

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



Ana Margarida Franqueira Leite

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado em Segurança Pública

XXXVI Curso de Formação de Oficiais de Polícia

Segurança de grandes eventos:

O legado da Jornada Mundial da Juventude 2023

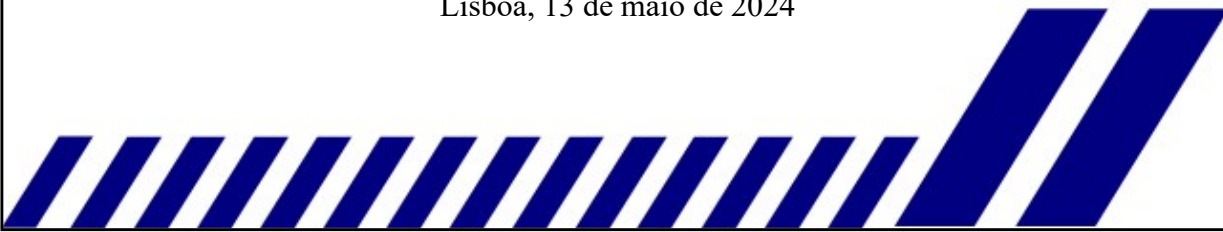
Orientador:

Superintendente, Prof. Doutor Luís Manuel André Elias

Coorientadora:

Prof.^a Doutora Lúcia G. Pais

Lisboa, 13 de maio de 2024



Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



Ana Margarida Franqueira Leite

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado em Segurança Pública

XXXVI Curso de Formação de Oficiais de Polícia

Segurança de grandes eventos:

O legado da Jornada Mundial da Juventude 2023

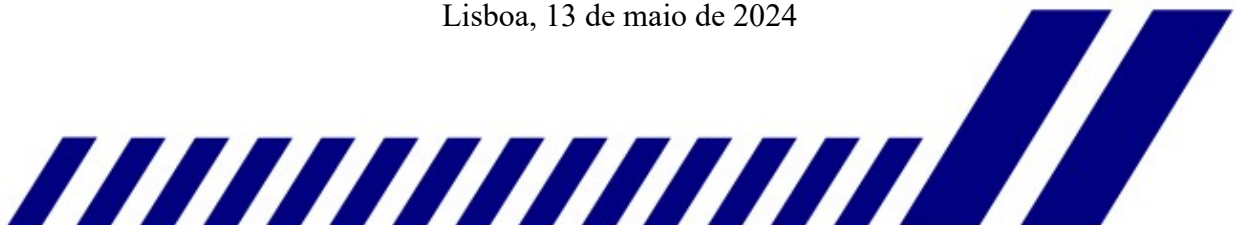
Orientador:

Superintendente, Prof. Doutor Luís Manuel André Elias

Coorientadora:

Prof.^a Doutora Lúcia G. Pais

Lisboa, 13 de maio de 2024





Estabelecimento de Ensino:	Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna
Curso:	XXXVI CFOP
Orientador:	Superintendente, Prof. Doutor Luís Manuel André Elias
Coorientadora:	Prof. ^a Doutora Lúcia G. Pais
Título:	Segurança de grandes eventos: O legado da Jornada Mundial da Juventude 2023
Autor:	Ana Margarida Franqueira Leite
Local de Edição:	Lisboa
Data de edição:	13 de maio de 2024

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna com vista à obtenção do grau de mestre em Segurança Pública, elaborada sob a orientação do Superintendente, Prof. Doutor Luís Manuel André Elias e sob coorientação da Prof.^a Doutora Lúcia G. Pais.

Aos polícias e
às estrelas da minha vida.

Agradecimentos

O presente trabalho simboliza o culminar de uma etapa que foram os últimos cinco anos da minha vida e, por isso, não estaria completo sem realizar uma reflexão sobre este período. Acredito que as melhores montanhas são as mais desafiantes, onde a realidade nos submete a dificuldades, mas também nos proporciona as conquistas mais gratificantes.

A vida é uma constante aprendizagem, passo a passo, desafio a desafio, sorriso após sorriso, é nos contratempos que conhecemos quem está verdadeiramente ao nosso lado, os que não se atropelam perante os obstáculos e que estão sempre lá para dar um abraço, genuíno como esta ação merece. Chega o momento de recordar e agradecer o apoio de todos aqueles que estiveram presentes, que contribuíram e que partilharam mais uma montanha da minha caminhada.

Aos meus pais, pela educação e por me acompanharem neste percurso. À minha mãe pelo amor incondicional e apoio incansável, para os quais não há palavras. Ao meu pai por dar o melhor de si. À minha família. À minha madrinha por estar sempre presente.

Ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI) pela formação técnico-policial e académica. A todos os docentes que fazem valer o lema desta academia de Polícia “*Victoria Discentium, Gloria Docentium*” e ao restante quadro orgânico, que estiveram presentes e nos auxiliaram ao longo destes anos.

Ao Sr. Superintendente, Prof. Doutor Luís Elias por ter aceitado prontamente este desafio, pelas sábias palavras e pelos conhecimentos transmitidos. À Sr.^a Prof.^a Doutora Lúcia G. Pais por esclarecer todos os meus questionamentos, por toda a disponibilidade e apoio demonstrados, nada é por acaso.

A todos os entrevistados que participaram neste estudo. Todos os ensinamentos por vós transmitidos são lições que levo para a minha vida profissional e pessoal, um exemplo para a etapa que se aproxima. Grata pela disponibilidade e contributos!

Aos polícias da 5.^a Divisão Policial de Lisboa, nomeadamente ao efetivo da EIFP e da 11.^a Esquadra. Ao Sr. Subintendente Henrique Gomes Figueiredo pelos seus conselhos. Ao Subcomissário João Lucas pela tutoria sincera, por todos os debates e por esclarecer as minhas diversas e inúmeras perguntas sobre a matéria policial.

Ao efetivo da Divisão Policial de Cascais. Ao Subcomissário Francisco Duarte e ao Subcomissário Francisco Coelho pela oportunidade de assumir tarefas e de experienciar várias valências, apesar de todas as incumbências que tinham a cargo.

Ao XXXVI CFOP por todas as vivências e memórias. Pela resiliência que me fizeram perceber que tinha. Foram cinco anos das nossas vidas, cada um com a sua personalidade, caráter e experiência de vida, um bem-haja.

À comunidade dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa do ISCPPI, principalmente aos camaradas do meu curso, por esta passagem difícil longe dos vossos familiares, distantes dos vossos países. Votos de um feliz e tão aguardado regresso a casa.

Um especial agradecimento a todas as pessoas que se cruzaram na minha vida no ano de aspirante e que marcaram o meu percurso. Por todos os momentos partilhados, pela transmissão de experiências, pelos “pormenores”. Pessoas raras, autênticas, de sorriso sincero e de valores nobres.

Aos meus amigos bracarenses de longa data. À Eva, ao Henrique, à Inês e à Rita. As nossas tardes de café, as nossas aventuras, as nossas risadas e desabafos, as nossas viagens. À nossa simplicidade, registada em imagens e na memória.

À pessoa que há cinco anos rumou à capital. Por seguir o caminho que decidiu, por todo o empenho durante meses em mais um desafio da sua vida, por viver de forma genuína. Que permanece a olhar para o infinito com orgulho no caminho percorrido.

Às estrelas da minha vida, que não estão cá para abraçar e assim agradecer-lhes.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para este momento.

Obrigada.

Epígrafe

Se podes olhar, vê. Se podes ver, repara.

José Saramago, 2014, p. 7

RESUMO

A organização de uma Jornada Mundial da Juventude, o maior evento internacional da Igreja Católica, é um desafio para qualquer país. Num mundo de incerteza o papel das autoridades policiais revela-se indispensável para o êxito de um grande evento. No verão passado, Portugal sediou a Jornada Mundial da Juventude 2023 que trouxe multidões de peregrinos, oriundos de todo o mundo, ao país para se reunirem com o Sumo Pontífice. Nesta investigação, procurou-se analisar o processo de gestão da segurança deste grande evento, em todas as suas fases – planeamento, execução e avaliação –, com vista a compreender as boas práticas e os pontos a ter em atenção. Com o presente estudo pretendemos contribuir, ao nível securitário, para o aprimoramento de procedimentos e ferramentas da Polícia de Segurança Pública (PSP) em futuras operações de segurança. Para o efeito, realizou-se um estudo empírico qualitativo, através de entrevistas que reúnem os contributos de 12 especialistas em segurança, as quais foram sujeitas a uma análise de conteúdo temática. Os resultados permitem concluir que todos os grandes eventos têm margem para desenvolvimento, deixando um legado, pelo que todo o evento deve ficar registado desde o seu princípio, meio e fim. Ademais, na ótica da segurança pública, os policiamentos são cada vez mais dinâmicos devendo a PSP acompanhar a conjuntura internacional e adaptar-se aos contextos políticos, culturais, económicos, ambientais e tecnológicos em que está inserida, a fim de fornecer o melhor serviço ao cidadão.

Palavras-chave: grandes eventos; Jornada Mundial da Juventude 2023; legado; Polícia de Segurança Pública; segurança

ABSTRACT

Organising World Youth Day, the Catholic Church's biggest international event, is a challenge for any country. In a world of uncertainty, the role of authorities is indispensable to the success of a major event. Last summer, Portugal hosted World Youth Day 2023, which brought crowds of pilgrims from all over the world to the country to meet the Pontiff. The aim of this research was to analyse the security management process of this major event in all its phases – planning, execution and evaluation – with a view to understanding good practice and points to watch out for. The aim of this study is to contribute, at a security level, to improving the procedures and tools of the Public Security Police (PSP) in future security operations. To this end, a qualitative empirical study was carried out using interviews with 12 security experts, which were subjected to thematic content analysis. The results lead us to conclude that all major events have room for development and leave a legacy, so every event should be recorded from its beginning, middle and end. Furthermore, from a public security perspective, policing is increasingly dynamic and the PSP must keep up with the international situation and adapt to the political, cultural, economic, environmental and technological contexts in which it operates, in order to provide the best service to citizens.

Keywords: major events; World Youth Day 2023; legacy; Public Security Police; security

Lista de siglas e acrónimos

COMETLIS	Comando Metropolitano de Lisboa
EUROPOL	<i>European Union Agency for Law Enforcement Cooperation</i> (Agência Europeia de Polícia)
FSS	Forças e Serviços de Segurança
GE	Grande evento
INTERPOL	<i>International Criminal Police Organization</i> (Organização Internacional de Polícia Criminal)
IPO	<i>International Permanent Observatory</i> (Observatório Internacional Permanente)
JMJ	Jornada Mundial da Juventude
NATO/OTAN	<i>North Atlantic Treaty Organization</i> / Organização do Tratado do Atlântico Norte
NPIA	<i>National Policing Improvement Agency</i> (Agência Nacional para a Melhoria do Policiamento)
OCS	Órgãos de Comunicação Social
OSCE	<i>Organization for Security and Cooperation in Europe</i> (Organização para a Segurança e Cooperação na Europa)
PCT	Posto de Comando Tático
PSP	Polícia de Segurança Pública
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
UE	União Europeia
UEP	Unidade Especial de Polícia
VIP	<i>Very Important People</i>

Índice

Dedicatória	I
Agradecimentos	II
Epígrafe	IV
RESUMO	V
ABSTRACT	VI
Lista de siglas e acrónimos	VII
Índice	VIII
Índice de Anexos	XI
Índice de Apêndices	XI
Índice de Tabelas	XI
Introdução	1
Capítulo I – Enquadramento teórico	3
1. Grandes Eventos	3
1.1. Na procura de um conceito de grande evento.....	3
1.2. Fases de um grande evento	7
1.2.1. Pesquisa e tratamento de informação	8
1.2.2. Planeamento de segurança.....	8
1.2.3. Execução	14
1.2.4. Avaliação.....	16
1.3. Ameaças, riscos, vulnerabilidades e ativos críticos.....	18
1.3.1. Ameaças	18

1.3.2. Riscos	22
1.3.3. Vulnerabilidades.....	23
1.3.4. Ativos críticos.....	23
1.4. <i>Security, safety e services</i>	24
1.5. Prevenção e repressão.....	25
2. Modelo de gestão da segurança de grandes eventos da PSP	26
2.1. Comando e controlo	27
2.1.1. Comando estratégico	28
2.1.2. Comando operacional.....	29
2.1.3. Comando tático.....	30
3. As Jornadas Mundiais da Juventude.....	31
3.1. Contexto de um evento	31
3.2. Contexto histórico das Jornadas Mundiais da Juventude	32
3.3. Aprender com o passado.....	33
3.4. Breve análise das Jornadas Mundiais da Juventude	33
3.4.1. Denver, 1993	34
3.4.2. Manila, 1995.....	34
3.4.3. Colónia, 2005	35
3.4.4. Madrid, 2011	35
3.4.5. Rio de Janeiro, 2013	36
3.4.6. Cidade do Panamá, 2019	36
3.5. Historial de atentados	36
3.6. A Jornada Mundial da Juventude 2023 – Lisboa	37
4. Formulação do problema de investigação	39

Capítulo II – Método	40
1. Participantes	40
2. Corpus.....	41
3. Instrumentos	41
3.1. Instrumento de recolha de dados	41
3.2. Instrumento de análise de dados.....	42
4. Procedimento	44
Capítulo III – Apresentação e discussão dos resultados	46
1. Caracterização da Jornada Mundial da Juventude 2023.....	46
2. Impacto nos polícias	49
3. Boas práticas.....	52
4. Pontos a ter em atenção	57
5. Propostas futuras	66
5.1. Antes.....	66
5.2. Durante	67
5.3. Após.....	68
6. Sugestões para operações de segurança futuras	70
Conclusão	73
Referências	78
Anexos	86
Apêndices	92

Índice de Anexos

Anexo 1 – Competências dos níveis de comando estratégico, operacional e tático.....	87
Anexo 2 – Programa dos eventos principais da JMJ Lisboa 2023.....	88
Anexo 3 – Programa Oficial da Visita do Papa Francisco.....	89
Anexo 4 – Mapa das Jornadas Mundiais da Juventude internacionais.....	90
Anexo 5 – Palcos do Parque Tejo-Trancão e do Parque Eduardo VII.....	91

Índice de Apêndices

Apêndice A – Termo de Consentimento Informado.....	93
Apêndice B – Exemplos de questões do guião de entrevista.....	94
Apêndice C – Ofício que formaliza o pedido para a realização das entrevistas.....	95
Apêndice D – Despacho que autoriza a realização das entrevistas.....	96
Apêndice E – Quadro categorial.....	97
Apêndice F – Exemplos de excertos de codificação.....	102

Índice de Tabelas

Tabela 1: Modelo IIMARCH, Auxiliar na Preparação de um <i>Briefing</i>	15
Tabela 2: Escala Comum da Avaliação da Ameaça.....	19
Tabela 3: Contexto do Evento.....	31
Tabela 4: Edições Internacionais das Jornadas Mundiais da Juventude.....	32

Introdução

No mundo globalizado, pautado por contínuas transformações sociais, vários são os desafios impelidos à Polícia de Segurança Pública (PSP) que, enquanto representante do Estado e ao serviço do cidadão, deve adaptar-se aos consecutivos avanços da humanidade, acompanhando os contextos políticos, culturais, económicos, ambientais e tecnológicos em que está inserida.

A predisposição do ser humano para a socialização induz a necessidade de organizar acontecimentos de convívio social, a fim de registar momentos significativos ou meramente para satisfazer a incessante procura de emoções e experiências. A atual conjuntura internacional está caracterizada pelo sentimento de insegurança, nomeadamente provocado por vários ataques terroristas, e pela respetiva exposição mediática que suscita a urgência de as Polícias aprimorarem a gestão da segurança pública e, em concreto, dos grandes eventos das mais diversas naturezas.

Desde 1998 que Portugal tem consistentemente assumido o papel de país anfitrião de diversos grandes eventos internacionais de relevância, acolhendo frequentemente uma variedade de eventos, desde cimeiras políticas até competições desportivas de renome mundial. Tal compromisso e capacidade organizativa de encontros de relevo promove a imagem do país, proporciona oportunidade para intercâmbio cultural entre diferentes nações, fomenta o desenvolvimento de normas e práticas internas das Polícias, bem como, no reverso, acarreta desafios complexos à segurança, que serão explorados no presente trabalho. Por conseguinte, a aposta nacional em projetar a imagem do país através da organização de grandes eventos tem sido patente nas últimas duas décadas, inclusive com a confirmação da *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA) que coloca Portugal como um dos países organizadores do campeonato mundial de futebol agendado para 2030.

A apreciação da atividade policial em todas as fases – planeamento, execução e avaliação – de um grande evento (GE) analisando boas práticas e pontos a ter em atenção, tendo em consideração os diversos níveis de comando e valências policiais é um estudo preponderante para a PSP, de modo a aproveitar os conhecimentos e lições aprendidas adquiridos pelos seus profissionais para maior eficiência e eficácia em operações de segurança futuras. No que concerne à fase de planeamento e aos principais fatores

respeitantes aos GE vejam-se os trabalhos de Gomes (2005) e de Oliveira (2019) relativos ao *UEFA EURO* 2004 e ao *Web Summit* 2018, respetivamente.

Neste estudo procurámos compreender o legado da Jornada Mundial da Juventude 2023 (JMJ 2023), na ótica da segurança pública, analisando todo o processo de gestão da segurança desta operação. Ainda, sendo um trabalho debruçado sobre a Polícia e respetiva atividade, pretendemos disponibilizar exequíveis e úteis aprimoramentos para a atividade policial em futuros policiamentos.

O primeiro capítulo deste trabalho apresenta o estado da arte, resultante da pesquisa bibliográfica desenvolvida, destinado a aprofundar a temática da investigação. Em primeiro plano, discorre-se sobre os conceitos de evento e de grande evento, com o intuito de procurar uma definição universal de GE, com base na literatura existente. Em seguida, são apresentadas as fases de um grande evento – planeamento, execução e avaliação – detalhando-se os conceitos e os processos específicos associados a cada uma delas, visando destacar a complexidade inerente a cada etapa. Num segundo plano, está caracterizado o estudo da Jornada Mundial da Juventude 2023. Este inclui o contexto histórico deste GE, os principais incidentes de segurança observáveis nas suas diversas edições internacionais e o respetivo enquadramento com a JMJ realizada em Lisboa. Ademais, norteados os conteúdos temáticos inclui-se o enquadramento teórico do problema de investigação.

O segundo capítulo diz respeito à descrição da opção metodológica, com a explanação do método implementado na componente empírica da investigação, no qual estão caracterizados os participantes e o *corpus* do trabalho, os instrumentos de recolha e análise de dados, e todo o procedimento seguido.

O terceiro capítulo demonstra o desenvolvimento do trabalho empírico, no qual são apresentados e discutidos os resultados do estudo. Neste capítulo integram-se, ainda, sugestões que consideramos pertinentes para futuras operações de segurança, com base na análise das componentes teóricas e empíricas deste trabalho. Segue-se a conclusão que apresenta as considerações finais do estudo, as oportunidades para o futuro, bem como as limitações observadas no decurso da presente investigação.

Capítulo I – Enquadramento teórico

1. Grandes Eventos

1.1. Na procura de um conceito de grande evento

Na sociedade contemporânea, a realização de eventos de natureza política, social, cultural, religiosa, desportiva, entre outros, tornou-se uma prática tão frequente que pode interferir no quotidiano da população, acarretando desafios à segurança. Com efeito, o termo ‘evento’, que usamos correntemente, “representa uma multiplicidade de ocorrências e manifestações que vão do desporto à sociedade, das empresas à cultura, do micro ao macro” (Isidoro et al., 2023, p. 11).

Getz (2007) define ‘evento’ como uma “ocorrência num determinado local e momento, que engloba uma panóplia especial de circunstâncias, constituindo um marco digno de registo” (p. 18). Em acrescento, Caetano et al. (2018) referem que “evento é um acontecimento especial, planeado e organizado com um objetivo, num determinado momento e local, para um público-alvo identificado” (p. 9). Denota-se, portanto, existir um consenso na definição de ‘evento’ como um acontecimento planeado, com início e fim, que representa um momento distinto na vida diária das pessoas e que visa um objetivo concreto, perante um dado público.

No âmbito dos grandes eventos a linha de pensamento parece não se revelar tão uniforme, pelo que a elaboração de uma definição universal e singular de grande evento revela-se complexa e as referências ao conceito são, numa perspetiva securitária, multifacetadas. A Lei de Segurança Interna (LSI; Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto), no seu artigo 18.º, alude à aceção de GE como um “evento de dimensão ampla ou internacional”. De acordo com Oliveira (2015), um grande evento “é um acontecimento, em geral, extraordinário ou único, pela sua importância económica e pelo prestígio que angaria para o Estado em que ocorre” (p. 73). No mesmo fio condutor, Bowdin et al. (2006) referem que os GE são “eventos que, pela sua escala e interesse mediático, são capazes de atrair um número significativo de visitantes, cobertura mediática e benefícios económicos” (p. 16).

Cardoso (2022) afirma, também, que os GE têm uma “dimensão considerável” e espelham “empreendimentos que apelam a uma participação de milhares de pessoas, sendo

o seu âmbito internacional” (p. 2). Porém, Oliveira (2015) considera que não é impreterível o caráter internacional para ser considerado GE pelo que:

Um evento que tenha uma forte presença de altas entidades, uma extensa cobertura mediática, uma significativa importância histórica, política, cultural ou popularidade e beneficie de participação de grandes multidões, deverá ser considerado, também, como um ‘grande evento’ mesmo que possua uma dimensão nacional. (p. 74)

Perante o exposto, verifica-se que um GE tanto pode ser de âmbito nacional como de âmbito internacional, consoante a tipologia, a complexidade e as particularidades intrínsecas ao mesmo. Segundo Cunha (2015) estes “eventos de uma dimensão mais alargada têm a capacidade de modificar a própria ocupação de uma determinada região, assim como as respetivas áreas envolventes” (p. 6), de modo que “os grandes eventos são facilmente identificáveis pela sua dimensão e caracterizam-se pelo forte crescimento da necessidade de investimento financeiro na sua organização” (Caetano et al., 2018, p. 12).

Numa perspetiva norte-americana, Connors (2007) exemplifica o entendimento do *Department of Homeland Security* (DHS), que define estes eventos especiais como “eventos nacionais ou internacionais que, em virtude do seu perfil ou estatuto, representam um alvo importante e justificam esforços adicionais de preparação, planeamento e atenuação” (p. 8). Na mesma obra, Connors (2007) apresenta a descrição presente no Manual de Planeamento da Gestão de Eventos Especiais do *Federal Bureau of Investigation* (FBI), afirmando que um evento especial se constata como “um evento nacional ou internacional significativo, ocorrência, circunstância, concurso, atividade, ou reunião que, em virtude do seu perfil e/ou estatuto, representa um alvo atrativo para ataque terrorista” (p. 8).

De acordo com o The House Consortium (2014), um GE não se prende somente com a vertente quantitativa, relativa às suas dimensões, mas também de uma vertente qualitativa, relacionada com a sua natureza ou dinâmica. O Consórcio estabelece que um GE é todo o acontecimento que “não é rotineiro ou que não se enquadra na capacidade de segurança normal da autoridade nacional que o acolhe (...) que é subjetivamente «extraordinário» em termos de carga de segurança nova, invulgar ou extra que impõe às autoridades nacionais” (The House Consortium, 2014, p. 12). Dado que ultrapassa a capacidade e rotina da Polícia

este manual enfatiza a importância da cooperação internacional, em termos de planeamento da segurança, face à complexidade inerente.

Oliveira (2015) indica que num GE a Polícia, além de recorrer aos meios habitualmente utilizados nas operações rotineiras, incorpora outras ferramentas que abrangem diversas áreas, as quais “de forma integrada contribuem fortemente para o sucesso das operações” (p. 75). Nestes policiamentos de grande escala recorrem-se a instrumentos como: a inteligência policial; a comunicação interna e externa; a implementação de novos meios tecnológicos; o controlo fronteiriço; as contingências de segurança; a gestão logística; o controlo de acessos ao(s) recinto(s); além das inúmeras variáveis que vão surgindo no próprio processo de planeamento de um GE.

