

Superintendente-Chefe José Torres

Uma Polícia para o século XXI

Breves reflexões

SEPARATA



POLÍCIA
PORTUGUESA

Uma Polícia para o século XXI

Breves reflexões

Superintendente-Chefe José Torres

Separata da Revista Polícia Portuguesa

V Série • N.º 2 • JULHO - SETEMBRO 2020



Índice

Enquadramento	4
Caracterização da Polícia de Segurança Pública.....	6
Mutações estratégico-concetuais da PSP nos tempos recentes	10
Uma Polícia dos tempos modernos.....	13
Conclusão	24
Principal bibliografia de apoio	26

Enquadramento

Nunca a expressão «sociedade de risco» foi tão ajustada como nos tempos que correm. As ameaças sucedem-se a um ritmo incontrolado, são crescentemente imprevisíveis e, acima de tudo, altamente mutáveis, tanto no âmbito *security* (*grosso modo*, ameaças de origem intencional) como do *safety* (ameaças de origem natural ou não intencional), exigindo de todos os atores, públicos e privados, um permanente estado de alerta e um nível de prontidão que não encontra eco no passado.

Na verdade, os desafios impostos pela globalização dos perigos são inúmeros. Desde logo, a capacidade de antecipar acontecimentos hostis e estimar os seus potenciais impactes, organizando o planeamento e a resposta das instituições sobre uma filosofia de cenarização, de «contingência da ação». Em momentos de incerteza e risco, age-se em função dos cenários que vão ocorrendo, em obediência a protocolos de atuação predefinidos, mas a todo o tempo ajustáveis. Longe vão os dias em que a previsibilidade e estabilidade ambiental, no sentido lato, davam ao gestor um determinado grau de conforto decisório, tendo em conta que os *drivers* de evolução

eram relativamente determináveis e, em parte, controláveis.

Por outro lado, as respostas têm de ser cada vez mais customizadas e adequadas às solicitações, o que só é possível no seio de uma organização com elevados padrões de especialização, flexibilidade e profissionalismo. Perante esta complexidade e exigência funcional, a tendência aponta para que o conhecimento técnico-tático se situe cada vez mais em níveis inferiores da respetiva pirâmide hierárquica, remetendo os níveis cimeiros para a verdadeira governação, a gestão sistémica, harmoniosa e sinérgica de todos os recursos e valências, através do uso intensivo de ferramentas estratégicas, liderança e controlo de gestão. O «chefe» é cada vez menos aquele que melhor domina os procedimentos técnicos e operativos, como acontecia em paradigmas anteriores, mas quem ajuda a movimentar a organização, aos diferentes níveis, por um caminho virtuoso, segundo uma visão universalmente conhecida, orientando e acompanhando de perto todos os passos nesse sentido, sendo para tal investido de especiais capacidades de liderança e de gestão de equipas multidisciplinares e possuidor de uma sólida estrutura ético-moral.

Também a «democratização» das fontes, a facilitação dos acessos e a velocidade de circulação da informação, em especial o audiovisual (imagem e som) – uma das consequências mais impactantes do mundo globalizado –, muito por força dessa ferramenta poderosa que é a *internet*, para além das vulnerabilidades a manobras de manipulação e desinformação («*fake news*»), leva a que as instituições públicas e privadas aumentem vertiginosamente a sua capacidade de captar, assimilar e comunicar interna e externamente, tentando, o mais rapidamente possível, catalisar potenciais efeitos positivos e conter os negativos. Estamos num mundo de perceções, terreno fértil para a germinação de preconceitos, estereótipos e dogmas pretensamente inabaláveis. Mesmo os profissionais de mediação da informação – os órgãos de comunicação social – são amiúde levados a surfar essa onda, pelas exigências de velocidade ditadas por critérios de sobrevivência económica. Não há, portanto, tempo a perder. As estruturas de comunicação das instituições têm de se adaptar a esta nova normalidade, agindo oportunamente, com seriedade, credibilidade e assertividade.

Por último, mas não menos importante, as sociedades modernas estão cada vez mais exigentes e questionantes. Não só na administração e no uso discricionário do poder público, em nome de desígnios democráticos e de salvaguarda dos direitos fundamentais, mas também no respeito por princípios de justiça, igualdade de tratamento e de racionalidade económica. No que tange a este último aspeto da racionalidade económica, a que somos muito sensíveis, há que dizer que o interesse dos cidadãos pelo mérito da aplicação dos recursos públicos tem tendência a crescer, em especial em alturas de contenção económica e orçamental. É que qualquer decisão (ou não decisão) tem impacto económico, quanto mais não seja em termos de custo de oportunidade. Por exemplo, se um comandante de Polícia decide redirecionar o policiamento mais intensivo de um bairro para outro, tem de perceber que os moradores no primeiro têm o direito de questionar as razões desse «prejuízo» socio-económico.

Assim, salvaguardando as questões de natureza confidencial ou similar, que merecem tratamento especial, a prestação de contas tem de ser um desiderato permanente no seio das instituições públicas, independentemente de quem a solicite.

Uma organização não escrutinada não pode aspirar a ser uma organização credível e confiável.

É, pois, neste quadro complexo, ambicioso e desafiante, que operam hoje as instituições, em particular as Forças e Serviços de Segurança, pois as exigências duplicam para quem tem o poder/dever de exercer o monopólio legítimo da força.

Com este pequeno ensaio, pretende-se fazer uma singela reflexão, de cariz mais pragmático e menos académico, não raras vezes de teor marcadamente subjetivo, sobre o modo como uma Força de Segurança como a Polícia de Segurança Pública (PSP) se deve posicionar neste novo contexto social, político e económico, sem ruturas e convulsões internas e em obediência à sua vocação, história e cultura institucional.

«As instituições operam hoje num quadro complexo, ambicioso e desafiante, em particular as forças e serviços de segurança, pois as exigências duplicam para quem tem o poder/dever de exercer o monopólio legítimo da força»

Caracterização da Polícia de Segurança Pública

«Foram muitas as fases difíceis e até algo traumáticas na vida da instituição, que lhe conferiram uma enorme resiliência, rusticidade e flexibilidade tático-operacional»

A PSP é a organização policial mais antiga de Portugal, sendo a legítima herdeira dos corpos de matriz urbana e civilista que remontam aos quadrilheiros (séc. XIV) – um proto-embrião de Polícia exclusivamente direcionada para a prevenção e ordem pública –, posteriormente da Intendência-geral da Polícia da Corte e do Reino (séc. XVIII) e, mais recentemente, da Polícia Civil, criada em 02jul de 1867, que se convencionou marcar a data do seu nascimento. Efetivamente, esse cariz urbano, civilista e, de certa forma, hierárquica e/ou funcionalmente dependente das autoridades administrativas locais, manteve-se praticamente intocado desde os tempos remotos até 1935, com a criação do Comando-geral da PSP e extinção da Direção Geral de Segurança Pública, no quadro de um esforço de centralização, especialização e militarização da PSP, reforçando o seu cariz hierárquico¹.

Essas qualidades intangíveis, impagáveis, da PSP devem-se, em grande parte, ao virtuoso modelo de formação, de inspiração militar, cultivado nos seus dois estabelecimentos de ensino – o Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI) e a Escola Prática de Polícia (EPP) –, funcionando em regime de in-

ternato e relativamente blindados a influências externas tidas como inoportunas. Na verdade, as questões político-partidárias apenas ali são abordadas em sede de ciências políticas, ou seja, num quadro de ensino estritamente académico, pelo que os jovens alunos, ainda antes de ingressarem nas Universidades (em especial, no caso do ISCPSI), fazem toda uma formação esterilizada desse tipo de influências. Este pormenor confere a uma instituição, investida de elevados poderes e responsabilidades públicas, um enorme capital de credibilidade e confiança, pois genética e naturalmente funciona de forma isenta e leal, independentemente do momento e das forças políticas que estão no poder. Não é assim invulgar que os alunos em modalidade de internato conheçam profundamente os gostos pessoais de cada um dos camaradas, mas que desconheçam, ou até se desinteressem, das respetivas inclinações políticas².

No decurso da sua longa História, a PSP sobreviveu a vários regimes e dinastias, desde a monarquia, os tempos conturbados da I República, os dois grandes conflitos mundiais, a «guerra do ultramar», os vários regimes ditatoriais modernos até, finalmente, chegar à Democracia, que marcou a sua definitiva

¹ Vide João Cosme. 2006. História da Polícia e Segurança Pública. Lisboa: Edições Sílabo.

² Será também por tudo isso que determinados países de referência na senda internacional estão atentos ao modelo de formação protagonizado pelo ISCPSI, como a França e Alemanha.

modernização, abertura ao exterior e recentragem no serviço ao cidadão. Aliás, o facto de sempre se ter evidenciado como uma Instituição rigorosamente apartidária e leal, de elevada confiança, organização e disciplina, pronta para sacrificar o seu bem mais precioso – a vida dos seus elementos – em prol da suprema missão, não terá sido alheio à decisão tomada pelo Estado Novo de a eleger como reforço das entidades policiais de implantação territorial nas ex-colónias (que também eram da PSP), logo que surgiram as primeiras insurreições de vulto, no início da década de 60, através de destacamentos das chamadas Companhias Móveis da PSP, que acabaram por dar origem ao conhecido Corpo de Intervenção³. Os primeiros mortos da guerra do Ultramar são da PSP, no início da revolução armada em Angola (seis elementos de uma assentada, em 04FEV1961), que marcou oficialmente o início da guerra em África, bem como, sete anos antes, as primeiras duas vítimas oficiais da União Indiana (os eternizados «Heróis de Dadrá»), durante um ataque a um posto policial naquela localidade da Índia, precedendo a invasão em larga escala e que, segundo diversos historiadores, sentenciou o princípio do fim do Império⁴.

Foram muitas as fases difíceis e até algo traumáticas na vida da Instituição, que lhe conferiram uma enorme resiliência, rusticidade e flexibilidade

de tático-operacional, bem como uma riquíssima memória histórica, reavivada amiúde através dos seus diversos rituais, tradições e atos cerimoniais. O que, de resto, nunca se mostrou incompatível com inovação e aprendizagem contínua, especialmente a descomplexada abertura, que sempre evidenciou, às melhores práticas administrativas e operativas, ao nível nacional e internacional.

