



Artigo de Investigação

OS TRÊS PILARES DA SEGURANÇA CIDADANA

Tradução para o português com ajuda de IA (DeepL)

Antonio José Leal Bernabeu

Tenente-coronel da Guardia Civil

Investigador em formação na Escola Internacional de Doutoramento da UNED

Programa de Doutoramento em Direito e Ciências Sociais

aleal33@alumn.o.uned.es

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1026-6211>

Recebido em 28/09/2025

Aceito em 24/10/2025

Publicado em 30/01/2026

doi: <https://doi.org/10.64217/logosguardiacivil.v4i1.8569>

Citação recomendada: Leal, A. J. (2026). Os três pilares da segurança cidadã. *Revista Logos Guardia Civil*, 4(1), 139–170.

<https://doi.org/10.64217/logosguardiacivil.v4i1.8569>

Licença: Este artigo é publicado sob a licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)

Depósito Legal: M-3619-2023

NIPO online: 126-23-019-8

ISSN online: 2952-394X

OS TRÊS PILARES DA SEGURANÇA CIDADANA

Sumário: 1. INTRODUÇÃO, 2. METODOLOGIA, 3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO, PRINCÍPIOS ORIENTADORES, 3.1. Limites constitucionais e princípios jurídicos, 3.2. Equação do risco e abordagem A×V, 3.3. Legitimidade distribuída e justiça processual, 4. FERRAMENTAS OPERACIONAIS: OS TRÊS PILARES DA SEGURANÇA CIDADANA, 4.1. Prevenção, 4.1.1. Prevenção do crime e gestão proativa do risco, 4.1.2. A polícia administrativa como prevenção estrutural da convivência, 4.2. Investigação e perseguição do crime, 4.3. Comunicação, legitimidade e participação cidadã, 5. LIDERANÇA COMO EIXO INTEGRADOR DOS TRÊS PILARES, 5.1. Ciclo OODA aplicado aos três pilares, 5.2. Liderança orientada para a missão, 6. EXPERIÊNCIA EMPÍRICA: APLICAÇÃO DO MODELO NA COMPANHIA DE TORREVIEJA (2017-2019), 7. DESAFIOS E PROPOSTAS, 8. CONCLUSÕES E PROPOSTAS.

Resumo: A segurança cidadã consolidou-se nas últimas décadas como um elemento fundamental para garantir o pleno exercício dos direitos e liberdades. No entanto, a definição e o alcance deste conceito têm sido objeto de debate académico e jurídico devido à diversidade de termos afins (segurança pública, ordem pública) e à evolução das políticas de segurança em diferentes contextos históricos (Freixes e Remotti, 1995). Este artigo propõe um quadro teórico que estrutura a segurança cidadã em três pilares essenciais – prevenção, investigação e comunicação – sustentados por uma liderança orientada para a missão como eixo integrador. Através de uma análise doutrinária e normativa, exploram-se os fundamentos de cada pilar e a sua inter-relação. Destaca-se a importância da prevenção proativa do crime através da redução das vulnerabilidades e motivações criminosas (Cohen & Felson, 1979), da investigação eficaz para garantir a responsabilização e a dissuasão, e da comunicação estratégica tanto para envolver os cidadãos na segurança como para gerir a percepção subjetiva de insegurança. Além disso, examina-se como uma liderança participativa e adaptativa dentro das forças de segurança é crucial para articular esses pilares na prática. Por fim, discutem-se as implicações dessa abordagem tripartida em comparação com os modelos tradicionais de segurança, propondo melhorias nas políticas públicas e práticas policiais orientadas para uma segurança cidadã mais eficaz, legítima e sustentável.

Resumen: La seguridad ciudadana se ha consolidado en las últimas décadas como un elemento fundamental para garantizar el pleno ejercicio de los derechos y libertades. Sin embargo, la definición y alcance de este concepto han sido objeto de debate académico y legal debido a la diversidad de términos afines (seguridad pública, orden público) y a la evolución de las políticas de seguridad en distintos contextos históricos (Freixes y Remotti, 1995). Este artículo propone un marco teórico que estructura la seguridad ciudadana en tres pilares esenciales –prevención, investigación y comunicación– sostenidos por un liderazgo orientado a la misión como eje integrador. A través de un análisis doctrinal y normativo, se exploran los fundamentos de cada pilar y su interrelación. Se destaca la importancia de la prevención proactiva del delito mediante la reducción de vulnerabilidades y motivaciones criminales (Cohen & Felson, 1979), la investigación eficaz para asegurar la rendición de cuentas y la disuasión, y la comunicación estratégica tanto para involucrar a la ciudadanía en la seguridad como para gestionar la percepción subjetiva de inseguridad. Asimismo, se examina cómo un liderazgo participativo y adaptativo dentro de las fuerzas de seguridad resulta crucial para articular estos pilares en la práctica. Finalmente, se discuten las implicaciones de este

enfoque tripartito en comparación con los modelos tradicionales de seguridad, proponiendo mejoras en las políticas públicas y prácticas policiales orientadas a una seguridad ciudadana más efectiva, legítima y sostenible.

Palavras-chave: segurança cidadã; prevenção do crime; investigação policial; comunicação e segurança; liderança policial; políticas públicas de segurança.

Palabras clave: seguridad ciudadana; prevención del delito; investigación policial; comunicación y seguridad; liderazgo policial; políticas públicas de seguridad.

ABREVIATURAS

A: Ameaça.

ACNUDH/OHCHR: Alto Comissariado das Nações Unidas para os Direitos Humanos (Office of the High Commissioner for Human Rights).

CDC: Centros de Controlo e Prevenção de Doenças.

CE: Constituição Espanhola.

EIRD/UNISDR: Estratégia Internacional das Nações Unidas para a Redução de Desastres (United Nations International Strategy for Disaster Reduction).

FCS: Forças e Corpos de Segurança.

LO: Lei Orgânica.

OODA: Observar–Orientar–Decidir–Agir (ciclo de decisão de Boyd).

ONU: Organização das Nações Unidas.

POP: Policiamento Orientado para Problemas (polícia orientada para problemas).

ROE: Regras de Combate.

SARA: Scan–Analyse–Respond–Assess (modelo de resolução de problemas).

STC/SSTC: Sentença(s) do Tribunal Constitucional.

TEDH: Tribunal Europeu dos Direitos Humanos.

PNUD: Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento.

V: Vulnerabilidade.

1. INTRODUÇÃO

Nas sociedades contemporâneas, a segurança – em todas as suas acepções – tornou-se uma preocupação central e um valor altamente apreciado pelos cidadãos (Beetham, 1991; Garland, 2005). A sensação de tranquilidade que proporciona viver em segurança é considerada uma condição indispensável para o pleno exercício dos direitos fundamentais e o desenvolvimento da vida comunitária. No entanto, a concretização conceptual da segurança cidadã e de termos afins (segurança pública, ordem pública) não tem sido pacífica. O legislador tem tradicionalmente utilizado estes termos de forma imprecisa e intercambiável, o que tem gerado confusões teóricas e práticas. Isso tornou necessária a intervenção do Tribunal Constitucional para adaptar esses conceitos à realidade de cada momento e delimitá-los, especialmente em relação aos limites decorrentes dos artigos 18 e 24 da Constituição Espanhola e às exigências de legalidade, proporcionalidade e controlo judicial nas interferências relacionadas com a segurança (SSTC 33/1982, 117/1984, 123/1984, STC 55/1990, STC 341/1993, STC 66/1995 e STC 172/2020). Como assinala Montalvo Abiol (2010), a ordem pública constitui-se como um princípio jurídico indeterminado cuja falta de definição objetiva contrasta com o seu papel central como diretriz da ação do Estado democrático. Em suma, a forma como definimos a segurança condiciona as estratégias para a proporcionar: uma noção predominantemente coerciva da segurança tenderá a respostas estatais repressivas, enquanto uma visão mais ampla e inclusiva propiciará políticas preventivas e participativas (Recasens i Brunet, 2007).

Historicamente, a função primordial do Estado moderno tem sido proporcionar segurança aos seus cidadãos através do monopólio da violência legítima (Weber, 1919/1946). No caso espanhol, a Constituição de 1978 confia às Forças e Corpos de Segurança a missão de «proteger o livre exercício dos direitos e liberdades e garantir a segurança cidadã» (art. 104.1 CE). Este mandato reflete a necessidade de equilibrar dois bens públicos: a proteção dos cidadãos contra ameaças e a salvaguarda dos seus direitos. Tradicionalmente, esse equilíbrio era articulado sob o conceito de ordem pública, entendido no sentido clássico como paz e tranquilidade social, frequentemente mantida por meio de medidas coercitivas. No entanto, com a transição para um Estado democrático de direito, o paradigma mudou para conceber a segurança como um serviço ao cidadão (Freixes e Remotti, 1995) e não um mero instrumento de controle estatal. O Estado liberal do século XIX privilegiava a autoridade do poder público para evitar distúrbios, enquanto o Estado social e democrático vigente concebe o cidadão como destinatário de serviços (entre eles a segurança em múltiplos âmbitos: contra o crime, mas também segurança alimentar, laboral, ambiental, etc.). Proporcionar segurança pública baseia-se num pacto social pelo qual os indivíduos cedem o uso privado da força a um poder comum em troca de proteção (Hobbes, 1651/2008; Weber, 1919/1946). Essa proteção — quando requer força policial — é exercida de acordo com a lei e sob os princípios da necessidade e da proporcionalidade (ACNUDH/OHCHR, 1990; Lei Orgânica 2/1986; TEDH, 1995).

Como dissemos, com o auge do Estado de bem-estar social no século XX, o conceito de segurança ampliou-se e diversificou-se: já não se limita à mera contenção do crime, mas abrange a prevenção de riscos de diversa natureza (sociais, económicos, tecnológicos) e a garantia de condições para a qualidade de vida. A própria Lei Orgânica 4/2015, de 30 de março, de Proteção da Segurança Cidadã, no seu Preâmbulo, define

segurança cidadã como «a garantia de que os direitos e liberdades reconhecidos nas constituições democráticas possam ser exercidos livremente pelos cidadãos» e concebe a sua proteção como uma atividade ampla que inclui ações preventivas, coercivas e assistenciais por parte de diversos órgãos do Estado. Na sua exposição de motivos, a referida lei aponta três «mecanismos» essenciais do Estado de Direito para garantir a segurança: a prevenção de infrações, a investigação e punição de atos criminosos e a prestação de serviços de proteção (auxílio ao cidadão).

Ao mesmo tempo, a globalização e as mudanças sociais multiplicaram as esferas de risco e evidenciaram as limitações do Estado para enfrentá-las sozinho. A segurança já não é monopólio exclusivo do Estado através da sua polícia: requer a participação coordenada de outros atores públicos e privados, e até mesmo do próprio cidadão como sujeito ativo com um protagonismo crescente.