Além da necessidade de harmonizar os interesses privados do promotor do evento com o interesse do Estado e da segurança é relevante destacar que, dada a complexidade de gestão da segurança de um GE, há frequentemente a participação de uma panóplia de entidades que coordenam e cooperam entre si com um objetivo comum. Ferraz (2015) afirma que um GE “tem características muito próprias, uma vez que têm uma complexidade superior, sendo exigida uma organização e gestão extremamente pormenorizadas, bem como a mobilização imperativa de um elevado número de meios e recursos” (p. 32). Assim, a “realização de um grande evento requer uma resposta extraordinária, planeada e executada através de um modelo de gestão” (Elias, 2022, p. 408).

Dada a ausência de uma definição única e precisa, apresentamos a que mais se enquadra no âmbito securitário, publicada no modelo de planeamento da segurança do *International Permanent Observatory* (IPO). De acordo com essa aceção, GE é todo o acontecimento que seja previsível e que contemple, pelo menos, uma das seguintes características: “significado histórico, político ou popularidade; grande cobertura mediática e/ou presença dos media internacionais; participação de cidadãos de diversos países e/ou possível grupo-alvo; participação de VIP e/ou altas entidades; grande número de pessoas” (International Permanent Observatory on Security during Major Events, 2007, p. 8).

Este programa recorreu a peritos internacionais, oriundos de diversos países, que tendo em consideração uma amostra de 30 GE identificaram uma panóplia de características predominantes, ordenadas do seguinte modo: 1) participação de VIP e/ou altas entidades; 2) grande cobertura dos média e/ou presença dos média internacionais; 3) elevado número de

peças; 4) dispersão/concentração ou ocorrências de outros eventos durante a realização do grande evento; 5) risco de alteração da segurança e ordem públicas; 6) significado ou popularidade histórica ou política; 7) elevado empenhamento de profissionais de segurança; 8) participação de cidadãos oriundos de diferentes países e/ou grupo de público-alvo; 9) cooperação policial internacional; 10) Outros riscos (álcool, drogas, furto de carteiristas); 11) ameaças e riscos transnacionais; e, 12) riscos de terrorismo (International Permanent Observatory on Security during Major Events, 2007).

Tendo em conta esta proposta para a definição do conceito, embora seja bastante vantajoso haver uma orientação para o termo de GE, observa-se a ausência de uma delimitação precisa. Apesar do projeto identificar alguns fatores e variáveis pertinentes, o leitor pode encontrar dificuldades na caracterização de GE devido à amplitude e imprecisão de alguns fatores, tais como ‘elevado número de pessoas’ e ‘riscos diversos’, que deixam margem para interpretações, suscitando alguma subjetividade e discricionariedade ao nível prático. Compreende-se, porém, que havendo esta referência seja possível um melhor ajustamento a diferentes realidades, a diferentes países.

Ademais, a definição em análise afirma que a existência de apenas uma das características é suficiente para que seja considerado GE, o que pode proporcionar divergência de opiniões acerca desta premissa. A forma como cada país recebe e interpreta o acontecimento é influenciada por inúmeras variáveis intrínsecas ao Estado anfitrião, entre outras: a dimensão; a notoriedade internacional; a cultura; os recursos de que dispõe; e, as políticas de segurança, pelo que a perceção da complexidade de um acontecimento é moldada conforme estes fatores internos e externos.

Destarte, pela revisão de diversas fontes na literatura sobre eventos de elevada envergadura e relacionadas com a gestão da segurança de GE constata-se o desafio em estabelecer uma definição singular do conceito, em termos doutrinários e operacionais, evidenciando-se como um tema suscetível de debates e controvérsias.

1.2. Fases de um grande evento

Os grandes eventos possuem uma dimensão intrinsecamente mais complexa do que as operações de segurança rotineiras, de modo que as ações desencadeadas no evento poderão ter repercussões significativas para a segurança de todos os intervenientes e para pessoas alheias ao mesmo.

Apesar dos GE serem passíveis de previsão, com dia(s) e hora(s) associadas, a sua natureza é inerentemente imprevisível resultante da conjuntura atual. Frequentemente, a Polícia necessita de se adaptar para conseguir dar respostas céleres e adequadas face às ações individuais e/ou coletivas que despoletam situações inopinadas no seio de um aglomerado de pessoas. A esta exigência acresce o facto de, por vezes, as Forças e Serviços de Segurança (FSS) obterem conhecimento de determinados eventos com pouca antecedência, o que condiciona a atividade policial.

Como tal, importa ter conhecimento das fases e processos que devem ser assegurados para cumprir, de modo eficiente e eficaz, a missão estipulada, garantindo o sucesso do evento. Neste aspeto notamos a escassa doutrina policial, ao nível nacional, acerca das fases materializadas num GE. Referindo-se especificamente a grandes eventos políticos, Elias et al. (2017, p. 157) afirmam que “uma operação de segurança, no âmbito de uma manifestação de larga escala, engloba um conjunto de fases sequenciais: pesquisa e tratamento da informação, planeamento, execução e avaliação/*debriefing*”. Identificam-se três momentos basilares que requerem ação: o antes; durante; e, após o grande evento.

No âmbito policial é essencial compreender que cada decisão pode ser determinante em qualquer fase de uma operação de segurança, uma vez que, conforme destacado por Montenegro e Pípulo (2019, p. 14), “a qualidade da segurança é fator crítico para o sucesso de um evento”. O papel desempenhado pelas forças de segurança torna-se indispensável para o desenvolvimento adequado de um GE. Ao contrário, descuidar a segurança seria um equívoco, podendo desencadear sérios problemas para a segurança pública.

Em suma, os polícias devem estar cientes de tudo o que ocorre “antes, durante e depois do evento e estar presente em todos os lugares e situações que possam representar algum tipo de risco” (Montenegro & Pípulo, 2019, p. 17), pelo que cada fase é importante para a gestão da segurança de um GE.

1.2.1. Pesquisa e tratamento de informação

Neste primeiro plano é realizado o levantamento das necessidades relacionadas com o GE que se pretende planear, estabelecendo os objetivos a serem atingidos e o público a ser atendido. Da panóplia de tipologia de eventos que existem, The House classifica os GE em quatro tipos: “Políticos (cimeiras, visitas/ocasiões de Estado, presidências da UE, protestos organizados); Desportivos (jogos olímpicos, campeonatos mundiais, torneios desportivos); Culturais (concentrações/acampamentos de massas, festivais religiosos/musicais, carnavais, marchas, exposições); Outros (ou seja, todos que não se podem enquadrar nos anteriores)” (The House Consortium, 2014, p. 13).

Conhecida a tipologia do GE efetua-se a “análise de fontes abertas (designadamente das redes sociais e nos sítios oficiais das organizações promotoras) de tudo o que diga respeito ao evento em questão” (Elias & Pinho, 2012, p. 46). Com esta recolha de informações e com a coordenação com diversas entidades é possível fazer estimativas sobre o número de pessoas que irá estar presente, destacar a possível presença de indivíduos ou grupos com motivações que possam perturbar o GE, bem como os meios que serão empenhados e a previsão dos recursos necessários, entre outras informações, tudo isto contribuindo para as fases posteriores.

Tal como referem Elias e Pinho (2012), “as notícias recolhidas são processadas e transformadas em informações, sendo de seguida difundidos relatórios de informações para todas as unidades policiais empenhadas na missão” (p. 46). Há, deste modo, um filtro que organiza e estrutura os dados obtidos, facilitando a análise e contribuindo para a compreensão dos mesmos, de modo que produzam conhecimento útil para a Polícia.

1.2.2. Planeamento de segurança

O planeamento constitui uma fase essencial que antecede uma operação de segurança, sendo que o sucesso ou o fracasso de um GE pode estar dependente de um competente planeamento.

Segundo Caetano et al. (2018), o planeamento “consiste em estabelecer o caminho que a organização quer percorrer no futuro, através de estratégias e táticas, ou seja, o planeamento pressupõe que se determinem os meios mais indicados, para que se atinjam os fins previamente definidos” (p. 47). Dizendo de outro modo, “estabelece as diretrizes para

adotar um plano estratégico e o respetivo método de trabalho” (Isidoro et al., 2023, p. 13). Em termos operacionais, o manual de processo de operações do Departamento do Exército dos Estados Unidos da América (United States Department of Army, 2010), refere que o planeamento é “a arte e a ciência de compreender uma situação, imaginar um futuro desejado e delinear uma abordagem operacional para alcançar esse futuro” (p. 27).

Deste processo resulta um plano ou ordem de operações que estipula as potenciais ações no tempo e no espaço, a fim de orientar o efetivo durante a execução da operação de segurança. Como tal, o plano constitui-se no produto do planeamento efetuado, tratando-se do “instrumento que vai operacionalizar todo o processo de planeamento, consistindo no desenho de algo para ser feito no futuro, que especifica quais são os *inputs* necessários para atingir os objetivos desejados” (Santos, 2011, p. 17).

Nesta etapa, quando se procede à análise das várias circunstâncias inerentes ao GE a planear, os responsáveis tentam, segundo o International Permanent Observatory on Security during Major Events (2007):

Fazer uma lista de tudo o que uma autoridade precisa para preparar um evento seguro, apercebendo-se celeremente que a lista de tópicos a tratar é longa e heterogénea. Por exemplo, é importante perceber quem será o responsável pela segurança nos diversos locais, (...) como se processará a coordenação entre as agências de segurança pública a diferentes níveis do governo, qual o papel das empresas de segurança privada e como serão geridos os contactos com os *media*. (p. 7)

Este inventário prolonga-se, havendo dificuldade em lidar com esta complexidade preparatória e com a incerteza em que as instituições estão imersas. Como tal, González (2018) afirma que é precisamente a gestão estratégica, o planeamento e a utilização de um método que auxiliam as autoridades policiais a antecipar as ações necessárias para alcançar os seus objetivos.

Para o efeito, na PSP o planeamento é realizado em três patamares: o planeamento estratégico; o planeamento operacional; e, o planeamento tático. De acordo com González (2018), o planeamento estratégico consubstancia-se na “visão a longo prazo de uma organização, os objetivos e as estratégias necessárias para atingir as suas metas” (p. 102).

Não obstante, no âmbito dos GE é de ressaltar que este processo é, por vezes, realizado a curto prazo, para os eventos que sejam conhecidos com poucos dias de antecedência, como visitas oficiais de Altas Entidades ou Cimeiras. O planeamento operacional traduz “os objetivos estratégicos gerais em objetivos mais específicos, indicando as responsabilidades, as ações e o calendário para a sua realização” (p.102). O planeamento tático representa a gestão dos recursos disponíveis e das restantes ordens emanadas dos níveis superiores, de modo a cumprir os objetivos estipulados.

Inerente a este exercício, os comandantes envolvidos no planeamento têm um papel preponderante ao tomarem decisões, optando pelo que consideram o método mais adequado para atingir os objetivos estabelecidos. Dessa forma, Gonçalves (2014) considera que é nesta fase que “todos os pormenores são pensados e trabalhados” (p. 41), visando a otimização dos recursos disponíveis, a facilitação da comunicação interna e externa, bem como a antecipação de potenciais ameaças, contribuindo para o êxito da missão policial.

Na PSP, o planeamento operacional materializa-se com a “realização de reuniões entre as diferentes valências e subunidades do Comando da PSP em cuja área se realiza o evento” (Elias & Pinho, 2012, p. 46). Nestas, Elias e Pinho (2012) referem que:

Há uma gestão do levantamento das necessidades e recursos entre, por exemplo, a logística, trânsito, informações, investigação criminal, Unidade Especial de Polícia, comunicações, recursos humanos, bem como reuniões com entidades externas tais como a proteção civil, emergência médica, transportes públicos, autarquias, segurança privada. Sendo elaborada e difundida a ordem de operações para todas as unidades empenhadas na missão. (p. 46)

Pelo espectro de assuntos a considerar nesta etapa torna-se fundamental que a PSP esteja dotada de ferramentas que permitam encarar essas exigências. No domínio do planeamento da segurança de um GE, nomeadamente no modelo de planeamento de segurança do IPO, é preconizada a consideração dos seguintes elementos para o sucesso de uma operação: liderança; estrutura e gestão do planeamento; inteligência; estratégia de comunicação social e relações públicas; segurança do local do evento; controlo de fronteiras; gestão do trânsito; segurança relacionada com o evento e o exterior deste; recursos humanos

e apoio logístico; tecnologias de informação e comunicação; integração e coordenação; e, planeamento de contingência e gestão de crises (International Permanent Observatory on Security during Major Events, 2007, pp. 9-16). Elias (2022) e The House Consortium (2014) destacam ainda a necessidade de se atentar à formação e ao treino, à ética e à padronização de procedimentos.

Sob este prisma, o *Managing Large-Scale Security Events: Planning Primer for Local Law Enforcement Agencies*, manual de planeamento sobre grandes eventos desenvolvido pelo *Bureau of Justice Assistance* (BJA), gabinete de assistência do Departamento de Justiça dos Estados Unidos da América (EUA), estabelece os fatores orientadores que considera fundamentais para o planeamento de um GE (BJA, 2013): apoio administrativo e logístico; comando e controlo; acreditação; gestão da multidão; proteção VIP/AE; gestão financeira; combate a incêndios / serviços médicos de emergência/hospitais; inteligência/contraterrorismo; comunicações e tecnologia; assuntos jurídicos; policiamento não relacionado com o evento; gestão de detidos; proteção de infraestruturas críticas; informação pública e relações com os média; zonas de segurança / postos de revista e segurança física; apoio tático e explosivo/materiais perigosos; treino; e, gestão dos transportes e do trânsito.

Pela análise destas 18 áreas operacionais, detalhadas neste manual de planeamento, verificamos algumas similitudes com o modelo de planeamento de segurança do IPO. Contudo, incrementa alguns fatores que se revelam pertinentes para a Polícia, oferecendo uma abordagem ampla de diversas práticas que auxiliam a gestão da segurança de um GE. Falamos, mais especificamente, de: apoio administrativo e logístico, que deve operar 24h; gestão financeira, analisando exaustivamente todos os custos com a organização do GE prevendo antecipadamente o processo de aquisição de novos equipamentos; gestão de detidos, caso aplicável, nomeadamente na coordenação para o elevado número de detenções; e, proteção das infraestruturas críticas, identificando vulnerabilidades.

O *Planning and managing security for major special events: Guidelines for law enforcement* (Connors, 2007), relatório que estabelece linhas orientadoras para planear e gerir a segurança de grandes eventos, inclui: determinação e aquisição da força de trabalho de segurança; comunicações e tecnologias da comunicação; controlo de acessos: triagem e segurança física; inteligência policial; informação pública e relações com os média; transportes/tráfego; apoio administrativo e logístico; apoio tático e gestão de crises; proteção

de infraestruturas críticas e serviços públicos; materiais/armas de destruição maciça: detecção, resposta e gestão; credenciação; bombeiros/sistemas de emergência/hospitais/saúde pública; e formação.

Perante os fatores delineados nos vários manuais acima apresentados, com vista a uma estratégia eficaz de planeamento de segurança de um GE, parece haver um consenso nas diversas diretrizes. Demonstra-se que cada um adota prioridades distintas apresentando abordagens similares, com base nas leis, ameaças, recursos disponíveis e experiências passadas das entidades que os elaboraram. Esta constatação revela-se interessante, na medida que há pontos confluentes entre os vários modelos de planeamento como também tópicos diferenciados, pelo que apreciamos que este é um dos motivos pelos quais é uma mais-valia a cooperação policial internacional, com a permuta de conhecimentos e competências, a fim das Polícias melhorarem continuamente o planeamento de um GE.

Tendo por base a complexidade inerente ao processo de planeamento de um GE, com um vasto leque de aspetos a serem analisados, decididos e resolvidos, consideramos fundamental destacar os recursos humanos, que constituem a engrenagem vital de qualquer organização. Neste contexto, a ação de cada polícia pode colocar em causa o planeamento delineado para o GE, pelo que importa não descurar a alocação, condição, rendição e informação cuidada do efetivo policial empenhado no policiamento. Perante a relevância de se realizar um bom planeamento, Isidoro et al. (2023) realçam que:

Tão importante como reconhecer a importância do planeamento é a sensibilização para o facto de nenhum planeamento ser perfeito ou estanque. Por mais *know-how* que se tenha e mesmo com muitos anos de experiência, a equipa organizadora tem de estar preparada para ajustar algumas ações perante imprevistos e fatores imponderáveis. (p. 27)

Deste modo, os autores alertam para a necessidade de manter uma vigilância constante sobre as ações paralelas e simultâneas da multidão, as quais podem desencadear alterações na ordem pública e ocasionar danos materiais e/ou humanos indesejados. Por conseguinte, “um plano não é estanque, pois deve ser adaptado ou alterado conforme as necessidades” (Caetano et al., 2018, p. 47). Desta forma, apenas através de flexibilidade e de adaptação contínua é possível enfrentar os desafios emergentes da sociedade atual. Pelo

que o International Permanent Observatory on Security during Major Events (2007) afirma que “os planos devem ser desenvolvidos de forma suficientemente flexível para corresponder às alterações inevitáveis que quase de certeza surgirão antes, durante e depois do evento” (p. 4).

Por estes fundamentos, o “planeamento e a implementação da segurança em grandes eventos constituem um exercício exigente que não deve ser subestimado” (International Permanent Observatory on Security during Major Events, 2007, p. 3). Os responsáveis pelo planeamento devem “pensar fora da caixa (...) que pretende significar a necessidade de contemplar uma série de acontecimentos excepcionalmente improváveis, mas potencialmente catastróficos” (Boyle & Haggerty, 2009, p. 260).

Montenegro e Pípulo (2019) sustentam que “cada evento, não importa quão repetitivo ele possa ser, necessita de um planeamento feito para aquele local e aquele momento específico” (p. 22). Dada a diversidade de variáveis inerentes à realização de um GE, as quais diferem de evento para evento, independentemente de quão similares eles pareçam, é essencial considerar o público-alvo, os organizadores, os atores securitários, o tempo e local, experiências passadas, entre outras variantes.

Assim, torna-se impreterível acompanhar as sucessivas transformações sociais, enfatizando-se a importância da atualização contínua da PSP face às exigências dinâmicas da evolução da sociedade. Tal abordagem ressalva a necessidade de uma adaptação constante e uma compreensão de que cada GE é singular, assegurando um planeamento minucioso e uma resposta adequada a contratemplos que surjam.

1.2.3. Execução

Na fase de execução efetua-se, num primeiro plano, o “*briefing* com todas as valências empenhadas na operação por parte do comandante do policiamento. É ativado [um] posto de comando onde se reúnem os comandantes das diferentes valências ou unidades empenhadas” (Elias & Pinho, 2012, p. 46). Todos os polícias devem ser cuidadosamente informados, de forma estruturada e compreensível, antes de executarem as suas funções.

A National Policing Improvement Agency (NPIA) estipula, no *Manual of guidance on keeping the peace*, que os “*briefings* devem ser coerentes, nomeadamente quando envolvem a coordenação de um elevado número de agentes ou de entidades que auxiliam na operação” (2010, p. 52). Para o efeito, este manual considera que deve ser atribuído um período, prévio ao início da operação de segurança, para a transmissão das informações relevantes. Tais instruções deverão ser concisas e devidamente documentadas para registo interno da instituição e em caso de auditoria externa da atividade policial na operação.

Em Portugal, Pires (2013) afirma que na PSP se opta “por reunir apenas a cadeia de comando com os restantes oficiais que vão estar no terreno e com os chefes de equipa” (p. 32), uma vez que incluir todos os executantes não é viável devido ao número elevado de polícias afetos a um GE. Deste modo, ficam “os oficiais e chefes de equipa responsáveis por transmitir a informação” (Pires, 2013, p. 33). Porém, perante a extensa cadeia hierárquica da Polícia, numa operação de elevado empenhamento policial, incrementa-se a dificuldade em acautelar a receção das diretrizes a todo o efetivo que irá desempenhar funções.

Ocasionalmente, deste contexto estrutural, pode resultar a subsequente perda ou distorção das informações originais, facto que torna imprescindível a criação de setores de policiamento na área onde irá decorrer o GE, a atribuição de responsabilidades concretas aos seus responsáveis e a explanação dos procedimentos específicos aos polícias empenhados em cada setor.

Dada a importância de um *briefing* estruturado e conciso apresentamos o modelo IIMARCH (*Information, Intention, Method, Administration, Risk Assessment, Communications, Human Rights*), um modelo comumente utilizado pela polícia escocesa, que pode auxiliar os comandantes na preparação da reunião para a transmissão das informações e missões (NPIA, 2010). Veja-se a Tabela 1.

Tabela 1

Modelo IIMARCH, Auxiliar na Preparação de um Briefing

	Exemplos
I – Informação	Cronograma da operação, detalhes da localização, breve historial do evento (caso aplicável), inteligência avaliada, questões relativas aos parceiros e à comunidade, resultados da avaliação do impacto na comunidade.
I – Intenção	Estratégia, plano tático, recursos disponíveis, policiamento.
M – Método	Plano tático, recursos disponíveis, policiamento, planos de contingência.
A – Administração	Identidade dos comandantes, funções específicas dos polícias, políticas operacionais (protocolos, detenção, <i>media</i>), responsabilidade dos parceiros, horários e locais de serviço, horários e locais de <i>briefing</i> , saúde e segurança, estilo de policiamento, <i>dress code</i> .
R – Avaliação dos riscos	Avaliação individual de todos os riscos relevantes.
C – Comunicações	Protocolos de comando de ajuda mútua, plano de comunicações, equipamento e canais de rádio, indicativos, informações para divulgação pública, informações de contacto.
H – Direitos humanos	Artigos relevantes da CECH, fundamentação da justificação da operação, pormenores da divulgação.

Nota. Adaptado de National Policing Improvement Agency (2010, p. 52).

Paralelamente, “é acionado um grupo de conversação com operador dedicado e criado um grande evento no Sistema Estratégico de Informação (SEI)” (Elias & Pinho, 2012, p. 47), para assegurar que todos os polícias a desempenhar funções no GE estejam plenamente informados e atualizados acerca das comunicações transmitidas nos diversos setores, atinentes exclusivamente ao evento em questão.

Por vezes, segundo Elias et al. (2017), “há demasiada informação a circular durante a operação de segurança e, se a informação não for corretamente tratada, os contributos são sobretudo desinformação e ruído para o comandante de polícia” (p. 165). Por conseguinte, denota-se a importância de haver um filtro e análise da informação a chegar ao comandante do policiamento, a fim de melhorar a eficiência e eficácia das decisões do gestor de segurança.

1.2.4. Avaliação

Diversos autores têm abordado a importância da fase da ‘avaliação’ no âmbito dos eventos. Porém, este processo reflexivo é, por vezes, descuidado após o término de um evento, o que pode configurar-se numa futura vulnerabilidade, caso não seja devidamente realizado.

Caetano et al. (2018) afirmam que “a avaliação de um evento consiste no processo de observação, mediação e acompanhamento crítico da sua implementação, com o fim de avaliar os resultados de forma precisa” (p. 123). Implica, desde logo, um espírito crítico face ao desenrolar dos acontecimentos, de modo (até) a ir ajustando procedimentos durante o curso do evento. De tal modo, apresenta-se como o “balanço a períodos estabelecidos para apreciar e medir a concretização dos objetivos e fazer recomendações para a continuação do projeto ou para a realização de projetos similares” (Santos, 2011, p. 22). Isidoro et al. (2023) consideram ainda que “avaliar uma ação pressupõe confrontar diretamente os objetivos iniciais com as metas alcançadas, identificando todas as falhas para posterior correção num evento futuro” (p. 104).