Na verdade, a disponibilidade da PSP para aceitar novos desafios está no seu código genético, e isso é politicamente reconhecido. Talvez tenha sido essa a razão para ter sido palco de experiências-piloto bem-sucedidas em Portugal, como a incorporação de mulheres em relativa igualdade de circunstâncias com os homens, no início da década de 30 – tornando-se, por isso, um dos serviços que mais cedo recrutou mulheres na Europa, muito à frente da maioria das instituições públicas de então –, a implementação de programas específicos de policiamento de proximidade, a organização de um serviço especializado de fiscalização do trânsito rodoviário de âmbito nacional (a antiga PVT), a criação de serviços de emergência hoje essenciais, como o 115⁵ e o serviço nacional de ambulâncias⁶, ou até a criação da Escola Superior de Polícia (atual ISCPSI), entre muitos outros. Inclusivamente, já

³ Outros motivos poderão também ter estado na sua base, como a de «aligeirar» simbolicamente os incidentes, não os qualificando de atos de guerra declarada, mas sim mera criminalidade comum, a ideia de colocar uma força de segurança de maior vocação de proximidade com as populações ou até, simplesmente, pelo facto de a PSP já ter forças territoriais lá colocadas, tornando mais fácil o processo de cooperação. Seja como for, o fator confiança institucional é inegável.

⁴ Merecem aqui relevo as palavras proferidas pelo então comandante do posto policial local, chefe Aniceto Rosário, quando o embaixador de Damão abandonava a região, na sequência do ataque da União Indiana, predestinando-se à morte inevitável pela desproporção de forças em confronto: «Parta V. Ex^o descansado que eu não deixarei ficar mal a bandeira portuguesa!».

⁵ Através do despacho conjunto dos Ministros do Interior e da Saúde e Assistência, de 13 de outubro de 1965. Portugal tornou-se assim um dos primeiros países do continente europeu a disponibilizar aos seus cidadãos um número, curto e de fácil memorização, que lhes permitia e permite aceder a todos os serviços de resposta a situações de emergência, independentemente da sua natureza.

⁶ O decreto-lei 511/71, de 22 de novembro, criou o Serviço Nacional de Ambulâncias (SNA), estabelecendo que o Comando Geral da PSP era o órgão executivo do conselho coordenador. De acordo com o site do INEM, «foram definidos os postos de Ambulâncias do SNA, dotados com ambulâncias medicalizáveis, equipamento sanitário e de telecomunicações e entregues à colaboração da Polícia de Segurança Pública (PSP) nas cidades de Lisboa, Porto, Coimbra e Setúbal. Nas restantes áreas, as ambulâncias foram entregues a Corporações de Bombeiros.» Para mais informação, consultar <https://www.inem.pt/2018/11/22/criacao-do-servico-nacional-de-ambulancias-foi-ha-47-anos/>.

⁷ Como o acolhimento humanitário de enfermos nos postos clínicos da Instituição, o controlo da tuberculose em determinados distritos e a vigilância sanitária das prostitutas.

⁸ Formalmente, através do DL n.º 81/95, de abril (combate à droga) e, mais recentemente, da Lei n.º 49/2008, de 27 de agosto (Lei de Organização da Investigação Criminal).

⁹ Nomeadamente com a dissolução, em 1931, na sequência do decreto 20033 de 08JUL, da Polícia de Informações do Ministério do Interior e, mais recentemente, em parte, já no período democrático que antecede a criação do Serviços de Informações de Segurança (SIS), em 1985. No entanto, como qualquer Polícia no mundo, continua a ter uma forte estrutura de informações, embora essencialmente vocacionada para retratar a situação sociocriminal do ambiente de atuação (informação estratégica) e apoiar investigações e operações no terreno (informação tático-operacional).

¹⁰ A ação social da PSP, essencialmente durante o Estado Novo, era também dirigida à população em geral, como a gestão de albergues para indigentes e abandonados, os programas de recolha solidária de alimentos para populações mais pobres, inserindo-se aqui o famoso «Natal do Sinaleiro», entre muitos outros. Merece também especial relevo o chamado Núcleo de Dadores de Sangue (NDS) do Comando Distrital do Porto, criado em 1932, inicialmente formado por 90 polícias voluntários que, numa espécie de regime de piquete (prontidão máxima), ofereciam o seu sangue aos cidadãos necessitados, nos primeiros anos exclusivamente mediante transfusão direta. Segundo reza a História, graças aos seus prestimosos serviços, deixaram de existir no Porto e até nos concelhos limítrofes preocupações provocadas pela incerteza da chegada do socorro de sangue para salvar uma vida em risco, pelo que este NDS gozava de amplo prestígio interno e externo e era motivo de orgulho institucional.

agora, a publicação de um inédito boletim oficial de informação e cultura institucional, para consumo interno e externo – a revista «Polícia Portuguesa» –, de que este singelo escrito é agora, orgulhosamente, parte integrante.

O leque de atribuições assumidas pela PSP ao longo da história, algumas hoje total ou parcialmente abandonadas, é também disso reflexo: controlo de estrangeiros e fronteiras, polícia de atividade económica, polícia sanitária⁷, polícia de investigação criminal – competências reavivadas recentemente⁸ –, serviço de informações estratégicas⁹ ou até uma espécie de serviço de assistência social¹⁰.

Também a nível internacional, a PSP acabou por ser a força policial portuguesa a participar na primeira missão de gestão civil de crises sob a égide da União Europeia (UE) – European Union Police Mission –, que se iniciou em 01 de janeiro de 2003, na Bósnia-Herzegovina, com a transição da missão da ONU para a União Europeia, conjuntamente com muitas outras que lhe sucederam. Esta tradição e vocação internacionalista contribui sobremaneira para a sedimentação de um certo cosmopolitismo e multiculturalismo no seu seio, o que não deixa de ser um elemento-travão natural de ideologias extremistas que pudessem eventualmente aqui surgir.

Ora, como se infere do anteriormente referido, a PSP já tinha uma larga experiência enquanto Instituição de largo espectro de intervenção. É hoje uma Polícia de âmbito nacional, de natureza integral, preparada para qualquer nível e intensidade de ameaça à segurança interna, atuando fortemente em todos os domínios do sistema de segurança interna – entendido aqui como um conjunto organizado de atores que interagem em cinco pilares estruturais da vida em sociedade, nomeadamente a prevenção criminal, manutenção da ordem e tranquilidade pública, investigação criminal, polícia administrativa (fiscalização de atividades de risco) e proteção civil, alicerçados em outros dois grandes vetores de cariz instrumental – cooperação policial e informações / Inteligência policiais¹¹.

Para tal, é composta por um efetivo qualificado e especializado e de uma enorme e complexa rede logística, que lhe permite operar em regime 24/7, por terra, ar e mar, com um assinalável grau de autonomia estratégica, em especial no que toca a ativos logísticos considerados mais críticos para a continuidade operativa, independentemente do ambiente de operações. Se bem que, diga-se em abono da verdade, ainda detenha no seu inconsciente coletivo alguns resquícios de autossuficiência logística, tecnológica e humana, ancorados em princípios de logística militar, naturalmente em tempos cultivados pelos seus antigos quadros de formação castrense. Sem embargo de alguns aspetos positivos, essa realidade acaba por criar uma certa barreira mental à adoção de novas ferramentas de gestão na área de suporte que estão nos seus antípodas, como o *outsourcing* e, de certo modo, a cooperação / coabitação laboral entre pessoal policial e não policial, o que vai sendo ultrapassado com a eterna ajuda do tempo e da incontornável macrotendência demográfica policial¹².

Essa vincada matriz de Polícia integral, que, como vimos, vem de há muitos anos, permite tirar partido das inerentes afinidades logísticas (interdependência e interoperabilidade de meios), uniformidade de doutrina / atuação e do maior e mais potente sistema de informações policiais a nível nacional – o Sistema Estratégico de Informações (SEI) –, gerando diversas sinergias operacionais e uma maior e mais descomprometida fluidez de informação entre as várias valências de atuação, o que, inequivocamente, confere à sua missão uma maior eficácia, eficiência e qualidade. A coexistência desse largo espectro de valências de intervenção, para ser potenciada e permanentemente controlada, obedece a um protocolo rigoroso de atuação, assente em critérios de gradualismo, proporcionalidade e adequação – desde as missões de patrulhamento regular às operações especiais –, mitigando o desperdício de recursos e a margem de erro de avaliação e resposta.

Deste modo, a PSP exerce diversas e importantes atribuições de âmbito nacional, ou seja, em

¹¹ A definição jurídica de Segurança Interna decorre do n.º 1 do art.º 1º da Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto.

¹² Há cada vez menos profissionais de Polícia, e bem, que estão disponíveis para funções de apoio logístico-operativo, completamente distintas das policiais, como as de serviço médico, taifa (messes e bares), mecânica-auto, etc. É o fim a prazo dos chamados «polícias multifunções», como é apanágio de uma organização policial moderna e profissional.

todo o território português, como o licenciamento e controlo da atividade de segurança privada, a segurança da aviação civil, o licenciamento e controlo das armas, munições e substâncias explosivas, a segurança pessoal a entidades de risco e a proteção de testemunhas, a recolha, tratamento e difusão, a nível nacional e internacional, de toda a informação policial relativa ao fenómeno da violência no futebol, a segurança de determinadas redes de comunicações do Estado, a gestão operacional dos centros operacionais da linha nacional de emergência 112 e, finalmente, a segurança das representações diplomáticas portuguesas em países de risco.

Mesmo na minoritária parcela de território nacional que lhe é acometida para exercer missões gerais de Polícia, mais urbana e densamente povoada, por isso mais confinada, mas muito mais desafiante em termos sociocriminais, a PSP assegura missões de enorme relevo. Em termos concretos, sem sermos exaustivos, protege cerca de 70% da população portuguesa residente e pendular, polícia algo como 95% das Zonas Urbanas Sensíveis (ZUS) e combate mais de três quartos do crime grave e violento em Portugal. Para além disso, garante a segurança das estradas, terminais rodoferroviários e dos transportes públicos na sua área territorial, assegura a proteção dos órgãos de soberania e das instalações diplomáticas, colabora no esforço de controlo fronteiriço de pessoas e bens e, finalmente, assegura o papel de agente de proteção civil de proximidade e máxima prontidão, entre outras atribuições que poderiam aqui também ser discriminadas.

Fora de fronteiras, participa em missões de cooperação técnico-policial e de manutenção de paz e colabora ativamente na formação de quadros internacionais, atribuições que geram elevado valor acrescentado ao país, tendo em conta que criam laços perenes, difundem os valores e cultura lusitanos e contribuem para a divulgação da língua portuguesa nos países de destino. Só por si, um fator inolvidável de influência supranacional e fonte de autêntico *soft-power* no espectro geopolítico mundial.

Todo este caderno de encargos que impende sobre a PSP, uma das poucas instituições nacionais

«proibida» de fazer quaisquer pausas¹³, faz dela, inequivocamente, um dos mais importantes atores do macrossistema de segurança nacional, impondo-lhe, em permanência, um alto nível de profissionalismo, especialização, dinamismo e prontidão operacional. Hoje, como sempre.