Nas palavras de Francesc Guillén, assistimos à transição da polícia governamental para a segurança plural (Guillén Lasierra, 2016). Este cenário, aliado a uma certa crise de legitimidade das instituições, impulsionou modelos de segurança mais participativos, nos quais a cooperação cidadã, a transparência e a prestação de contas são essenciais (Requena Hidalgo, 2016). Em suma, avança-se para estratégias de segurança partilhada, nas quais as autoridades devem ser mais abertas e recetivas à sociedade. Autores como Guillén Lasierra (2015) sublinham que a ampliação do conceito de segurança inclui necessariamente a dimensão subjetiva e comunitária, obrigando as instituições a serem mais transparentes e próximas. A legitimidade torna-se outro eixo crítico: com base em Requena Hidalgo (2016), entendemos que uma maior legitimidade policial promove a colaboração cidadã e o cumprimento voluntário da lei. Um modelo de segurança estruturado em três pilares contribui para essa legitimidade de várias formas: (a) mostra à população uma face preventiva e proativa da polícia (não apenas reativa ou repressiva), melhorando a imagem de proximidade e serviço; (b) aumenta a eficiência nos resultados ao não negligenciar nenhuma etapa do ciclo criminoso, o que resulta em maior confiança na eficácia policial; (c) promove a interação constante com a comunidade por meio da comunicação, humanizando a instituição e tornando-a mais acessível. A legitimidade, por sua vez, retroalimenta o modelo: com maior confiança, as pessoas participam mais na prevenção (por exemplo, integrando-se em planos locais de segurança, relatando situações suspeitas) e colaboram mais nas investigações (contribuindo com provas, testemunhos).

Gledhill (2013), ao analisar «a má administração da segurança pública», critica como a resposta tradicional de aumentar o número de polícias e endurecer as leis se revelou insuficiente face a taxas de criminalidade persistentemente elevadas e a um ambiente de insegurança quotidiana. O nosso modelo responde a essa crítica integrando respostas não meramente quantitativas (não apenas mais polícias), mas qualitativas: melhor uso da informação, maior envolvimento das pessoas e liderança inovadora na gestão.

2. METODOLOGIA

Neste contexto evolutivo, o objetivo da presente investigação é propor e fundamentar um modelo integrado de segurança cidadã articulado em torno de três pilares interdependentes: prevenção, investigação e comunicação, sustentados por uma liderança policial orientada para a missão. A ideia central é que uma política integral de segurança

cidadã deve apoiar-se simultaneamente em evitar que o crime ocorra (prevenção), reagir efetivamente quando ocorre (investigação e sanção) e envolver a sociedade na construção e gestão da sua própria segurança (comunicação), configurando um modelo de três pilares interdependentes que geram um círculo virtuoso entre eficácia e legitimidade. Este círculo virtuoso responderia à aspiração das políticas modernas de polícia comunitária e de justiça processual, oferecendo um quadro para operacionalizar essa visão integradora. Com base nisso, a hipótese central que orienta esta investigação é que a eficiência na gestão da segurança cidadã no século XXI depende da articulação equilibrada desses três pilares — prevenção, investigação e comunicação — dinamizados por uma liderança policial orientada para a missão.

O estudo adota uma abordagem qualitativa baseada na análise doutrinária, normativa e de políticas públicas. Partindo da constatação de que, no contexto espanhol, já opera de facto um modelo de segurança cidadã no qual a comunicação tem um papel muito relevante, o trabalho visa reconstruir conceitualmente esse modelo implícito, avaliá-lo criticamente e dotá-lo de uma base teórica e jurídica mais consistente.

Para tal, realiza-se, em primeiro lugar, uma revisão narrativa e seletiva da literatura académica relevante em matéria de segurança cidadã, legitimidade policial e modelos de polícia orientados para a missão. Em segundo lugar, analisam-se as principais normas e desenvolvimentos jurisprudenciais que configurar o quadro da segurança cidadã em Espanha, bem como documentos estratégicos e guias de organismos nacionais e internacionais ligados à gestão da segurança e à comunicação do risco. O âmbito geográfico de referência é fundamentalmente a ordem e a prática institucional espanholas, com apoios comparativos quando pertinentes.

O tipo de análise é, portanto, de reconstrução conceptual e jurídico-política, com uma dimensão avaliativa destinada a identificar pontos fortes, pontos fracos e potenciais de melhoria do modelo atualmente em vigor. A título de exemplo, sem pretender uma rigoridade sistemática própria de um desenho empírico exaustivo, nem inferências causais determinantes, são incorporados alguns dados quantitativos relativos à Companhia de Torrevieja, unidade na qual o modelo teórico exposto foi aplicado durante os anos de 2017 a 2019 por meio de um comando orientado para a missão e múltiplas ações dirigidas à comunicação com os cidadãos e à sua participação. Estes dados ilustrativos permitem mostrar a aplicabilidade prática do modelo e deixam em aberto a possibilidade de o quadro proposto servir de base para futuras investigações empíricas e processos de avaliação de políticas públicas em matéria de segurança cidadã.

A pandemia da COVID-19 a partir de 2020 introduz uma distorção excepcional no contexto operacional, pelo que, para evitar comparações espúrias, a análise empírica limita-se deliberadamente ao período anterior.

3. QUADRO TEÓRICO. PRINCÍPIOS ORIENTADORES.

3.1. LIMITES CONSTITUCIONAIS E PRINCÍPIOS JURÍDICOS

De acordo com a evolução histórica da segurança descrita por autores como Recasens (2002) e Gledhill (2013), em Espanha, passou-se de um modelo abstencionista (Estado liberal do século XIX e primeiras décadas do século XX, em que o Estado tinha um papel

limitado no bem- e geral e se centrava na ordem pública básica), para um modelo intervencionista ou social (Estado de bem-estar na segunda metade do século XX, com maior presença estatal na prevenção social do crime, políticas integrais, etc.) e, mais recentemente, para um modelo participativo ou plural (Estado partilhado com a sociedade civil e o setor privado na provisão de segurança).

O atual modelo de segurança cidadã deve inscrever-se dentro dos limites impostos pelos direitos fundamentais. No caso espanhol, os direitos reconhecidos na Constituição Espanhola de 1978 estabelecem fronteiras claras: as medidas de segurança que restringem as liberdades devem estar previstas na lei (princípio da reserva da lei), ser aplicadas de forma proporcionada e estar sujeitas a um controlo judicial efetivo.

Além disso, como vimos, na evolução do modelo de segurança, foi decisiva a delimitação progressiva dos conceitos de ordem pública e segurança pública através da jurisprudência.

A jurisprudência constitucional inicial (STC 33/1982, 117/1984 e 123/1984) começou a delinear a distinção entre «ordem pública» e «segurança pública» fundamentalmente em termos de competências (De la Morena, 1987), mais do que a partir de uma delimitação dogmática fechada do seu conteúdo material. Nesta base, a evolução posterior foi decisiva: a STC 55/1990, na interpretação que dela faz a doutrina, marca uma mudança da conceção de ordem pública, associada ao controlo coercitivo, para uma noção de segurança cidadã entendida como um estado de tranquilidade que possibilita o exercício dos direitos e liberdades, sustentado em medidas tanto preventivas como repressivas (STC 55/1990, FJ 5). No âmbito do controlo da Lei Orgânica 1/1992, de 21 de fevereiro, sobre a Proteção da Segurança Cidadã (revogada), a STC 341/1993 contribuiu para consolidar esta ideia ao examinar a segurança cidadã como pressuposto para o gozo efetivo dos direitos fundamentais, depurando o regime de ingerências na liberdade pessoal e na inviolabilidade do domicílio.

Por sua vez, a STC 66/1995 precisou que só se pode invocar a alteração da ordem pública para limitar direitos quando existe um perigo certo para pessoas ou bens *«à luz dos princípios do Estado social e democrático de direito consagrados pela Constituição»*, determinando que não era legítimo interpretar a ordem pública *«como sinónimo de respeito pelos princípios e valores jurídicos e metajurídicos que estão na base da convivência social e são o fundamento da ordem social, económica e política»*, ou seja, que o exercício dos direitos não pode ser submetido a controlos de oportunidade política nem a julgamentos com base em cânones pré-estabelecidos num sistema de valores predeterminado que coesiona a ordem social num determinado momento.

Por outro lado, no caso Gillan & Quinton vs. Reino Unido (TEDH, 2010), o Tribunal de Estrasburgo concluiu que os poderes policiais de deter e revistar sem suspeita violavam o direito à privacidade, por carecerem de limites legais claros e de salvaguardas adequadas contra a arbitrariedade. Por outras palavras, tais poderes não estavam em conformidade com a lei por falta de circunscrição e controlos suficientes.

Resoluções mais recentes, como a STC 172/2020, em sintonia com a orientação do TEDH, insistem que as medidas de segurança só são constitucionalmente legítimas quando estão estritamente sujeitas à legalidade, a um julgamento de necessidade e a

proporcionalidade e a um controlo judicial eficaz, com garantias suficientes contra a arbitrariedade.

Estes exemplos ilustram que a eficácia na segurança cidadã, num modelo participativo, não pode ser alcançada à custa de esvaziar de conteúdo as garantias jurídicas: o modelo deve operar dentro do Estado de Direito. Qualquer ação policial — seja preventiva, investigativa ou coercitiva — deve respeitar escrupulosamente os direitos individuais, de modo que o império da lei e a proteção da cidadania avancem sempre de mãos dadas, de forma transparente para o cidadão, de quem se espera um certo grau de participação na sua própria segurança.

Os três pilares encaixam-se neste último modelo: a prevenção inclui medidas sociais e comunitárias (participação ativa dos cidadãos), a comunicação explicita a colaboração de diversos atores, entre eles os próprios cidadãos, e a investigação também se nutre de recursos externos (tecnologia privada, cooperação internacional, conhecimento académico). Ou seja, trata-se de uma abordagem aberta e multidimensional.

Na realidade, a prevenção, a investigação e a comunicação correspondem a funções clássicas — mas por vezes desequilibradas — de forças de segurança que, tradicionalmente, têm oscilado entre modelos preventivos e modelos reativos ou repressivos. O modelo proposto enfatiza que os três eixos são igualmente necessários e se potenciam mutuamente se forem geridos sob uma liderança adequada.

A partir da trajetória jurisprudencial introduzida, pode-se defender, em termos reconstrutivos, a necessidade de um modelo integrado de segurança no qual a prevenção, a investigação e a comunicação atuem de forma equilibrada para proteger as pessoas sem prejudicar os seus direitos fundamentais.