Revela-se importante realizar uma avaliação do GE, sendo “os aspetos positivos para se tornarem a repetir e os negativos para se corrigirem. Tem de haver capacidade de autocrítica, para não se esconder o que correu menos bem e ter a coragem de assumir o que correu mal” (Elias, 2017, as cited in Pinto, 2017, p. 24). Portanto, o “propósito da fase de avaliação do evento é aprender com a experiência” (Pimentel, 2016, p. 36), para melhoria de futuros policiamentos. Em termos práticos, na realização do *debriefing*, Elias e Pinho (2012) indicam que:

É efetuada reunião com todas as subunidades da PSP empenhadas (admitindo-se em casos particulares reunião com entidades externas) para avaliação crítica e autocrítica em relação a todo o processo, contribuindo assim para a correção de falhas e/ou sistematização de boas práticas e sua incorporação na doutrina da PSP. (p. 47)

O *Manual of guidance on keeping the peace* estabelece que o *debriefing* deve ser uma fase padrão e comum de todas as operações de segurança, contribuindo para o planeamento de operações futuras, referindo que o objetivo não é “atribuir culpas, mas sim uma oportunidade para identificar: dados e informações; melhorias potenciais ou necessárias nos sistemas, equipamentos e recursos; boas práticas; necessidades de formação; ações de

acompanhamento, se for necessário; e, aprendizagem para operações futuras” (NPIA, 2010, p. 53). Este documento acrescenta que “nos casos em que os eventos se prolonguem por um período de dias, a reunião de balanço no final dos períodos de serviço deve ser realizada para tratar de questões operacionais, de informação ou de bem-estar imediatas” (p. 53). Conforme assinalado por Plecas et al. (2015):

É sempre possível extrair lições de qualquer operação de segurança, sendo estas valiosas e acrescidas em eventos de grande dimensão. Nestas ocasiões, devido ao elevado interesse público, significativos compromissos financeiros e natureza internacional do evento, a relevância das lições aprendidas torna-se ainda mais significativa. De tal modo, devem ser integradas no planeamento de futuros GE ou em alguns casos serem utilizadas como aprimoramento de determinados fatores inerentes ao planeamento, execução e avaliação dos GE. (p. 90)

Desta forma, “o acesso a dados de eventos anteriores e a sua análise permitem melhorar a tomada de decisão e efetuar um planeamento mais eficaz para o futuro” (Caetano et al., 2018, p. 124). Caso não se realize a avaliação da operação de segurança ou se esta não ficar acessível a futuros responsáveis pela segurança de um GE “algumas das lições mais valiosas aprendidas em matéria de segurança (...) podem ficar inacessíveis a futuros planeadores, que poderão voltar a cometer erros dispendiosos e morosos que poderiam ter sido evitados se a informação estivesse prontamente disponível” (Plecas et al., 2015, p. 90).

Destarte, a fase de avaliação não representa apenas uma ferramenta para a análise e aprimoramento do evento ocorrido, mas também desempenha um papel fundamental na melhoria contínua da segurança de futuros eventos. Este processo permite aos organizadores, mais precisamente à PSP, identificar pontos fortes e menos fortes, proporcionando uma base sólida para a otimização da atividade policial em futuras iniciativas. A avaliação constitui um instrumento valioso, enriquecendo a qualidade da segurança em GE, enquanto promove uma abordagem mais refinada da gestão da segurança.

1.3. Ameaças, riscos, vulnerabilidades e ativos críticos

Num mundo caracterizado pela globalização, “as ameaças, os riscos e a generalizada mutação social são desafiadores para os Estados de direito democrático, para as suas instituições e para os cidadãos” (Elias, 2022, p. 26). Por conseguinte, as complexas exigências impulsionadas pelo avanço tecnológico, pela comunicação instantânea, pela migração em massa e pandemias globais requerem capacidade de agilidade na resposta por parte das instituições incumbidas de garantir a segurança pública.

Desta forma, a pesquisa aprofundada, estruturada e atualizada das ameaças, dos riscos e das vulnerabilidades, bem como a identificação dos ativos críticos a proteger é vital na gestão da segurança de uma operação de segurança, designadamente na JMJ 2023. Entre as diversas aceções possíveis, faremos uma breve descrição desses termos e a respetiva associação com este grande evento.

1.3.1. Ameaças

Segundo Torres (2009), ‘ameaça’ constitui-se como a “aferição de qualquer entidade, circunstância ou evento com o potencial de causar prejuízos ou danos relevantes a um ativo a salvaguardar” (p. 54), podendo ainda ser considerada como uma “força ou acontecimento que pode degradar o potencial existente ou alterar um determinado *status quo*” (Couto, 1988, as cited in Fernandes, 2014, p. 18). De acordo com o *Manual of guidance on keeping the peace*, desenvolvido pela National Policing Improvement Agency (2010), uma ameaça pode definir-se, resumidamente, como a “fonte de danos reais ou potenciais” (p. 48).

No que concerne à origem, Torres (2009) classifica as ameaças em duas perspetivas: “naturais (não intencionais) ou intencionais, que podem ser originadas por pessoas/grupos, acontecimentos ou fenómenos” (p. 54). Apresentam, de acordo com o autor, três vetores: intenções; capacidades; e, oportunidade. Willis et al. (2005) mencionam que “nem as intenções sem capacidades nem as capacidades sem intenções constituem uma ameaça, pelo que esta só existe quando ambas se manifestam em conjunto numa pessoa ou organização” (p. 6). Deste modo, um “elevado número de pessoas e infraestruturas ficarão expostas a diferentes ameaças, que vão desde o terrorismo aos desastres naturais, passando pelo hooliganismo” (International Permanent Observatory on Security during Major Events, 2007, p. 3).

Em Portugal, a avaliação e determinação do grau de ameaça é realizada pelo Serviço de Informações de Segurança (SIS), que “de acordo com o Plano de Coordenação, Controlo e Comando Operacional das Forças e Serviços de Segurança (PCCCOFSS) (...) procede à Avaliação do Grau de Ameaça contra a segurança interna, pessoas, instalações e eventos” (GSGSSI, 2023, p. 7). Segundo Fernandes (2014), este grau é determinado pelas intenções manifestadas “por um ou vários atores hostis (isto é, o indivíduo ou organização que tem a intenção de comprometer a segurança de um determinado ativo) e das capacidades dos mesmos de transformarem as intenções em ações contra um ativo” (p. 18).

O Conselho da União Europeia, através da Recomendação do Conselho de 6 de dezembro de 2001, sugere aos países membros da UE a utilização de uma escala comum de avaliação simples e prática da ameaça para as personalidades oficiais em visita à União Europeia. Veja-se a Tabela 2.

Tabela 2

Escala Comum de Avaliação da Ameaça

1. Imediato	Informações específicas revelando a iminência de um ataque ao VIP especificado.
2. Elevado	Informações específicas ou atividades terroristas recentes indicando que o VIP poderá constituir um alvo de primeira prioridade para um grupo terrorista.
3. Significativo	Informações genéricas recentes, cujo contexto político ou de segurança indique que o VIP poderá constituir um alvo prioritário para um grupo terrorista.
4. Moderado	Não há informações específicas ou genéricas de uma ameaça especial, existindo, contudo, uma ameaça potencial, tendo em conta os fatores associados ao VIP ou ao país que representa.
5. Reduzido	Não há elementos que justifiquem a previsão de um ato terrorista.
Letra “Z” (Zulu)	Poderá ser utilizada para assinalar a existência de uma ameaça real de atos hostis contra o VIP sem pôr em causa a sua vida (lançamento de objetos, empurrões, etc.)

Nota. Adaptado de *Council of the European Union* (2001)

O trabalho realizado pela Inteligência Policial da PSP, que identifica uma panóplia de riscos que impendem sobre pessoas, eventos ou instalações e que elabora cenários prováveis e exequíveis, faculta aos comandantes conhecimento, permitindo-lhes ficarem cientes do tipo de evento que vão planear e colocar em ação, bem como dá a conhecer as particularidades do evento, inteirando-se da dinâmica do mesmo.

Neste contexto, importa salientar o fator “i”, que “representa o imponderável e o imprevisível, uma vez que nunca se pode ter a certeza de se ter identificado todas as ameaças e avaliado corretamente todas as vulnerabilidades e consequências” (Fernandes, 2014, p. 23). Focando na JMJ 2023, esta incerteza ressaltou, de entre outras variáveis, da “divulgação tardia do programa oficial da visita, [d]o término das inscrições a menos de um mês da realização do evento ou [d]o desconhecimento do número efetivo de peregrinos não inscritos a participar na JMJ” (GMAAP, 2023, p. 6).

Neste âmbito surge a necessidade de priorizar as ameaças “de acordo com as probabilidades de ocorrência e respetivos impactes e direcionar os esforços para os cenários de maior criticidade” (Torres, 2015, p. 109). Perante esta incerteza omnipresente, é imperativo realçar o flagelo que inquieta quotidianamente as sociedades, que pode ter repercussões bastante nefastas ao nível humano e material, gerando impacto significativo numa população. Montenegro e Pípolo (2019) afirmam que:

O cenário do terrorismo transnacional do século XXI, tem de ser uma preocupação prioritária nos gestores de segurança em todos os eventos da União Europeia, Estados Unidos, Canadá, entre outros países alvo. Apesar de não haver registo de atentados terroristas em Portugal, até ao momento (2018), seria uma grande ingenuidade partir da premissa que o país está imune a este fenómeno. É lógico que o simples facto de fazer parte da NATO (*North Atlantic Treaty Organization*) por si só já caracteriza uma aliança militar com os principais países que combatem o terrorismo transnacional contemporâneo. (p. 75)

De acordo com o relatório *European Union terrorism situation and trend:2023*, (Europol, 2023), o terrorismo continua a representar uma ameaça grave para os Estados-Membros da UE. Atinente à JMJ 2023, com a participação de Sua Santidade o Papa

Francisco, é de notar que “a figura do Papa já foi anunciada várias vezes como alvo permanente dos *jihadistas*” (Montenegro & Pípolo, 2019, p. 19).

A ocupação por representantes portugueses de cargos políticos de proeminência e visibilidade internacional, como os de Secretário-Geral da Organização das Nações Unidas (ONU), Diretor-Geral da Organização Internacional para as Migrações (OIM), Diretor do Departamento de Assuntos Orçamentais do Fundo Monetário Internacional (FMI), pode potencializar a probabilidade de Portugal se tornar alvo de uma ação violenta ou disruptiva. Tal influência política e a inerente projeção internacional pode tornar o país mais atrativo e vulnerável a ameaças externas, bem como a ações hostis de indivíduos ou grupos que pretendam perturbar uma Nação. Deste modo, “a maioria dos países ocidentais vê-se a braços com uma ameaça real, assimétrica, de nível global e com intenções catastróficas” (Torres, 2009, p. 49).

Portugal não é impermeável face à multiplicidade de ameaças existentes, na medida em que o ambiente no qual as instituições, incluindo a PSP, operam quotidianamente é caracterizado pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, originalmente designado ambiente VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*; cf. Calvosa, 2022; Llop et al., 2017; Pereira et al., 2021).

Llop et al. (2017) sinalizam a necessidade de alteração dos modelos e estratégias tradicionais utilizadas pelas instituições, sendo que os “gestores e organizações não podem continuar a fazer o que sempre fizeram até agora para ter sucesso” (p. 8). Segundo os autores, torna-se indispensável a adoção de medidas preventivas e inovadoras, a fim de fazer face à torrente de exigências que as novas realidades impõem. Perante um ambiente díspar e em constante transformação “há que fazer algo completamente diferente (...) a organização atual precisa modificar a sua estratégia à medida que os acontecimentos surgem (...) sendo capaz de avaliar situações de forma rápida e tomar decisões ajustadas às mudanças” (Llop et al., 2017, pp. 8-9).

1.3.2. Riscos

Para Torres (2009), devemos entender o conceito de ‘risco’ como a “probabilidade de uma determinada ameaça explorar com sucesso uma vulnerabilidade potencial do sistema resultando um determinado impacto num ativo crítico para a missão e objetivos de uma empresa, instituição ou Estado” (p. 50). Segundo Fernandes (2014), “do ponto de vista policial, o risco é função da antecipação das consequências decorrentes da materialização de uma ameaça que explora um conjunto de vulnerabilidades, num determinado período, relativamente a um ativo” (p. 22).

Tarlow (2002) evidencia, ainda, as questões culturais como um dos fatores com que os gestores de risco têm de lidar, mencionando que “os eventos especiais internacionais não só misturam pessoas de diferentes países e línguas, mas também ao nível cultural, como por exemplo, no domínio do álcool, que criam desafios para os gestores de risco” (p. 79). Tarlow (2002) acrescenta que:

Sempre que juntamos pessoas existe um elemento de risco. De tal modo, o risco do evento não deve ser visto como um fator único, mas sim como uma acumulação de variáveis. Dependendo das circunstâncias, estas variáveis podem incluir fatores como: Dimensão da multidão; Dimensão e natureza do local do evento; Hora do dia; Natureza do evento; Consumíveis (alimentos, água, álcool); Idade da multidão; Condições climáticas; Localização do evento (urbano, rural, etc.). (p. xii)

Deste modo, “depois de identificados, os riscos precisam ser analisados para que seja possível determinar a melhor forma de os tratar” (Montenegro & Pípulo, 2019, p. 68), até porque “a natureza de um grande evento requer que as autoridades nacionais tenham capacidade para trabalhar eficazmente com diferentes culturas organizacionais no tocante à avaliação de riscos” (EU-SEC II, 2011, p. 18).

Ademais, considerando o elevado número de pessoas reunidas num GE há inerentes desafios à segurança pública, na medida que “o aumento do número de pessoas presentes num determinado local representa, só por si, um aumento do nível do risco para a segurança pessoal de cada participante na multidão” (Felgueiras, 2016, p. 13). Deste modo, requer-se da Polícia uma abordagem cautelosa e proativa no cumprimento da sua missão.

1.3.3. Vulnerabilidades

Torres (2009) sustenta que uma ‘vulnerabilidade’ se representa por “uma ou mais fraquezas significativas no sistema físico, no equipamento, na organização, na componente humana, nos procedimentos, no software/hardware ou nas comunicações da instituição, que possa vir a ser explorada pela ameaça em causa” (p. 56). De acordo com Haimes (2004), uma vulnerabilidade corresponde à “manifestação dos estados inerentes do sistema (exemplo físico, técnico, organizacional, cultural) que pode resultar em danos se for atacado por um adversário” (p. 699).

Torres (2009) sublinha que, “como refere o ancestral saber popular, a corrente rompe pelo elo mais fraco, devendo ter-se em conta que, normalmente, esse elo mais fraco nas instituições acaba por ser a componente humana” (p. 56). Atualmente, os avanços tecnológicos significativos representam um aumento dos riscos para a segurança. A crescente utilização da inteligência artificial e os diversos desafios enfrentados na área da cibercriminalidade constituem-se como fragilidades significativas para as instituições, inclusive as FSS. Denota-se, assim, o esforço da PSP numa operação de segurança de elevada complexidade de avaliação de riscos, de antecipação de problemas, da identificação das vulnerabilidades e da consequente adoção de medidas de segurança para prevenir a concretização de ações hostis.

1.3.4. Ativos críticos

Perante a explanação destes conceitos importa identificar os ativos primordiais que estão suscetíveis a ameaças. De modo que, “os alvos potenciais são selecionados em função do seu valor simbólico e, sobretudo, pelo seu potencial para gerar atenção de alto perfil nos *media*. Por isso os eventos, particularmente de grandes proporções, tornam-se naturalmente alvos de grande potencial” (Montenegro & Pípolo, 2019, p. 80).

Torres (2009) alega que a “identificação e valoração dos ativos críticos constituem uma etapa preliminar, por vezes descurada e ignorada, basilar em sede de planeamento. [Assegurando que] para planear segurança há que ter a exata ideia do que é preciso proteger” (p. 53), sendo o ponto de partida para o restante processo de planeamento. Torres (2009) discorre sobre esta temática anunciando que “esses ativos críticos podem ser agrupados em seis classes: Pessoas, infraestruturas, equipamentos e materiais, informação, atividades e

operações e «*goodwill*», ou seja, o potencial incorpóreo da empresa, instituição ou Estado” (p. 53).

1.4. *Security, safety e services*

Para uma abordagem integrada de segurança (*security*), proteção (*safety*) e serviços (*services*) a Convenção do Conselho da Europa (2016) – Convenção de *Saint-Denis* –, que se constitui no único instrumento internacional juridicamente vinculativo para os jogos de futebol ou outra qualquer ocasião desportiva, estipulou estas três dimensões, que contribuem para a gestão da segurança dos policiamentos.

De acordo com a INTERPOL (2022), “estes princípios devem ser considerados como os alicerces de qualquer evento” (p. 13). Importa, então, explicar estes três pilares, tendo em consideração o que foi objeto de descrição nesta convenção do Conselho da Europa (2016), adaptando para o âmbito do presente trabalho.

Uma ‘medida de segurança’ (*security*) consubstancia-se em qualquer medida concebida e aplicada, com o intuito principal de prevenir e reduzir o risco e/ou de fazer face a qualquer tipo de violência, atividade criminosa ou distúrbios causados. Como ‘medida de proteção’ (*safety*) designa-se toda e qualquer medida concebida e aplicada com o objetivo principal de proteger a saúde e o bem-estar dos indivíduos e dos grupos. Por ‘medidas de serviço’ (*service*) entende-se por qualquer medida concebida e aplicada com o objetivo principal de fazer com que os indivíduos e os grupos se sintam confortáveis, apreciados e bem-vindos.

De acordo com Oliveira (2019) a eficaz articulação e colaboração entre a segurança (*security*), proteção (*safety*) e serviços (*services*) representa um fator crítico de sucesso para grandes eventos que envolvam a parceria de variadas entidades. Portanto, todos os atores empenhados devem, previamente ao GE, definir de forma clara e concisa o seu papel naquele acontecimento em específico, prosseguindo todas as instituições para o mesmo objetivo.

Assim, tal como afirma Gomes (2005), “num mundo de risco e incerteza, o papel dos serviços de segurança e proteção, assente numa estratégia clara, torna-se um fator crucial para o sucesso de um grande evento” (p. 3), sendo hoje imprescindível a parceria entre os setores público e privado da segurança e entre os vetores segurança (*security*), proteção (*safety*), assim como a cooperação policial internacional e os contactos com os órgãos de comunicação social.

1.5. Prevenção e repressão

Segundo Elias (2022) a “segurança e a atuação das Polícias deixaram de ser apenas assuntos internos dos Estados para passarem a ter que ser vistas de uma forma mais ampla, à escala regional e/ou mundial, para além das fronteiras geográficas de cada Estado” (p. 46). Nesse sentido, é crucial ter em conta dois conceitos basilares na atividade policial: prevenção e repressão.

De acordo com Cusson (2007) ‘prevenção’ significa “agir proativamente, e não coercivamente, para reduzir a frequência ou a gravidade das infrações” (p. 49). Por seu turno, Sousa (2016) refere que a prevenção “orienta-se a um fim futuro, que consiste em impedir que um perigo surja ou se concretize em dano” (p. 345). Clemente (2015) afirma que “a ação policial começa na prevenção da prática danosa” (p. 10). Desta forma, a PSP deve adotar uma abordagem fundamentalmente preventiva, de modo a evitar infrações. Portanto, se as autoridades procederem adequadamente de forma a dissuadir possíveis delitos isso facilitará o trabalho da Polícia, evitando a necessidade de resolver problemas futuros.

O termo ‘repressão’ refere-se a uma atividade oposta à da prevenção, pelo que Cusson (2007) define-a como “o uso da força para impedir a prática de uma contraordenação ou de um crime cometido ou para punir” (p. 50). Deste modo, a repressão consubstancia-se “numa reação a um ilícito, conhecido ou suspeito. A repressão não se orienta ao futuro, como a prevenção, mas ao passado, a algo que já aconteceu ou se suspeita que terá acontecido” (Sousa, 2016, p. 345).

Destarte, “a prevenção e repressão da prática criminal exigem um sistema de controlo social, corporizado na instituição policial” (Clemente, 2015, p. 57). Num GE, não obstante, ser primordial a prevenção, podem surgir imprevistos face aos quais é necessária capacidade de reação e, por vezes, de repressão. De facto, “as crises em eventos são muitas vezes imprevisíveis, e será sempre necessário ter soluções de recurso, ter capacidade de solucionar problemas sob pressão, ser criativo e proativo e muito importante, manter a calma, profissionalismo e saber com quem falar” (Caetano et al., 2018, p. 42). Isso implica, conforme afirma Elias (2022) ter “uma Polícia com mais e melhor conhecimento, para melhor se organizar e para melhor agir num equilíbrio permanente entre a liberdade, segurança e justiça” (p. 39).

Tal como referem Caetano et al. (2018), “quando se realiza qualquer evento espera-se que seja bem-sucedido, pois um acontecimento deve ser recordado sempre pela positiva e não como uma tragédia” (p. 7). Uma única ação pode despoletar violência e situações que afetem as diversas partes envolvidas, abrangendo desde os patrocinadores até ao comércio local, impactando na imagem do país, da própria cidade anfitriã, na comunidade, nas Forças de Segurança e demais entidades que compõem a operação de segurança.

Essas repercussões manifestam-se na responsabilização dos organizadores e, quase sempre, da Polícia, como entidade do Estado incumbida de garantir a segurança pública. Daí que, quando os grandes eventos são bem sucedidos, normalmente, existe uma panóplia de entidades que procuram obter créditos pelos resultados, mas quando correm menos bem, geralmente, as responsabilidades recaem sobre os ‘elos mais fracos’, muitas vezes, as entidades públicas que se sentem imbuídas do dever de assunção das mesmas.

2. Modelo de gestão da segurança de grandes eventos da PSP

Portugal obteve notoriedade com o desempenho positivo em sucessivas organizações de grandes eventos, consolidando o seu papel internacional enquanto anfitrião. Conseguimos elencar um conjunto de casos exemplares, tais como: a Expo 98; o Euro 2004; a Cimeira da NATO 2010; a final da Liga dos Campeões de 2014; o Festival da Eurovisão 2018; a Conferência dos Oceanos das Nações Unidas de 2022; o MEO *Kalorama*; o *Red Bull Air Race*; a Meia Maratona de Lisboa EDP; a Volta a Portugal em bicicleta; várias edições do *Web Summit* e do *Rock in Rio*, além de diversas visitas de altas entidades.

Neste vasto espectro de sucessos, em eventos de elevada complexidade, a PSP foi adquirindo experiência significativa. Destaca-se o Euro 2004, o evento desportivo mais desafiante realizado em Portugal, que se revelou “decisivo na evolução recente da segurança de grandes eventos” (Elias, 2022, p. 410). Este evento suscitou a revisão da doutrina policial, consolidando-a. Fica assim patente a mais-valia em aprimorar os procedimentos policiais, visando apurar continuamente a gestão de segurança de um GE.

O emprego do dispositivo da PSP tem por base a coordenação de diversas valências policiais, característica de uma polícia integral. Por conseguinte, o policiamento passou a reger-se por princípios de flexibilidade permanente, forte visibilidade e baixa ostensividade, pautando-se pela elevada capacidade de intervenção consoante a classificação do risco da

ocorrência; de intervenção e reação informadas e seletivas; bem como na gestão da capacidade de reação a incidentes, incidindo nos principais agitadores de modo a evitar reações hostis (Elias, 2022).

2.1. Comando e controlo

Os conceitos de comando e controlo, fundamentais no contexto militar, também são aplicados na atuação das FSS, designadamente na PSP. Tal é evidente pelo disposto nos termos do artigo 1.º, n.º 3, da Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto, segundo o qual a “PSP está organizada hierarquicamente, em todos os níveis da sua estrutura”, semelhante às análogas estruturas de comando militares.