Curiosamente, nos velhos sistemas policiais de base napoleónica, cada vez mais remetidos ao sul da Europa, as polícias civis, urbanas, por força dos acontecimentos, têm assumido a parte mais agressiva da vertente *security*, sendo a linha da frente do combate ao terrorismo, banditismo e grande parte dos demais crimes violentos (o chamado «Hard Security»). Enquanto isso, as forças tipo *gendarme*, bem como as Forças Armadas, estas mais no apoio logístico, acabam por dedicar grande parte da sua atividade na vertente *safety*, nomeadamente a questão ambiental, o combate aos incêndios florestais e apoio genérico a populações idosas isoladas. Sinais dos tempos.

«Todo o caderno de encargos que impende sobre a PSP, uma das poucas instituições nacionais ‘proibida’ de fazer quaisquer pausas, faz dela, inequivocamente, um dos mais importantes atores do macrossistema de segurança nacional»

¹³ Como se tem visto na presente crise pandémica da Covid-19. Nem sequer em teletrabalho ou outra forma de trabalho à distância. Tem de estar no terreno, junto dos problemas concretos.

Mutações estratégico-concetuais da PSP nos tempos recentes

«É impossível dissociar a história do país da história das suas Polícias, em especial as que têm maior proximidade com os centros de decisão e com as populações urbanas»

Ao longo do seu já longo trajeto, como vimos, a PSP sofreu diversas vicissitudes organizacionais, funcionais e culturais, em linha com o evoluir da situação social e política no país. Estava e continua a estar, como é natural, plenamente mergulhada na sociedade civil, influenciando-a e sendo por ela influenciada em permanência. Na realidade, é impossível dissociar a história do país da história das suas Polícias, em especial as que têm maior proximidade com os centros de decisão e com as populações urbanas. Aliás, a preocupação com a proximidade policial e grau de aceitação das populações esteve sempre na mente dos decisores políticos e das hierarquias, praticamente desde os seus longínquos primórdios.

No entanto, em determinadas fases mais conturbadas, nomeadamente nos períodos autocráticos, a PSP, por diversos fatores, como é óbvio, estreitamente associados à perpetuação desses regimes e dos seus valores predominantes, cultivou um maior distanciamento à população, alimentando uma relação de desconfiança mútua e até, diríamos, de respeito através do medo. Na realidade, não estava tanto ao seu serviço, mas

mais do Estado, do Governo. Mesmo quando lhe fora atribuída missões de cariz mais assistencial, como a gestão dos já referidos albergues para mendigos e órfãos, a ideia passava também por uma vertente de doutrinação e de «reconversão social», na esteira ideológica do Estado Novo. Num sintomático artigo publicado no fascículo nº 16 da Revista «Polícia Portuguesa», assinado por R. Abrantes (1939), referindo-se a essa estranha incumbência de gestão de albergues e similares, pelos vistos já timidamente questionada à data, postulou que à PSP *«cumpre-lhe exceder-se a si própria, fazer tudo que em suas forças cabe para que os métodos, os princípios e a doutrina do Estado Novo não sofram dano por via de certas lacunas ainda existentes, aliás, pela comesinha razão de quem nem tudo pode ser realizado ao mesmo tempo»*. Paradigmático.

É certo que, mesmo aí, a PSP nunca verdadeiramente deixou de ser uma Polícia de proximidade ao cidadão, em contraponto com as verdadeiras Polícias de Regime. No entanto, há que assumir, sem rodeios, que essa identidade genética foi fortemente prejudicada durante as recentes ditaduras nacionais, através de formas elabora-

das de instrumentalização e de fidelização ideológica. Aliás, como todas as outras entidades públicas contemporâneas, por mais que se tente, por vezes, reescrever a história, até porque, se não seguissem as diretrizes políticas então emanadas, seriam pura e simplesmente extintas ou, no mínimo, fortemente reformadas e saneadas. Mas isto não significa unanimismo no seu seio. Existem diversos episódios na história da PSP que o demonstram, como o facto do comandante-geral com maior longevidade até hoje, coronel Mário Cunha, ao fim de 11 anos de liderança, ter sido demitido pelo governo, acusado de simpatizar e facilitar demasiado as iniciativas do general Humberto Delgado. Ou a célebre história do major Baleizão do Passo, oficial do Exército em serviço na 3ª Divisão da PSP de Lisboa, que, juntamente com uma equipa formada por polícias da sua confiança, ousou construir uma linha autónoma de investigação ao atentado a Salazar, ocorrido a 4 de julho de 1937, paralela à oficial, a cargo da PVDE¹⁴.

Por outro lado, face às ameaças internas e externas, em particular o omnipresente receio de rebeliões e as insurreições nas ex-colónias, esta Instituição foi munida, no anterior regime, de meios especialmente letais de intervenção, desde metralhadoras ligeiras e pesadas até carros blindados com autometralhadoras. Apesar desse esforço logístico pontual, continuava a ser uma organização largamente assente em mão-de-obra, com fraca incorporação de tecnologia, ao contrário do que acontecia com as Polícias de outros países de referência, como o Reino Unido, França, Alemanha ou até Espanha e Itália¹⁵. As instalações também eram genericamente disfuncionais, não raras vezes improvisadas e, nalguns casos, autenticamente decrepitas. Era uma combinação de distanciamento, *hardpolicing* (no sentido de policiamento mais musculado, de aparência marcial, rígido, focado no conceito de *law enforcement*, de cumprimento estrito da lei)

e de *manpolicing* (componente de mão-de-obra fortemente ascendente face à tecnológica / infra-estrutural).

Com o dealbar da democracia – apesar de, sejamos justos, tal já se ter vindo a notar no ocaso do antigo regime, no quadro da chamada «primavera marcelista» –, houve uma intenção generalizada de reaproximar a PSP à população, visando a sua humanização, o almejado desmantelamento de todo um passado de repressão, medo e isolamento das autoridades. Cabe aqui referir que, ainda antes desse período autoritário final, pelo menos em 1956 e 1957, a PSP experimentou andar desarmada durante o dia, mantendo apenas o bastão, enquanto que durante as patrulhas noturnas voltava a usar arma de fogo. Tal foi considerado um sinal de maior civismo da população e de proximidade da Polícia¹⁶.

«Com o dealbar da democracia, houve uma intenção generalizada de reaproximar a PSP à população, visando a sua humanização, o almejado desmantelamento de todo um passado de repressão, medo e isolamento das autoridades»

A formação foi a principal aposta, nomeadamente em matéria de direitos fundamentais, figurando como expoente máximo a criação da então Escola Superior de Polícia, em 1984 (hoje o Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna), um grande projeto público a 30 anos, ainda hoje exemplar em termos de idealização, programação, implementação e resultados obtidos¹⁷. Os visionários de então traçaram

¹⁴ Essa intrépida atitude levou a que a então Polícia de Investigação Criminal (PIC), depois de lhe ser confiado o processo, acabasse por libertar os anteriormente acusados pela Polícia política e indiciasse os verdadeiros autores do crime.

¹⁵ É notório o sentimento de admiração e deslumbramento que transparece nos artigos publicados na Revista «Polícia Portuguesa» sobre o estágio de desenvolvimento tecnológico de algumas Polícias europeias.

¹⁶ De relevar igualmente o trabalho de reflexão de alguns oficiais da PSP da então «seção de estudos» do Comando-geral no sentido de «democratizar» a Instituição, já no início da década de 70, destacando-se o major Baptista e Silva, defensor da linha moderada da Polícia francesa, que teve êxito no controlo do maio de 68, em detrimento da linha dura da Polícia Espanhola (vide Cerezales, Diego. 2011. Portugal à Coronhada. Lisboa: Edições Tinta da China, pág. 332).

¹⁷ A este propósito refira-se que a Escola Superior de Polícia foi a primeira instituição de ensino superior universitário a introduzir nos seus *curricula* a disciplina específica de Direitos Fundamentais.

um rumo e este foi seguido escrupulosamente por governos sucessivos, apesar das eternas forças dissonantes. O grande desiderato foi sempre a desmilitarização dos quadros superiores da PSP, dando-lhe um cariz mais cívico, mais moderno e próximo dos cidadãos, o que significava, no fundo, após a longa noite do regime ditatorial, uma espécie de regresso às origens.

Para além disso, os programas de formação foram todos revistos, focando-se em especial no uso proporcional e adequado da força, com o foco nas armas de maior letalidade, nomeadamente as de fogo. A ânsia de reforma e aligeramente operacional era tal que o poder político chegou a intervir diretamente nos dispositivos táticos em eventos mais sensíveis, como manifestações de estudantes¹⁸. Nasceram os primeiros programas estruturados de policiamento de proximidade, como o denominado «Operação Férias», o pioneiro, lançado pela PSP a título experimental em 1977, no então Comando Distrital de Lisboa, depois alargado ao resto do país, bem como o famoso e extremamente bem-sucedido «Escola Segura», na década de 90, entre muitos outros¹⁹.

No entanto, pouco se fazia pela modernização e apetrechamento logístico da Polícia. As instalações policiais, tirando algumas exceções, eram praticamente as mesmas que foram herdadas do Estado Novo, muitas delas sem terem visto intervenções subsequentes de vulto. Foram feitas aquisições pontuais, tresmalhadas e algo desordenadas de viaturas para apoio a programas de proximidade, de resto, a grande prioridade do momento, normalmente de aspeto 'aprazível', com baixa cilindrada e potência. A aposta continuava a ser na mão-de-obra e respetiva formação, por vezes de forma massiva, chegando a haver incorporações de um milhar de polícias de uma só vez, na década de 80. Era um paradigma de proximidade (ou algo parecido),

softpolicing (no sentido de imagem mais suave e branda das forças policiais) e *manpolicing*.

Sensivelmente no início do século XXI, centrado no grande acontecimento para a área da segurança pública que foi o Euro 2004, iniciou-se uma aposta, tímida, é certo, no apetrechamento logístico das Forças e Serviços de Segurança, em especial da PSP, de resto quem teve de lidar com os eventos de maior dimensão e risco. Foram tempos de aquisições significativas de viaturas, equipamentos de proteção individual e alguma tecnologia de vigilância remota. Por outro lado, com o já referido alargamento das competências de investigação criminal, promoveu-se a angariação de material e equipamento forense e ministrou-se grandes volumes de formação específica de teor técnico-científico nessa área, em especial no campo da lofoscopia e da análise de informações, aumentando sobremaneira a componente tecnocientífica da ação policial. As instalações, essas, continuavam a ser secundarizadas.