Por fim, é útil contrastar esta abordagem com outras atuais a nível internacional. Conceitos como segurança humana (PNUD, 1994) promovidos pela ONU ampliam a noção de segurança para dimensões económicas, alimentares, ambientais, etc., insistindo na centralidade do indivíduo e da sua comunidade ao definir o que lhes preocupa. De certa forma, os três pilares englobam esse espírito: não se limitam à coação estatal, mas integram a prevenção (que se conecta com o desenvolvimento social), a comunicação (empoderamento cidadão) e a investigação (fortalecimento institucional e legal). Por outro lado, modelos como o da Polícia Orientada para Problemas (Problem-Oriented Policing, Goldstein, 1979) complementam a nossa visão: essa estratégia procura identificar problemas subjacentes por trás de incidentes repetitivos e atacá-los na raiz, o que requer prevenção (soluções situacionais), investigação (analisar padrões e, por vezes, desarticular redes) e comunicação (trabalhar com a comunidade afetada para resolvê-los). Ou seja, o prisma dos pilares é suficientemente flexível para englobar abordagens já testadas, dando-lhes coerência conjunta.

Em resumo, do exposto acima conclui-se que uma segurança cidadã eficaz exige uma abordagem integral, na qual policiais e cidadãos criem conjunta eativamente as condições para a paz social. O modelo dos três pilares — mais a liderança que os articula — oferece um caminho conceitual para alcançar isso, mas implica transformações organizacionais e culturais. Os benefícios potenciais de avançar nessa direção

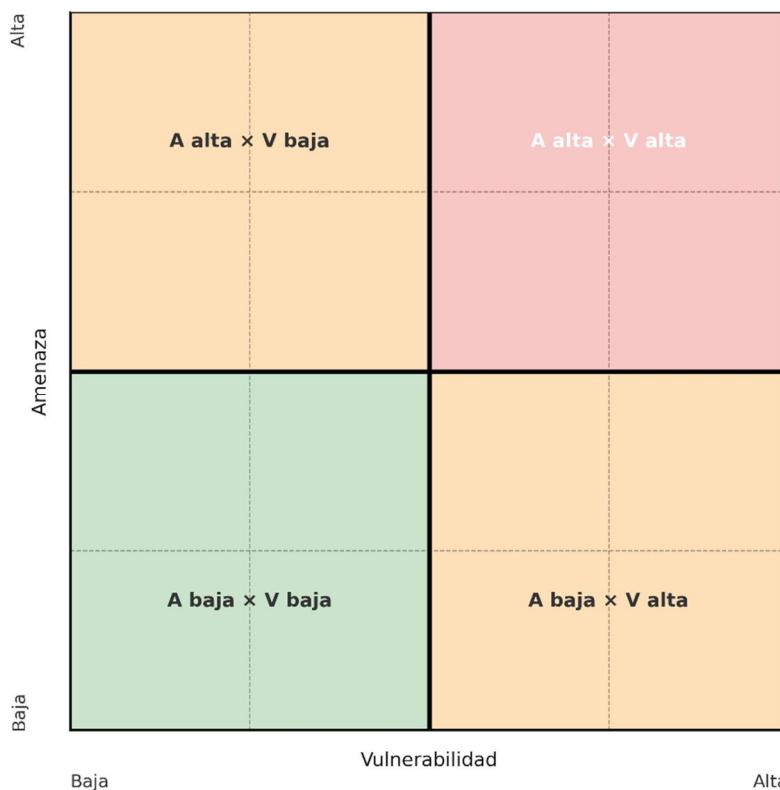
(comunidades mais seguras e livres, instituições mais legítimas e eficazes, capacidade de adaptação constante à mudança) justificam o esforço.

3.2. EQUAÇÃO DE RISCO E ABORDAGEM A×V

Em segurança cidadã, o risco pode ser formulado operacionalmente como o produto entre a ameaça existente e a vulnerabilidade da comunidade exposta ($\text{Risco} = \text{Ameaça} \times \text{Vulnerabilidade}$) (Nações Unidas, EIRD/UNISDR, 2004, secção 2.1, *Formulação do risco*). Esta formulação, amplamente utilizada na análise de riscos, oferece uma orientação prática para a tomada de decisões: se uma das duas magnitudes for elevada, o risco dispara; se reduzirmos qualquer uma delas, o risco diminui multiplicativamente. Ameaça (A) designa a possibilidade de materialização de um evento prejudicial — deliberado, acidental ou natural — juntamente com a sua probabilidade e capacidade de causar danos. Vulnerabilidade (V) refere-se ao grau em que pessoas, bens e sistemas podem ser afetados por essa ameaça, por falta de autoproteção.

Este quadro orienta a prevenção (diminuir vulnerabilidades através do endurecimento de objetivos, design ambiental e educação), a investigação/dissuasão (degradar ou neutralizar capacidades criminosas para reduzir a ameaça) e a comunicação estratégica (corrigir assimetrias de informação, treinar potenciais vítimas e estabilizar a segurança subjetiva). Exemplo operacional (ciberfraude a idosos): ameaça estável (grupos especializados) \times alta vulnerabilidade (lacuna na alfabetização digital) = risco elevado. Intervenções: (a) investigação e cooperação judicial/tecnológica para desarticular redes ($\downarrow A$), (b) workshops e microconteúdos com conselhos práticos ($\downarrow V$) e (c) comunicação pública de operações e alertas verificados para dissuadir e empoderar ($\downarrow V$), e sinal dissuasor para potenciais infratores ($\downarrow A$). Esta abordagem é coerente com a polícia orientada pela inteligência e com as normas internacionais de gestão de risco (ISO 31000), porque integra antecipação (análise de ameaças), proteção (redução de vulnerabilidades) e resposta (investigação e aprendizagem organizacional). Além disso, facilita a priorização: mapas de calor que combinam indicadores de A e V ajudam a decidir onde e como alocar recursos, maximizando o retorno preventivo.

Figura 1.
Matriz operacional de risco (Ameaça × Vulnerabilidade).



Fonte: elaboração própria com base na UNISDR (2004) para $R = A \times V$; a parametrização concreta é do autor (vermelho alto risco, laranja risco médio e verde baixo risco)

Tabela 1.
Matriz de Intervenção em Segurança de acordo com os Níveis de Ameaça (A) e Vulnerabilidade (V)

	V baixa	V média	V alta
A alta	Manter o endurecimento; mensagens seletivas (públicos sensíveis).	Pacote misto: golpes às capacidades ($\downarrow A$) + campanhas e redesenho ($\downarrow V$).	Prioridade 1: ação integral (investigação cirúrgica + comunicação intensiva).
Média	Vigilância e inspeção intermitentes; autoproteção básica.	Intervenções situacionais em pontos críticos; educação cívica.	Prioridade 2: reforço preventivo e comunicação ativa.
Baixa	Monitorizar; manter hábitos.	Educação e avisos sazonais.	Intervenções formativas focadas; redes de vizinhos.

Fonte: proposta do autor com base na UNISDR (2004); a parametrização concreta é do autor.

3.3. LEGITIMIDADE DISTRIBUÍDA E JUSTIÇA PROCESSUAL

A legitimidade das instituições de segurança não é um atributo abstrato do «sistema», mas um bem distribuído que se constrói ou se erode interação a interação: cada controlo, cada entrevista, cada comunicado e cada resolução administrativa somam (ou subtraem). Quando os cidadãos percebem que as decisões são justas, neutras e respeitosas, aumenta o cumprimento voluntário da lei e a cooperação (denunciar, declarar, fornecer informações). Essa é a base empírica da justiça processual (Tyler, 2006; Skogan, 2006). De uma perspectiva normativa, a forma como as instituições de segurança exercem a sua autoridade é regulada pelos princípios da necessidade, proporcionalidade, legalidade e responsabilização (ACNUDH/OHCHR, 1990; Lei Orgânica 2/1986; TEDH, 1995; Lei Orgânica 4/2015).

No âmbito da segurança cidadã, a legitimidade institucional não depende apenas da eficácia operacional, mas também da percepção de justiça nas interações cotidianas entre autoridades e cidadãos. A teoria da justiça processual (Sunshine & Tyler, 2003) identifica quatro componentes fundamentais — voz, neutralidade, respeito e motivos confiáveis (*trustworthy motives*) — que, quando aplicados de forma sistemática, aumentam a cooperação voluntária, reduzem a tensão nos contactos policiais e fortalecem a confiança social nas instituições.

Tabela 2
Componentes da Justiça Processual e seu Impacto na Cooperação e Legitimidade

Componente	Na prática	Efeito esperado
Voz (ser ouvido)	Ouvir primeiro; perguntas abertas; tempo mínimo para o relato.	↑ Cooperação; ↓ Tensão.
Neutralidade	Critérios claros; razões comprehensíveis; decisões consistentes.	↑ Confiança na imparcialidade.
Respeito	Tratamento digno; linguagem profissional; consideração pelas vulnerabilidades.	↓ Conflitos; ↑ satisfação.
Motivações confiáveis	Explicar o propósito público; evitar fins lucrativos ou arbitrários.	↑ Legitimidade; ↑ cumprimento voluntário.

Fonte: Adaptado de Mazerolle et al. (2013) a partir dos quatro componentes da justiça processual de Sunshine & Tyler (2003).

4. FERRAMENTAS OPERACIONAIS: OS TRÊS PILARES DA SEGURANÇA CIDADANA

Sobre os princípios acima, erguem-se as ferramentas operacionais da segurança cidadã, estruturadas em torno de três pilares. Cada pilar corresponde a uma função essencial e complementar na gestão policial contemporânea. A seguir, desenvolve cada um deles – prevenção, investigação e comunicação – destacando sua contribuição específica e sua integração no modelo.

4.1. PREVENÇÃO

4.1.1. Prevenção do crime e gestão proativa do risco

A prevenção constitui o primeiro pilar – e talvez o mais determinante – de uma estratégia moderna de segurança cidadã. Consiste no conjunto de medidas destinadas a evitar a ocorrência de crimes ou situações que ameacem a segurança, atuando sobre as causas e os fatores de risco antes que eles se materializem. Esta abordagem proativa baseia-se em teorias criminológicas como a das Atividades Cotidianas de Cohen e Felson (1979), que postula que, para que um crime ocorra, é necessário que confluam no tempo e no espaço um agressor motivado, uma vítima ou alvo vulnerável e a ausência de um guardião capaz. Segundo esta teoria, a prevenção eficaz do crime requer incidir em pelo menos um desses elementos: reduzir a vulnerabilidade das potenciais vítimas/alvos e/ou diminuir a motivação dos possíveis infratores, dado que a presença física constante das autoridades (guardiões) é materialmente inviável em todos os momentos e lugares (Clarke, 1995).