Existem várias aceções conceptuais para os termos de comando e controlo. Recorremos à definição da NATO (2002), que define os termos como sendo “a organização, o processo, os procedimentos e os sistemas necessários para permitir a tomada de decisão política e militar atempada e para permitir aos comandantes militares a direcção e controlo das forças militares” (p. 2).

Na doutrina policial, segundo L. M. A. Elias (comunicação pessoal, novembro, 2020), ‘comando’ é definido como o “exercício da autoridade, por parte de um comandante, para ordenar, dirigir, coordenar e controlar as ações dos polícias das unidades e subunidades que são da sua responsabilidade hierárquica”. Por sua vez, ‘controlo’ é estipulado como o processo que “permite a um comandante, ou superior hierárquico (...) supervisionar, monitorizar e avaliar as atividades realizadas por polícias das unidades e subunidades que são da sua responsabilidade hierárquica, ou outras forças atribuídas, de forma a garantir o correto cumprimento de ordens, instruções e diretivas” (L. M. A. Elias, comunicação pessoal, novembro, 2020).

Ambos os conceitos revelam-se fundamentais na atividade policial e, por isso, encontram-se devidamente explanados numa Norma de Execução Permanente (NEP) sobre o Comando e Controlo na PSP, à qual não tivemos acesso devido a tratar-se de um documento classificado.

Sucintamente, o ‘comando’ atribui ao comandante a indicação das diretrizes de atuação, ou seja, orienta o efetivo e indica como se deve organizar para atingir o objetivo pretendido. O ‘controlo’ relaciona-se com a supervisão e monitorização, por parte do

superior hierárquico, explicitando apenas o objetivo pretendido, sem menção do modo de atuação. De acordo com a *Organization for Security and Cooperation in Europe* (OSCE, 2016), podem ser identificados três níveis distintos de comando, implementado na PSP:

O comando superior considerado como “estratégico” (fornecendo a direção geral), o comando intermédio como “operacional” (visando alcançar os objetivos específicos de policiamento no contexto estratégico global), e o comando subalterno como “tático” (em que se obtém o resultado real em termos de ações policiais). (p. 42)

Cada um dos três níveis de comando – estratégico, operacional e tático – tem funções e responsabilidades distintas no planeamento e execução de um GE. No âmbito policial, é crucial salientar a cultura da hierarquia na tomada de decisões. Assim, todas as decisões que sejam emanadas de qualquer um dos níveis são relevantes. Deste modo, desconsiderar o nível de decisão policial seria um equívoco, dado que qualquer decisão inadequada pode desencadear descoordenação e, no limite, sérios problemas na segurança pública. As decisões deverão ter subjacente um processo prévio de recolha, análise e tratamento de informações, a cenarização e a discussão pelos diferentes níveis de comando das diferentes modalidades de ação possíveis em face das ameaças e riscos avaliados.

2.1.1. Comando estratégico

No âmbito da doutrina policial, o nível estratégico corresponde, geralmente, à Direção Nacional da PSP, no qual “surge uma visão integrada de toda a instituição, daí resultando a definição de objetivos globais que materializam uma estratégia global” (Ramos, 2005, p. 34).

Atento à gestão estratégica, “o comandante estratégico é um oficial de polícia responsável por desenvolver o plano estratégico, o estilo de policiamento e a estratégia de comunicação social, bem como a autorização e afetação dos recursos necessários para o evento” (OSCE, 2016, p. 43). Em Portugal, além destas tarefas várias são as funções atribuídas ao nível de comando estratégico, inclusive aplicadas num GE (cf. Anexo 1).

De acordo com a OSCE (2016) “o comandante estratégico pode também impor restrições a determinadas opções operacionais, uma vez que pode não querer que certas

opções sejam utilizadas ou, talvez, insistir que a autoridade para ações específicas seja do nível estratégico” (p. 43). Compete à Direção Nacional (DN) exercer o comando estratégico e elaborar diretivas estratégicas que “versam sobre matérias estruturantes para a PSP, sendo de cumprimento obrigatório para todos os Comandos¹” (Oliveira, 2019, p. 30).

O Diretor Nacional da PSP recebe, todavia, diretrizes políticas por parte do Governo em funções, em concreto do Ministro da Administração Interna; ou seja, o nível estratégico tem também o dever de concretizar as diretrizes da tutela no quadro da execução de políticas públicas de segurança.

No tocante ao GE, quando estiver a decorrer, o comandante estratégico “deverá manter uma visão geral da operação a partir de um local apropriado, longe do local. O comandante estratégico deve ser capaz de manter uma visão geral de todo o evento, em vez de se concentrar em problemas específicos” (OSCE, 2016, p. 43). No caso da PSP foi criado o Centro de Comando e Controlo Estratégico (CCCE) na Direção Nacional, a fim de monitorizar a atividade operacional, congregando e disponibilizando toda a informação pertinente para a tomada de decisão dos responsáveis policiais. O CCCE desempenha funções ordinárias de supervisão da atividade operacional ou funções excecionais de comando de nível estratégico, em ocorrências complexas.

2.1.2. Comando operacional

O nível operacional acomoda os comandos territoriais e a Unidade Especial de Polícia (UEP), existindo “uma preocupação em atingir os objetivos, a médio prazo, preocupando-se com a eficiente utilização dos recursos disponíveis” (Oliveira, 2019, p. 37). Deste modo, tal como refere a OSCE (2016) “os comandantes operacionais são responsáveis pela implementação das intenções estratégicas do comandante estratégico” (p. 46), sendo que este nível de comando faz ligação tanto com o nível estratégico como com o nível tático.

Esta organização refere ainda que os comandantes operacionais não devem estar no local do evento, uma vez que a sua presença, além de poder gerar confusão quanto à

¹ *Cfr.* n.º 2, do artigo 19.º da Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto “Comandos territoriais de Polícia: Comandos Regionais, Comandos Metropolitanos de Lisboa e Porto e Comandos Distritais”.

responsabilidade com os comandantes táticos, pode gerar a tendência para se envolverem em problemas específicos, prejudicando a capacidade de manter uma visão global do evento e de supervisioná-lo adequadamente. Por este motivo, estão consagradas competências incumbidas a este nível de comando (cf. Anexo 1).

No caso dos eventos de “grande dimensão, complexos e/ou de longa duração, ou de eventos que se desenrolam numa vasta área pode ser necessário mais do que um comandante operacional, sublinhando-se a necessidade de haver clareza na coordenação entre cada comandante” (OSCE, 2016, p. 46). Esta coordenação deve ser realizada entre os profissionais nomeados, previamente ao GE. Os Comandos Metropolitanos, Regionais, alguns Distritais e a UEP possuem um Centro de Comando e Controlo Operacional (CCCO) com equipamento técnico para o exercício do comando operacional com ligação ao CCCE e ao Posto de Comando Tático (PCT).

2.1.3. Comando tático

Ao nível tático, “onde se integram as Divisões, Esquadras e Equipas, as atenções estão voltadas para atividades e tarefas a desenvolver” (Ramos, 2005, p. 34). Assim, a “tarefa dos comandantes táticos consiste no controlo dos recursos mobilizados em áreas geográficas específicas, com responsabilidade em funções específicas ou ativos concretos destacados como parte do plano operacional” (OSCE, 2016, p. 47), bem como as demais tarefas que lhe compete (cf. Anexo 1). No quadro da gestão de segurança de GE e da gestão de Incidentes Tático-Policiais será de se promover a ativação de um PCT, o qual deverá estar ligado ao CCCO do respetivo Comando.

Todas as informações relevantes para a tomada de decisão devem ser transmitidas para o nível de comando operacional. Relativamente à missão do efetivo resultam, a este nível, as ordens de missão que, tal como define Oliveira (2019), “consistem numa ordem dada por um comandante, com vista à realização de uma determinada missão específica, contendo todos os elementos necessários para assegurar a apropriada atuação dos elementos subordinados responsáveis pela sua execução” (p. 31), existindo uma preocupação com vista a alcançar metas a curto prazo.

3. As Jornadas Mundiais da Juventude

3.1. Contexto de um evento

Assim que é atribuído à Polícia a responsabilidade em garantir a segurança de um determinado evento é primordial compreender o seu contexto, na medida que este “é único para cada operação” (INTERPOL, 2022, p. 12). A caracterização de um GE auxiliará os comandantes a preparar o policiamento, a gerir a segurança, a antecipar adversidades e a tomar decisões mais eficientes e idóneas.

De acordo com o *Project STADIA*, desenvolvido pela INTERPOL (2022), há uma panóplia de considerações a ter em conta: “Identificar os organizadores do evento/agência líder; estabelecer uma abordagem multi-agências; identificar um calendário de eventos; elaborar um perfil do público/espectador; considerar o impacto internacional, nacional ou local; identificar todas as partes interessadas; compreender os fatores de saúde pública prevacentes” (p. 11). Cada GE tem “o seu próprio programa do evento e perfil de público” (INTERPOL, 2022, p. 15; cf. Tabela 3), informações pertinentes para a identificação de ameaças que possam impactar o “país anfitrião - na cidade anfitriã - no local do evento” (p. 15). A JMJ 2023 não foi exceção pelo que foram divulgados os programas do GE e da visita oficial do Papa Francisco (cf. Anexos 2 e 3).

Tabela 3

Contexto do Evento

Perfil do evento	Perfil do público
Data e horas	Internacional, nacional e local
Localização principal	Dados demográficos do público
Tipo de evento (s)	Antecedentes de procura (pessoas na área do evento, mas que não participam nele)
Interior / Exterior	VIP / Dignitários
Eventos relacionados	Eventos relacionados
Espectadores / sem espectadores	Fluxo do evento / Fluxo dos espectadores
Capacidade e emissão de bilhetes	Comunidade local

Nota. Adaptado de INTERPOL (2022, p. 56).

3.2. Contexto histórico das Jornadas Mundiais da Juventude

A Jornada Mundial da Juventude (JMJ) instituída a 20 de dezembro de 1985 por Karol Wojtyła, Pontífice com o nome de João Paulo II, é considerada o “evento mais internacional e multitudinário organizado pela Igreja Católica” (Erice & Erice, 2011, p. 9). Trata-se de um “evento católico internacional e de cariz ecuménico que reúne jovens de todo o mundo (...) que oferece uma programação variada, incluindo missas, catequeses, momentos de oração e atividades sociais” (GSGSSI, 2023, p. 1).

Analisando o histórico das Jornadas Mundiais da Juventude, veja-se os trabalhos de Borges (2021), de Martins (2020), e de Miguel (2023). Abrangendo três pontificados desde a sua fundação o catálogo deste GE compreende 37 JMJ, uma vez que ocorre todos os anos ao nível diocesano, nas quais 15 edições internacionais, sendo a 15.^a edição a de Lisboa (cf. Tabela 4 e Anexo 4).

Tabela 4

Edições Internacionais das Jornadas Mundiais da Juventude

Ano	Data	Sede	Pontífice
1987	11-12 de abril	Buenos Aires, Argentina	João Paulo II
1989	15-20 de agosto	Santiago de Compostela, Espanha	João Paulo II
1991	10-15 de agosto	Częstochowa, Polónia	João Paulo II
1993	10-15 de agosto	Denver, EUA	João Paulo II
1995	10-15 de janeiro	Manila, Filipinas	João Paulo II
1997	19-24 de agosto	Paris, França	João Paulo II
2000	15-20 de agosto	Roma, Itália	João Paulo II
2002	23-28 de julho	Toronto, Canadá	João Paulo II
2005	16-21 de agosto	Colónia, Alemanha	Bento XVI
2008	15-20 de julho	Sydney, Austrália	Bento XVI
2011	16-21 de agosto	Madrid, Espanha	Bento XVI
2013	22-29 de julho	Rio de Janeiro, Brasil	Francisco
2016	26-31 de julho	Cracóvia, Polónia	Francisco
2019	22-27 de janeiro	Cidade do Panamá, Panamá	Francisco
2023	01-06 de agosto	Lisboa, Portugal	Francisco

Nota. Adaptado de https://www.vatican.va/gmg/documents/gmg_chronicle-wyd_20020325_it.html

3.3. Aprender com o passado

Dos inúmeros GE que poderiam ser tomados como alertas à atividade policial, houve tragédias que deixaram uma marca indelével, nomeadamente em perdas humanas, tais como: os Jogos Olímpicos de verão de Munique de 1972; os Jogos Olímpicos de Atlanta de 1996; o festival de música *Woodstock*, realizado em 1999; a Maratona de Boston de 2013; o concerto de Ariana Grande, em Manchester no ano de 2017; o festival de música *country*, em *Las Vegas*, 2017; e, o *Super Bowl* de 2024, focamo-nos na JMJ.

Concernente a este GE de cariz religioso é fulcral analisar, ao nível securitário, as suas edições antecedentes, a fim de verificar as boas práticas, bem como os pontos a ter em atenção que se identificaram. Dos vários incidentes ao nível *safety* observados em várias edições das JMJ, que podiam estar versados no trabalho, focamos os incidentes ao nível *security*, mais relacionados com a nossa investigação. De seguida, compilamos, sucintamente, as ocorrências mais significativas que impactaram a segurança pública nas edições internacionais deste GE.

3.4. Breve análise das Jornadas Mundiais da Juventude

Pela análise de fontes abertas evidencia-se um conjunto de situações que são, por vezes, reiteradas nas sucessivas JMJ internacionais e que condicionam a atividade das polícias. Constatamos que o número de participantes varia substancialmente de edição para edição, o que origina dificuldades ao nível securitário, principalmente, pela incerteza associada. De facto, verifica-se a tendência de as estimativas efetuadas inicialmente serem consideravelmente superadas.

Relativamente às localizações escolhidas para estas celebrações com a entidade suprema da Igreja é unânime que a maioria dos locais aprovados se revelaram dificultadores para as condições de segurança do GE. No que concerne aos transportes verificamos discrepância das avaliações conforme a rede de transportes disponibilizada por cada país anfitrião, desde o caos aos elogios. Tendo em conta a natureza do evento e as suas particularidades espaço-temporais, nas várias edições os participantes e todos os intervenientes estiveram sujeitos às condições climáticas.

Destacamos o trabalho de Miguel (2023), que oferece um testemunho prático e vivido de praticamente todas as JMJ internacionais, excetuando somente a sua 1.^a edição. A autora

relata informações diretas colhidas no terreno, inclusive ao nível securitário, que nos permite compreender a experiência acumulada nas JMJ.

3.4.1. Denver, 1993

Nas ruas da cidade norte-americana “há outras manifestações. Grupos de homossexuais e defensores da liberalização do aborto e da eutanásia organizam protestos e comícios na via pública” (Miguel, 2023, p. 64). Desta forma, a exposição nacional e internacional que este GE adquire abre portas para o aproveitamento de grupos, que pretendem reivindicar as suas ideologias, obter visibilidade e/ou o protagonismo desejados.

3.4.2. Manila, 1995

Nesta edição, “dias antes da visita, circularam ameaças de atentados e sabotagem por parte de fundamentalistas islâmicos” (Miguel, 2023, p. 79). Como afirma Miguel (2023), “a visita de João Paulo II decorre sem problemas, mas, poucos dias depois de sairmos das Filipinas, a polícia anunciou ter desmantelado, nas vésperas da chegada do Papa, um plano para o assassinar” (p. 79). Após uma investigação, apurou-se que estava a ser aprontado um atentado “num apartamento perto da nunciatura apostólica, onde havia mapas das ruas que João Paulo II deveria percorrer e diversos materiais para construir bombas, juntamente com várias batinas pretas de padres, para serem usadas como disfarce” (Miguel, 2023, p. 80).

Como indicado em algumas edições, surgem problemas devido à capacidade do recinto escolhido, no qual “o maior país católico da Ásia saiu de casa para vir à missa do Papa, mas não cabe no recinto” (Miguel, 2023, p. 84). Esta variável pode acarretar problemas para a segurança pública, como, efetivamente, veio a verificar-se: “A capital, invadida por fiéis de todas as idades, está bloqueada, ninguém consegue passar, há autocarros imobilizados com bispos lá dentro e, não há ruas com espaço suficiente para o papamóvel poder circular” (Miguel, 2023, pp. 84-85).

Deste modo, Sua Santidade viu-se obrigado a usar um meio aéreo, o helicóptero, para conseguir chegar ao palanque onde celebraria a missa, chegando “uma hora e meia atrasado” (Miguel, 2023, p. 85), gerando ansiedade na multidão. Já a vaticanista, autora desta obra, e os seus colegas tiveram de descer do autocarro, no qual se transportavam, para alcançarem o local que lhes estava destinado, sendo que para “furar aquela mole humana, só há uma solução: alinhamo-nos em fila indiana, cada um agarrado à roupa do colega da frente (...), com a firme indicação de não deixar que alguém se atravesse ou quebre a fila” (p. 85).

3.4.3. Colónia, 2005

Além de serem relatados problemas significativos no sistema de transportes, nomeadamente relacionados com a desorganização dos transportes públicos, que se espelhou no caos atinente ao processo de escoamento do fluxo de pessoas, foram desrespeitados os sectores estipulados:

“Foi o salve-se quem puder”, com uma massa humana de milhares de jovens espalhados por 200 hectares, sem respeitarem os sectores onde deviam estar “arrumados” e ocupando zonas interditas, incluindo corredores de segurança, ao ponto de impedirem o Papa de circular. (Miguel, 2023, p. 165)

Com o caminho bloqueado o fluxo de peregrinos até ao papamóvel foi tão intenso que os seguranças mal conseguiam conter as pessoas. Esta JMJ assinalada pela sobrelotação dos setores, pelas estreitas entradas/saídas dos recintos, pelos corredores de segurança que não ficaram desimpedidos e pelos problemas nos sistemas de transporte dificultaram a atividade policial e tiveram repercussões na segurança (Der Spiegel, 2005).

3.4.4. Madrid, 2011

As elevadas temperaturas nos dias do GE não coibiram determinados grupos de protestar. Os “sectores laicos e ativistas críticos da Igreja desencadeiam protestos contra os gastos públicos relacionados com a visita de Bento XVI e com a realização da JMJ de Madrid” (Miguel, 2023, p. 197). Estes “aproveitaram a ocasião para repreender vários grupos de peregrinos, que foram alvo de um imenso mar de insultos e empurrões (...) resultando 8 detidos e 11 feridos leves, incluindo 2 polícias” (El Mundo, 2011).

Apesar das informações das autoridades, “100 organizações laicas e de extrema-esquerda convocam uma manifestação para o centro de Madrid, na véspera de o Papa chegar” (Miguel, 2023, pp. 197-198). Na tentativa de manutenção da ordem pública, a polícia adotou algumas medidas “dispondo barreiras de segurança, mas o ruído que se avoluma (...) não deixa ninguém indiferente. A tensão aumenta quando os outros manifestantes chegam à praça” (Miguel, 2023, p. 198). Diversas faixas e vincadas palavras de ordem são pronunciadas: “«Não queremos o Papa», «Menos crucifixo e mais trabalho fixo», «Dos meus impostos, zero para o Papa»” (Miguel, 2023, p. 198).

Até que se verifica o escalar da tensão e “começam a atirar garrafas e a empurrar-se, até a polícia de choque intervir (...) oito pessoas são detidas e pelo menos 11 registam ferimentos na sequência dos confrontos e agressões” (Miguel, 2023, p. 199).

Já no recinto, expostos a uma chuva intensa, um vento forte e “engolidos pela gigante nuvem negra, sob um temporal medonho, estão dois milhões e meio de jovens e o próprio Papa, que é talvez a pessoa que corre maiores riscos, uma vez que está sentado em cima de uma estrutura tão alta como um prédio de seis andares” (Miguel, 2023, p. 211). Caíram estruturas e “um dos ecrãs gigantes, mas não há registo de vítimas. A polícia elogia a atitude dos jovens por não terem saído dos seus lugares, nem entrado em pânico, o que teria provocado certamente, um caos de trágicas consequências” (Miguel, 2023, p. 212).

3.4.5. Rio de Janeiro, 2013

Num GE, todas as pessoas envolvidas na segurança desempenham um papel vital. Durante um dos percursos, “o erro de itinerário do líder dos batedores da escolta de motociclistas levou a viatura do Papa a ficar presa no meio de uma multidão (...) em situação tensa e de grande vulnerabilidade, à chegada ao Rio de Janeiro” (Montenegro & Pípolo, 2019, p. 19). A multidão, dando conta do ocorrido, aproveitou e avançou em direção ao Papa, momento em que Sua Santidade fomenta o êxtase da multidão ao acenar. Avançando morosamente, a comitiva demorou “12 longos minutos a percorrer apenas 500 metros” (Miguel, 2023, p. 229).

3.4.6. Cidade do Panamá, 2019

Na mais recente JMJ, anterior à de Lisboa 2023, num dos percursos do Santo Padre houve “um cidadão que, envolto numa bandeira da República Bolivariana da Venezuela, saltou as grades de segurança e lançou-se sobre o carro que transportava Francisco, mas o dispositivo de segurança conseguiu impedir qualquer tipo de abordagem” (TVN, 2019).

3.5. Historial de atentados

Não deve ser descurado o histórico nacional. Em 1982 ocorreu a visita de João Paulo II a Portugal (Lisboa, Fátima, Vila Viçosa, Coimbra, Braga e Porto). Em Fátima, usando uma baioneta, o padre Juan Krohn tentou tirar a vida de João Paulo II, em 12 de maio de 1982, quando o Sumo Pontífice se deslocou àquele Santuário para agradecer ter sobrevivido

a outra tentativa de homicídio não consumada, perpetrada pelo turco Ali Agca, em 13 de maio de 1981, na Praça de São Pedro, no Vaticano (Expresso, 2022).

3.6. A Jornada Mundial da Juventude 2023 – Lisboa

No último dia da JMJ realizada na Cidade do Panamá, em 2019, foi anunciado Portugal como anfitrião da JMJ seguinte. A Jornada, “inicialmente agendada para o verão de 2022, (...) foi adiada um ano devido à pandemia causada pela Covid-19” (GMAAP, 2023, p. 8). Assim, a Jornada Mundial da Juventude 2023 ficou programada para decorrer de 01 a 06 de agosto de 2023, estando especificamente projetada a presença de Sua Santidade em Portugal de 02 a 06 desse período.

Figura 1

Logótipo Oficial da Jornada Mundial da Juventude Lisboa 2023



Nota. Sítio oficial da JMJ Lisboa 2023.

De acordo com o Plano Global de Segurança, desenvolvido pelo Gabinete do Secretário-Geral do SSI, “apesar da incerteza que é característica das várias edições deste evento, a organização estima a participação de um número total de peregrinos (inscritos e não inscritos) a rondar um milhão de pessoas, podendo chegar a 1,5 milhões” (GSGSSI, 2023). No final, aprecia-se que, por estimativa, se “contou com a participação de mais de 1 milhão e meio de pessoas” (GMAAP, 2023, p. 5).

A JMJ 2023 organizada pelo Patriarcado de Lisboa, dirigido pelo Cardeal-Patriarca de Lisboa à data D. Manuel Clemente, teve como “responsáveis pela organização do evento, no caso a Igreja, em particular o Comité Organizador Local (COL) e todos os Comités Organizadores Paroquiais (COP)” (GMAAP, 2023, p. 3). A entidade jurídica do GE foi a Fundação JMJ Lisboa 2023, presidida pelo Bispo Auxiliar de Lisboa D. Américo Aguiar. Por conseguinte, múltiplas entidades contribuíram para este evento “que contou com o

envolvimento de 33 entidades nas mais diversas áreas” (GSGSSI, 2023, p. 1), inclusive a Polícia de Segurança Pública, que teve de adotar medidas que garantissem e promovessem a ordem, segurança e tranquilidade públicas, bem como a salvaguarda dos direitos, liberdades e garantias dos cidadãos, para os vários dias da programação dos eventos (cf. Anexo 2 e 3).