Contudo, a política predominante era claramente ainda de *softpolicing*, mesmo depois do elemento disruptor a nível mundial que foi o 11 de setembro de 2001. Enquanto outras Polícias ocidentais, face à emergência da ameaça fundamentalista islâmica, rearmavam-se fortemente e musculavam as suas unidades no terreno, *bunkerizando* autenticamente as instalações policiais, a PSP começava a entrar em conflito cognitivo e comportamental. Sabia que se devia preparar para níveis de ameaça superior ao habitual – a vizinha Espanha tinha sido atingida em força em 2004, bem como outros países europeus, como França, Alemanha, Reino Unido ou Bélgica –, mas, por forte pressão das elites e tendo ainda presente a herança repressiva associada à Polícia do Estado Novo, era tácita ou expressamente sugerida a não abandonar a filosofia

¹⁸ Por exemplo, numa dessas manifestações, nos anos noventa, frente à Assembleia da República, chegou-se a exigir que a fileira de policiamento na vanguarda fosse composta apenas por mulheres. Noutro momento, determinou-se que o Corpo de Intervenção retirasse os capacetes de ordem pública. Em ambos os casos, os resultados foram desastrosos para as fileiras policiais, com vários feridos, alguns com gravidade. Curiosamente, nunca se pôs a questão do uso de armas de fogo em dispositivos de manutenção da ordem, tendo em conta que as antigas Companhias Móveis, sendo na altura o único corpo especializado em técnicas antimotim de menor agressividade, à base do uso de bastões e gás lacrimogéneo, dispensavam em geral o seu porte. Em contraponto, em finais dos anos oitenta, ainda se ensinava nos estabelecimentos de ensino policiais os dispositivos e manobras táticas de ordem pública com apoio de metralhadoras ligeiras Madsen, de origem dinamarquesa.

¹⁹ Tanto quanto é possível apurar, o programa «Escola Segura» teve como antecessor direto uma campanha lançada em 1985 pelo Comando-Geral denominada «Brincar em Segurança», que consistia na distribuição pelas escolas de livros didáticos com conselhos de segurança e na promoção de interações positivas de meios policiais com as crianças no espaço escolar e nas suas imediações. Foi sendo aperfeiçoado até que, em 1992, dado o seu reconhecido êxito, foi «assenhorado» e aperfeiçoado pelo MAI/ME. O projeto original foi paulatinamente desaparecendo da PSP (o último bastião parece ter sido o Comando Regional dos Açores, que, em meados da década de 2000, ainda tinha nas suas fileiras as denominadas «Equipas Brincar em Segurança»), limitando-se a dar o nome a revistas para colorir, de cariz didático, destinadas a crianças em idade pré-escolar.

de *softpolicing*. Assim, continuava a descurar as medidas protetivas e a capacidade reativa (limitada praticamente à reposição e focos de desordem, através das Equipas de Intervenção Rápida – EIR), expondo-se a níveis superiores de perigo e autolimitando-se em termos operativos, numa eventualidade de ter que reagir com armamento adequado a ameaças graves, como o terrorismo.

A questão é que a PSP se convenceu, ou foi convencida, de que deveria prosseguir o objetivo de agradar a toda a população, quando se sabe que, pela natureza das suas funções, em que naturalmente coexistem interações positivas e negativas com a comunidade que serve, impondo amiúde restrições aos livres desígnios de cada um, tal não é possível. O máximo que se pode almejar, pelo menos numa Polícia com estas características, é satisfazer grande parte das populações em grande parte das situações. Quando um agente é tolerante com as viaturas censuravelmente mal-estacionadas numa rua, pode de facto alcançar a simpatia efémera dessa meia-dúzia de infratores, mas seguramente não vai evitar a revolta e insatisfação da grande massa dos cidadãos cumpridores que foram prejudicados pela inação pública. A incapacidade de gerir este conflito existencial está na base das frequentes manifestações de falta de autoestima, de autocomiseração, de lamentação, que se sente praticamente em todas as comunidades policiais. É que estamos perante uma equação impossível²⁰. Como costumava dizer o inesquecível Steve Jobs, quando se quer agradar a toda a gente, é melhor ir vender gelados na rua...

²⁰ Daí os desafios inerentes ao trabalho psicológico e espiritual na comunidade policial. A profissão de polícia não existe tanto para agradar nem para receber aplausos, mas sim para cumprir, de forma discreta, uma nobre missão em prol dos outros, sublimando a elevação da sua consciência. No final de cada dia, conta a deliciosa sensação do dever cumprido e do bem realizado, não esperando nem precisando de muito mais.

Uma Polícia dos tempos modernos

Mais recentemente, em plena segunda década do século XXI, uma nova realidade criminológica impeliu uma outra mudança, diríamos forçada, de paradigma policial: a vulgarização dos ataques de cariz terrorista ou radical, visando alvos indiscriminados, normalmente perpetrados isoladamente ou em grupos reduzidos, por vezes mais do que um em simultâneo, devidamente coordenados entre si. O objetivo parece ser a criação do máximo de vítimas, evidenciar a impotência das autoridades e, dessa forma, sedimentar o medo e o pânico no seio das populações, perturbando, dos mais variados modos, a normal vida democrática nas sociedades ocidentais. Ou, pior ainda, sem motivo aparente, uma «racionalidade» dificilmente aferível fora de padrões patológicos extremos, do foro da psicopatia ou sociopatia. Estamos perante uma «autêntica macrotendência (...), sustentada em ataques de cariz artesanal, com meios pouco sofisticados e, em geral, com fraca preparação e planeamento, na sua maioria contra ‘soft targets’, naturalmente mais tangíveis e vulneráveis, quantas vezes por parte de atores absolutamente desconhecidos do meio policial»²¹.

Por outro lado, deu-se a confrontação com outra macrotendência, desta feita emergindo de

fragilidades internas: a dificuldade em manter o efetivo necessário para as crescentes solicitações e o seu contínuo envelhecimento, no quadro do declínio demográfico geral no país, ao mesmo tempo que as contas públicas impõem restrições naturais nas admissões de funcionários públicos, considerada uma despesa perene e inflexível²². Perante este cenário, a PSP enveredou, a partir de 2013, por um novo modelo de policiamento, plasmado nas suas Grande Opções Estratégicas 2013-2016 – *Segurança Just In Time*. Basicamente, esta modalidade pretende incutir uma «sensação de capacidade interventiva mais musculada que conforte o cidadão comum e dissuada o potencial criminoso, nomeadamente com meios estrategicamente posicionados em locais de grande concentração ou circulação de pessoas e mobilizáveis para atuação conjunta quando necessário por meio de um sólido e eficaz sistema de comando e controlo ou, mais ativamente, com operações típicas de «crowding-out» e de saturação de áreas mais sensíveis e/ou criminalmente fustigadas («hot-spots»), com o objetivo de dispersar as fontes de perigo»²³.

A ideia é gerir a imprevisibilidade da ameaça com rapidez de atuação para controlar os seus efeitos, com forte apoio de ferramentas tecno-

²¹ Torres, José. 2018. Terrorismo do Séc. XXI: lidar com o Risco ou com a Incerteza? Revista Segurança e Defesa, n.º 28: 14-31

²² Para maior densificação desta temática, ver Torres, José. 2019. Economia da Segurança. Contas Públicas e Grandes Opções de Segurança Interna: Breves Reflexões. Lisboa: ISCPSI.

²³ Grandes Opções Estratégicas (GOE) 2013-2016 da PSP.

lógicas de comando e controlo, de análise de informação, alarmística, inteligência artificial e videovigilância (terrestre e aérea). Esta última questão da videovigilância é, de resto, absolutamente incontornável num contexto de degradação da demografia policial, ou seja, o constante envelhecimento e a redução do efetivo líquido de polícias em funções, entre novas entradas e saídas. O decano paradigma de *manpolicing* é assim definitivamente posto em causa, mais por força das circunstâncias do que por vontade genuína dos decisores. A disseminação de «olhos artificiais», de câmaras de videovigilância, é assim a única resposta viável à cada vez maior dificuldade em colocar polícias em ações de patrulhamento nas ruas²⁴.

Os meios no terreno são inteligentemente dispostos em locais pré-selecionados – também com a preocupação de maximizar a visibilidade, em nome do sentimento de segurança –, alguns deles preparados geneticamente para a reação rápida armada (EIR, EPRI²⁵ e equipas da Unidade Especial Polícia - UEP), com maior mobilidade e versatilidade no teatro de operações urbano. Os típicos *first responders*, a primeira linha de resposta às ocorrências, como os carros-patrolha, EPRI e EIR, começam a ser munidos de armamento mais poderoso, nomeadamente armas longas de calibre 9 mm ou até 5,56 mm, equipamento de proteção balística e armamento para contenção à distância de suspeitos potencialmente perigosos, como os DAI²⁶, armas elétricas e gás neutralizante. As viaturas das EIR começam a aligeirar-se em termos volumétricos, para atuação em duas unidades / subequipas, ganhando igualmente medidas de proteção adicional, como painéis balísticos em determinadas zonas e vidros anti estilhaço, entre outras.



²⁴ No entanto, neste campo, as Forças de Segurança pagam ainda caro a sua conotação com o antigo regime, sendo inegável a persistência de uma mentalidade de elevado ceticismo sobre si por parte da generalidade das elites políticas e intelectuais que vivenciaram os atropelos das polícias políticas de outrora. Hoje é mais fácil um qualquer cidadão filmar um evento do que a Polícia, legítima representante da autoridade do Estado, facto impensável nos países nórdicos. Basta dar uma leitura minimamente atenta à Lei n.º 1/2005, de 10 de janeiro para se ficar com essa sensação. Possivelmente, terá de passar mais uma ou duas gerações para exorcizar estes fantasmas, de forma a garantir um certo arejamento ideológico que permita encarar os conceitos de liberdade e segurança, não como polos opostos, mas sim como partes indissociáveis: podemos ter segurança sem liberdade, mas liberdade sem segurança é, por definição, de todo impossível.

²⁵ Equipas de Prevenção e Reação Imediata, constituídas por grupos de dois elementos montados em poderosos motociclos. Um pouco em tom de brincadeira de caserna, costuma-se dizer que são a moderna cavalaria da PSP, depois de esta ter abandonado a tradicional cavalaria com recurso a equídeos, em tempos utilizada em algumas das antigas colónias e na Madeira, pela sua fraquíssima relação custo/benefício em missões policiais. No fundo, seguindo as pisadas dos modernos Exércitos.

²⁶ Dispositivos de Afastamento e Imobilização, uma espécie de forcão, para conter inofensivamente investidas de elementos perigosos.