Tradicionalmente, as políticas públicas têm enfatizado o aumento das patrulhas policiais como principal estratégia preventiva contra o crime. No entanto, esta medida apresenta limitações em cenários contemporâneos onde a criminalidade é mais sofisticada, como nos crimes cibernéticos ou na criminalidade organizada transnacional (Garland, 2005; Zedner, 2009). Por isso, é crucial agir sobre os outros dois vértices do triângulo criminológico: a vítima/alvo e o criminoso. Em termos de gestão de riscos, isso implica reduzir a vulnerabilidade das possíveis vítimas/alvos e diminuir os incentivos ou aumentar os obstáculos aos potenciais criminosos. Na prática, as estratégias de prevenção abrangem desde programas comunitários e campanhas educativas até intervenções situacionais no ambiente urbano (Clarke, 1995; Espasa, 2015). Por exemplo, melhorar a iluminação e o desenho urbano em zonas conflituosas dificulta as oportunidades de crime (prevenção situacional), enquanto educar a população em hábitos de autoproteção (não exibir sinais de vulnerabilidade, proteger as suas propriedades, usar medidas de segurança informática, etc.) diminui a probabilidade de vitimização.

A Constituição espanhola admite que a salvaguarda da segurança cidadã seja alcançada através de técnicas tanto preventivas como repressivas, de acordo com as necessidades (Freixes e Remotti, 1995). Tradicionalmente, fala-se de prevenção situacional, centrada em dificultar fisicamente a execução do crime (por exemplo, controlo de acessos, vigilância eletrónica, design ambiental seguro) e de prevenção social, que atende às causas profundas da delinquência (desigualdade, exclusão, educação cívica). Ambas as dimensões são necessárias e complementares: os esforços situacionais reduzem as oportunidades imediatas, enquanto as iniciativas sociais visam diminuir a propensão ao crime a longo prazo; no entanto, ambas se concentram no potencial autor do crime.

Para manter a legitimidade, as inspeções e os controlos preventivos devem ser compreensíveis, explicáveis e respeitosos (voz/neutralidade/respeito), de modo que o cumprimento e aumente sem aumentar o atrito. É recomendável documentar o motivo de cada operação e publicar os resultados agregados.

A esta fórmula tradicional acrescenta-se uma terceira dimensão protagonizada pela comunicação como elemento indireto facilitador da prevenção. Em primeiro lugar, a

comunicação reduz a vulnerabilidade da vítima potencial, convidando-a a fazer parte do ecossistema da sua proteção através de uma atitude consciente, formada e informada. Em segundo lugar, reduz a ameaça através da dissuasão de potenciais criminosos, diminuindo o seu apetite pelo crime através de uma comunicação constante dos sucessos policiais e das suas repercussões (sanções, prisão preventiva, condenações, imagem pejorativa do delinquente e pena da televisão, etc.). Em suma, longe de conceber o indivíduo como um recetor passivo da segurança proporcionada pelo Estado, as políticas modernas devem promover o seu envolvimento na autoproteção e na segurança comunitária. Trata-se de facilitar a proteção do cidadão através da sua própria colaboração ativa, de modo a que seja um elemento fundamental da prevenção onde a presença policial permanente é inviável.

4.1.2. A polícia administrativa como prevenção estrutural da convivência

No âmbito da polícia administrativa geral, a prevenção estrutural opera através de controlos ex ante sobre as atividades e utilizações do espaço público (autorizações, limitações, inspeções e sanções) com habilitação legal expressa na regulamentação de segurança cidadã e do regime autónomo e local. Em Espanha, este quadro é articulado, entre outros, pela LO 4/2015, de proteção da segurança cidadã, e pela LO 2/1986, das Forças e Corpos de Segurança, cujas disposições permitem reduzir as oportunidades de comportamentos incívicos ou delituosos e sustentar a convivência através de condições de ordem, salubridade e segurança. Do ponto de vista da dogmática administrativa, a polícia em geral desempenha uma função preventiva que integra proporcionalidade, adequação e necessidade na limitação dos direitos, sob controlo judicial e de legalidade.

A função administrativa da polícia, por isso, constitui um instrumento fundamental na configuração de ambientes seguros (LO 4/2015), na medida em que regula comportamentos cotidianos que afetam diretamente a convivência e a percepção da ordem pública. Na sua aceção de vigilância, controlo e incentivo ao cumprimento de normas não penais, desempenha uma função preventiva fundamental sobre a convivência (LO 4/2015) e, por extensão, sobre a delinquência. Opera em duas dimensões complementares. Em primeiro lugar, reduz os conflitos sociais quotidianos, oferecendo canais institucionais para resolver atritos (ruídos, lixo, obras, trânsito, ocupação do espaço público), evitando que os particulares resolvam por conta própria as suas disputas, o que muitas vezes degenera em violência. Segundo, mantém o ambiente cuidado de acordo com a lógica das «janelas partidas» (Wilson & Kelling, 1982; Clarke, 1995) e abordagens afins de prevenção situacional, de modo que a percepção de ordem e controlo desencoraja comportamentos incívicos e reduz as oportunidades de criminalidade.

A mesma importância é, portanto, atribuída ao papel das polícias locais e regionais na vigilância do cumprimento das portarias municipais e das disposições regionais que são decretadas para a manutenção da convivência e a preservação dos espaços públicos.

Sob a polícia administrativa ou funções de vigilância administrativa estão incluídas, entre outras, a vigilância e regulamentação do tráfego, a segurança cidadã na sua dimensão administrativa, o controlo de armas e explosivos, a proteção do ambiente, as normas sanitárias, a gestão de resíduos e ruídos, os espetáculos e estabelecimentos públicos, o urbanismo e a atividade comercial. São áreas regidas por autorizações, inspeções, sanções administrativas e medidas de restabelecimento, cujo cumprimento molda a atitude cívica e protege os bens comuns, reforçando o monopólio legítimo do

Estado para gerir conflitos (Lei Orgânica 2/1986; Lei Orgânica 4/2015; González Sandoval, 2013; Granados Becerra, 2018).

Do ponto de vista dos três pilares, a polícia administrativa diminui a vulnerabilidade (V) ao ordenar o espaço e promover hábitos de cumprimento (prevenção situacional e social); reduz a ameaça (A) ao aumentar a presença institucional e a percepção de controlo (efeito dissuasor); e fortalece a legitimidade através da comunicação de normas, transparência sancionatória e canais de atendimento à vizinhança. Nos locais onde a presença administrativa do Estado é fraca ou fragmentada, as disputas entre vizinhos e familiares escalam rapidamente.

4.2. INVESTIGAÇÃO E PERSEGUIÇÃO DO CRIME

O segundo pilar da segurança cidadã é a investigação, que corresponde à função reativa do sistema: esclarecer os fatos após a prática de um crime, identificar os responsáveis e levá-los à justiça. Embora a prevenção idealmente reduza a incidência criminal, na prática sempre haverá atos ilícitos; portanto, uma capacidade robusta de investigação é indispensável. A investigação criminal cumpre vários objetivos essenciais. Em primeiro lugar, torna possível a punição dos infratores por meio de processo penal, concretizando o império da lei e a ideia de que o crime não fica impune, ao mesmo tempo em que abre a porta para a indenização da vítima (restauração do bem jurídico em sua dimensão social, económica e psicológica). Em segundo lugar, a perspetiva de ser identificado e punido atua como elemento dissuasor para potenciais infratores, especialmente se a capacidade investigativa conseguir aumentar a certeza da punição. Em terceiro lugar, a acumulação de inteligência, não só a partir de investigações resolvidas, mas também de investigações em curso, alimenta a prevenção futura, identificando modus operandi, redes criminosas ou zonas de risco.

Em Espanha, a Lei Orgânica 4/2015 coloca a perseguição de infrações ao mesmo nível que a prevenção dentro dos mecanismos que garantem a segurança cidadã. Tradicionalmente, as Forças e Corpos de Segurança têm-se organizado internamente, diferenciando as unidades de acordo com estas funções: unidades de segurança cidadã ou prevenção (polícia uniformizada de patrulha) e unidades de investigação (unidades à paisana, como polícia judicial, investigação e informação). Esta divisão funcional responde à especialização exigida em cada área. A investigação policial envolve metodologias e habilidades específicas: processamento da cena do crime, técnicas avançadas de entrevista e interrogatório, análise de informações financeiras, cooperação com autoridades judiciais e outras forças de segurança, entre outras. Uma investigação bem-sucedida gera também um efeito preventivo ao retirar os criminosos das ruas (incapacitação) e dissuadir outros, evidenciando que o crime não fica impune, desde que seja comunicado não só o resultado final da investigação, mas também o do julgamento. Daí a importância de conceber a prevenção, a investigação e a comunicação não como compartimentos estanques, mas como pilares complementares de uma mesma estratégia de segurança.

Outro aspecto a destacar é a importância da denúncia cidadã e da participação comunitária para o sucesso da investigação. A colaboração de testemunhas, vítimas e da comunidade em geral, fornecendo informações, é frequentemente vital para resolver casos. Estudos sobre a legitimidade policial mostraram que a confiança institucional

aumenta a disposição dos cidadãos em cooperar com as investigações (Tyler, 2006; Skogan, 2006), o que evidencia a conexão entre os pilares: uma polícia percebida como legítima obtém mais ajuda da sociedade para esclarecer crimes. Além disso, a exploração sistemática de dados e informações de investigações anteriores permite direcionar recursos para os objetivos de maior impacto (Ratcliffe, 2008).

Esta abordagem gera um círculo virtuoso: através da comunicação, os resultados das investigações tornam-se visíveis, o que alimenta a prevenção ao reduzir a vulnerabilidade de possíveis vítimas e a ameaça de potenciais autores (por dissuasão), fortalecendo também a legitimidade das FCS. Por sua vez, essa maior legitimidade estimula a colaboração dos cidadãos e facilita novas investigações. Em conjunto, tudo isso deve levar a uma redução da criminalidade (maior segurança objetiva) e a uma maior sensação de segurança (maior segurança subjetiva), criando um ciclo positivo que permite reafetar mais recursos à prevenção onde for necessário e reforça a resiliência do sistema de segurança.

Por último, não se deve perder de vista a legitimidade, razão pela qual as investigações devem ter em conta a justiça processual. A obtenção de informações fiáveis exige um tratamento digno e motivações confiáveis; informar os direitos, explicar as decisões e devolver os resultados básicos às vítimas aumenta a cooperação e a qualidade das provas.