Para a concretização da programação definida, de acordo com o Plano Global de Segurança do SSI (GSGSSI, 2023), a JMJ Lisboa 2023 integrou “quase uma centena de recintos e espaços onde decorrem inúmeras atividades religiosas e culturais” (p. 2), difundidos pelos órgãos de comunicação social (OCS), nos quais apresentamos os palcos do Parque-Tejo e do Parque Eduardo VII construídos para este GE (cf. Anexo 5). Compreendeu, assim, eventos principais que ocorreram essencialmente nos concelhos de Lisboa, Loures e Oeiras e uma série de eventos secundários, na área de responsabilidade territorial da PSP, verificando-se o aumento exponencialmente da massa humana em toda a área metropolitana de Lisboa.

Face ao grau de ameaça atribuído ao evento (Grau 3 – Significativo), foram adotadas e implementadas medidas adicionais de segurança para o reforço da segurança. Para o efeito, o Despacho n.º 13443/2022, de 18 de novembro, determina que o Secretário-Geral do Sistema de Segurança Interna (SGSSI) proceda, no âmbito das suas competências de controlo, à articulação das forças e serviços de segurança durante a JMJ 2023, que inclui a visita de Sua Santidade, o Papa Francisco, a Portugal.

Esta operação de segurança prendeu-se com a premissa de que se trataria de um evento de elevada complexidade cujo desígnio estratégico era a “máxima segurança, mínima perturbação” (GSGSSI, 2023, p. 4), ou seja, o mínimo transtorno aliado à gestão do elevado número de massas humanas.

Destarte, a gestão de segurança deste GE revelou-se multifacetada. Além da exposição mundial do evento e atração de elevado número de participantes de diversos países de vários continentes, respeitantes a diferentes culturas, torna-se imensamente árduo gerir este GE em termos de mobilidade, com constantes fluxos e concentração de pessoas.

4. Formulação do problema de investigação

Após a análise do estado da arte que permitiu compreender a temática dos GE e, em particular, a caracterização da JMJ 2023, torna-se pertinente enunciar a pergunta que indica “o mais exactamente possível o que [o investigador] procura saber, elucidar, compreender melhor” (Campenhoudt et al., 2019, p. 42).

Como sustenta Molina (2017), as Ciências Policiais consubstanciam-se no “conjunto de teorias, estudos e opiniões de diferentes autores que se debruçam sobre a Polícia e propõem métodos e procedimentos de atuação verificáveis e úteis para o desempenho da função policial” (p. 9). Perante a relevância da matéria, considerámos pertinente analisar todo o processo de gestão da segurança da JMJ 2023. O presente estudo pretende consciencializar para a importância de se efetuar uma autoavaliação sobre as operações de segurança, desenvolvidas pela PSP, nos três momentos identificativos de um GE – antes, durante e após – com o intuito de aprimorar procedimentos policiais, e fazer face às ameaças múltiplas que são cada vez mais complexas.

De acordo com Campenhoudt et al. (2019), “uma investigação é, por definição, algo que se procura. É um caminhar para um melhor conhecimento” (p. 41). Assim, pretende-se encontrar resposta para a seguinte questão de investigação:

Que ilações podemos extrair para operações de segurança futuras a partir da análise de todo o processo de gestão da segurança da JMJ 2023?

Mais concretamente, procuraremos:

1. Analisar como decorreu o processo de gestão da segurança da JMJ 2023;
2. Identificar boas práticas no planeamento, execução e avaliação da JMJ 2023;
3. Identificar possíveis pontos de atenção no planeamento, execução e avaliação da JMJ 2023;
4. Compreender como a PSP regista os conhecimentos, competências e lições adquiridos num GE;
5. Oferecer sugestões para aprimorar a gestão da segurança de futuras operações.

Deste modo, pretendemos contribuir para a atualização e aprimoramento dos procedimentos e ferramentas utilizados pela PSP, em futuras operações de segurança que se realizem em Portugal.

Capítulo II – Método

A PSP depara-se continuamente com desafios à segurança pública, decorrentes dos contextos sociais, políticos, económicos, ambientais, culturais e tecnológicos, nas diversas áreas sob sua responsabilidade territorial. Perante a conjuntura internacional e nacional, a investigação no contexto securitário não pode ser estática, na medida que “as ciências só evoluem com o questionamento permanente da realidade e com a procura incessante de novas políticas de segurança e organizacionais e práticas policiais, visando a resolução de problemas socio-criminais crescentemente complexos” (Elias, 2022, p. 51).

Segundo Campenhoudt et al. (2019), é essencial “que o investigador seja capaz de conceber e de pôr em prática um dispositivo para a elucidação do real, isto é, no seu sentido mais lato, um método de trabalho” (p. 17). O método consiste, então, no “caminho para chegarmos a determinado fim, e método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para atingirmos o conhecimento” (Prodanov & Freitas, 2013, p. 24). Deste modo, ao realizarmos uma investigação científica revela-se necessário percorrer um caminho específico para adquirirmos entendimento sobre a temática em estudo, sendo que é a adequação do método aos propósitos da investigação que valida o conhecimento alcançado. Dizendo de outro modo, “se uma investigação é válida, então, temos que levar a sério os seus resultados para a construção de teorias ou para a tomada de decisões na prática” (Pais, 2004, p. 251; cf., também, Krippendorff, 2004).

Tendo em conta os objetivos da investigação optámos por uma pesquisa de natureza qualitativa, permitindo ao investigador explorar “um problema; possibilitar a partilha das suas histórias e experiências; e, ainda, entender os contextos ou cenários em que os participantes de um estudo abordam um problema ou questão” (Gonçalves et al., 2021, p. xxiii). Desta forma, o investigador usufrui de uma diversidade de perspetivas, auxiliares para o escopo desta investigação.

1. Participantes

A seleção dos participantes incorporou os seguintes critérios: (1) o carácter voluntário da participação; (2) serem Oficiais da PSP; (3) representarem os três níveis de comando da PSP; (5) experienciarem a JMJ 2023; (6) com funções que abrangem as diversas valências

polícias da PSP; (7) que possuam, inclusive, o *feedback* de polícias da categoria de Chefe e Agente que comandaram. Estes critérios visaram alcançar uma visão transversal da JMJ 2023 para responder da melhor maneira ao problema de investigação.

No que respeita à caracterização dos participantes, e procurando manter o seu completo anonimato, podemos referir que foram 12 os polícias entrevistados, tendo a sua participação no estudo ocorrido a título voluntário e mediante a assinatura de um termo de consentimento voluntário (cf. Apêndice A).

2. Corpus

Bardin (2011) define *corpus* como “o conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos” (p. 126). O *corpus* desta investigação é constituído pelo conjunto das 12 entrevistas transcritas na íntegra.

A entrevista mais breve teve a duração de cerca de 30 minutos, enquanto a mais longa se desenrolou por aproximadamente 3 horas, perfazendo um total de 15 horas e 46 minutos. O processo de transcrição das respetivas entrevistas resultou na compilação de 238 páginas transcritas para subsequente análise de conteúdo.

3. Instrumentos

3.1. Instrumento de recolha de dados

Para a recolha de dados optámos pelas entrevistas, que permitem ao investigador extrair “informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados” (Campenhoudt et al., 2019, p. 260), nas quais os entrevistados declaram os seus conhecimentos, avaliações, propostas e experiências.

Elegemos as entrevistas semiestruturadas, por serem as mais adequadas para atender aos objetivos específicos deste estudo. Nestas, o “investigador dispõe de uma série de perguntas-guia, relativamente abertas, a propósito das quais é imperativo receber uma informação da parte do entrevistado” (Campenhoudt et al., 2019, p. 261). De acordo com os mesmos autores pretende-se que o entrevistado “fale abertamente, com as palavras que desejar e pela ordem que lhe convier” (Campenhoudt et al., 2019, p. 261), de forma que a

entrevista não seja totalmente aberta nem conduzida por um grande número de perguntas precisas, mas sim encaminhada como uma conversa sem que o entrevistador influencie ou induza as respostas, mas também sem que se desvie do que pretende.

O entrevistado exprime de forma livre “as suas percepções de um acontecimento ou de uma situação, as suas interpretações ou as suas experiências” (Campenhoudt et al., 2019, p. 260), pretendendo-se “um grau máximo de autenticidade e profundidade” (Campenhoudt et al., 2019, p. 260).

Foi elaborado um guião de entrevista com algumas perguntas-guia (cf. Apêndice B), que serviu de auxiliar de memória à entrevistadora, e que permitiu a recolha de informação pertinente para o estudo, sem que, para isso, se impusesse uma matriz de respostas possíveis ou se conduzisse as respostas num determinado sentido, propiciando a espontaneidade do entrevistado.

As questões-guia da entrevista foram validadas, quanto ao seu conteúdo e forma, após reflexões com os supervisores da investigação e articulando o conhecimento adquirido na revisão da literatura com o problema de investigação, bem como depois de uma sessão de treino da entrevista.

3.2. Instrumento de análise de dados

Para análise do *corpus* foi utilizada a análise de conteúdo. Segundo Bardin (2011), esta consiste no “conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, (...) que permitam a inferência de conhecimentos” (p. 48), sendo “um dos mais importantes métodos de investigação em ciências sociais” (Pais, 2004, p. 248).

Este instrumento de análise de dados “incide sobre mensagens tão variáveis como obras literárias, artigos de jornais, documentos oficiais, (...) relatórios de entrevistas semidirectivas” (Campenhoudt et al., 2019, p. 322). Deste modo, faculta “a possibilidade de tratar de forma metódica informações e testemunhos que apresentam um certo grau de profundidade e complexidade” (Campenhoudt et al., 2019, p. 324).

De acordo com Bardin (2011), a análise de conteúdo é “o método das categorias, espécie de gavetas ou rubricas significativas que permitem a classificação dos elementos de

significação constitutivos da mensagem” (p. 43). A categorização “é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o género (analogia), com os critérios previamente definidos” (Bardin, 2011, p. 148).

Optou-se pela análise categorial temática, uma das principais variantes da análise de conteúdo, por ser aquela que procura “sobretudo revelar as representações sociais ou os juízos dos locutores a partir de um exame de certos elementos constitutivos do discurso” (Campenhoudt et al., 2019, pp. 325-326).

Proceder à análise temática “consiste em descobrir os «núcleos de sentido» que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição, podem significar alguma coisa para o objeto analítico escolhido” (Bardin, 2011, p. 135). Este tipo de análise permite verificar a “ocorrência de (...) temas considerados «chave» que possibilitem uma comparação posterior” (Coutinho, 2018, p. 217). Por conseguinte, identificaram-se temas principais que se subdividiram em temas secundários, visando reduzir a porções utilizáveis e permitir a comparação com demais textos (Ghiglione & Matalon, 2001).

Para o tratamento dos dados através da análise de conteúdo é necessário que o processo de codificação cumpra os critérios de fiabilidade e de validade. A fiabilidade associa-se ao “processo de codificação e, por consequência, ao codificador e ao instrumento de codificação de que ele dispõe” (Ghiglione & Matalon, 2001, p. 195). Esta incorpora as vertentes intra-codificador e inter-codificador: intra-codificador, na qual o *corpus* deve ser codificado de igual modo em diferentes momentos pelo analista, e inter-codificador, lograda quando analistas diferentes, explorando o mesmo texto, obtêm os mesmos resultados (Ghiglione & Matalon, 2001).

Importa, ainda, atentar ao critério da validade, que deve estar presente em todas as fases da análise de conteúdo “desde a constituição do *corpus* à escolha das unidades de análise e ao sistema de quantificação” (Vala, 1987, p. 116), possibilitando uma qualidade dos resultados de investigação, sem adulteração.

Tendo em consideração os resultados alcançados através deste processo, por base em todos os critérios que assegurem uma investigação válida o investigador tem a possibilidade de produzir inferências válidas sobre o objeto em estudo (Bardin, 2011).

4. Procedimento

Para a realização das entrevistas foi solicitada autorização à Direção Nacional da PSP (cf. Apêndice C), que foi concedida e efetivada em despacho (cf. Apêndice D). Logo de seguida, iniciaram-se os procedimentos conducentes à sua materialização. Para o efeito, cada entrevistado foi contactado individualmente, com caráter anónimo, sendo explanado o propósito da investigação e solicitada a sua colaboração.

Na realização das entrevistas primou-se pelo contacto pessoal entre investigadora e entrevistado, por forma a assegurar o máximo de espontaneidade possível nas respostas e respetivos contributos dos entrevistados. Desta feita, todas as entrevistas realizadas decorreram em formato presencial, em diferentes localizações geográficas, consoante os locais aonde os Oficiais estavam a prestar serviço.

As entrevistas foram gravadas, com recurso a dois gravadores, para posteriormente serem transcritas, de forma a possibilitar a sua análise adequada, uma vez que “a gravação das entrevistas é indispensável. Sem isso, o entrevistador rapidamente perderia a maior parte do seu conteúdo e não teria cabeça para as conduzir correctamente, com toda a concentração que é necessária” (Campenhoudt et al., 2019, p. 97). Para este efeito e sendo essencial à realização de investigação científica eticamente sustentada, foi solicitada permissão prévia aos entrevistados e clarificado quer o teor do estudo quer o respetivo anonimato da sua colaboração, de modo a evitar condicionamento e enviesamentos das suas respostas, e consumado através da assinatura de um termo de consentimento informado, fornecido a cada entrevistado, no momento anterior à concretização da entrevista (cf. Apêndice A).

No decorrer das entrevistas foram surgindo questões relevantes, a fim de aprofundar determinados procedimentos e raciocínios, aquando das respostas dos entrevistados. Não obstante, foi perceptível a oscilação do discurso de alguns entrevistados entre a vontade e retraimento de explanarem certos conteúdos.

Conforme a concretização de cada entrevista procedeu-se à respetiva transcrição integral, a fim de serem tratadas de acordo com a análise de conteúdo temática. Neste processo, após a análise do *corpus*, categorizaram-se os conteúdos das entrevistas, isolando-se em temas principais, transversais a todas as entrevistas, e à subcategorização dos mesmos, em temas secundários. Para assegurar a fiabilidade inter-codificador recorreu-se a um juiz independente especializado nesta técnica de análise de dados. Desta forma, garantiu-se a

qualidade da análise, o que permite obter uma base consistente dos resultados obtidos e de inferências válidas.

Tendo por base os objetivos da investigação e, de acordo com as declarações dos entrevistados, construiu-se um quadro categorial (cf. Apêndice E), com cinco categorias:

Categoria **A** – “**Caracterização da Jornada Mundial da Juventude 2023**”, onde se integra toda a informação recolhida sobre a perceção global dos entrevistados acerca da JMJ 2023, na ótica da segurança pública.

Categoria **B** – “**Polícias na e da JMJ 2023**”, na qual se integram todos os conteúdos que deem conta das perceções dos entrevistados quanto à receção dos polícias pelo público, ao comprometimento do efetivo policial no desempenho das funções, à preparação pessoal para o sucesso do GE e aos impactos que sentiram.

Categoria **C** – “**Boas práticas**”, onde se codifica toda a informação recolhida no que respeita aos procedimentos e ferramentas utilizados nas várias fases do GE – planeamento, execução e avaliação – que se constituíram fundamentais para a gestão da sua segurança.

Categoria **D** – “**Pontos a ter em atenção**”, onde se inclui toda a informação recolhida no que respeita aos procedimentos e ferramentas utilizados nas várias fases do GE – planeamento, execução e avaliação – que carecem de reflexão.

Categoria **E** – “**Propostas para o futuro**”, a qual integra toda a informação recolhida atinente às propostas apresentadas pelos entrevistados, que auxiliavam na gestão da segurança de um GE.

Tendo em consideração o quadro categorial elaborado, foi efetuada a codificação (cf. Apêndice F) de todas as entrevistas, o que corresponde “a uma transformação (...) dos dados brutos do texto (...) que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão, susceptível de esclarecer o analista acerca das características do texto” (Bardin, 2011, p. 133). A codificação obedeceu às regras da exaustividade e da exclusividade (Krippendorff, 2004). Para garantirmos a completa anonimização dos participantes, além de não identificarmos diretamente cada entrevistado, optamos por aplicar uma técnica de aleatorização manual, durante a análise de cada entrevista, o que permitiu atribuir códigos aos respondentes.

Capítulo III – Apresentação e discussão dos resultados

1. Caracterização da Jornada Mundial da Juventude 2023

No sentido de se compreender a operacionalização da JMJ 2023, na ótica da Polícia de Segurança Pública, deu-se primazia e liberdade aos entrevistados para partilharem a sua perceção do GE, de acordo com a sua experiência. Dadas as limitações deste estudo iremos apresentar os resultados e debater os que consideramos mais relevantes para o escopo da presente investigação.

Em termos descritivos, a JMJ 2023 teve um conjunto de operações inseridas na operação global que envolveu a ativação de milhares de polícias, o maior número de polícias jamais reunidos num único GE. Ademais, houve o emprego combinado de várias valências policiais e a coordenação com inúmeras entidades externas à PSP, tendo sido estabelecida uma estrutura de comando, aos níveis estratégico, operacional e tático, para o GE.

Na fase de planeamento, a PSP participou ativamente em inúmeras reuniões de coordenação com uma variedade de entidades externas, além das reuniões internas, para identificar e discutir as necessidades. Essa preparação visou não apenas decidir sobre a alocação de todos os recursos – humanos, materiais, tecnológicos – como também antecipar toda a panóplia de variáveis relacionadas com o acontecimento.

Na fase do planeamento tínhamos de ter bem presentes diversos momentos. Em primeiro lugar, os eventos principais; em segundo lugar, os eventos paralelos e, em último lugar, os momentos de lazer e diversão (...) havia dezenas ou centenas de eventos por dia e planejar o efetivo (...) levou a um grande exercício de planeamento e disposição de meios. (L1)

Nesta fase realizaram-se visitas preliminares no estrangeiro: duas em Espanha e uma no Vaticano, nas quais Oficiais da PSP da Direção Nacional, do comando de Lisboa, da UEP e do Sistema de Segurança Interna (SSI) acompanharam a gestão da segurança de eventos religiosos com características similares à JMJ, auferindo informações relevantes de outras polícias. A JMJ 2023 era almejada por milhares de jovens, oriundos de diversos países, ansiosos pela oportunidade de celebrar com Sua Santidade, bem como por altas

entidades, que também se deslocaram a Portugal para assistir e aguardar a presença do Pontífice.

A vinda de sua Santidade, o Papa, que esteve em Portugal como Chefe de Estado do Vaticano, como líder da Igreja e como peregrino da Jornada Mundial da Juventude. Nessas três qualidades teve eventos e fez deslocamentos diferenciados e, portanto, tivemos de adequar, em termos de segurança, a qualidade da visita. (D8)

Esta visita oficial que estava pendente devido ao estado de saúde do Sumo Pontífice e aliada às particulares do GE levou a uma elevada incerteza associada, pelo que a Polícia trabalhou com base em estimativas, antes e aquando do GE, analisando o que ocorreu em edições anteriores. Ainda, foram realizados dois exercícios de posto de comando, (*Command Post Exercises; CPX*), exercícios realizados em contexto de sala de operações para testar os meios das diversas entidades envolvidas.

Desconhecíamos quantas pessoas efetivamente vinham, de onde vinham, quais eram os meios de transportes que iriam utilizar, onde é que iriam ficar hospedados, o que iam fazer durante uma semana (...) como existiu uma ausência de informação tão grande sobre o que é que iria acontecer (...) íamos fazer o trabalho de ver o que tinha acontecido nas últimas 3,4,5 Jornadas (...) e tentar perceber o que é que poderia acontecer. (U6)

Desde a semana de 26 a 31 de julho de 2023 destinada aos “Dias nas Dioceses” – encontro e acolhimento dos jovens que antecedeu a semana da JMJ 2023 – verificou-se um enorme fluxo de pessoas nos aeroportos de Portugal, nomeadamente no aeroporto de Lisboa, e, subsequentemente, por toda a área metropolitana de Lisboa. Por conseguinte, a PSP monitorizou esta afluência de pessoas e teve de gerir internamente os seus recursos.

A via aérea em determinada altura não podia ter mais slots, não podia ter mais voos, estava limitada. Portanto, havia muitos peregrinos que vinham por autocarro, mais por autocarro do que comboio. (L1)

Os policiamentos eram muito dinâmicos, com uma presença muito forte de peregrinos. (D8)

Testemunhou-se a mobilização de multidões e a concentração de pessoas para e nos recintos, pelo que foi necessário gerir, ao nível administrativo e ao nível operacional, todos os meios policiais necessários para assegurar a segurança pública. Efetuaram-se *debriefings* diários, com o intuito de verificar o ocorrido nas variadas operações. Realizada a JMJ 2023 concretizou-se um *debriefing* global, com as diversas valências policiais e com a presença de Oficiais de Polícia dos diversos níveis de comando, realizando-se uma avaliação da operação de segurança, do qual resultou uma ata.

Em termos avaliativos, todos os entrevistados apreciaram esta operação, do ponto de vista da segurança pública, como única, dinâmica, ímpar, atípica e inolvidável. Um GE que em muito dignificou a PSP, o país e alimentou o sentimento de realização pessoal dos polícias, que participaram e contribuíram para o êxito da JMJ 2023. Consideraram que foi um sucesso do ponto de vista da segurança, sem incidentes de maior, tendo o Sumo Pontífice afirmado, objetivamente, que foi a Jornada mais bem preparada.

A JMJ 2023, conforme sua Santidade o Papa disse, foi um sucesso. O próprio Vaticano disse que [foi a melhor Jornada alguma vez realizada], o sentimento de segurança que as pessoas tiveram (...) em Portugal foi bastante elevado e para isso, com toda a certeza, contribuiu o trabalho que a PSP desenvolveu. (D8)

Os entrevistados realçaram a importância do papel da PSP e dos polícias nesta operação de segurança, desde a sua preparação à sua concretização, sendo que qualquer função (de direção e comando, de supervisão ou de execução) foi determinante para o êxito da JMJ 2023.

Desde o polícia que tinha mais intervenção até ao que tinha menos intervenção foram todos importantes. (L1)

A Polícia estava focada no compromisso do serviço público. Por isso, acho que também percebemos que éramos ali o cimento e a força agregadora que permitiu o bom funcionamento do GE. (F3)

A par destas declarações, todos os entrevistados mencionaram os consideráveis desafios associados ao planeamento e à execução deste GE internacional. Tais dificuldades derivaram das características, dimensões e localizações do acontecimento, que requereram a maior estrutura, ao nível logístico e ao nível operacional, implementada pela PSP num GE.

Em termos de segurança foi, diria, dos maiores desafios que se colocaram à Polícia de Segurança Pública nas mais diversas vertentes, na medida do número de peregrinos, do modelo de evento, do tipo de evento, da própria organização do evento (...) a relação com o Vaticano e a relação com mais, de salvo erro, 40 outras instituições que conflituavam e tinham pontos comuns com a segurança pública (...) um desafio enorme congregar toda esta atividade. (D8)

Os entrevistados enfatizaram a relevância de a PSP ter total autonomia neste GE, visando alcançar a maior eficiência e eficácia possível na sua atividade, de modo a não comprometer a segurança. Alguns dos entrevistados sublinharam que em todos os GE surgem situações que alteram o plano inicialmente previsto. Neste evento específico, a Polícia teve de reagir às situações imprevistas, principalmente as provenientes de entidades externas à PSP.

A nossa ação fica dependente de terceiros e precisamos ter muito cuidado neste tipo de eventos, porque de um momento para outro o dispositivo ou a segurança ou a organização falha por causa disto. (L1)

Globalmente, as coisas correram muito bem. Internamente, objetivamente, houve aspetos que correram menos bem e que têm de servir, como é evidente, num processo de aprendizagem. (B14)

2. Impacto nos polícias

Além das atividades inerentes a qualquer fase de planeamento de segurança, alguns respondentes dedicaram tempo pessoal ao estudo aprofundado do histórico das JMJ, procurando compreender a sua dinâmica, de forma a adaptarem as estratégias da segurança

e a prepararem-se cautelosamente para eventuais adversidades passíveis de ocorrer durante a JMJ 2023.