Como dissemos atrás, a visibilidade ganha um novo fôlego e é «profissionalizada», agora com todas as unidades, sejam preventivas ou reativas, a contribuir para esse esforço²⁷. O conceito de patrulhamento urbano passa a ancorar-se na trilogia visibilidade / proximidade, mobilidade / reatividade e imprevisibilidade da ação policial. Esta última componente, a imprevisibilidade da reação policial, cultiva-se hoje através das constantes alterações de posicionamento das equipas de visibilidade / reação rápida armada, pela «infiltração» no ambiente de operações de equipas dissimuladas de reação imediata, sejam da investigação criminal, sejam da Unidade Especial de Polícia (as chamadas Equipas de Reação Tática Encoberta – ERTE), pela maior mobilidade e coordenação das unidades no terreno. No fundo, pretende-se combater a imprevisibilidade da ameaça com a imprevisibilidade da resposta.

«Face ao agravamento das ameaças, é intensificada nos polícias a formação e a mecanização de procedimentos de autodefesa, proteção e de distanciamento de segurança, num quadro de análise de riscos permanente e variável»

Noutro campo, é intensificada a formação e a mecanização de procedimentos de autodefesa, proteção e de distanciamento de segurança – aqui oportunamente utilizada também para ameaças na vertente *safety*, como a pandemia da Covid-19 –, num quadro de análise de riscos permanente e variável. Falamos também de técnicas de *close combat*, de condução defensiva, de intervenção policial. Ou da manutenção de níveis de disponibilidade física consonantes com uma imagem de profissionalismo e operacionalidade e com questões salutogénicas, ten-

dencialmente sujeitos a um processo formal de certificação, à semelhança do que já acontece com o uso de armas de fogo. Falamos de uma previsível revisão da altura mínima de ingresso na Polícia, bem como de alimentação cuidada e saudável fornecida nas messes policiais e na instituição de um programa adequado de higiene e saúde no trabalho, em estreito e descomplexado diálogo com as estruturas sindicais. E por aí fora.

A tendência passa igualmente por aumentar o nível de «automação» da ação policial, reforçando a produtividade pela menor necessidade de incorporar meios humanos, por um lado, e diminuindo os riscos para a vida e integridade física dos operacionais, pelo outro. O trabalho humano de vigilância, análise de dados, barramento/filtragem da circulação ou até de intervenção tática em cenários de perigo é paulatinamente substituído pelas incansáveis e absolutamente fiáveis tecnologias de apoio e maquinaria operativa, extensível, como não poderia deixar de ser, à componente de suporte à atividade operacional, como a gestão logística, financeira e do pessoal²⁸. Para além disso, dada a sua experiência de terreno e decano pragmatismo operacional («a necessidade aguça o engenho»), a PSP constituiu-se como um parceiro fundamental para o desenvolvimento de novos bens e serviços no setor da segurança nacional, no quadro de atividades protocoladas de I&D, conjuntamente com empresas e estabelecimentos de ensino superior.

«O trabalho humano de vigilância, análise de dados, barramento/filtragem da circulação ou até de intervenção tática em cenários de perigo é paulatinamente substituído pelas incansáveis e absolutamente fiáveis tecnologias de apoio e maquinaria operativa»

²⁷ No sentido de tendencialmente, serem criadas equipas exclusivamente para esse efeito. Não confundir com equipas de proximidade, obviamente.

²⁸ Aliás, há que dizer que esta área de apoio / suporte administrativo na PSP foi desde há alguns anos secundarizada de todas as formas possíveis, até em termos remuneratórios, com a ânsia de colocar «polícias na rua» (como se não houvesse trabalho operacional dentro de portas...). Isso levou à crescente dificuldade de colocar polícias nesse tipo de tarefas – algumas delas também operacionais –, enquanto a concretização das intenções políticas de contratação de funcionários não policiais para essas funções é eternamente adiada por motivos diversos, essencialmente por falta de incentivos para recrutar no seio da Administração Pública, em geral. Também no plano tecnológico, as áreas de suporte foram remetidas ao esquecimento, com a prioridade total e absoluta virada para a componente operacional, acabando por a prejudicar, pois a chamada retaguarda, nas organizações policiais, assim como nas militares, tem uma especial importância.

As instalações policiais passam finalmente a ser revisitadas e profissionalizadas, com todos os pormenores a serem estudados para potenciar a sua funcionalidade, acessibilidade e autoproteção, ao mesmo tempo que promovem a sustentabilidade ambiental²⁹. Nada é deixado ao acaso, mesmo em prejuízo da componente «artística» ou estética do projeto, por muito que custe aos eternamente caprichosos criadores. De resto, a sua configuração mais funcional e sóbria contribuiu para a projeção de segurança, no quadro da prevenção situacional. As vertentes da qualidade das comunicações sem fio e do equilíbrio geoespacial – apurado por um algoritmo automático concebido a partir de uma parceria PSP / Accenture (uma ferramenta de otimização de recursos no terreno chamada «MOR-P»), visando conjugar variáveis como acessibilidade, proximidade a zonas sensíveis e capacidade de projeção de meios – ganham uma nova centralidade na localização das novas unidades policiais, passando a ser críticas no processo³⁰.

As zonas críticas das unidades e subunidades, como o centro de comando e controlo / comunicações, os espaços de detenção, depósitos de armas e munições, órgão de segurança e armazém de produtos apreendidos / meios de prova, são alvo de medidas especiais de proteção, estranhando-se como não o foram desde sempre. O edificado é, se possível, envolto em perímetros e servidões de segurança e, quando adequado, com acesso dificultado através de meios de barramento de pessoas e viaturas. A este propósito, cabe aqui dizer que um dos erros mais frequentes e antigos na decisão do local para acomodação de subunidades policiais, passa pela sua contiguidade física com outras instalações não controladas pela Polícia, em especial num figurino vertical. Efetivamente, não são raras as esquadras situadas no piso térreo de prédios habitacionais ou de serviços, expondo-a a riscos impensáveis de atentado à bomba ou até vulnerabilizando a confidencialidade da informação e das operações policiais. Por vezes, essas normalmente mui acanhadas esquadras emergiram em bairros potencialmente problemáticos do ponto de vista

da segurança, com o mirífico objetivo de servirem de uma espécie de distensor social e dissuasor de prováveis problemas futuros. O resultado foi sempre negativo: em vez de projetarem segurança, a maior parte das energias dos seus efetivos era canalizada para acautelar a sua própria proteção, bem como das instalações e meios policiais, alvo frequente de ataques inopinados³¹.

A aposta na capacidade de *business continuity*³² é tomada a sério. Começam a fazer parte do programa funcional das unidades e subunidades, em geral, sistemas de iluminação de emergência, adequada proteção de ativos essenciais ao funcionamento (quadro elétrico, torneiras de segurança da água, antenas exteriores, etc.), geradores elétricos, UPS ou sistemas similares e, se justificado, reservatórios de água e cisternas para combustível. Tudo, de resto, em obediência a uma abordagem sistémica e integral do sistema público de segurança, proteção e socorro, contando com as necessidades regionais ou locais dos demais atores, nomeadamente no campo da proteção civil, suprimindo eventuais deficiências logísticas pontuais de cada um.

«O centro de comando e controlo operacional (CCCO) nas unidades policiais passa a ser a pedra angular do comando e acompanhamento das operações no terreno»

Lá dentro, o centro de comando e controlo operacional (CCCO) passa a ser o cérebro e a pedra angular das operações no terreno, assento privilegiado da alta estrutura de comando em eventos importantes e incidentes tático-policiais, relegando para plano secundário as «velhinhas» centrais de comunicação, incapazes de acompanhar a complexidade e instantaneidade das ocorrências no teatro de operações e de dar uma imagem visual integrada dos diversos fatores e variáveis

²⁹ Com o forte alento desse grande projeto de financiamento das FSS do MAI que é a Lei de Programação das Infraestruturas e Equipamentos das Forças e Serviços de Segurança (LPIEFSS), um êxito estrondoso, em particular face à sua anterior geração, que «morreu» por falta de fundos de cobertura do investimento, demasiado eventuais e instáveis.

³⁰ Refira-se que em tempos, construíram-se esquadras, ainda hoje existentes, em que praticamente não há receção de sinal rádio...

³¹ Isto sem falar das eternas questões de ruído inerentes ao funcionamento de uma subunidade operacional deste tipo, que afetam sobremaneira os vizinhos.

³² Capacidade de repor a normalidade e a continuidade do «negócio», pelo menos no que respeita às atividades mais críticas, após a ocorrência de um incidente significativo com potencial disruptor.



ambientais em concurso (como a georreferenciação dos meios e das ocorrências, proximidade de infraestruturas críticas, etc.). Não quer isto dizer que as altas hierarquias também não se deslocam ao terreno, mas não será tanto para coordenação direta dos meios, mas mais por questões de liderança e motivação do pessoal ou, no limite, para integrar o posto de comando tático (PCT), quando convenientemente instalado perto dos acontecimentos.



Perante estes níveis de exigência física, mental e espiritual, que fazem parte do quotidiano do ambiente de operações das Polícias urbanas, a preocupação com o bem-estar dos polícias e outros funcionários readquire uma importância capital. Na verdade, uma profissão que, no limite, «exige» do funcionário o sacrifício da sua própria vida, sujeitando-o a altos níveis de stress, risco físico, mental e sanitário, restrições cívicas e laborais e a um sistema disciplinar mais rigoroso, tem de prover mecanismos vários de decompressão, compensação psicofisiológica e fortalecimento do espírito de corpo e da coesão institucional.