4.3. COMUNICAÇÃO , LEGITIMIDADE E PARTICIPAÇÃO CIDADÃ

O terceiro pilar da segurança cidadã é a comunicação, um componente frequentemente subestimado, mas crítico. Ao contrário da prevenção e da investigação, que operam principalmente sobre fatos objetivos, a comunicação também afeta a segurança subjetiva, ou seja, a percepção de confiança e tranquilidade dos cidadãos (Jewkes, 2015). Entendida como um processo estratégico, bidirecional e contínuo de produção, validação e transferência de informação, a comunicação desempenha uma função compensatória entre a segurança objetiva (condições reais de ameaça e capacidades de resposta) e a segurança subjetiva (percepções e expectativas dos atores).

Em primeiro lugar, se os indicadores empíricos situam o risco objetivo em níveis baixos (por incidência e gravidade), o silêncio institucional ou as mensagens tardias/ambíguas geram assimetrias de informação que o público interpreta como ocultação ou desinteresse. Esse vazio comunicativo aumenta a desconfiança, alimenta rumores e ativa «heurísticas de disponibilidade» (Tversky & Kahneman, 1973), de modo que eventos isolados são percebidos como tendência. Como efeito colateral, proliferam comportamentos defensivos e exigências de controlos que não são proporcionais ao perigo real, com o consequente desvio de recursos e «custos de conformidade» desnecessários. Na lógica da comunicação do risco, esta configuração — baixo perigo, mas alto alarme social — predispõe a reações exageradas institucionais e comunitárias difíceis de reverter (Covello e Sandman, 2001; Slovic, 1987).

Por outro lado, quando o risco objetivo é elevado, as mensagens minimizadoras ou triunfalistas, ou mesmo a ausência de informação, induzem uma percepção de segurança que não corresponde à evidência (Weinstein, 1980; Shepperd, Waters, Weinstein e Klein, 2015). Essa subestimação do risco, diante da ambiguidade informativa e da incerteza situacional, retarda comportamentos de autoproteção, ao desviar recursos para a

confirmação e busca de informação (Lindell & Perry, 2012), desincentivando a colaboração cidadã e favorecendo decisões orientadas para a aparência de controlo com pouca eficácia real, o que mantém a população exposta a danos evitáveis. Em termos de «perigo + indignação», trata-se de um perigo elevado com baixo alarme social, um padrão que conduz a uma resposta insuficiente (Covello e Sandman, 2001; Schneier, 2003; Slovic, 1987). Portanto, a regra operacional é calibrar o tom, a frequência e o conteúdo ao binómio perigo-indignação: explicar o que se sabe e o que não se sabe, o que está a ser feito e o que se espera dos cidadãos, acompanhando a informação com diretrizes acionáveis e verificáveis (CDC, 2014).

Portanto, a comunicação deve alinhar as percepções com os dados, explicitar as incertezas e modular as expectativas para minimizar tanto os “falsos positivos” de alarme quanto os “falsos negativos” de complacência (Kahneman, 2011; Sunstein, 2005). Em termos operacionais, isso exige protocolos de monitorização das lacunas entre percepção e realidade, mensagens segmentadas por públicos e ciclos de feedback que ajustem a intervenção em tempo real (Covello e Sandman, 2001).

A comunicação também atua como um mecanismo de equilíbrio entre a dimensão técnica da segurança e a resposta emocional do público. Implica construir uma narrativa partilhada dos problemas e das soluções. Ao tornar transparente a informação relevante (sem comprometer operações sensíveis), legitima-se a ação policial e evita-se a proliferação de rumores ou interpretações tendenciosas da realidade. Em suma, comunicar estrategicamente em matéria de segurança fortalece a legitimidade institucional e a cooperação cidadã (Jewkes, 2015; Requena Hidalgo, 2016), ao mesmo tempo que ajuda tanto a prevenir como a esclarecer os crimes.

Essas considerações estão ligadas a uma mudança no modelo policial em direção à proximidade e à cogestão da segurança. Como mencionaram autores como Guillén Lasierra (2015), ampliar o conceito de segurança para incluir a percepção dos cidadãos obriga as forças da ordem a serem mais abertas e receptivas. A transparência proativa e a prestação de contas tornam-se parte integrante do serviço policial. Da mesma forma, uma comunicação eficaz pode empoderar o cidadão como ator corresponsável: informado sobre as ameaças e sobre como se proteger, e participante de espaços de diálogo com a polícia, o cidadão deixa de ser um sujeito passivo para se tornar um aliado na prevenção e até mesmo na investigação (denunciando, fornecendo dados).

Na prática, isso levou a iniciativas como unidades de Polícia Comunitária, portavozes especializados, sistemas de alerta precoce nas redes sociais e programas educativos em segurança. A legitimidade resultante dessa abordagem retroalimenta o modelo: com maior confiança social, as pessoas participam mais na prevenção (integrando-se em planos locais, comunicando problemas) e colaboram mais nas investigações e no (fornecendo provas e testemunhos). Esse círculo virtuoso é precisamente a aspiração das políticas modernas de polícia comunitária e justiça processual, e o modelo de três pilares fornece uma estrutura para torná-lo operacional.

Outro aspecto relevante é a necessidade de indicadores e incentivos alinhados com este pilar. Se historicamente a eficácia policial era medida apenas pelas taxas de criminalidade e casos esclarecidos, a nossa abordagem sugere incluir também métricas de comunicação: grau de satisfação dos cidadãos com as informações fornecidas, tempo

de resposta às solicitações dos vizinhos, número de campanhas preventivas realizadas, etc. Assim, os comandantes serão motivados a não negligenciar a faceta comunicativa, entendendo que ela resulta em segurança objetiva e subjetiva.

Por fim, enfatizar a comunicação e a abertura pode gerar resistências internas em organismos habituados ao secretismo. Gerir essa mudança cultural requer liderança (o quarto elemento) que convença de que a transparência, longe de comprometer as operações, as fortalece a longo prazo. A curto prazo, podem surgir tensões — por exemplo, um aumento inicial do alarme ou das críticas se forem divulgados mais dados sobre a criminalidade —, mas, no final, a transparência bem contextualizada produz diagnósticos partilhados e corresponsabilidade cidadã. A chave é complementar a abertura informativa com pedagogia: explicar os contextos, as tendências históricas e as comparações, para que a população interprete corretamente os dados e reaja com cooperação em vez de medo.

5. LIDERANÇA COMO EIXO INTEGRADOR DOS TRÊS PILARES

5.1. CICLO OODA APLICADO AOS TRÊS PILARES

O ciclo OODA (Observar-Orientar-Decidir-Agir), formulado por John Boyd no âmbito militar (Osinga, 2007; Boyd, 2018), consolidou-se como um quadro de referência adaptável à gestão policial e à segurança cidadã. O seu valor reside na capacidade de estruturar processos de decisão rápidos, flexíveis e baseados em informações contrastadas. Aplicado às Forças e Corpos de Segurança, este esquema permite traduzir a observação do ambiente em hipóteses operacionais, priorizar problemas através da análise contextual, selecionar medidas proporcionais e executar intervenções acompanhadas de comunicação pública. A sequência não é linear, mas cíclica: cada fase gera produtos que retroalimentam o processo, garantindo a aprendizagem institucional e a capacidade de adaptação face a um adversário mutável ou face à dinâmica social da criminalidade.

Descreve um processo iterativo de tomada de decisões em ambientes incertos e dinâmicos. A sua contribuição para a segurança cidadã é dupla: acelera a resposta institucional e melhora a sua qualidade, enfatizando a fase de orientação (compreender o contexto, filtrar o ruído e ajustar os modelos mentais) como crítica. Quem percorre o ciclo mais rapidamente e com melhor orientação desloca o adversário para um ritmo reativo, mesmo tendo menos recursos materiais.

No mesmo sentido, a Polícia de Newport News foi a primeira agência policial inteiramente orientada para problemas —POP— que cristalizou o ciclo SARA (Scanning, Analysis, Response, Assessment) e demonstrou reduções relevantes em problemas específicos: −39% de roubos no centro, −35% de roubos em apartamentos, −53% de furtos em estacionamentos, ao aplicar análises causais e respostas personalizadas em vez de patrulhamento indiferenciado. Desde então, revisões sistemáticas mostram que o POP é eficaz na redução do crime e da desordem, especialmente quando combinado com intervenções situacionais e comunitárias (Eck & Spelman, 1987).

Conexão com a equação do risco ($R = A \times V$): o ciclo OODA oferece uma alavanca operacional sobre V (ordem do ambiente, hábitos de conformidade, autoproteção) e A (degradação das capacidades criminosas, dissuasão por meio da

presença e controle). Ao iterar o ciclo com bom ritmo, pequenas decisões preventivas sustentadas geram reduções multiplicativas do risco.

Exemplo sintético. Aumento sazonal de furtos em zona turística: Observar dados policiais e sinais locais; Orientar com base na sazonalidade, perfil criminoso e mapa de vulnerabilidades (iluminação deficiente, veículos em fila dupla, afluência de turistas); Decidir um pacote combinado de ações (reforço de patrulhas móveis, inspeções administrativas em pontos críticos, campanha de conselhos multilingues); Atuar implementando essas medidas e medindo os resultados (pesquisas rápidas de percepção, indicadores de incidência). O ciclo se repete até estabilizar a situação.

A seguir, são esquematizados os produtos operacionais esperados em cada fase do ciclo OODA:

Tabela 3
Aplicação do ciclo OODA à segurança cidadã: fases, ações e produtos

Fase OODA	Ação em segurança cidadã	Resultado operacional
Observar	Recolher sinais: denúncias, chamadas, avisos dos vizinhos, dados de mobilidade, «zonas críticas».	Relatório da situação inicial + indicadores de base
Orientar	Analizar o contexto (matriz A×V), sazonalidade, hábitos, regulamentação aplicável, preconceitos. Priorizar problemas.	Hipótese e mapa A×V com problemas priorizados
Decidir	Escolher medidas: controlos, inspeções, redesenho ambiental, reforço de patrulhas, mensagens públicas (ROE).	Plano operacional proporcional e mensurável
Agir	Desdobramento policial, intervenções administrativas, golpes seletivos, campanhas informativas e comunicação pública.	Parte dos resultados, lições aprendidas e próxima iteração

Fonte: Elaboração própria como adaptação da teoria do Ciclo de Boyd à segurança cidadã

5.2. LIDERANÇA ORIENTADA PARA A MISSÃO

No âmbito dos três pilares da segurança cidadã — prevenção, investigação e comunicação —, a liderança desempenha a função de eixo integrador central. Embora tenham sido apresentados como pilares diferenciados, a sua articulação eficaz depende de um quarto elemento subjacente: a liderança. Uma liderança adequada atua como espinha dorsal que alinha os esforços preventivos, reativos e comunicativos em direção a objetivos comuns, garantindo coerência e eficácia na ação das forças de segurança. No contexto e e policial, falamos especificamente de uma liderança orientada para a missão, conceito inspirado na filosofia de comando militar conhecida como mission command (Auftragstaktik). Este estilo de liderança caracteriza-se por definir claramente a missão, os objetivos desejados e as regras de atuação, concedendo ao mesmo tempo uma ampla margem para a iniciativa dos escalões inferiores. Assim, em vez de monopolizar todas as decisões operacionais, o líder superior assume o papel de «líder de líderes»: define a missão e cede parte da autoridade aos seus comandos intermédios. A doutrina de comando por missão enfatiza que o comandante delegue a execução sem abdicar da responsabilidade final, mantendo o controlo da intenção e do propósito, enquanto capacita os escalões inferiores para

decidir o como (Exército dos EUA, 2019; Ministério da Defesa do Reino Unido, 2017). Em outras palavras, o chefe estabelece o que se deseja alcançar (objetivo e propósito) e permite que os subordinados decidam como fazê-lo dentro dos limites da intenção do comando (Exército dos EUA, 2019; Ministério da Defesa do Reino Unido, 2017). Essa abordagem gera unidades mais organizadas e com maior autonomia, ao mesmo tempo em que o comando mantém a responsabilidade. Isso fortalece a disciplina e a confiança mútua: os oficiais intermediários sentem o apoio do superior e os agentes confiam em uma liderança clara. Com essa configuração, toda a cadeia de comando colabora não apenas na execução, mas também na formulação de estratégias, envolvendo-se no sucesso da missão (Exército dos EUA, 2019; Ministério da Defesa do Reino Unido, 2017).