Eu vi, por exemplo, os vídeos todos do Papa, as visitas todas do Papa, quer a Portugal, quer no estrangeiro até para perceber a dinâmica das polícias, dinâmica das movimentações do Papa, de como é que a multidão se comportava perante o Papa, se bem, claro, que as pessoas são diferentes, (...) mas de qualquer maneira dava-nos notas muito particulares de como (...) as multidões se comportavam perante um evento daquela natureza. (F3)

Este profissionalismo e competência, o interesse e procura pela melhor preparação possível são exemplos para o aperfeiçoamento da gestão de qualquer operação de segurança. Todos os entrevistados salientaram que grande parte do sucesso se deveu ao compromisso extraordinário dos polícias para com este grande desafio, no qual os efetivos se excederam no cumprimento das suas tarefas, independentemente da sua categoria hierárquica.

O sucesso deste evento deve-se, sobretudo, ao espírito de camaradagem e ao espírito de entreatajuda em que toda a gente estava disponível para fazer tudo, fosse ou não fosse aquilo que estava inicialmente previsto fazer (...) Foi este espírito que nos permitiu adaptarmos aos vários contratempus que surgiram (...) e que permitiram chegar ao fim com sucesso. (H20)

Teve sucesso (...) sobretudo pela abnegação e a coragem dos polícias, porque houve muitos polícias que se disponibilizaram... fizeram o seu horário normal e ainda horas extra. (C16)

Essa dedicação foi frequentemente retribuída pela calorosa receção e apreço da comunidade civil, que os entrevistados afirmaram ter sido uma fonte de valorização pessoal. Esta demonstração de reconhecimento contrastou significativamente com a experiência rotineira com que a Polícia e os polícias normalmente se deparam. A JMJ 2023

consubstanciou-se numa experiência fora do comum, deixando uma marca indelével na memória dos Polícias.

Nós passamos o evento todo a ser aplaudidos pelas pessoas. (H20)

Nós fomos apoiados por uma sociedade civil, houve aqui uma mancha gigante de todos e eu vi pessoas a dar lembranças, por exemplo, vi coisas na Polícia que não me esqueço. (F3)

Nós estarmos a percorrer o recinto e as pessoas ofereciam garrafas de água, aplaudiam... esses pequenos gestos que, efetivamente, também nos valorizam. (S2)

O desempenho de funções neste GE caracterizado pela presença massiva de peregrinos, pela projeção mediática nacional e internacional, pelo intenso influxo de comunicações, pela quantidade enorme de informação a circular, envolvendo diversas interações e estímulos num ambiente dinâmico e multifacetado, que incluiu longos períodos de trabalho, com poucas horas de sono, e em que muitos dos entrevistados abdicaram de ir às suas casas durante essa semana foi um trabalho árduo. Estas inúmeras exigências expressadas por todos os entrevistados, o cansaço resultante e a enorme responsabilidade atribuída tiveram repercussões pessoais significativas.

Oito dos doze entrevistados caracterizaram a JMJ 2023, por um lado, como estimulante, recompensadora e um motivo de orgulho.

Foi uma semana com uma experiência muito enriquecedora, com um enorme orgulho de poder ter contribuído para uma operação de sucesso, no âmbito da segurança, como foi a JMJ. (L1)

Por outro lado, exerceu, de acordo com as declarações de 10 em 12 entrevistados, influência substancial sobre o seu bem-estar físico e psicológico, expondo-os a níveis de *stress* prolongado, permanecendo em constante alerta e gestão continuada, exigindo um elevado grau de adaptabilidade, resiliência e de reação aos problemas que emergiram.

Em termos pessoais, foi um grande desgaste mesmo, um desgaste emocional. (F3)

Foi um dos períodos mais difíceis da minha carreira profissional, da minha e de muitos outros que trabalharam comigo, com muitos impactos ao nível do seu comportamento e capacidade de decisão. (L1)

Os entrevistados relataram ainda que foi manifestamente uma sobrecarga para vários Oficiais, Chefes e Agentes variando, naturalmente, de intensidade consoante as funções desempenhadas. Alguns referiram, mesmo, que resolveram procurar ajuda para lidar com a intensa repercussão afetivo-emocional experienciada.

3. Boas práticas

Na gestão da segurança da JMJ 2023 os entrevistados consideraram um conjunto de procedimentos e ferramentas que auxiliaram e facilitaram a função dos comandantes, dos vários níveis de comando.

O planeamento foi claramente identificado pelos entrevistados como uma etapa indispensável para uma boa articulação do efetivo e respetiva eficiência e eficácia da PSP. De facto, alguns entrevistados consideraram como ponto positivo a realização de várias reuniões para se definirem claramente as adversidades e deliberarem sobre estas, concomitantemente com todas as entidades envolvidas.

A meu ver o planeamento exaustivo foi importante. (H20)

Uma boa prática fundamental foi a área da security ter conseguido articular-se claramente com o safety e com o service e só isso acho que diminuiu logo à nascença bastantes problemas e, acima de tudo, foi conseguirmos na área do security ter todos os atores em Portugal que trabalham nesta área, que são bastantes (...) conseguirem trabalhar e concorrerem positivamente, todos para o mesmo objetivo e para o mesmo fim. (U6)

Ademais, contribuiu para o bom funcionamento do GE as reuniões realizadas antecipadamente com o efetivo de reforço ao Comando Metropolitano de Lisboa (COMETLIS), somente com o intuito de explicar as missões pretendidas aos vários polícias

envolvidos no policiamento, dando a conhecer a maior parte dos eventos, contextos, localizações e potenciais dificuldades. Houve ainda a preocupação de se registarem as informações principais, diretrizes sobre comunicações, mapas dos locais e demais instruções de coordenação sobre este GE vertidas em livretes sobre a JMJ 2023, um difundido para os oficiais e chefes e outro disseminado pelo efetivo em geral relativo às fichas de missão.

As visitas preparatórias no estrangeiro nas quais a PSP adquiriu informações pelo contacto outras Polícias foram uma mais-valia, na qual a experiência no próprio local contribui para a assimilação de práticas que transcendem os relatórios escritos. Ainda, a orientação do planeamento pelas informações possibilitou a elaboração de potenciais cenários, plausíveis e exequíveis, a fim de antecipar potenciais ameaças.

Uma das máximas (...) é que não podemos abdicar das visitas, custe o que custar (...). Uma coisa é nós lermos os relatórios, lermos os livros. Outra coisa é sentirmos o cheiro, sentirmos as emoções, os gritos e o sabor das coisas. (F3)

Assim, vários entrevistados destacaram a importância da cooperação policial internacional, que se constituiu numa oportunidade valiosa para aprimorar a gestão da segurança da JMJ 2023. A colaboração com autoridades policiais de outros países, responsáveis pela segurança em edições anteriores deste GE e a presença em eventos similares permitiu à PSP assimilar lições fundamentais. No decurso da JMJ 2023 foi uma mais-valia haver elementos de delegações de várias Polícias, bem como a presença da Agência Europeia de Polícia (EUROPOL) e a da Organização Internacional de Polícia Criminal (INTERPOL), com equipas vocacionadas para ameaças específicas, por exemplo para mitigar o crime de furto por carteiristas, típico em eventos de massas humanas, que propuseram melhorias securitárias.

Nós tivemos sempre o apoio da INTERPOL e da EUROPOL também, nesse contexto, a apoiar-nos, tivemos várias reuniões com eles, e eles identificaram vulnerabilidades (...) que foram imediatamente corrigidas e acabou por ser uma operação em que não tivemos grandes incidentes. (E24)

Em alguns recintos destinaram-se equipas – comentada pelos entrevistados como uma prática extremamente benéfica – cuja única missão era efetuar as rendições entre turnos,

o que facilitou o enquadramento dos polícias que iniciavam o turno, posicionando o efetivo já com as missões claramente definidas. Foi meritório o facto de, em tempo útil, se ter dado primazia em assegurar previamente as despesas dos polícias de reforço ao COMETLIS.

Uma das medidas muito importantes consistiu no pagamento das ajudas de custo antecipadas. Os polícias que vieram em reforço do comando de Lisboa não tiveram de desembolsar dinheiro e só receber depois. (D8)

Concernente ao controlo fronteiriço foi importante efetuar-se o *vetting* (verificação) de todas as pessoas que se inscreveram no evento religioso, detetando-se um conjunto de pessoas com sinalizações de segurança. Em termos logísticos, vários entrevistados observaram que diante das exigências do trabalho e das suas limitações significativas conseguiram adaptar-se e prestar um bom serviço. Uma das vantagens foi a aquisição de equipamentos de segurança para a Jornada, entre outros: sistemas anti-drone, barreiras físicas modernas e material para os polícias. A par, a autonomia logística de Comandos de reforço ao COMETLIS foi destacada por alguns entrevistados por ausência de problemas, a qual foi essencial para garantir as deslocações e condições necessárias aos polícias.

Houve uma dinâmica extraordinária por parte da EPP, uma alteração drástica da própria estrutura funcionar. (L1)

O facto de não haver grades para fazer os policiamentos, em simultâneo, levou a que a logística da PSP tivesse, nas noites de cada um dos eventos, transportado milhares de grades de um lado para o outro, para que no outro dia de manhã os policiamentos pudessem ser começados a montar. Isso foi um trabalho enorme, feito por dezenas de polícias, com dezenas de carros e camiões e que praticamente não se viu. (D8)

Todos os entrevistados manifestaram que os polícias são a engrenagem vital do funcionamento da PSP. Neste caso, alguns dos entrevistados referiram que o reforço aplicado de outros comandos acabou por ser uma boa prática, na medida que os comandantes dispuseram de mais meios. Além de avaliarem positivamente o reforço adicional, acrescentaram que foi uma mais-valia para o policiamento as equipas estarem rotinadas e os oficiais e chefes terem, antecipadamente participado em reuniões, nas quais foram

enquadrados no GE. Sobre esta temática afirmaram também que foi valioso o contributo dos alunos do ISCPSP e da Escola Prática de Polícia (EPP).

Foi essencial que o efetivo de reforço tenha vindo conhecer o policiamento antes de ele se iniciar, ou seja, os responsáveis, oficiais e os chefes dos comandos que vieram reforçar, estiveram (...) algumas semanas antes, para conhecer o policiamento e para conhecer minimamente qual era a missão. (H20)

As equipas que estavam rotinadas foram uma grande mais-valia durante todo o policiamento. (X25)

[De] ressaltar que a imagem que passou para a opinião pública deu muito contributo os alunos do Instituto e os alunos da EPP bem fardados, jovens, cara alegre. Isso trespassou muito boa imagem para fora. (D8)

No seguimento da boa imagem institucional, um fator positivo expressado foram as relações-públicas da PSP pela disponibilidade dos elementos da instituição, que forneceram informações e que esclareceram as questões colocadas pelos órgãos de comunicação social. Relativamente a ações formativas, a disseminação da formação em técnicas de deteção e abordagem preventiva (TDAP) pelo máximo de polícias possível foi referida como bastante proveitosa para a identificação de comportamentos suspeitos na prevenção da criminalidade e de possíveis reações contestatórias, no transcorrer da JMJ 2023.

Todos os entrevistados referiram a capacidade tecnológica como um fator decisivo para o êxito deste GE. Sustentaram que o recurso a ferramentas tecnológicas foi determinante para a ação de comando, concretamente no auxílio à tomada de decisão e na gestão dos recursos, revelando-se fundamental para coordenar o fluxo de pessoas nos pátios das revistas, dado fornecerem, em tempo real, uma visão distinta – alternativa e complementar – da perceção de um polícia no terreno.

A recolha de informação por meios tecnológicos, quer a nível dos movimentos pendulares, quer a nível daquilo que estava a ocorrer no terreno, quer pelas câmaras, quer pelos drones, quer a capacidade de injetar tudo isso nos vários níveis

e praticamente toda a gente ter a capacidade de estar a ver a mesma informação ao mesmo tempo (...) Uma das áreas mais-valia foram os sistemas CCTV. Às vezes, houve incidentes em que viaturas estavam a aceder a locais onde não era permitida a circulação de veículos e que ninguém reportava. Só pelas imagens se conseguia verificar a situação. (B14)

As tecnologias fazem uma diferença brutal (...) A imagem aérea é claramente uma mais-valia para se ter noção da deslocação das multidões, que não [se] consegue ter de outra maneira! (N12)

Aquando do GE vários entrevistados referiram a boa coordenação interinstitucional que permitiu congregar diversas entidades no mesmo local, o que contribuiu para a agilização das decisões tomadas no contexto da gestão global da operação, com a transmissão das informações de forma mais célere. Alguns entrevistados aludiram para a existência de um plano de contingência, elaborado ao pormenor, para a evacuação do Sumo Pontífice que estipulava o plano alternativo, em caso de alguma ameaça. Ademais, os responsáveis pelos setores foram sensibilizados para as ações a realizar para a evacuação do(s) recinto(s).

Todos os entrevistados afirmaram que a capacidade de os polícias reagirem prontamente às inúmeras situações inopinadas foi um fator determinante para o decorrer desta JMJ sem incidentes de maior.

Houve necessidade de sermos muito proativos, procurarmos resolver situações que foram surgindo e nós somos muito bons, nós portugueses somos muito bons, e, nós polícias, ainda somos melhores (...) a resolver (...) imprevistos que vão surgindo, nós temos uma capacidade enorme de nos adaptarmos. (S2)

Numa operação em que, simultaneamente, milhares de polícias desempenharam funções, os entrevistados mencionaram aspetos que facilitaram as comunicações, quer a comunicação via rádio quer a realizada entre os diversos níveis de comando da PSP. Por um lado, a redução ao máximo do número de canais de conversação garantiu uma boa gestão

interna das informações transmitidas. Neste âmbito, também apreciaram como uma experiência interessante e como um ponto de aprendizagem a certificação da interoperabilidade dos sistemas de comunicação, com recurso a meios tecnológicos, caso ocorressem constrangimentos no Sistema Integrado de Redes de Emergência e Segurança de Portugal (SIRESP). Por outro lado, alguns entrevistados disseram que a operação possibilitou a circulação de informação entre os diversos níveis de comando da instituição.

Os entrevistados referiram práticas, quer da PSP quer externas à PSP, que contribuíram para a melhoria dos procedimentos realizados nas variadas operações do GE, bem como para a imagem da instituição.

Uma boa prática foi o debriefing «sucessivo». Acabou esta operação, faz-se o debriefing dessa operação, que estava integrada numa grande (...) para percebermos o que funcionou bem e o que funcionou menos bem (...) houve erros que foram detetados (...) que foram corrigidos para o segundo dia e a operação obviamente correu melhor. (N12)

Houve, pela primeira vez, uma auditoria externa da IGAI (...) Eles fizeram visitas e foi uma marca de qualidade, na qual acharam que estava tudo bem organizado pela PSP. (F3)

Além dos *debriefings* diários vários entrevistados consideraram positivo o facto de se ter realizado um *debriefing* final da operação de segurança, onde se partilharam aprendizagens entre várias valências e níveis de comando, versado numa ata.

4. Pontos a ter em atenção

Diante da significativa complexidade deste GE internacional, os entrevistados expressaram que existem processos, decisões e ferramentas que poderiam ter sido implementados com maior eficiência, contribuindo para uma melhor gestão de comando. Esta apreciação impulsiona-nos a procurar aprimoramentos que auxiliem na eficiência e eficácia em operações de segurança futuras, cientes de que, em operações desta envergadura, sempre haverá margem para refinamentos.

No processo de planificação mais de metade dos entrevistados identificou que a finalização tardia do planeamento dos diversos eventos e, nomeadamente, do plano de mobilidade afetou o planeamento da PSP. Em virtude disto, afirmaram que em futuros eventos em que não se verifique o desenvolvimento de trabalho em tempo útil por parte do organizador do evento a Polícia deve avançar e trabalhar nos vários cenários prováveis, mesmo sem os programas fechados.

Fizemos um planeamento em linha de vista (...) o planeamento foi feito em cima do joelho. (C16)

Não foi um planeamento atempado, não foi. O nosso foi feito em cima da hora. (F3)

A mobilidade era determinante para a PSP e, coincidentemente, foi essa uma das áreas que mais atraso e indefinição teve (...) houve alguns desentendimentos também, opiniões e divergências de entendimento. (L1)

Ainda na fase de planeamento a PSP foi convocada para várias reuniões que vários entrevistados assinalaram como tendo sido inconsequentes. Expressaram, pelas suas experiências, que foram muitas reuniões e de longa duração, muitas delas sem uma ordem de trabalhos, retendo os Oficiais durante várias horas improdutivas.

Reuniões secas, uma pessoa vai a uma reunião perde uma manhã com tanto trabalho que tem e depois não há uma ordem de trabalhos, metodologias. (C16)

Em muitas reuniões de preparação não existia informação, não existia capacidade de decisão e eram reuniões que demoravam muito tempo. (B14)

Neste contexto declararam que no seio da PSP, desde o primeiro momento, deveria ter sido constituída uma equipa apenas e só focada na JMJ 2023, assinalando a extrema dificuldade e exigência de haver vários Oficiais a conciliarem as responsabilidades deste GE com as incumbências diárias que já possuíam.

A vida da cidade continua (...) as pessoas na sua atividade diária estão sobrecarregadas, com mais esta tarefa de planeamento diria que é humanamente

impossível poder corresponder, ou quando se corresponde, provavelmente, não se corresponde da melhor maneira. (L1)

Ao nível da PSP [foi] um grande desafio, porque também não foi criada nenhuma task force e, portanto, todos os polícias que estiveram envolvidos (...) no planeamento e depois na coordenação da operação fizeram-no em sobreposição com as funções que já estavam a desempenhar. (D8)

Relativamente aos postos de comando tático oito dos doze entrevistados aferiram que afluía muita gente àquelas salas, gerando um enorme ruído, com entidades a querer interferir em questões sobre as quais não tinham competência, com várias tarefas a acontecer em simultâneo e com enormes quantidades de informação a circular. Vários entrevistados observaram que para este GE a organização enfrentou limitações na área da tecnologia e destacaram a necessidade de autonomia, para não ficar na dependência da capacidade de entidades externas. Por conseguinte, sustentaram que investimentos imediatos em ferramentas tecnológicas e em inteligência artificial são fundamentais para alcançar resultados excecionais na atividade policial.

Não conseguimos ter os sistemas CCTV que pretendíamos ter instalados, não conseguimos ter a capacidade de meios aéreos em termos de operação para todo o tempo. (B14)

Há aqui um aspeto inevitável que nós estamos a falhar em termos de apostar, estamos a ficar para trás (...) cada vez mais estão a ser utilizadas ferramentas auxiliadas pela inteligência artificial. Acaba por ser bastante importante dado que os recursos são escassos. (E24)

Nós estivemos a correr contra o tempo para funcionar com câmaras que tiveram de ser adquiridas em processo de emergência. (L1)

A logística foi uma área que mereceu destaque por todos os entrevistados, sobre a qual referiram fraquezas, que condicionaram a atividade policial.

Problemas a nível logístico, tivemos de improvisar muita coisa: a nível de transporte de material, transporte de pessoal e houve (...) coisas que falharam. (H20)

Muitos dos autocarros não eram nossos e estávamos limitados às vezes à disponibilidade externa. Uma área que desejavelmente deveremos trabalhar e ter maior autonomia em termos de deslocação e de mobilidade. (L1)

Depois gerir, essencialmente, os recursos que não tínhamos. Portanto, os que tínhamos iam-se gerindo, os que não tínhamos foi muito complicado. (N12)

Os entrevistados estiveram em consonância no que diz respeito aos recursos humanos associados ao GE, expressando as diversas dificuldades quer no empenhamento de polícias com funções de execução quer na insuficiência de polícias com funções de comando.

Nós tivemos claramente, para um evento desta dimensão, pouca gente com funções de comando. (H20)

Outro fator crítico foi nós não sabermos se tínhamos os recursos humanos. (F3)

Uma das grandes dificuldades que tivemos foi como nomear 400 ou 500 polícias em remunerado em 2 dias ou um dia, isso traz muitas dificuldades. Por causa das escalas, escalamentos, horários. Nós tínhamos para escalar, quer pessoal do reforço, quer pessoal [do COMETLIS], tinha-se de escalar em períodos onde eles fossem necessários. (L1)

Quanto à comunicação e permuta de informações entre os diversos níveis de comando vários entrevistados referiram ter existido turbulência nesta transmissão.

Uma das críticas que se faz a quase todas as operações é a tendência de não haver autonomia em cada nível (...) isso foi mesmo perturbante, por telefone, sobretudo por telefone. (F3)

Houve momentos em que a comunicação telefônica teve de ir para outras pessoas que estavam disponíveis (...) esse é um aspeto a melhorar, porque a linha de Comando tem de funcionar sempre. Os decisores de cada nível não podem deixar de comunicar com os níveis de ligação respetivos. (L1)

Perante um GE todos os entrevistados referiram que as comunicações via rádio são bastante complexas devido à quantidade de polícias a desempenhar simultaneamente funções e proveniente do aumento do número de comunicações, intrínseco às dimensões da operação de segurança. Ademais, cinco dos doze entrevistados expressaram a dificuldade em gerir e compreender a criticidade das ocorrências, uma vez que, por vezes, se verificava uma subvalorização ou uma sobrevalorização em determinadas comunicações.

Tínhamos de pôr ordem na rede (...) houve necessidade de intervir, várias vezes, no canal rádio para colocar alguma disciplina. (H20)

Por vezes, o polícia no terreno faz um drama na comunicação via rádio para a central (...) e nós depois temos imagens do local, olhamos para a câmara e não se está a passar nada daquilo (...) efetivamente, em muitos casos, está associado com a pessoa que está lá, a forma como comunica, aquilo que é percecionado e, por vezes, algo que, objetivamente, não é nenhum drama e está perfeitamente controlado enquanto temos situações muito mais delicadas... (B14)

No que tange à transmissão de informações dos níveis hierárquicos de comando e de supervisão para os polícias no terreno vários entrevistados percecionaram que a realidade ultrapassou o desejável. A dimensão das operações conjugada à imprevisibilidade dificultou consideravelmente a ação de comando, fazendo ressaltar a necessidade de uma melhor articulação das instruções respeitantes à missão e enquadramento dos polícias nos respetivos setores.

Não havia tempo para se fazerem briefings, porque o efetivo era necessário para render quem já lá estava... (...) Dificultou muito! Mesmo muito! (X25)

Houve sítios em que funcionou muito bem e em que os polícias sabiam exatamente qual era a missão que cada um ia desempenhar e houve sítios em que o desempenho correu menos bem. (N12)

Num GE é natural surgirem contratemplos sobre os quais é necessária capacidade de resposta atempada. Os diversos entrevistados referiram a surpresa e pressão que sentiram em certos momentos, alguns críticos e que não estavam previstos. Destacaram a deslocação de grades limitadoras do percurso feita por entidades externas à PSP, à última hora, contrariando a decisão da organização. Outras adversidades advieram das particularidades deste GE, principalmente pelas características singulares da entidade religiosa, com regras próprias, e pela personalidade do líder da Igreja Católica. Ademais, os incidentes paralelos com indivíduos que aproveitaram a ocasião para expressar as suas convicções (manifestações, protestos), os atrasos nas rendições de polícias e de voluntários, e dos próprios peregrinos, levaram à necessidade de adotar medidas emergentes, decididas no momento, gerando dificuldade de cumprir os horários dos eventos.