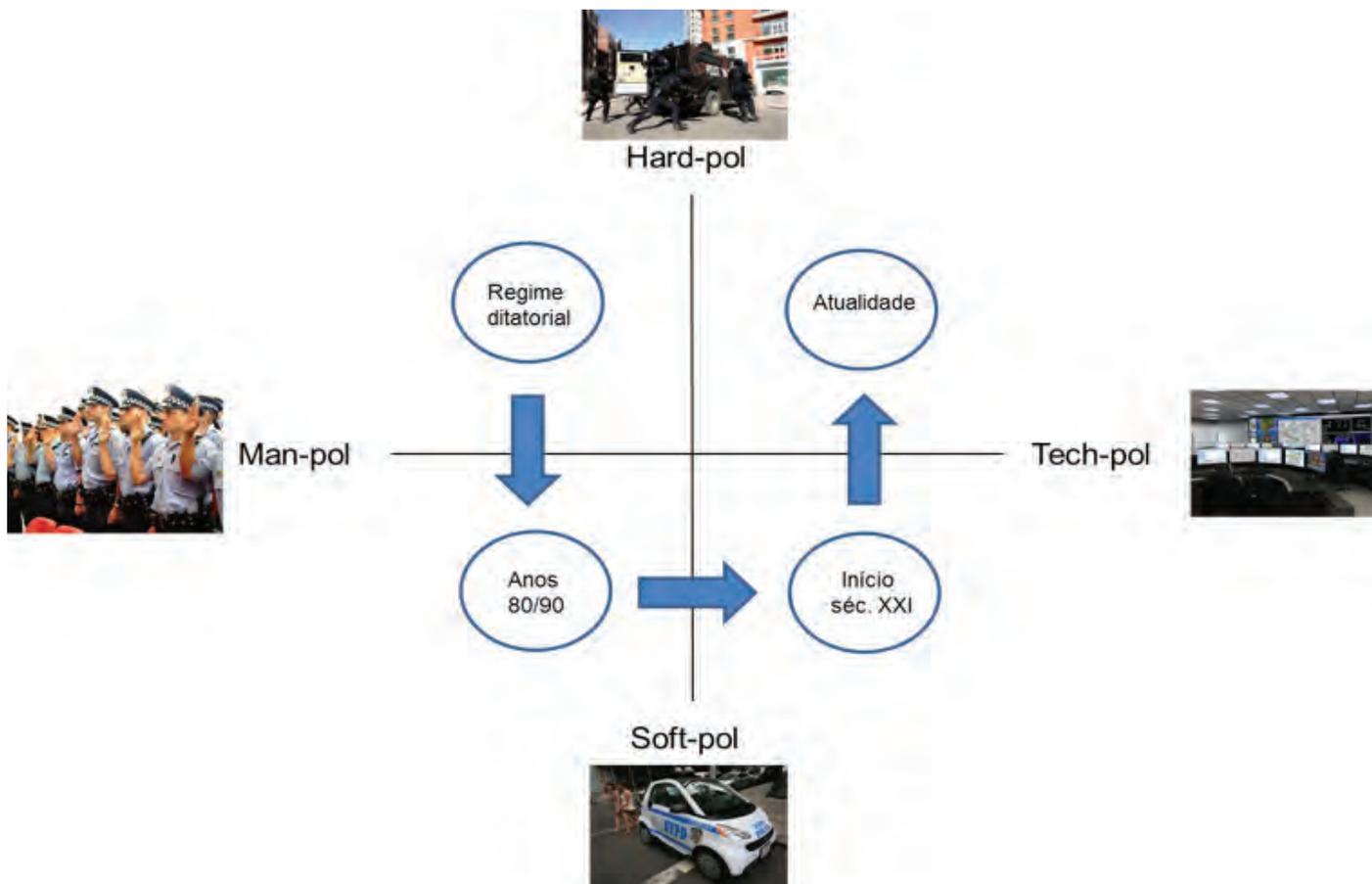


As instalações policiais, através da chamada *logística social*, não poderiam alhear-se desse desiderato, pelo que passam a não dispensar zonas de estar / convívio e de repouso, espaço adequado e digno para vestiários e balneários, serviços de taifa (copa e, se justificado, cafetaria e messe), condições para a prática de desporto, quando possível – como não poderia deixar de ser, coerentemente com os índices acrescidos de robustez física que se lhes exige – e até capacidade adequada de alojamento de curta/média duração³³. A Instituição centra-se definitivamente nas pessoas, em todos os planos, sejam cidadãos internos ou externos.

Podemos então dizer que esta quarta e atual fase do percurso concetual da PSP, conforme ilustra a figura infra, é configurada por um paradigma de *techpolicing* e *hardpolicing*, de forte e seletiva presença nas ruas e com muito maior capacitação tecnológica, logística e infraestrutural³⁴.

³³ Como existiu num passado já abandonado, embora numa outra formulação, obviamente, até porque não é alojamento para a vida, mas sim espaços de repouso ou de transição até à completa reorganização familiar de cada elemento policial. A ideia é também conseguir uma rápida mobilização de operacionais perante os imprevisíveis incidentes tático-policiais e atentados, mas também para mitigar o crescente inflacionamento dos preços da habitação própria e arrendada nas zonas urbanas, pelo menos numa fase embrionária da vida profissional dos polícias.

³⁴ Esta decana vocação para «as ruas», a sua implantação junto do *teatro dos acontecimentos*, é também uma vantagem comparativa para assegurar atribuições críticas, como a investigação criminal, a fiscalização de atividades sensíveis e, obviamente, para a prevenção, proteção e apoio imediato às populações. A PSP sempre foi uma Polícia mergulhada diretamente nos problemas, pelo que se poderá dizer que é uma espécie de regresso às origens.



Paradigmas conceituais da PSP ao longo dos tempos
(Fonte: Elaboração própria)

Repare-se que esta opção por um posicionamento mais *HardPol*, atualmente visado pela PSP e aludido em diversos documentos estratégicos da organização, nomeadamente a Estratégia PSP 20-22, não é um mero capricho ou predileção pessoal das chefias, mas uma necessidade imperiosa e inadiável, fruto das dinâmicas sociocriminais modernas. Na verdade, como já referimos atrás, a tendencialmente crescente agressividade sentida no ambiente de operações urbano, a futilidade e a imprevisibilidade de muitas das ameaças hodiernas, impõem um maior cuidado na proteção e autodefesa dos polícias, bem como o incremento da capacidade de intervenção rápida armada, de forma a neutralizar os seus focos logo que possível e assim minimizar os danos pessoais e patrimoniais que possam daí ocorrer.

Daqui resulta uma dificuldade extra para as chefias policiais neste contexto atual, que basicamente passa pela capacidade de evitar, na medida do possível, o condicionamento mental e comportamental dos seus homens e mulheres dispostos no terreno

pela aparência mais «marcial» dos equipamentos e instalações, mantendo a vocação genética e identitária de uma Polícia inserida na sociedade, embebida nas comunidades, próxima dos cidadãos. Inclusive no que toca à perceção colhida pelos cidadãos. Como diz o ditado, «o hábito faz o monge». E isto transporta-nos para a questão seguinte: como se integra nisto tudo o eternamente almejado conceito de policiamento de proximidade?

«A proximidade policial com as populações, mais do que um conjunto de atividades ou programas específicos, é todo um conceito, uma abordagem holística, abrangente»

³⁵ Para leituras mais densas e completas, Elias, Luis. 2018. Ciências Policiais e Segurança Interna – Desafios e Prospetivas. Lisboa: ISCP/SPSI

³⁶ Ver Zedner, Lucia. 2009. Security (Key Ideas in Criminology). Nova Iorque: Routledge.

Primeiramente, há que salientar que a proximidade com as populações, mais do que um conjunto de atividades ou programas específicos, é todo um conceito, uma abordagem holística, abrangente³⁵. Uma filosofia, que envolve toda a atuação policial, seja com características de *softpolicing* ou *hardpolicing*, que assenta numa abertura natural à comunidade em busca de soluções conjuntas e, na medida do possível, consensualizadas, para os problemas de segurança, reais ou percebidos, que a afeta no quotidiano. No fundo, é esse posicionamento que espelha e traduz a focagem no cidadão, não no Estado nem, muito menos, num Governo. Nem apenas no crime ou na ocorrência, a tradicional ótica da segurança objetiva, mas também no por vezes ignorado sentimento de segurança, a visão subjetiva, do «cidadão-cliente». Sempre num quadro democrático de atuação, naturalmente³⁶.

Para se espriar de forma perene e natural, para se fazer sentir em todos os «cantos da casa», esta filosofia de policiamento de proximidade, nos tempos que correm, tem forçosamente de cultivar relações de confiança, credibilidade e respeito entre as partes, que passam a constituir os principais *drivers* do desempenho individual e coletivo das entidades policiais. Para isso, a nosso ver, tem de ancorar-se nos seguintes cinco eixos de intervenção:

1 - Profissionalismo e integridade

A missão policial é extremamente complexa e diversificada, sendo praticamente impossível estabelecer regras universais que regulem todas as situações possíveis. Contudo, no que for adequado e previsível, os procedimentos deverão ser normalizados e uniformizados em todo o dispositivo, o que, para além de dar consistência à ação policial, alicerça-a em boas-práticas, em doutrina testada, em conhecimento técnico-científico anteriormente produzido (os chamados *assuntos técnico-policiais*).

Isto, por seu turno, sem deixar de empoderar os seus elementos para agir de forma eficaz e efi-

ciente nas situações inesperadas, imprevisíveis, o que exige muita formação holística e de especialização.

Na verdade, uma Polícia moderna deverá ter ambições de qualidade total, de aprendizagem e melhoria constante dos processos produtivos a todos os níveis (lições aprendidas), verter conhecimento novo em cima do conhecimento acumulado. O que não dispensa, obviamente, uma grande humildade intelectual e institucional. Basicamente, falamos de capacidade para poder responder a tudo o que se possa questionar sobre quaisquer assuntos policiais, saber rigorosamente o porquê das opções tomadas, mesmo que aparentemente insignificantes, à boa maneira anglo-saxónica. Aliás, diríamos que é essa cultura de questionamento permanente que transporta uma Instituição para um verdadeiro paradigma tecnológico, assente na ciência, na técnica e no conhecimento, garantindo solidez e perenidade às decisões, processos e procedimentos. Não tanto o «derramamento» de material e *software* informático sobre si.

Uma outra métrica do profissionalismo das forças policiais passa pela capacidade de contenção perante eventuais atitudes provocatórias em situações de tensão, como em incidentes de ordem pública, de maior ou menor dimensão. Aliás, essa preocupação com a contenção há muito existe no seio da PSP, como demonstram o facto de ter sido das primeiras Polícias a nível europeu e, até agora, tanto quanto se sabe, a única em Portugal, a ter uma norma de execução permanente (NEP) a regular o uso de meios coercivos e um processo formal e obrigatório de certificação de tiro para os polícias com armas de fogo individualmente distribuídas, associado ao plano anual de tiro, composto por provas teóricas e práticas³⁷.

Efetivamente, nestas ocasiões, os ânimos por vezes ficam ao rubro, dependendo das causas e motivações de base, não sendo raro os dispositivos policiais serem alvo de hostilidade com a finalidade específica de gerar uma sucessão

³⁷ NEP n.º OPSEG/DEPOP/01/05 de 01/06/2004 e NEP n.º DN/AUORH/DF/02/01 de 14/12/2009, respetivamente.

³⁸ Que é apanágio de instituições que enfrentam amiúde o perigo extremo, naturalmente. No entanto, o excesso de camaradagem pode ser pernicioso, colidindo com convicções ético-morais profundamente enraizadas na mente de cada um dos seus elementos. Não raras vezes, degenera num código de silêncio que torna irrespirável o ambiente das organizações, minando e corroendo por dentro a sua credibilidade e confiança, interna e externamente.