Chaves da liderança descentralizada:

Missão clara e delegação. O comando superior comunica de forma clara o quê e o porquê da missão, deixando aos comandos intermédios a liberdade de decidir o como. Ao «dizer o que alcançar, não como fazê-lo», constroem-se equipas ágeis e criativas comprometidas com o objetivo comum (Exército dos EUA, 2019; Ministério da Defesa do Reino Unido, 2017).

Empoderamento com responsabilidade. Delegar autoridade operacional não dilui a prestação de contas: uma equipa bem empoderada resolve a maioria dos problemas no local, sem escalar para o superior, quando a intenção do comandante é bem compreendida (Exército dos EUA, 2019; Ministério da Defesa do Reino Unido, 2017). Ao mesmo tempo, o líder mantém o controlo estratégico e assume as consequências finais das decisões subordinadas.

Cultura de confiança e aprendizagem. O comandante tolera erros razoáveis e integra-os num ciclo de melhoria contínua, evitando a «paralisia por análise» e incentivando a iniciativa disciplinada dentro de diretrizes claras (Exército dos EUA, 2019; Ministério da Defesa do Reino Unido, 2017). Um clima de confiança cria «liberdade disciplinada»: margem de manobra com responsabilidade profissional, formação suficiente e apoio da liderança (Exército dos EUA, 2019; Ministério da Defesa do Reino Unido, 2017).

Desenvolvimento contínuo de líderes. O comando superior investe na formação e aconselhamento dos seus subordinados, reforçando as suas competências com feedback e exemplos. Na liderança eficaz, o chefe atua como catalisador da mudança, inspira os outros e favorece o surgimento de novos líderes (Goleman, 2004; Kotter, 2012).

Uma liderança descentralizada deste tipo requer, no entanto, um forte mecanismo de controlo da intenção: o comando superior deve verificar se a execução por parte dos seus líderes subordinados continua alinhada com os objetivos estratégicos. Para tal, são estabelecidas reuniões de coordenação, relatórios de situação breves mas e frequentes, e é mantida uma comunicação vertical e horizontal fluida. Essa “disciplina informada” garante que a delegação de decisões não resulte em caos organizacional, mas em uma atuação flexível, porém coerente.

Em resumo, liderar líderes — cedendo autonomia com intenção clara e promovendo o seu desenvolvimento — reforça a eficácia do modelo dos três pilares. Toda a cadeia de comando colabora na execução e na conceção da estratégia, envolvendo-se

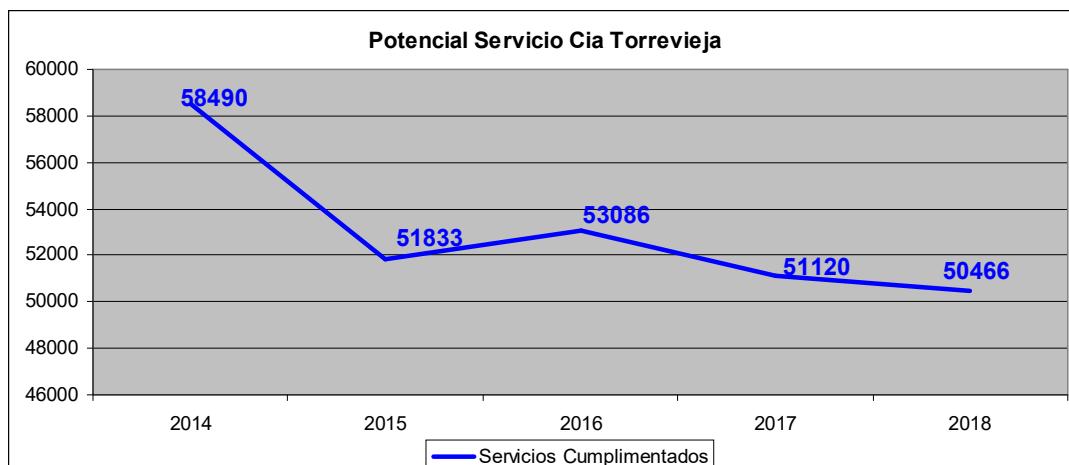
no sucesso da missão. A literatura organizacional sublinha, além disso, que a liderança participativa e adaptativa é fundamental para articular pilares diversos em contextos de mudança (Heifetz, 1994; Kotter, 2012). Esta cadeia de comando colaborativa favorece organizações mais organizadas e eficientes, com maior compromisso e responsabilidade partilhada em todos os níveis (Ratcliffe, 2008; Goldstein, 1979).

6. ILUSTRAÇÃO EMPÍRICA: APLICAÇÃO DO MODELO NA EMPRESA DE TORREVIEJA (2017-2019)

Tal como avançado na secção sobre a abordagem metodológica, apresentam-se a seguir alguns dados empíricos ilustrativos relativos à aplicação do modelo na Companhia de Torrevieja (2017-2019).

A Companhia de Torrevieja constituía, no período analisado, uma das unidades da Guarda Civil com maior incidência criminal registada a nível nacional, embora, desde 2010, apresentasse uma tendência descendente. A resposta tradicional ao aumento da criminalidade consistia em aumentar progressivamente o quadro de pessoal e, em épocas de maior afluência de pessoas e aumento da criminalidade (verão), reforçar operacionalmente com unidades de reserva.

No entanto, em 2017, tendo em conta as limitações de pessoal e a ausência de reforços que, tradicionalmente, tinham sido prestados à Companhia em diferentes períodos-chave, devido à existência de outras necessidades mais imperativas, decidiu-se adaptar o modelo de segurança que vinha sendo prestado para um modelo mais participativo e comunicativo, implementando um modelo de liderança orientado para a missão baseado em três pilares: prevenção do crime, investigação e comunicação, tanto externa (cidadania e atores institucionais) como interna (marketing interno).



Fonte: elaboração própria (2019). Este potencial de serviço não inclui apoios externos.

No que diz respeito à gestão de pessoal, foi facilitada a divisão do trabalho por áreas de especialização, foi reduzida a esfera de controlo do comando através da delegação de tarefas (pessoal/apoio, investigação e operações) e foram estimuladas as ordens do tipo missão em todos os níveis de comando para agilizar os trâmites e os ciclos de decisão, através de decisões descentralizadas a baixo nível, sob o princípio da iniciativa disciplinada.

A implementação da liderança orientada para a missão na unidade analisada implicou uma reengenharia dos processos de recursos humanos. Passou-se de um modelo de controlo exaustivo para um modelo de delegação por especialização (pessoal/apoio, investigação e operações). Esta abordagem, alinhada com a doutrina ADP 6-0 (Exército dos EUA, 2019), permitiu reduzir a carga cognitiva do comando superior, libertando-o para o planeamento estratégico, ao mesmo tempo que empoderava os comandos intermédios e a escala básica. A “iniciativa disciplinada” tornou-se o motor da unidade, permitindo respostas mais rápidas (ciclo OODA curto) ao crime itinerante que caracteriza a zona.

A teoria dos 3 pilares foi amplamente divulgada internamente por ocasião das reuniões de coordenação entre comandantes, revistas e vigilâncias de serviço e, externamente, em reuniões de segurança, reuniões trimestrais com comerciantes e sindicatos agrícolas, entrevistas com meios de comunicação, diretores de centros educativos, magistratura, etc.

Imagen 2. Amostra dos transparentes apresentados em reuniões com comandantes intermédios, empresários, polícias locais, diretores de centros educativos, etc., entre 2017 e 2019, na Companhia de Torrevieja.



No que diz respeito à comunicação, além de entrevistas pontuais ao nível da chefia, havia um programa na televisão (Comandancia¹, na TVT) e outro na rádio (A tu

¹ <https://www.tvtweb.es/programas/1-nuestros-programas/100-comandancia>

lado², na Torrevieja Radio) nos quais eram realizadas palestras periódicas explicando as tendências criminosas e dando conselhos para evitar ser vítima dos crimes em voga. Também foram ministradas palestras, através destes meios, de sensibilização sobre assédio, violência de género, etc., ao mesmo tempo que foram publicados os resultados das operações, investigações e, quando aplicável, julgamentos.

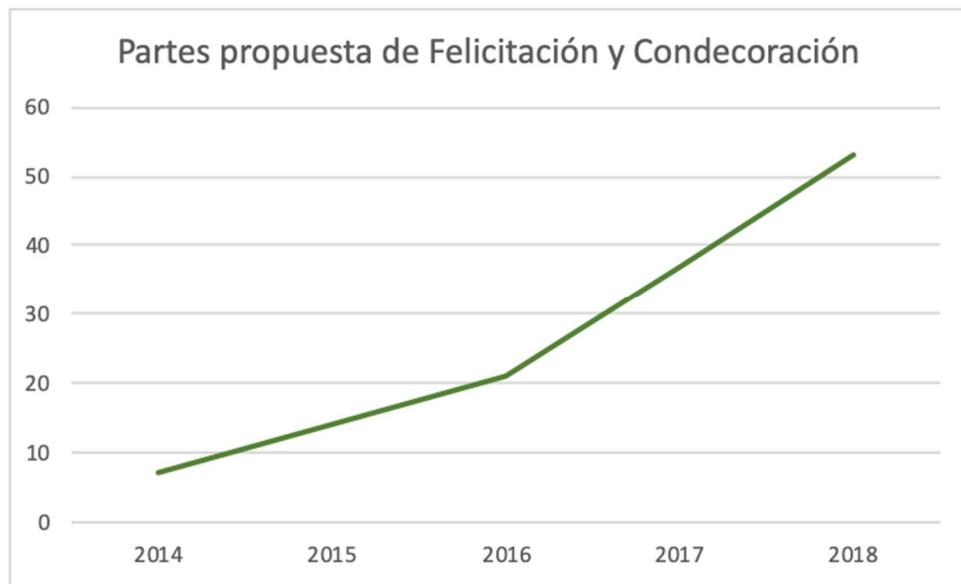
Aumentaram as palestras relacionadas com o Plano Diretor para a convivência e melhoria da segurança nos centros educativos, o Plano Maior de Segurança e o Plano Comércio Seguro.