O Papa quebrava muitas vezes o protocolo. Era ele que parava para ir ter com as pessoas, (...) logo no primeiro dia, quando foi a receção (...) no Palácio de Belém parou o carro e foi buscar uma criança (...) uma coisa é o que está no papel, outra coisa é o que ele vai fazer (...) foi um grande desafio adaptarmo-nos ao tipo de entidade. (F3)

No meio de milhares e milhares de pessoas nós tivemos necessidade de afastar pessoas e pedir para que se afastassem e as pessoas colaboraram, (...) mas foi muito... muito... muito... complicado. (S2)

A incerteza e a imprevisibilidade caracterizaram este GE internacional, constituindo-se nas variáveis mais sinalizadas pelos entrevistados. É certo que estas variáveis estão sempre presentes nos grandes eventos, contudo a concentração de massas humanas, a ausência de informações por motivos externos à PSP, bem como as inúmeras modificações antes e durante a JMJ 2023 condicionaram significativamente a atividade policial.

A grande dificuldade (...) foi a imprevisibilidade e incerteza até ao último momento (...) que condicionaram toda a manobra (...) quer quanto aos horários quer quanto aos locais. (F3)

Para garantir que a PSP consiga oferecer uma resposta adequada e célere, em conformidade com os seus princípios fundamentais, todos os entrevistados referiram dois tópicos que teriam auxiliado nas funções desempenhadas na JMJ 2023. Por um lado, haver formação continuada sobre GE, de modo que os comandantes estejam doutrinados com conhecimento e procedimentos, que não haja discricionariedade na ação e para que esta não derive apenas da experiência de cada Oficial. Por outro lado, haver treino ao nível da cadeia de comando com exercícios práticos e “fora da caixa” (B14; E24; N12), bem como treino dirigido a todo o efetivo tático, para que os polícias estejam aptos, pratiquem e adotem os procedimentos da forma mais automática possível.

Não há nenhuma formação, em especial, de gerir inopinados (...) o certo é que nós temos de identificar que algo pode correr fora do planeamento e depois continua a ser necessário, como é evidente, nós termos ainda nos processos formativos e nos processos de treino algo que saia fora do comum. (B14)

Se tivéssemos aqui uma formação e tivéssemos uma doutrina-base para determinado tipo de eventos era mais fácil (...) nós não temos a doutrina do princípio, meio e fim. Nós planeamos, executamos e no dia a seguir já estamos a planear outro policiamento. (U6)

Deste modo, na JMJ 2023 vários entrevistados referiram a falta de treino, de reconhecimento dos locais de missão e da inexperiência em certos procedimentos, como adversidades que se colocaram à ação de comando. Pelo que expressaram a ausência de exercícios à escala real (*live exercises – LIVEX*), exercícios de ordem operacional na qual se desenvolvem missões no terreno com os recursos que estarão empenhados numa operação de segurança.

Algo que claramente falhou... nós não fizemos simulacros, portanto, nós não tivemos uma semana antes, duas semanas antes exercícios realizados no local com a Polícia lá, por forma a que os polícias que iam lá estar conhecessem os locais! (B14).

Os planos foram feitos, foram aprovados, o que não houve foi capacidade nem tempo para fazer exercícios ou simulacros no terreno para essas situações. (D8)

Tem de haver procedimentos mecanizados e os polícias não têm. (N12)

No que concerne à coordenação interinstitucional todos os entrevistados referiram que se revelou num dos maiores desafios colocados à PSP, não existindo uma entidade interlocutora única da organização da JMJ 2023. Esta multiplicidade de atores condicionou a atividade policial e divergiu da ação habitual em grandes eventos. Ademais, os entrevistados mencionaram o facto de a entidade religiosa não estar familiarizada na preparação deste tipo de eventos, o que dificultou o trabalho da Polícia.

O facto da organização não ser propriamente uma organização profissional, portanto... muitas das pessoas que faziam parte da organização não estavam habituados à organização de eventos e isso dificultou a ação da PSP. (X25)

O chegar e dar indicações diferentes foi desmotivador, sugou-nos as energias. (F3)

De repente verificamos que a nossa a ação está dependente de muitos outros e que as questões de segurança dependem não só da nossa ação, ou inação, mas de todos os outros que participam no dispositivo. (L1)

Quanto ao controlo de fronteiras a JMJ 2023 constituiu-se numa janela de oportunidade para a entrada na Europa. Apesar de ter sido implementado um sistema de certificação de vistos para este efeito, alguns entrevistados e os próprios OCS discorreram sobre a entrada de alguns peregrinos no espaço *Shenghen* que, a partir daí, rumaram ao seu objetivo, alheio ao GE, estando em causa a migração ilegal.

Relativamente ao controlo das fronteiras acabámos, ao longo deste período, por perder cerca de 900 peregrinos, perdemos o rasto... muito provavelmente passaram a fronteira e acabaram por migrar para a Europa. (E24)

Pelas declarações dos diversos entrevistados caso ocorresse uma situação de pânico no(s) recinto(s) a evacuação das pessoas seria complexa quer pela localização quer pela configuração dos locais. Não ficou perceptível, pelo menos para nós, o número de planos de contingência nem o conteúdo dos mesmos, pelo que os entrevistados abordaram o facto de estes estarem, no decurso da JMJ 2023, mais restritos à estrutura de comando do policiamento.

Na JMJ 2023 vários polícias desempenharam funções de direção e comando. Vários entrevistados falaram sobre a observação de diferentes estilos de liderança, oscilatórios em diversas situações: quer na capacidade de resposta, quer no tratamento entre pares, quer na atribuição das missões ao efetivo que tinham a cargo.

Um comandante está habituado a uma ordem de operações, tudo o que esteja ali cumpre e depois surge alguma situação qualquer que não esteja lá e há dificuldade em tomar a iniciativa e assumir (...) Essa capacidade não está a existir (...) de num cenário de imprevisto alguém assumir de imediato a coordenação (...) e dar tarefas e supervisionar, isso não está a correr bem. (B14)

Há pessoas que acham que a sabedoria está intimamente ligada ao posto (...) A hierarquia não é um valor absoluto, a sabedoria não é um valor absoluto. (F3)

Depois depende muito de quem está no terreno (...) há quem opte por fazer uma descrição (...) mais aligeirada e há quem opte por fazer uma descrição mais pormenorizada, no sentido de atribuir a cada um, a cada equipa, às vezes, até individualmente, a missão (...) há pessoas que optam por transmitir única e exclusivamente as informações aos chefes, outros que gostam de acompanhar as

coisas mais no terreno e são (...) mais incisivos na forma como atuam e depois vão verificar e vão corrigindo. (S2)

5. Propostas futuras

Ao longo das entrevistas, os entrevistados foram elencando um conjunto de sugestões que, acreditam, teriam auxiliado no policiamento da JMJ 2023, nas diversas fases deste GE. Tais propostas para operações de segurança futuras são apresentadas em seguida, considerando as várias fases de um GE.

5.1. Antes

No que concerne à fase de planeamento é sugerido que este seja concretizado com o máximo de antecedência, a fim de maturar a gestão dos recursos, procedimentos e ferramentas policiais. Nesta fase deve ser desenhada uma estratégia claramente estruturada e rentável para a gestão interna das tarefas dos comandantes, tendo sido recomendado a designação de equipas com missões específicas dedicadas à gestão administrativa, à gestão operacional, à gestão logística e para a transmissão das missões ao efetivo, em apoio aos comandantes.

Além disso, os documentos resultantes do planeamento devem ser simples e claros, a fim de serem facilmente compreendidos pelos leitores e executores. Na contribuição para esta preparação consideraram importante a realização e análise de trabalhos académicos, que podem sugerir melhorias e referir alertas para o policiamento de GE.

Tem de haver equipas de apoio a fazer gestão operacional, que não pode ser o comandante. (L1)

Os trabalhos académicos que são feitos (...) acho que são importantes, porque nesta fase já há pouca coisa para inventar. (H20)

Para a progressão dos procedimentos policiais alguns entrevistados afirmaram que, cada vez mais, se torna indispensável intensificar a permuta de informações e a realização de debates com diversas Polícias, de forma a abrir horizontes para a descoberta de novas estratégias e ferramentas auxiliares na gestão da segurança em GE. Além do mais, na

planificação poderia ser uma mais-valia reunir a equipa incumbida de planear a operação de segurança e fazer projeções com base nas lições aprendidas em GE anteriores, informações teóricas e práticas pertinentes.

Em eventos regulares, devíamos convidar outros polícias (...) falar de gestão de grandes eventos e troca de experiências. Essa é a base essencial. (E24)

Por que não juntar à equipa que está a planear o evento numa sala e fazer a projeção do vídeo do briefing do evento anterior? (H20)

5.2. Durante

Relativamente ao funcionamento do Posto de Comando Tático (PCT) vários entrevistados referiram a importância da disciplina e do cumprimento escrupuloso dos procedimentos atinentes à estrutura para a gestão da segurança de um GE. Para futuros grandes eventos revela-se fundamental a sectorização do policiamento, a nomeação de um responsável por cada setor e a transmissão dos procedimentos específicos a cada um dos polícias dessa respetiva área por parte do aludido responsável.

No que diz respeito aos horários de serviço, nos quais se constatou complicado o seu cumprimento e respetivo enquadramento dos polícias da missão na JMJ 2023, alguns entrevistados propõem a consideração de um período prévio ao turno de, pelo menos, 30 minutos para a respetiva rendição e de forma a assegurar o *briefing*.

Relativamente aos *briefings* e *debriefings* alguns entrevistados propõem que seja feito o registo em suporte vídeo ou, em caso de impossibilidade, pelo menos em registo áudio visando garantir a preservação das informações transmitidas. Outro fator imprescindível é o registo em ata do que se discute nestas reuniões. Deste modo, notou-se pertinente a conjugação das duas abordagens: quer o registo vídeo e áudio para captação de informações e reações momentâneas, quer o registo documentado do conteúdo destas reuniões.

Fazer briefings gravados com as pessoas que depois pudessem ser consultados 10 anos mais tarde, se fosse o caso (...) Por que não se gravarem os debriefings? Para ficarem disponíveis e serem consultados (...) se não forem em vídeo pelo menos em áudio. (H20)

Estes grandes eventos deviam ser todos gravados (...) O que foi lá dito perdeu-se muita coisa, nem que não tivesse imagem só áudio é muito importante. (F3)

Temos de ter um cuidado de guardar todos os passos que foram feitos e como. (N12)

5.3. Após

Vários entrevistados propuseram a realização de entrevistas aos comandantes que desempenharam funções, após o término oficial dos grandes eventos em que estiveram envolvidos. Esta primeira sugestão materializou-se no presente estudo, atinente à JMJ 2023.

Por que não aproveitar as pessoas? (...) Fazer entrevistas aos que participaram e comandaram o evento. (H20)

A par deste registo verbal referiram a importância de se redigirem relatórios estruturados com toda a informação pertinente devidamente compilada e documentada, com o intuito de servir de base para a ação dos comandantes, evitando discricionariedade na tomada de decisão.

Fazer documentos, fazer relatórios. (H20)

À semelhança do exército que têm as lições aprendidas (...) [que] têm relatórios, manuais (...) nos quais os comandantes se regem por essa doutrina. (K15)

Devia ser (...) traduzido numa NEP, porque era a obrigatoriedade de ser depositado num repositório. (F3)

Segundo alguns entrevistados estes documentos contribuiriam para a doutrina da PSP, facultando uma formação atualizada e prática dos procedimentos bem executados e das adversidades constatadas em diversas tipologias de GE (desportivos, culturais, sociais), realizados frequentemente em Portugal. Para o efeito, afirmaram ser essencial que haja reflexões ao nível da formação e do treino, observando inclusive as boas práticas de outras instituições públicas e privadas, de modo que a PSP continue a fornecer o melhor serviço ao cidadão.

Nós já temos um histórico tão grande, que nós devíamos se calhar ter (...) quem esteve presente nestes eventos todos, sentarem-se e começar-se a pensar nisto, acho que temos pessoas, com horas e horas de manifestações, horas e horas de futebol e as pessoas vão e vêm dos locais onde estão e devia ficar registado. (U6)

Supondo a concretização destas sugestões seria favorável a constituição de um repositório da PSP que, de forma simplificada, auxiliasse na pesquisa e celeridade para a análise de documentos.

Haver um módulo só para relatórios! Era uma das hipóteses que nós podemos fazer, num grande evento. (F3)

Todo o acervo histórico e aquilo que foi no final das lições aprendidas para servir para as gerações seguintes deveria estar no repositório e ser possível aceder aos documentos (...) Os documentos neste momento estão dispersos, o que vale ainda é haver pessoas que vivenciaram essas situações. (E24)

Temos de trabalhar seriamente num sistema de registo e arquivo. Atenção que o arquivo tem de ser modernizado (...) As tecnologias todos os dias mudam. (N12)

Para a constituição deste repositório seria pertinente que se efetuasse um estudo científico sobre grandes eventos, para ser efetivamente examinado o que correu bem, menos bem, melhorando gradualmente a gestão da segurança pública.

Que haja um estudo efetivo dos grandes eventos, que sirvam como best practices para o futuro. Quem vier consiga realmente perceber o que é que foi bom e o que é que foi feito em determinada altura. Aplicar o que foi bom e o que foi mau tentar melhorar. (K15)

6. Sugestões para operações de segurança futuras

Como corolário de tudo o que foi estudado neste trabalho, cruzando a componente teórica e a componente empírica, afigura-se pertinente apresentar sugestões para melhoria da eficiência e eficácia da atividade policial em grandes eventos. De notar que algumas sugestões são aplicáveis a operações de segurança de menor dimensão.

- Constituição de uma equipa de planeamento e avaliação para apoio aos Comandos da PSP com menores recursos e experiência na segurança de GE, podendo para tal ser constituída uma bolsa de oficiais e chefes com formação e experiência nestas operações que seriam selecionados e nomeados de forma rotativa;
- Elaboração de uma estrutura-base de *briefing* e de *debriefing*, com a definição de tópicos transversais, com o intuito de uniformizar a transmissão das informações, adaptando somente o modelo de *briefing* conforme as particularidades do evento, bem como os tópicos a abordar na avaliação das operações;
- Alocar uma equipa de monitorização que registre nos recintos as práticas que auxiliaram e as que dificultaram as ações de comando, de supervisão e de execução, numa perspetiva construtiva e sem interferir no desempenho dos profissionais;
- Em operações de grande magnitude deverá haver sempre a preocupação da sistematização e consolidação dos procedimentos na elaboração de diretivas preparatórias, diretivas estratégicas, ordens de operações, bem como nas ordens de missão onde deve constar a definição clara da missão de cada polícia, difundidas pelo efetivo;
- Rentabilizar a PPOS (Plataforma Partilhada de Operações de Segurança) otimizando-se esta ferramenta, arquivando-se os documentos e os relatórios das operações, não descurando a criação de níveis de acesso. Desta forma seria possível o arquivo do legado dos GE, que ocorrem em Portugal, com as lições aprendidas compiladas e acessíveis, para consulta de futuros responsáveis de operações de segurança;
- Assegurar a duplicação dos dados, havendo cópias de segurança que certifiquem a preservação de todos os dados geridos pela instituição;

- Realizar-se uma reportagem fotográfica, de áudio e de vídeo desde o seu início, meio e fim do GE, ficando devidamente registada e acessível para consulta;
- A estrutura de comando, envolvida numa determinada operação, deverá registar e guardar os contactos das entidades que estiveram empenhadas para possível utilização em futuras operações, havendo um repositório de contactos, continuamente atualizado, aos níveis estratégico, operacional e tático;
- Partilha de experiências. Profissionais da Polícia de diversas valências policiais partilhem as suas histórias e experiências nas diversas tipologias de eventos para os cursos ministrados no ISCPSP (Curso de Formação de Oficiais de Polícia, Curso de Comando e Direção Policial, Curso de Direção e Estratégia Policial), consoante as competências incumbidas a cada nível de comando; e, na Escola Prática de Polícia (EPP) no Curso de Formação de Chefes (CFC) e no Curso de Formação de Agentes (CFA);
- Formação e treino, haver um curso constante e atualizado para a gestão da segurança de GE; incrementando exercícios de decisão (*Tabletop Exercises – TTX*), exercícios de postos de comando (*Command Post Exercises – CPX*) e exercícios à escala real (*Live Exercises – LIVEX*), importantes ferramentas de treino, tornando esta prática comum em todos os comandos territoriais, desenvolvendo a capacidade de comando e a capacidade operacional;
- Recorrer à realidade virtual (RV) e à realidade aumentada (RVA) simulando contextos reais, em exercícios que propiciassem o treino do efetivo e a automatização de procedimentos, bem como desenvolver capacidade de reação, de quem estará empenhado no GE;
- Investimento em tecnologias, estabelecimento de parcerias com entidades tecnológicas e candidatura a programas de financiamento, com vista à melhoria das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) na PSP e demais equipamento de suporte (nas áreas de operações, logística, de transportes, etc.), essenciais para qualquer operação de segurança;
- Georreferenciação dos meios, de modo a contribuir significativamente para a gestão do comandante, de forma a afetá-los eficientemente;
- Produção de doutrina policial, em contexto de gestão da segurança de grandes eventos;

- Reconhecimento do terreno. Nos grandes eventos todos os policiais empenhados devem previamente reconhecer a área na qual vão desempenhar funções, entre outras: localização das entradas/saídas, identificação das saídas de emergência, itinerários, vulnerabilidades, zonas críticas e o próprio setor de policiamento. Desta forma, havendo recurso a plataformas digitais num primeiro momento deve assegurar-se o reconhecimento presencial, até para os profissionais conhecerem as suas equipas;
- Visitas preparatórias ao estrangeiro, nas quais devem estar presentes oficiais representativos dos três níveis de comando – estratégico, operacional e tático – com o intuito de adquirirem as informações para as suas competências.

Conclusão

A Jornada Mundial da Juventude 2023 revelou-se um acontecimento muito significativo para Portugal. O país recebeu este grande evento internacional atraindo milhares de peregrinos ao seu território, facto que interferiu na rotina de muitos cidadãos. Em termos de segurança, a PSP intensificou substancialmente os seus esforços para o êxito deste grande evento, alocando o maior número de polícias jamais reunidos numa única operação de segurança. No presente estudo procurámos compreender precisamente quais as ilações que podemos extrair, ao nível securitário, através da análise deste GE nas suas diversas fases, obtendo um conjunto de inferências.

A natureza volátil e multifacetada da sociedade origina correntemente novas e variadas ocorrências no seio de grandes eventos, que se podem constituir como fonte de ameaça à segurança pública. Cada evento é singular e distinto de todos os demais, pelo que urge a necessidade de se efetuar uma avaliação interna da atividade policial, a fim de melhorar progressivamente a gestão da segurança em futuros policiamentos. Por conseguinte, é fundamental identificar as práticas bem-sucedidas, para replicá-las, e reconhecer aquelas que dificultaram o trabalho da Polícia, para evitar que se repitam.

A PSP assume um papel preponderante na organização de um grande evento, assegurando a ordem e tranquilidade públicas, reforçando a sua imagem institucional bem como a do Estado Português. A instituição possui um histórico amplo de acontecimentos de relevo, repleto de variadas experiências acumuladas, que deveria estar registado num repositório de informação, compilando os relatórios e a documentação relevante de cada grande evento, visando favorecer um processo de aprendizagem contínuo e permanente. Destarte, consideramos pertinente a criação de uma base de dados ou otimizar o SEI no módulo de grandes eventos, por exemplo, que registe este legado para o futuro, contemplando as lições aprendidas e que seja acessível também a comandantes que não estiveram envolvidos na operação de segurança.

Visando a uniformização da atividade policial preconiza-se a elaboração de uma NEP sobre a gestão de grandes eventos que estipule procedimentos, fases e princípios de atuação. De facto, as operações de segurança por via da realização de GE de natureza política, social, cultural, religiosa ou desportiva ocupam hoje um lugar importante na missão da PSP e do

Sistema de Segurança Interna no seu todo. Sendo previsível a continuidade da aposta do Estado, das autarquias e de entidades privadas na organização de provas desportivas de dimensão internacional, de cimeiras políticas com presença de chefes de Estado e de governo, de visitas oficiais de altas entidades, de festivais e concertos de renomadas estrelas mundiais do espetáculo, entre um vasto leque de outros acontecimentos, torna-se fundamental aprimorar cada vez mais a preparação e atuação da PSP neste âmbito. É basilar a cooperação com autoridades de Polícia internacionais e, naturalmente, a parceria com as demais Forças e Serviços de Segurança, de proteção civil, de emergência médica, de segurança privada, bem como o contacto com os órgãos de comunicação social.

Para o próspero desenvolvimento da PSP revela-se pertinente continuar a fomentar o intercâmbio de conhecimentos e competências com as demais autoridades policiais internacionais. Esta cooperação policial possibilita aos comandantes uma visão e compreensão abrangente dos desafios e tendências atuais, implementando em Portugal as práticas e estratégias que se denotem benéficas para a segurança do país. Por outro lado, permite identificar determinadas áreas que necessitem de atualização, bem como as lições aprendidas que podem suscitar o refinamento da doutrina policial em vigor.

Perante todo o trabalho desenvolvido considerámos termos atingido todos os objetivos a que nos desafiámos. Analisámos o processo de gestão da segurança da JMJ 2023 desde a sua génese ao seu término, no qual identificámos boas práticas em todas as fases – planeamento, execução e avaliação – deste GE. Além destas práticas que devem ser replicadas, e caso necessário adaptadas numa futura operação, alcançámos o terceiro objetivo específico identificando pontos de atenção, que foram expressos pelos entrevistados. Ademais, além de apresentarmos as propostas feitas pelos participantes disponibilizamos um conjunto de sugestões práticas que consideramos vantajosas para futuras operações de segurança. Este é, também, o legado que fica da análise de todo o processo de gestão da segurança da JMJ 2023.

Dos resultados obtidos foi possível constatar convergências e divergências nas declarações dos diversos entrevistados relativamente a determinados tópicos no âmbito da fase de planeamento e de execução. Tal deveu-se, muito possivelmente, às perceções e juízos estarem (obviamente) ancorados nos seus respetivos postos e funções que desempenharam na JMJ 2023. Não obstante, todos os entrevistados declararam que foi um grande evento ímpar, intenso e exigente.

Concernente ao efetivo de reforço ao COMETLIS foi uma mais-valia o número de polícias adicionais e as equipas estarem rotinadas, bem como terem participado previamente num *briefing* específico para a transmissão das missões e respetivos reconhecimentos do terreno. Contudo, o reforço em serviço remunerado não teve, por vezes, o mesmo enquadramento, inicialmente idealizado, o que originou complicações na ação de comando.

Relativamente às comunicações entre os diversos níveis de comando alguns respondentes expressaram que correram bem, os restantes aferiram que é uma área que deve ser repensada, devendo verificar-se o cumprimento escrupuloso das normas estabelecidas. Quanto às tecnologias todos apreciaram serem indispensáveis para a gestão da segurança, determinante para o êxito de um grande evento. Porém, verificaram-se limitações ao uso das TIC o que deverá ser alvo de análise para eventos futuros.

Num GE, principalmente que se prolongue por vários dias, é inevitável que surjam desafios de diversa ordem, entre outras: as alterações meteorológicas, o perfil do público, presença de altas entidades, localização do(s) recinto(s), questões de mobilidade, gestão interna da instituição. Diante da constante incerteza é natural que a atuação policial seja ajustada a fim de cumprir a missão concebida. Destarte, a marca de um evento bem-sucedido não se encontra intimamente ligada com a ausência de contratempos, mas na capacidade de os polícias reagirem aos imprevistos, de forma célere e adequada, de modo a neutralizar potenciais ameaças, assegurando a ordem e tranquilidade públicas.

Como relatado, a panóplia de desafios e a gestão continuada de variadas tarefas, num ambiente dinâmico e intenso, originou impactos no bem-estar físico e psicológico dos profissionais envolvidos no GE. No entanto, a JMJ 2023 proporcionou uma experiência diferenciada de outras operações de segurança em GE na qual houve o reconhecimento e valorização do trabalho desempenhado pelos polícias. Este impacto positivo, expressado e destacado por diversos entrevistados, leva-nos a refletir sobre a necessidade da valorização do trabalho dos polícias. De facto, os gestores e decisores de topo têm uma responsabilidade fulcral para com o fator humano, incentivando e reconhecendo as pessoas que compõem a organização (e que devem ser o seu foco).