³⁹ Para mais leituras sobre esta temática da ética e civismo policial, ver Clemente, Pedro. 2016. *Ética policial: da eticidade da coação policial*. Lisboa: ISCPSI.

de reações em cadeia que degenerem num caos generalizado, dando visibilidade e mediatismo aos acontecimentos. O treino mental e espiritual das forças de segurança modernas, em regimes democráticos, incide cada vez mais na consolidação de níveis elevados de serenidade e resiliência face a esses comportamentos e atitudes, por vezes ofensivos, pelo menos enquanto os eventos estiverem em ebulição, em obediência ao *princípio do mal menor*. Tal como, passe a imagem, o cão feroz ignora altivamente os latidos estridentes e desafiantes de um caniche. O que não se confunde com falta de firmeza, até porque existem determinadas «linhas vermelhas» que são intransponíveis, especialmente quando mexe com dignidade e autoridade do Estado e dos seus representantes.

Por outro lado, para além do saber fazer, a ética e a deontologia devem ser presença constante nas atitudes e comportamentos dos polícias e até dos funcionários não policiais da PSP, em serviço ou fora dele («uma vez polícia, sempre polícia»). Quer queiram quer não, acabam por ser referências cívicas para os demais no dia a dia, obviamente com especial ênfase quando atuam investidos de poderes de autoridade e uniformizados. As violações indesculpáveis, dolosas, de direitos fundamentais, das normas institucionais de conduta e dos padrões éticos e deontológicos exigíveis devem ser adequadamente sinalizadas e comunicadas à cadeia hierárquica, sem qualquer pejo ou receio de eventuais acusações caserneiras de falta de camaradagem³⁸. Escondê-las não é ajudar o próximo, é impossibilitar à partida a sua regeneração profissional, quando não participar nelas por omissão. Como um prestigiado dirigente policial costuma dizer, a diferença entre os «maus» e os «bons» reside essencialmente no facto de estes atuarem sempre com regras, mesmo num quadro de violência e de perigo³⁹.

A integridade de uma organização que se quer prestigiada vê-se também nos compromissos internos que são inabaláveis, que fazem parte do ADN civilizacional, que têm que ver com a essência da condição humana, com valores básicos de cidadania, e que uma Polícia como esta não pode deixar de observar: rejeição de extremismos ou



⁴⁰ É inegável, até há não muito tempo, por parte das forças policiais, tal como de muitas outras autoridades públicas, em especial quando mais disseminadas no terreno, uma certa tendência de colagem às classes mais poderosas, influentes e endinheiradas. Uma Polícia moderna e confiável tem de combater esse paradigma ultrapassado, tratando todos os cidadãos de forma absolutamente indiferenciada.

fundamentalismos, não discriminação de qualquer natureza, interna ou externamente, foco no cidadão indiferenciado, sem distinção. Uma Polícia de e para todos os cidadãos. É para com estes, bem como para os órgãos de soberania e demais instituições democráticas, que a PSP deve lealdade e frontalidade, conceitos, de resto, indissociáveis. Como oi dizer-se nesta Polícia, «falar com frontalidade para agir com lealdade»⁴⁰.

«Se tivéssemos de eleger uma única palavra que melhor se associasse ao conceito de proximidade, essa seria, seguramente, empatia»

2 - Envolvimento da comunidade e orientação para os resultados

Se tivéssemos de eleger uma única palavra que melhor se associasse ao conceito de proximidade, essa seria, seguramente, empatia.

Esta palavra, que encontra origem etimológica no grego *empathia* («paixão»), tem vários alcances possíveis, mas podemos sempre dizer que representa sumariamente a capacidade mental para se colocar no lugar de uma pessoa e sentir o que esta sente numa qualquer situação vivenciada. Na verdade, o envolvimento de todos os coprodutores e partes interessadas (*stakeholders*) na segurança, condição para o sucesso de um policiamento de proximidade, só é possível com um esforço generalizado de empatia (não de simpatia, confusão frequente em algumas men-

tes e fonte de distorções cognitivas, sentimentais e comportamentais). E, para tal, tem de se começar por perceber quais os problemas que afetam verdadeiramente as populações, o beneficiário último da segurança.

Usando a linguagem técnica, perceber os «ativos críticos», o que se considera essencial para a comunidade, bem como as «ameaças» que sobre eles impendem e as «vulnerabilidades» que podem por estas ser potenciadas é condição essencial para a mitigação de riscos físicos, psicológicos e sociais⁴¹.

Obviamente que uma Polícia que atue em ambiente marcadamente urbano, onde o anonimato e distanciamento social é naturalmente mais elevado, a tarefa torna-se muito mais difícil. Existem processos que já deram bons resultados nessa capacidade de auscultação dos receios, anseios e expectativas das populações em termos de segurança, como a aplicação direta de ferramentas de pesquisa (ex: inquéritos e questionários)⁴² ou a segmentação e especialização territorial de equipas policiais⁴³. Mas, incontornavelmente, tal terá de passar pela existência de parcerias sólidas, perenes, politicamente apoiadas, de que é exemplo emblemático os chamados Contratos Locais de Segurança (CLS)⁴⁴.

Para além das evidentes questões de eficácia, radicando na filosofia que impregna os modelos de policiamento de proximidade e comunitário, os CLS «apresentam também inquestionáveis vantagens do ponto de vista da eficiência, já que, se bem geridos, podem minimizar redundâncias de atuação ou até de organização entre os diversos atores, permitindo que todos interajam de forma coordenada, sem conflitos de competência, po-

⁴¹ Para perceber melhor esta lógica, ver Torres, José. 2015. Gestão de Riscos no Planeamento, Execução e auditoria de Segurança. Lisboa: ISCPSI.

⁴² A PSP lançou excelentes iniciativas nesse sentido, no quadro de programas de qualidade total, nomeadamente em Coimbra e Porto.

⁴³ O Comando Distrital da PSP de Évora tem ativo, desde 2002, um programa de proximidade de elevado sucesso denominado «Polícia de Bairro», em que, para segmentos geográficos da sua área de jurisdição (como as delimitações de freguesias, parcelas de território, bairros específicos, etc.) são destacados polícias para contactos locais com todos os *stakeholders*, uma espécie de antenas humanas em permanência no terreno.

⁴⁴ O Governo atual tem-nos inclusivamente previstos no seu programa e em sucessivos documentos alusivos às Grandes Opções do Plano, com o envolvimento integrado de vários departamentos governamentais. Esta nova geração de CLS assenta em cinco eixos: 1) Prevenção da delinquência juvenil, 2) Eliminação de fatores criminógenos, 3) Reforço da visibilidade policial, 4) Redução de vulnerabilidades sociais e, finalmente, 5) Promoção da cidadania e da igualdade de género. Ver <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=12e5d402-2b1f-442c-9e7e-78c2ff8078ec>.

⁴⁵ José Torres (op. cit., 2019).

⁴⁶ Uma ferramenta possível para jogar facilmente com a dicotomia «valor percecionado pelos stakeholders» e «capacidades internas de desenvolvimento», enquanto critério de seriação da importância relativa (temporal e espacial) das atribuições das organizações públicas, é a matriz de posicionamento relativo (Torres, 2008). A este propósito, ver ensaio em Torres, José. 2015. Economia da Segurança: As Forças e Serviços de Segurança Portugueses Enquanto Fonte de Soft-Power ao Nível Geopolítico e Geoeconómico, In Liberdade e Segurança (coordenação de Eduardo Pereira Correia). Lisboa: ISCPSI.

sitivos ou negativos, em função daquilo que é o seu *core business*»⁴⁵.

Os diagnósticos realizados neste domínio variam em função do espaço e do tempo. De facto, numa determinada localidade exemplarmente tranquila, o lixo nas ruas, por tradição, pode ser o problema central para a qualidade de vida dos cidadãos e, de repente, passar a ser o barulho excessivo, se, por mera hipótese, vier a abrir uma discoteca pouco civilizada nas imediações. E na localidade vizinha a preocupação principal pode hoje ser o consumo de drogas e a mendicidade e amanhã outra qualquer.

Existem atribuições universalmente tidas como muito valiosas para os cidadãos e demais *stakeholders* e onde a PSP tem elevada tradição, vocação e capacidades, como a gestão de emergências no âmbito do *security* (crimes, desordens e incivilidades relevantes em curso) e do *safety* (incêndios, acidentes de viação, doenças súbitas, etc, em que, não raras vezes, são os primeiros a chegar aos locais de ocorrência, ainda antes de bombeiros e paramédicos). Ou, cada vez mais, o próprio combate a delitos ambientais e de vitimização animal, tornando-se por isso *atividades premium*. Mas outras têm uma maior ou menos importância em função de critérios espaço-temporais voláteis⁴⁶. Mesmo o estacionamento irregular, para muitos a principal fonte de interações negativas e o pináculo das funções policiais pouco valorizadas pelos cidadãos, pode precisamente ser o grande problema para a qualidade de vida numa determinada localidade. Daí a importância extrema do conhecimento do ambiente de operações, ou, se quisermos, da filosofia de *Managing By Walking Around* (MBWA). Neste capítulo, a PSP tem a feliz tradição de garantir graduados altamente preparados e motivados nas funções de comandante de uma esquadra de competência genérica, o que permite uma capacidade acrescida de abertura e diálogo com os diversos *stakeholders*, de apreensão dos problemas locais pela raiz e de compreensão das múltiplas variáveis causais que estão por detrás, facilitando o seu adequado tratamento e resolução.

Mas não basta diagnosticar, há que atuar. E, neste campo, quando as variáveis causais são diversas e fora da alçada de um único *stakeholder*, como é norma, a solução assenta também nas parcerias, com os CLS à cabeça. Ao contrário do que se possa *a priori* pensar, em muitas regiões as ditas incivilidades, ou as infrações a normas cívicas e de convivência social, ocupam o topo das preocupações e afetam sobremaneira os índices de qualidade de vida das comunidades locais, sendo que, na maior parte dos casos, ultrapassam as possibilidades de resolução das forças policiais. Não podendo estas ficar indiferentes a essa realidade, não se limitando a reencaminhar fria e burocraticamente as queixas e denúncias, o envolvimento dos parceiros, políticos, administrativos ou sociais, é absolutamente fundamental, adotando, tanto quanto possível, uma abordagem casuística e customizada. Nada deve ser deixado por resolver.