Fonte: elaboração própria.

² <https://torreviejaradio.com/microespacios/a-tu-lado>

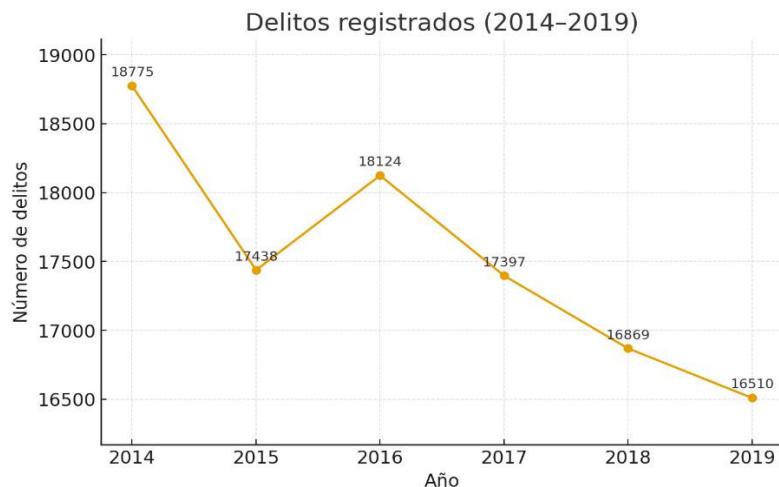
No que diz respeito ao pilar relativo à investigação, um indicador do aumento da atividade poderia ser o número de relatórios de felicitações refletido no gráfico seguinte:



Fonte: elaboração própria com base num relatório interno da Companhia de setembro de 2019.

Por sua vez, como demonstração da reação social a tais medidas, foram recebidos inúmeros prémios, sendo a Guarda Civil de Torrevieja agraciada com o prémio «Salero», concedido pela imprensa local de Torrevieja, o «Escudo de Oro» concedido pelo Casino de Torrevieja, o prémio Associação de Pequenos e Médios Comerciantes, o prémio pela luta contra o maltrato animal, o prémio «mulher do ano 2019» entregue a uma componente da Unidade de Segurança Cidadã de Torrevieja e uma menção especial recebida por essa Unidade em Rafal, entre outras distinções. Além disso, foram erguidas várias estátuas em homenagem à Guarda Civil e vários espaços públicos foram dedicados em várias câmaras municipais.

Os resultados quantitativos, por outro lado, em termos de segurança objetiva, foram que, apesar de uma notável diminuição na capacidade operacional e da ausência de apoio de outras unidades, houve uma redução significativa nas estatísticas de criminalidade.



Fonte: Elaboração própria com base nos dados da Companhia de Torrevieja.

Sem pretender estabelecer uma relação causal direta, a coerência temporal entre a implementação destas medidas, a melhoria dos indicadores do clima organizacional e a redução sustentada da criminalidade registada sugere que o modelo de três pilares, articulado através de uma liderança descentralizada e por missão, constitui um quadro operacional útil para orientar a ação policial em contextos de alta demanda e recursos limitados.

7. DESAFIOS E PROPOSTAS

Um desafio claro é a implementação prática. Reconhecer conceitualmente os três pilares é um primeiro passo; levá-lo à gestão diária requer ajustes institucionais. Por exemplo, na formação policial, seria necessário equilibrar a capacitação em aspectos táticos e investigativos com habilidades comunicativas e conceituais sobre a gestão da segurança subjetiva. Seria desejável que, desde o ensino inicial, também se treinasse em mediação de conflitos, oratória para palestras públicas, gestão de redes sociais, etc., tudo isso alinhado com a abordagem integral apresentada neste trabalho. Da mesma forma, os indicadores de desempenho das unidades de segurança cidadã deveriam ser ampliados: incorporar métricas de prevenção (pesquisas de vitimização, número de atividades preventivas realizadas, redução de fatores de risco no ambiente) e métricas de comunicação (grau de satisfação dos cidadãos com as informações fornecidas, tempo de resposta às solicitações dos vizinhos, etc.), juntamente com os índices tradicionais de criminalidade e esclarecimento. Isso incentivaria os comandantes a não negligenciar nenhuma área, resultando em segurança nas duas dimensões, objetiva e subjetiva.

Outro aspecto a considerar é o quadro normativo. Adaptar a regulamentação facilitaria a institucionalização da comunicação e da participação, evitando que dependam apenas da boa vontade do comando de turno.

Um modelo que enfatiza a comunicação e a abertura pode enfrentar resistências internas. Será tarefa da liderança (o “quarto elemento”) gerir essa mudança cultural, demonstrando que a transparéncia não coloca em risco as operações sensíveis, mas sim as potencia na maioria dos casos. Da mesma forma, podem surgir conflitos a curto prazo:

por exemplo, se mais dados sobre criminalidade forem tornados transparentes, inicialmente isso poderia causar alarme ou críticas políticas; no entanto, a longo prazo, isso permitiria diagnósticos compartilhados e maior corresponsabilidade. A chave está em acompanhar a transparência com pedagogia: explicar os contextos, as tendências históricas e as comparações, para que os cidadãos interpretem corretamente os dados e se envolvam nas soluções, em vez de reagirem com medo.

8. CONCLUSÕES

A segurança cidadã, entendida como um bem jurídico fundamental para o desenvolvimento de uma sociedade democrática, deve ser sustentada por uma abordagem multidimensional. Ao longo deste artigo, argumentou-se que tal abordagem pode ser articulada em torno de três pilares básicos — prevenção, investigação e comunicação — ativados e coordenados por meio de uma liderança estratégica orientada para a missão. Esta construção teórica, apoiada por referências doutrinárias e normativas, oferece várias conclusões e recomendações fundamentais:

- A prevenção proativa é insubstituível. De acordo com as teorias criminológicas contemporâneas, conclui-se que agir sobre as causas e oportunidades do crime antes que ele ocorra não apenas reduz a incidência criminal, mas também otimiza o uso de recursos e minimiza os danos sociais. É prioritário reforçar políticas públicas que abordem a prevenção em vários níveis: situacional (ambientes mais seguros), social (educação, coesão comunitária) e individual (redução das vulnerabilidades pessoais).
- A investigação eficaz garante a resposta do Estado de Direito. Um segundo pilar investigativo sólido assegura que quem infringe a lei enfrente consequências, mantendo a credibilidade e o efeito dissuasivo do sistema legal. Em um ambiente de criminalidade complexa, isso implica investir em capacitação especializada, tecnologia de ponta e cooperação interinstitucional (tanto nacional quanto internacional).
- A comunicação com os cidadãos é um pilar estratégico, não acessório. Informar, educar e dialogar com a população sobre segurança é tão importante quanto patrulhar as ruas ou resolver casos. A comunicação ativa aumenta a segurança subjetiva quando apropriado, mas também alerta o cidadão quando necessário, tornando-o participante de sua própria proteção. Isso ajuda a construir legitimidade e ativa a colaboração cidadã, resultando em melhores resultados objetivos.
- A liderança orientada para a missão é o catalisador da integração. Sem uma liderança clara, empática e flexível, os três pilares podem operar de forma dissociada ou mesmo competitiva. A figura do líder em segurança deve evoluir para a de um gestor integral de riscos e pessoas, capaz de inspirar os seus subordinados e ganhar a confiança dos cidadãos. A liderança orientada para a missão, juntamente com a aplicação ágil do ciclo OODA, perfilam-se como ferramentas fundamentais para implementar o modelo proposto.
- Rumo a uma abordagem normativa e organizacional coerente. Para operacionalizar este modelo, as instituições devem refleti-lo na sua estrutura e normas. Seria oportuno que as leis, regulamentos e doutrinas operacionais reconhecessem explicitamente a tripla missão e de prevenir, investigar e comunicar como funções igualmente fundamentais das forças de segurança.
- Corresponsabilidade e cultura de segurança cidadã. Uma conclusão transversal desta análise é que a segurança não pode ser concebida como um produto que o Estado oferece unilateralmente, mas como um bem comum que se constrói com a participação de todos. Isto implica uma mudança cultural tanto nas instituições (passar do secretismo

à colaboração, da reação à antecipação) como na sociedade (da queixa passiva ao envolvimento responsável).

Por outro lado, a análise dos dados recolhidos durante o período 2017-2019 em Torrevieja mostra uma coerência temporal consistente entre a implementação do novo modelo de liderança e a redução da criminalidade. Embora um desenho quase experimental rigoroso exigisse o controlo de variáveis exógenas, como fluxos turísticos ou indicadores macroeconómicos, a magnitude da diminuição dos crimes patrimoniais, coincidente com a intensificação das campanhas preventivas e a reorganização operacional sob o princípio do «comando orientado para a missão», aponta para uma relação plausível entre o modelo aplicado e os resultados observados. Além disso, indicadores qualitativos externos, como a concessão de vários prémios e reconhecimentos na região por quase todos os municípios, corroboram que a percepção de segurança e a legitimidade institucional melhoraram paralelamente aos indicadores objetivos.