«Poucas experiências existirão no domínio da segurança que causem tanta revolta, descrença ou frustração com as instituições públicas que a indiferença ou a negligência eventualmente demonstradas no tratamento de situações traumáticas»

3 - Foco na vítima dos incidentes de segurança

Estreitamente relacionado com o ponto anterior, é hoje evidente o enfoque verificado em todo o mundo desenvolvido na questão da proteção e do apoio às vítimas de crimes. Diríamos, a preocupação estender-se-á às vítimas de quaisquer incidentes de segurança, por vezes tanto ou mais traumáticos, como os acidentes, catástrofes e similares. Na verdade, poucas experiências existirão neste domínio que causem tanta revolta, descrença ou frustração com as instituições pú-

⁴⁷ Existem já na PSP projetos de apoio à vítima de comprovado sucesso, em especial em contexto doméstico, como o «Espaço Júlia», em Lisboa, e o Gabinete de Atendimento e Informação à Vítima (GAIV), no Porto, que se pretendem ver replicados por todo o dispositivo, embora tal dependa da convergência de vontades com outras entidades externas, como o Ministério Público, Segurança Social, etc. Neste tempo de Covid-19, a PSP decidiu também assegurar um trabalho «silencioso» mas de enorme importância, ao promover visitas domiciliárias a vítimas de violência doméstica obrigadas ao confinamento, por vezes, ainda em regime de coabitação com os potenciais agressores.

blicas que a indiferença ou a negligência eventualmente demonstradas no tratamento de situações traumáticas.

No fundo, é uma espécie de dupla-vitimização: o cidadão sofre uma primeira experiência angustiante, chocante, enquanto vítima de um incidente de segurança grave, para depois ser confrontado com uma deficiente resposta por parte do Estado, ao nível do atendimento, tratamento subsequente ou dos resultados.

Mais do que chegar a uma conclusão ou resolução do caso, assume uma centralidade especial a forma como todo o processo é tratado pela organização pública responsável: o interesse demonstrado na primeira linha de tratamento do incidente, as condições em que a vítima é recebida (daí a importância das salas de apoio à vítima nas unidades policiais), a preocupação com o bem-estar e futuro imediato da vítima e respetivos familiares próximos, o fluxo de informação intercalar para a colocar a par dos progressos obtidos com as medidas que vão sendo tomadas, etc. Para o polícia, a vítima é o centro do universo. Imagine-se quão devastador deve ser para ela frases como «não vale a pena apresentar queixa» ou «isto não vai dar em nada» vindas de quem elas mais tendem a confiar, não raras vezes o principal ou o único porto de abrigo!⁴⁷

4 - Comunicação e imagem institucional

Referimos anteriormente que a comunicação assume hoje uma importância nunca antes vista. A propagação e manipulação de notícias e factos atinge proporções inimagináveis há uma década ou duas atrás, por força da globalização da informação e das novas redes sociais de cariz digital. A reputação de uma instituição como a PSP tem um vetor crítico na formação de uma cultura e de um ambiente de proximidade com as populações, que são vulneráveis a mitos e distorções da realidade com objetivos desinformativos e, não raramente, autenticamente subversivos. Daí à criação de percepções enviesadas e amplamente disseminadas, tidas como praticamente irrefutáveis, é um pequeno passo, mas um grande problema para a organização. Mesmo a nível interno, as organizações são frequentemente confrontadas com ondas mais ou menos organizadas de informação descontextualizada, truncada e imprecisa, abalando a coesão e a motivação no seio dos seus funcionários, bem

como do público em geral. Na verdade, tem de se partir do princípio de que tudo o que é hoje discutido internamente, sê-lo-á também fora de portas. Não há praticamente segredos.

Por outro lado, a imagem de uma instituição altamente exposta nos meios urbanos, como a PSP, constrói-se não apenas do topo para a base (abordagem *top-down*), com políticas adequadas de comunicação, com mensagens sonantes e amplamente difundidas, mas essencialmente no dia a dia, no contacto com os cidadãos e outros *stakeholders*, através da sucessão de percepções positivas a partir dos meios implantados no terreno: pessoal higienizado, bem uniformizado e com comportamento cívico e profissional, equipamentos e materiais bem tratados, com aspeto digno, operacional e eficaz, instalações condignas, modernas e de aspeto funcional. Todos os pormenores contam e nenhum deve ser deixado ao acaso.

Neste contexto, têm as Polícias hodiernas de dedicar muito mais recursos e tempo à comunicação interna e externa, combatendo os focos de desinformação e de enviesamento comunicacional antes que se avolumem e se tornem «verdades» inabaláveis, dando-se mais a conhecer, divulgando massivamente os sucessos e as missões no terreno em prol da pátria e dos cidadãos, ao mesmo tempo que cuidam desse alinhamento imagético com o que se passa no terreno no quotidiano, sob o olhar direto desses mesmos cidadãos. No fundo, projetar, a todos os níveis, de forma harmoniosa e coerente, o máximo de eficácia, competência e confiança entre os diversos *stakeholders*.

5 - Prestação de contas e responsabilização

Finalmente, coloca-se a questão da transparência e do escrutínio permanente da ação policial, potenciadora, como se sabe, de limitação legítima de direitos fundamentais, de condicionamento comportamental e de alguma discricionariedade decisória. Uma Polícia moderna tem de conviver naturalmente com essa realidade. Mais, tem de reconhecer as enormes vantagens que um bom sistema inspetivo e de recompensas e sanções tem para robustecer a sua imagem de credibilidade e rigor, contribuindo igualmente para fortalecer, como vimos atrás, o seu nível real e percecionado de profissionalismo.

Grande parte desse desiderato passa por questões de liderança e de enquadramento hierárquico, a todos os níveis. Os superiores hierárquicos incorporam deste modo uma obrigação especial de orientar e acompanhar em permanência o desenvolvimento dos processos produtivos, sejam eles de índole operacional ou de suporte, de forma a prevenir e detetar oportunamente eventuais desvios comportamentais e procedimentais, atuando com rapidez, isenção e determinação no reporte e esclarecimento de denúncias credíveis provenientes das mais variadas origens.

Para além disso, não menos importante, enquanto organização vincadamente hierarquizada, torna-se mister (re)instituir no seio da PSP uma cultura de responsabilização simultaneamente moral e material: não basta responsabilizar quem atuou em desconformidade com a lei, regulamentos e normas deontológicas vigentes, mas também quem, investido de legitimidade e/ou autoridade para tal, não o impediu de fazer. O poder hierárquico não se pode eximir à censura, à culpabilidade, tantas vezes superior ao ato ou comportamento em si, de não o ter evitado, desde que, obviamente, atentas as circunstâncias concretas, lhe fosse exigível fazer.

Resta aqui dizer que toda esta abordagem, esta filosofia transversal de proximidade, assente nos cinco eixos de intervenção enunciados, não é incompatível com a continuação da aposta em programas específicos e normalizados de proximidade. Antes pelo contrário.

Estes programas inserem-se numa estratégia de nicho, ou seja, direcionados para grupos especialmente vulneráveis da comunidade, nomeadamente crianças, idosos, deficientes e mulheres vítimas de violências várias, tendo em conta as suas necessidades e expectativas particulares, focados em questões de segurança e proteção – não a prosseguir atribuições que cabem a outros realizar. Falamos, designadamente, de sensibilização e informação centradas nas ameaças concretas, adoção de medidas de autoproteção e, quando adequado, formação cívica, entre outros aspetos que poderiam ser chamados aqui à colação.

Conclusão

Em jeito de conclusão, podemos dizer que os desafios que se impõem a uma Polícia integral e eminentemente urbana, como a PSP, são, nos tempos que correm, inúmeros e complexos. Esses desafios não se coadunam com imobilismo, indisciplina de atuação e resistência à mudança, pelo que os vetores da comunicação, orientação e controlo assumem especial atenção neste processo evolutivo, silencioso, mas transversal e de grande significado. A instituição sempre soube, ao longo da sua história, pronta e cabalmente, com maior ou menor dificuldade, corresponder às exigências ditadas pela evolução da sociedade, conseguindo assimilar, apesar do seu natural pendor conservador, típico de organizações deste género e fruto das sua longa e rica história, aquele nível tolerável de «desordem» (mesmo em tempos mais autoritários) donde emerge a criativa energia da mutação e que a torna parte integrante da comunidade em que se insere. No fundo, se quisermos, uma espécie de conciliação de modernidade com tradição.

Para tal, basta que siga o seu caminho estratégico, hoje espelhado num documento específico para o efeito, que mereceu a mais ampla

difusão, já anteriormente evocada: a Estratégia da PSP 20-22. Quebrando com «velhas» indefinições filosófico-conceituais no modelo de intervenção ou com quaisquer crises existenciais, com a obsessão do agrado efémero, com a *likezação* do trabalho policial. Nas perigosas montanhas, onde proliferam os lobos, as ovelhas exigem que os cães de guarda ajam e se comportem como tal, não como elas.

Atentemos à grande e ambiciosa visão estratégica, plasmada no documento, atrás citado, que deve estar à secretária ou no bolso de cada polícia e funcionário não policial da PSP: «*Uma Polícia integral, humana, forte, coesa e ao serviço do Cidadão*». Assim seja.

Principal bibliografia de apoio

- Borges, António. 1980. História da Polícia do Porto. Porto: Edição do autor
- Cerezales, Diego. 2011. Portugal à Coronhada. Lisboa: Edições Tinta da China
- Clemente, Pedro. 2016. Ética policial: da eticidade da coação policial. Lisboa: ISCPSI
- Cosme, João. 2006. História da Polícia e Segurança Pública. Lisboa: Edições Sílabo
- Elias, Luís. 2018. Ciências Policiais e Segurança Interna – Desafios e Prospetivas. Lisboa: ISCPSI
- Pimentel, Irene. 2014. História da Oposição à Ditadura. Porto: Figueirinhas
- Rollo, Fernanda. [et al]. 2020. Polícia(s) e Segurança Pública: História e perspetivas contemporâneas. Lisboa: MUP - Museu da Polícia
- Torres, José [et al]. 2005. A investigação Criminal na PSP, in Estratégia e Gestão Policial em Portugal. Lisboa: INA
- Torres, José. 2011. Segurança Just In Time: Abandonar de Vez o Paradigma da Mão-de-Obra Intensiva. Revista Politeia – Ano VIII (ISCPSI)
- Torres, José. 2014. Não Temos de Ser Alemães. Lisboa: Editora Matéria-Prima
- Torres, José. 2015. Gestão de Riscos no Planeamento, Execução e Auditoria de Segurança. Lisboa: ISCPSI
- Torres, José. 2015. Economia da Segurança: As Forças e Serviços de Segurança Portugueses Enquanto Fonte de Soft-Power ao Nível Geopolítico e Geoeconómico, In Liberdade e Segurança (coordenação de Eduardo Pereira Correia). Lisboa: ISCPSI
- Torres, José. 2019. Economia da Segurança. Contas Públicas e Grandes Opções de Segurança Interna: Breves Reflexões. Lisboa: ISCPSI
- Zedner, Lucia. 2009. Security (Key Ideas in Criminology). Nova Iorque: Routledge
- Revista «Polícia Portuguesa». Várias edições (CGPSP/DNPSP, Lisboa)
- Grandes Opções Estratégicas da PSP 2013-2016 e Estratégia PSP 20-22 (Direção Nacional da PSP, Lisboa)