Em suma, os três pilares da segurança cidadã, integrados por uma liderança orientada para a missão, oferecem um quadro abrangente e equilibrado para enfrentar os desafios da segurança no século XXI. Prevenindo o crime, investigando-o quando ocorre e comunicando e envolvendo os cidadãos em todo o processo, as sociedades podem aspirar a níveis mais elevados de tranquilidade, tanto objetiva como percebida. Este modelo reconhece a complexidade do mundo atual — onde o crime se globaliza, a informação flui instantaneamente e as exigências sociais de transparência são inevitáveis — e fornece ferramentas para se adaptar a isso sem renunciar aos valores democráticos. A Guarda Civil e as demais forças de segurança na Espanha, com sua rica tradição, mas também com sua abertura à modernização, estão em posição de liderar essa evolução rumo a uma segurança mais humana, eficiente e legítima. O desafio imediato é converter essas diretrizes em práticas concretas, avaliáveis e sustentáveis no tempo. Os frutos de tal empreendimento não serão medidos apenas em crimes evitados ou esclarecidos, mas em comunidades mais unidas e confiantes, onde a segurança deixe de ser percebida apenas como ausência de ameaças e passe a ser concebida como a presença positiva de cooperação, justiça e paz social.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Beetham, D. (1991). *The legitimation of power*. Macmillan.
- Boyd, J. R. (2018). *Um discurso sobre ganhar e perder*. Air University Press.
- Clarke, R. V. (1995). Prevenção situacional do crime. Em M. Tonry e D. Farrington (Eds.), *Construindo uma sociedade mais segura: abordagens estratégicas para a prevenção do crime* (pp. 91–150). University of Chicago Press.
- CDC. (2014). Manual de comunicação de riscos em situações de crise e emergência (CERC) (ed. 2014, atualizado em 2018). Centros de Controlo e Prevenção de Doenças. <https://stacks.cdc.gov/view/cdc/25531>
- Cohen, L. E., & Felson, M. (1979). Mudança social e tendências da taxa de criminalidade: uma abordagem de atividade rotineira. *American Sociological Review*, 44(4), 588–608. <https://doi.org/10.2307/2094589>
- Covello, V. T., & Sandman, P. M. (2001). Comunicação de risco: evolução e revolução. Em A. Wolbarst (Ed.), *Soluções para um ambiente em perigo* (pp. 164–178). Johns Hopkins University Press.
- De la Morena e de la Morena, L. (1987). *Os conceitos de «ordem pública» e «segurança cidadã» após a Constituição de 1978*. Revista de Administração Local e Autonómica (REALA), 234, 289–314.
- Eck, J. E., & Spelman, W. (1987). *Resolução de problemas: policiamento orientado para problemas em Newport News*. Fórum de Investigação Executiva Policial.
- Espasa Cubero, E. (2015). As políticas públicas de segurança cidadã: Análise e propostas a partir da Criminologia. *Revista Espanhola de Investigação Criminológica*, 13(3), 1–27.
- Freixes Sanjuán, T., & Remotti Carbonell, J. C. (1995). A configuração constitucional da segurança cidadã. *Revista de Estudos Políticos*, 87, 141–162. <https://ddd.uab.cat/record/199499>
- Garland, D. (2005). *A cultura do controlo: Crime e ordem social na sociedade contemporânea* (Trad. esp.). Gedisa. (Obra original publicada em 2001).
- Gledhill, J. (2013). A má administração da segurança pública. *Revista de Antropologia Social*, 22, 25–57. https://doi.org/10.5209/rev_RASO.2013.v22.43182
- Goldstein, H. (1979). Melhorar o policiamento: uma abordagem orientada para os problemas. *Crime & Delinquency*, 25(2), 236–258.
- Goleman, D. (2004). O que faz um líder? *Harvard Business Review*, 82(1), 82–91.
- González Sandoval, J. (2013). Segurança cidadã e administração da justiça. *Revista de Direito*, (8), 81–88. <https://doi.org/10.5377/derecho.v0i8.981>

- Granados Becerra, J. C. (2018). Segurança cidadã em Bogotá. Análise do orçamento e da eficiência nos gastos locais 2011–2016. *Revista Digital de Direito Administrativo*, (20), 201–238. <https://doi.org/10.18601/21452946.n20.09>
- Guillén Lasierra, F. (2015). *Modelos de polícia e segurança* [Tese de doutorado, Universitat Autònoma de Barcelona]. TDX/DDD.
- Guillén Lasierra, F. (2016). Polícia: Modelos, estratégias e reformas. Da polícia governamental à segurança plural. *Policia e Segurança Pública*, 6(2), 205–234.
- Heifetz, R. A. (1994). *Liderança sem respostas fáceis*. Harvard University Press.
- Hobbes, T. (1651/2008). *Leviatã* (Parte II, cap. 17). Versão moderna em Early Modern Texts.
- Organização Internacional de Normalização (ISO). (2018). *ISO 31000:2018 Gestão de riscos — Diretrizes*.
- Jewkes, Y. (2015). *Media and crime* (3.ª ed.). SAGE.
- Kahneman, D. (2011). *Pensar, rápido e devagar*. Farrar, Straus e Giroux.
- Kotter, J. P. (2012). *Liderando a mudança* (com um novo prefácio). Harvard Business Review Press.
- Lei Orgânica 2/1986, de 13 de março, sobre as Forças e Corpos de Segurança. Boletim Oficial do Estado, n.º 63, de 14 de março de 1986.
- Lei Orgânica 4/2015, de 30 de março, sobre a proteção da segurança cidadã. Boletim Oficial do Estado, n.º 77, de 31 de março de 2015.
- Lindell, M. K., & Perry, R. W. (2012). O modelo de decisão de ação protetora: modificações teóricas e evidências adicionais. *Análise de risco*, 32(4), 616–632. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2011.01647.x>
- Mazerolle, L., Bennett, S., Davis, J., Sargeant, E., & Manning, M. (2013). Legitimidade no policiamento: uma revisão sistemática. *Revisões Sistemáticas Campbell*, 9(1), i–147. <https://doi.org/10.4073/csr.2013.1>
- Montalvo Abiol, J. C. (2010). Conceito de ordem pública nas democracias contemporâneas. *Revista Jurídica da Universidade Autónoma de Madrid*, 22, 197–222.
- Nações Unidas, Estratégia Internacional para a Redução de Desastres (EIRD/UNISDR). (2004). Viver com o risco: Relatório mundial sobre iniciativas para a redução de desastres. Nações Unidas. <https://www.eird.org/vivir-con-el riesgo/capitulos/ch2-section1.pdf>

- Alto Comissariado das Nações Unidas para os Direitos Humanos (ACNUDH/OHCHR). (1990). *Princípios básicos sobre o uso da força e de armas de fogo por agentes da lei* (8.º Congresso da ONU, Havana). <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/basic-principles-use-force-and-firearms-law-enforcement>
- Osinga, F. P. B. (2007). *Ciência, estratégia e guerra: A teoria estratégica de John Boyd*. Routledge.
- Ratcliffe, J. H. (2008). *Polícia baseada em inteligência*. Willan Publishing.
- Recasens i Brunet, A. (2002). Políticas de segurança e prevenção no Estado espanhol. *Revista Catalana de Seguretat Pública*, 11, 151–175.
- Recasens i Brunet, A. (2007). *A segurança e as suas políticas: Rumo a um modelo de segurança integral*. Atelier.
- Requena Hidalgo, J. (2016). A legitimidade policial e a colaboração cidadã com a polícia. *InDret*, 2, 1–36.
- Schneier, B. (2003). *Além do medo: Pensando sensatamente sobre segurança num mundo incerto*. Copernicus Books.
- Shepperd, J. A., Waters, E., Weinstein, N. D., & Klein, W. M. P. (2015). *Uma introdução ao otimismo irrealista*. Direções atuais na ciência psicológica, 24(3), 232–237. <https://doi.org/10.1177/0963721414568341>
- Skogan, W. G. (2006). Asymmetry in the impact of encounters with the police. *Policing & Society*, 16(2), 99–126. <https://doi.org/10.1080/10439460600662098>
- Slovic, P. (1987). Percepção do risco. *Science*, 236(4799), 280–285. <https://doi.org/10.1126/science.3563507>
- Sunstein, C. R. (2005). *Leis do medo: Além do princípio da precaução*. Cambridge University Press.
- Sunshine, J., & Tyler, T. R. (2003). O papel da justiça processual e da legitimidade na formação do apoio público ao policiamento. *Law & Society Review*, 37(3), 513–548. <https://doi.org/10.1111/1540-5893.3703002>
- Tribunal Constitucional. (1982, 7 de junho). Sentença 33/1982. Boletim Oficial do Estado.
- Tribunal Constitucional. (5 de dezembro de 1984). Sentença 117/1984. Boletim Oficial do Estado.
- Tribunal Constitucional. (1984, 18 de dezembro). Sentença 123/1984. Boletim Oficial do Estado.
- Tribunal Constitucional. (1990, 28 de março). Acórdão 55/1990. Boletim Oficial do Estado.

Tribunal Constitucional. (1993, 18 de novembro). Acórdão 341/1993. Boletim Oficial do Estado.

Tribunal Constitucional. (1995, 8 de maio). Acórdão 66/1995. Boletim Oficial do Estado.

Tribunal Constitucional. (2020, 19 de novembro). Acórdão 172/2020. Boletim Oficial do Estado.

Tribunal Europeu dos Direitos Humanos. (1995). *Processo McCann e outros contra o Reino Unido* (Acórdão de 27 de setembro de 1995).

Tribunal Europeu dos Direitos Humanos. (2010, 12 de janeiro). Gillan e Quinton contra Reino Unido (Recurso n.º 4158/05).

Tversky, A., & Kahneman, D. (1973). Disponibilidade: *uma heurística para julgar frequência e probabilidade*. *Psicologia Cognitiva*, 5(2), 207–232.
[https://doi.org/10.1016/0010-0285\(73\)90033-9](https://doi.org/10.1016/0010-0285(73)90033-9)

Tyler, T. R. (2006). *Why people obey the law* (2.ª ed.). Princeton University Press.

Ministério da Defesa do Reino Unido. (2017). Publicação sobre a doutrina do exército (ADP): Operações terrestres.
https://assets.publishing.service.gov.uk/media/677fe2d4d721a08c0066560c/Army_Doctrine_Publication_land_operations__withdrawn_25_May_2022_.pdf

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. (1994). *Relatório sobre o desenvolvimento humano 1994: Novas dimensões da segurança humana*. Oxford University Press.
<https://hdr.undp.org/system/files/documents/hdr1994encompletenostats.pdf>

Departamento do Exército dos EUA. (2019). Publicação da Doutrina do Exército (ADP) 6-0: *Comando da missão: Comando e controlo das forças do Exército*. Gabinete de Publicações do Governo dos EUA.

Weber, M. (1919/1946). A política como vocação. Em H. H. Gerth & C. W. Mills (Eds. e Trads.), *De Max Weber: Ensaios em sociologia* (pp. 77–128). Oxford University Press.

Weinstein, N. D. (1980). Otimismo irrealista sobre eventos futuros da vida. *Jornal de Personalidade e Psicologia Social*, 39(5), 806–820. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.39.5.806>

Wilson, J. Q., & Kelling, G. L. (1982). Janelas partidas: A polícia e a segurança do bairro. *The Atlantic Monthly*, 249(3), 29–38.
<https://www.theatlantic.com/magazine/archive/1982/03/broken-windows/304465>

Zedner, L. (2009). *Segurança*. Routledge.