Neste trabalho não nos acomodámos em fazer o estudo em causa, analisando somente as suas boas práticas e os respetivos pontos a ter em atenção, mas procurámos apresentar sugestões para o futuro e consciencializar para a indispensabilidade do contínuo

aprimoramento dos procedimentos da instituição, em cada operação de segurança que se realize. A complexidade dos desafios e das ameaças à segurança com os quais a PSP se confronta na contemporaneidade exigem uma resposta adequada, através da crescente competência de todos os seus membros, da gestão eficiente dos seus recursos, bem como das ferramentas tecnológicas e estratégias adotadas.

Apesar de atingir os objetivos propostos, o nosso estudo apresenta algumas limitações que serão resumidamente apresentadas, juntamente com potencialidades para futuras investigações.

No que concerne às limitações deste estudo indicamos a sensibilidade do tema, percecionada pela oscilação nos discursos dos entrevistados aquando da realização das entrevistas. Tal circunstância pode ter condicionado, por vezes, as declarações dos participantes.

Ademais, no projeto deste estudo, propusemo-nos realizar análise de fontes documentais, dos documentos internos elaborados para a JMJ 2023, aos vários níveis de comando e atinente às várias fases do GE. Com o intuito de investigar o possível aperfeiçoamento da doutrina policial seguimos os trâmites necessários para o efeito, embora não tenhamos obtido resultados conducentes ao escopo almejado. Por conseguinte, aludimos para uma política que permita uma consistente investigação por aprimoramentos e progressão nas diversas áreas de atuação da instituição, integral como a caracteriza.

Por fim, parece-nos pertinente a continuidade deste estudo, na ótica da incessante procura em auxiliar o desempenho de funções pelos polícias e mitigar potenciais ameaças. Partindo sempre da premissa que a PSP são as pessoas que a integram, seria enriquecedor compreender a perceção, sobre a JMJ 2023, dos polícias com funções de supervisão e de execução (das categorias hierárquicas de chefes e agentes, respetivamente). Ainda, poderia ser uma mais-valia uma investigação aprofundada acerca de uma das práticas referidas no presente estudo, por exemplo: analisar a ação e investimentos possíveis na área da logística e na área da formação, bem como a potencialidade da inteligência artificial para a gestão da segurança de um grande evento. Ademais, seria conveniente pensar na realização de estudos científicos sistemáticos dos grandes eventos decorridos em Portugal, por forma a se constituir um repositório de doutrina e lições aprendidas da História da PSP.

Documentos que hoje estão classificados (NEP, Diretivas Estratégicas, Ordens de Operações, Ordens de Missão, atas de reuniões) têm interesse histórico e, por isso, defendemos que haja a preocupação de os preservar, de os desclassificar no futuro e de disponibilizar este acervo com interesse histórico no Museu da Polícia. Se pensarmos em operações de segurança como a visita do Papa João Paulo II em 1982, na qual ocorreu em Fátima o atentado contra a sua vida, como a Expo 98, o Euro 2004 e a Cimeira da OTAN em 2010, torna-se fundamental a digitalização e a disponibilização deste repositório histórico (documentos, fotos, vídeos) para promoção da imagem da Polícia, através da sua História em grandes eventos, e para fins de investigação.

A realização de um grande evento em Portugal tem hoje uma importância económica, política, cultural e de afirmação do país, desempenhando as FSS e, em especial a PSP, um papel incontornável para a sua segurança. Neste sentido, esta deverá continuar a ser uma área permanente de estudo no ISCPSI e no respetivo centro de investigação (ICPOL), implicando uma sinergia entre a academia e a prática (ou a vertente operacional), pois as ameaças e riscos são hoje mais exigentes e implicam que os Estados e as instituições se preparem, invistam em termos de formação, de recursos tecnológicos e logísticos para não correrem o risco de se verem ultrapassadas pela dinâmica social em curso.

Referências

- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trad.; 1.ª ed.). Edições 70. (Trabalho original publicado em 1977)
- Borges, I. G. D. E. (2021). *Jornada para a vida – Jornada Mundial da Juventude: impactos dos jovens portugueses e contributo para a edição de Lisboa*. [Dissertação de mestrado não publicada, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.].
<https://recil.ulusofona.pt/bitstream/10437/12351/1/IN%c3%8aS%20DE%20GARCEZ%20DIAS%20E%20TEVES%20BORGES%20disserta%c3%a7%c3%a3o%20com%20j%c3%bari.pdf>
- Bowdin, G., Allen, J., O’Toole, W., Harris, R., & McDonnell, I. (2006). *Events management* (2.ª ed.). Taylor & Francis.
- Boyle, P., & Haggerty, K. D. (2009). Spectacular security: Mega-events and the security complex. *International Political Sociology*, 3(3), 257-274.
<https://doi.org/10.1111/j.1749-5687.2009.00075.x>
- Bureau of Justice Assistance. (2013). *Managing large-scale security events: A planning primer for local law enforcement agencies*. National Security Analysis.
<https://bj.a.ojp.gov/sites/g/files/xyckuh186/files/Publications/LSSE-planning-Primer.pdf>
- Caetano, J., Portugal, M. N., & Portugal, J. P. (2018). *Gestão de eventos*. Escolar Editora.
- Calvosa, M. V. D., & Franco, I. M. (2022, setembro 21-23). *Descomplicando o VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity). Investigação e considerações sobre as publicações A1 da área 27 do Qualis/Capes*[Sessão de conferência]. XL VI Encontro da ANPAD – EnANPAD 2022. Online.
<https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/21c2c25487b9f30af6c4a9f6f10b09b2.pdf>
- Campenhoudt, L. V., Marquet, J., & Quivy, R. (2019). *Manual de investigação em ciências sociais* (5.ª ed.). Gradiva.

Cardoso, F. M. S. (2022). *A gestão de grandes eventos: O caso da Expo'98* [Tese de doutoramento não publicada, Universidade Lusíada].

<http://repositorio.ulusiada.pt/handle/11067/6661>

Clemente, P. J. L. (2015). *Cidadania, polícia e segurança*. ISCPSI – ICPOL.

Connors, E. (2007). *Planning and managing security for major special events: Guidelines for law enforcement*. Office of Community Oriented Policing Services, U.S. Department of Justice.

Council of the European Union (2001). *Setting a common scale for assessing threats to public figures visiting the European Union*. Official Journal of the European Communities.

<https://eurlex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32001H1214%2801%29>

Conselho da União Europeia (2016). *Convenção do Conselho da Europa sobre uma abordagem integrada da segurança da proteção e dos serviços por ocasião dos jogos de futebol e outras manifestações desportivas*. Jornal Oficial da União Europeia.

<https://rm.coe.int/168075a595>

Coutinho, C. P. (2018). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e prática*. Almedina.

Cunha, A. T. B. M. (2015). *Risco na gestão do público em eventos de acesso livre: Gestão de multidões* [Dissertação de mestrado não publicada, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril]. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/19418>

Cusson, M. (2007). De l'action de sécurité. In M. Cusson, B. Dupont, & F. Lemieux (Eds.), *Traité de sécurité intérieure* (pp.43-52). Éditions Hurtubise HMH.

Der Spiegel (2005, agosto 21). *Weltjugendtag: Bibbern nach dem Papstbesuch, Chaos bei der Abreise* [Jornada Mundial da Juventude: Tremor após a visita do Papa, caos na partida].

<https://www.spiegel.de/panorama/gesellschaft/weltjugendtag-bibbern-nach-dem-papstbesuch-chaos-bei-der-abreise-a-370755.html>

Despacho n.º 13443/2022, de 18 de novembro. *Diário da República, Série 2*, n.º 223.
<https://files.dre.pt/2s/2022/11/223000000/0008100081.pdf>

Elias, L. M. A. (2022). *Ciências policiais e segurança interna: Desafios e prospetivas* (2.^a ed.). ICPOL-ISCPSI.

Elias, L. M. A., Felgueiras, S., & Pais, L. G. (2017). Planning and policing of public demonstrations: A case study. *European Police Science and Research Bulletin*, 16, 155-168. <http://bulletin.cepol.europa.eu/index.php/bulletin/article/view/250>

Elias, L. M. A., & Pinho, P. (2012, janeiro). Reuniões e manifestações: Os desafios das novas formas de contestação social. *Revista Polícia*, 4(3), 37-51.

El Mundo (2011, agosto 18). *La Policía carga contra manifestantes laicos tras fuertes disturbios en Sol*.

<https://www.elmundo.es/elmundo/2011/08/17/espana/1313601327.html>

Erice, C. L., & Erice, A. L. (2011). *Geração JMJ: 25 anos das JMJ, 25 histórias pessoais*. Cobel Ediciones.

Europol. (2023). *European Union terrorism situation and trend report: 2023*.
<https://www.europol.europa.eu/publication-events/main-reports/european-union-terrorism-situation-and-trend-report-2023-te-sat#downloads>

EU-SEC II Consortium. (2011). *Foundations of the European house of major events security: A manual for the internacional coordination of major events security research in europe*. United Nations Interregional Crime and Justice Research Institute.

<https://unicri.it/sites/default/files/2019-11/EU-Sec%20II%20Manual.pdf>

Expresso (2022, outubro 22). *Processo-crime do atentado ao Papa em Fátima há 40 anos vai transitoriamente para a Torre do Tombo*. <https://expresso.pt/sociedade/2022-10-22-Processo-crime-do-atentado-ao-Papa-em-Fatima-ha-40-anos-vai-transitoriamente-para-a-Torre-do-Tombo-810d67db>

Felgueiras, S. (2016). *Ação policial face à ação coletiva: Teoria para uma estratégia de policiamento de multidões*. ISCPSI.

Fernandes, L. F. (2014). *Intelligence e segurança interna*. ISCPSI.

- Ferraz, R. F. F. (2015). *Facebook e o planeamento de grandes eventos: Um contributo operacional na área das informações* [Dissertação de mestrado não publicada, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna].
<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/15427>
- Fundação JMJ. (2023). *Jornada Mundial da Juventude Lisboa 2023: Relatório e Contas 2022*. <https://www.lisboa2023.org/pt/documentos-de-gestao>
- Gabinete do Secretário-Geral do Sistema de Segurança Interna. (2023). *Plano global da segurança: Jornada Mundial da Juventude 2023 – Visita de Sua Santidade o Papa Francisco*.
https://www.ssi.gov.pt/sites/default/files/202307/Sistema%20de%20Seguran%C3%A7a%20Interna%20-%20Plano%20Global%20de%20Seguran%C3%A7a%20-%20JMJ2023%20-%20PT_vf.pdf
- Gabinete da Ministra Adjunta e dos Assuntos Parlamentares. (2023). *JMJ 2023: Responsabilidade e investimento da Administração Central, Assuntos Parlamentares*. República Portuguesa.
<https://www.portugal.gov.pt/pt/gc23/comunicacao/documento?i=relatorio-das-jornadas-mundiais-da-juventude-2023-responsabilidade-e-investimento-da-administracao-central>
- Getz, D. (2007). *Event studies: Theory, research and policy for planned events*. Elsevier.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). *O Inquérito: Teoria e Prática* (4.^a ed.). (C. L. Pires, Trad.). Celta.
- Gomes, P. (2005). *UEFA EURO 2004 in Portugal: Lessons learnt from successful tournament*. Council of Europe. <https://rm.coe.int/09000016809268da>
- Gonçalves, A. R. S. (2014). *A tomada de decisão policial nos grandes eventos desportivos* [Dissertação de mestrado não publicada, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/15106?locale=en>
- Gonçalves, S. P., Gonçalves, J. P., & Marques, C. G. (Coords.) (2021). *Manual de investigação qualitativa*. PACTOR.

González, M. G. (2018 setembro-outubro). Pensamiento estratégico en Policía Nacional: Habilidad directiva de primer orden. *Ciencia Policial: Revista técnica del Cuerpo Nacional de Policía*, (150), 97-132.

<https://www.policia.es/miscelanea/publicaciones/pdf/cp150.pdf>

Haimes, Y. Y. (2004). *Risk modelling, assessment, and management* (2.ª ed.). John Wiley & Sons.

International Permanent Observatory on Security during Major Events. (2007). *IPO: Security planning model*. United Nations Interregional Crime and Justice Research Institute.

<https://unicri.it/sites/default/files/201911/IPO%20Security%20Planning%20Model.pdf>

INTERPOL. (2022). *Project STADIA: Safe & secure major events: INTERPOL guidance for managing major event public health risk*. Retrieved from <https://www.interpol.int/en/How-we-work/Project-Stadia/Major-events-and-public-health>

Isidoro, A. M., Simões, M. M., Diogo, S. M. C., & Caetano, J. (2023). *Manual de organização e gestão de eventos* (2.ª ed.). Edições Sílabo.

Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology* (2.ª ed.). SAGE.

Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto. Lei orgânica da Polícia de Segurança Pública. *Diário da República*, Série I, n.º 168. Assembleia da República.

Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto. Lei de segurança interna. *Diário da República*, Série I, n.º 167. Assembleia da República.

Llop, R., Grasas, A., Paassen, J. V., Rosés, L., & Araújo, M. S. (2017, dezembro 01). O papel dos gestores atuais para sobreviver num ambiente VUCA. *Revista de Ciências Empresariais e Jurídicas*, (29), 7-33.

<https://doi.org/10.26537/rebules.vi29.2900>

- Martins, S. S. (2020). *Leitura cultural da identidade visual do evento Jornada mundial da Juventude* [Monografia de fim de curso não publicada, Pontifícia Universidade Católica de Goiás].
- <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/866>
- Miguel, A. (2023). *Um longo caminho até Lisboa: Jornadas Mundiais da Juventude*. Bertrand.
- Molina, J. G. (2017). Ciencia y doctrina policial. *Revista del Instituto de Estudios de Policía*, (142), 7-36. <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/523240>
- Montenegro, F. G. A., & Pípolo, I. M. (2019). *Gestão de riscos em eventos no século XXI: Liderança, gestão, estratégia, novas tecnologias, terrorismo e criminalidade*. Sílabas & Desafios.
- National Policing Improvement Agency. (2010). *Manual of guidance on keeping the peace*. <https://www.statewatch.org/media/documents/news/2012/jan/uk-manual-public-order-2010.pdf>
- NATO. (2002). *Code of best practice for C2 assessment*. CCRP. http://www.dodccrp.org/files/NATO_COBP.pdf
- Oliveira, C. C. C. (2019). *Planeamento de segurança de grandes eventos – Estudo de caso: Web Summit 2018* [Dissertação de mestrado não publicada, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna].
- <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/31637?mode=full>
- Oliveira, J. F. (2015). *A manutenção da ordem pública em democracia*. ISCPSI.
- OSCE. (2016). *Human rights handbook on policing assemblies*. Retrieved from <https://www.osce.org/odihr/226981>
- Pais, L. G. (2004). *Uma história das ligações entre a psicologia e o direito em Portugal: Perícias psiquiátricas médico-legais e perícias sobre a personalidade como analisadores* [Tese de doutoramento não publicada, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto].
- <https://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/1666>

- Pereira, R., Lacerda, L. L. L., & Cunha, C. J. C. A. (2021). *Competências do líder em um mundo VUCA: Uma revisão de escopo* [Sessão de conferência]. Convibra 2021. Online.
https://www.researchgate.net/publication/357200966_competencias_do_lider_em_um_mundo_vuca_uma_revisao_de_escopo
- Pimentel, E. M. (2016). *Planeamento e gestão de megaeventos: Desenvolvimento e aplicação de modelo para a eficácia do DMO e do destino* [Tese de doutoramento não publicada, Universidade de Aveiro].<https://ria.ua.pt/handle/10773/17300>
- Pinto, F. A. (2017). *Gestão de grandes eventos – A herança do Euro 2004: Planeamento e comando do policiamento a um grande evento desportivo nacional de risco elevado* [Relatório final do Curso de Comando e Estratégia Policial não publicado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/351451>
- Pires, M. A. C. (2013). *Planeamento de operações: Uma perspetiva policial* [Dissertação de mestrado não publicada, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/32174>
- Plecas, D., Dow, M. C., & Diplock, J. (2015). The planning and execution of security for the 2010 winter Olympic games in Canada. In J. F. Albrecht, M. C. Dow, D. Plecas, & D. K. Das (Eds.), *Policing major events: Perspectives from around the world* (pp.89-104). CRC Press.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2.^a ed.). Feevale.
- Ramos, J. M. A. (2005). O processo de decisão policial no âmbito da actividade operacional: Uma nova abordagem. In Instituto Nacional da Administração, *Estratégia e gestão policial em Portugal* (pp.17-50). INA.
- Santos, M. O. G. (2011). *Noções introdutórias sobre o processo de planeamento*. Universidade de Évora.
https://home.uevora.pt/~mosantos/download/Planeamento_NocoosIntrodutorias_28Jul11.pdf

- Sousa, A. F. (2016). *Manual de direito policial: Direito da ordem e segurança públicas*. Vida Económica.
- Tarlow, P. E. (2002). *Event risk management and safety*. John Wiley & Sons.
- The House Consortium (2014). *The European house of major events security: A user guide for police security planners and policy makers*. United Nations Interregional Crime and Justice Research Institute. <https://unicri.it/european-house-major-events-security-user-guide-police-security-planners-and-policy-makers>
- Torres, J. (2009). *Terrorismo islâmico: Gestão dos riscos para a segurança nacional*. EDIUAL.
- Torres, J. (2015). *Gestão de riscos no planeamento, execução e auditoria de segurança*. ISCPSI.
- TVN. (2019, janeiro 23). *Qué sucedió com el hombre que se lanzó sobre la caravana del papa Francisco?* https://www.tvn-2.com/nacionales/venezolano-papa-francisco-bandera-jornada-mundial-de-la-juventud-panama-video_1_1302766.html
- United States Department of Army. (2010). *FM 5-0: The operations process*. Retrieved from <https://irp.fas.org/doddir/army/fm5-0.pdf>
- Vala, J. (1987). *A análise de conteúdo*. In A. S. Silva, & J. M. Pinto (Orgs.), *Metodologia das ciências sociais* (4th ed.; pp.101-127). Edições Afrontamento.
- Willis, H. H., Morral, A. R., Kelly, T. K., & Medby, J. J. (2005). *Estimating terrorism risk*. Rand. https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monographs/2005/RAND_MG388.pdf

Anexos

Anexo 1 – Competências dos níveis de comando estratégico, operacional e tático

Nível de comando estratégico:

De acordo com L. M. A. Elias (comunicação pessoal, novembro, 2020) compete ao nível estratégico, entre outras: manter o vínculo com a tutela política; manter a correspondência com o nível operacional de comando e assegurar o seu alinhamento com a estratégia estabelecida; acionar recursos externos, caso necessário, para o desenrolar da operação de segurança; definir de forma clara os objetivos estratégicos pretendidos; autorizar a intervenção planeada em Incidentes Tático Policiais (ITP); e assegurar a realização de um *debriefing* com os comandantes dos restantes níveis de comando.

Nível de comando operacional:

Segundo L. M. A. Elias (comunicação pessoal, novembro, 2020) impende ao nível operacional, entre outras: manter a ligação entre os dois níveis de comando (com o nível estratégico e com o nível tático); emitir as ordens ao comandante tático; transmitir a ordem que autoriza a intervenção planeada em ITP; assegurar que as táticas e equipamentos utilizados pelo comandante tático são proporcionais aos graus de ameaça verificados na ocorrência policial, definir de forma concisa e clara os objetivos operacionais orientadores da operação; e assegurar que as táticas utilizadas pelo comandante tático estão em conformidade com os objetivos estratégicos e operacionais.

Nível de comando tático:

De acordo com L. M. A. Elias (comunicação pessoal, novembro, 2020) cabe ao nível tático, entre outras: manter o vínculo com o nível operacional de comando; informar o nível operacional de comando de todas as ações policiais e intervenções a materializar; emitir as ordens de execução aos recursos policiais do local; garantir que todos os comandantes das subunidades e valências policiais presentes no local estão sob sua autoridade; assegurar que é montado e ativado no local um PCT, nas situações que assim o exijam, e quando isso ocorrer; permanecer no PCT no local e assegurar que os restantes comandantes e responsáveis pelas valências presentes no local também o fazem; Implementar os protocolos operacionais estipulados para a operação de segurança.

Anexo 2 – Programa dos eventos principais da JMJ Lisboa 2023



PROGRAMAÇÃO DA JMJ LISBOA 2023

DIAS NAS DIOCESES
26 - 31 JULHO
QUARTA - SEGUNDA
Integração dos jovens vindos de todo o mundo nas dioceses do País

TERÇA 1-AGOSTO
Deslocação e receção de peregrinos

QUARTA 2-AGOSTO
Encontros Rise Up

QUINTA 3-AGOSTO
9:30 - 12:30

SEXTA 4-AGOSTO
17:45 Acolhimento (Papa Francisco) Colina do Encontro
18:00 Via-Sacra (Papa Francisco) Colina do Encontro

SÁBADO 5-AGOSTO
9:00 Peregrinação até ao local da Vigília
20:45 Vigília (Papa Francisco) Campo da Graça

DOMINGO 6-AGOSTO
9:00 Missa de envio (Papa Francisco) Campo da Graça
16:30 Encontro do Santo Padre com Voluntários Algés

19:00 Missa de abertura (D. Manuel Clemente) Colina do Encontro

9:00 - 16:00 Cidade da Alegria Belém *Dia 2 Parque do Perdão: 9h às 20h Feira Vocacional: 9h às 22h

Festival da Juventude

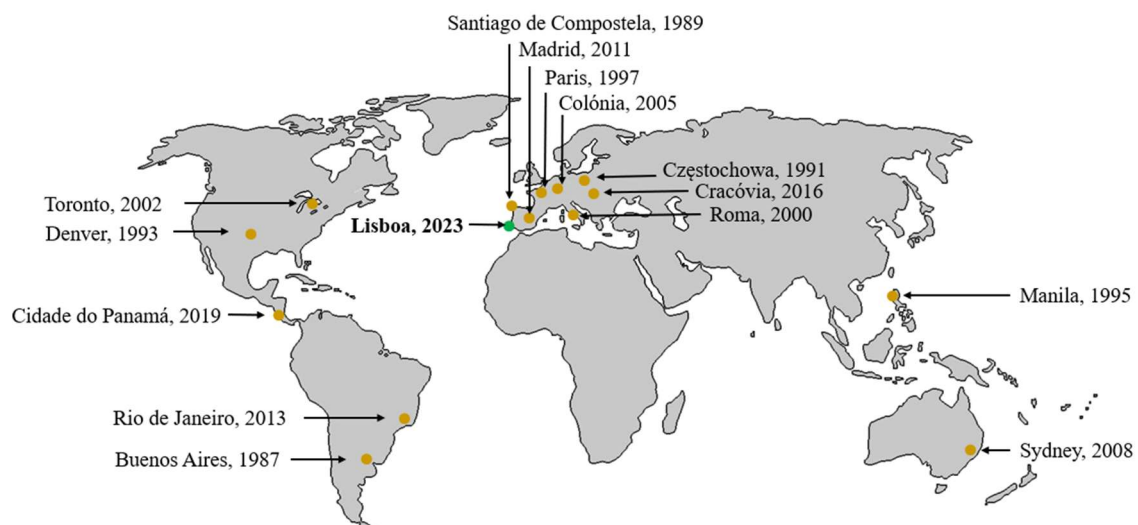
Nota. Sítio oficial da JMJ Lisboa 2023

Anexo 3 – Programa Oficial da Visita do Papa Francisco

Data	Hora	Descrição
	07h50	Partida de avião do Aeroporto Internacional de Roma/Fiumicino para Lisboa
	10h00	Chegada à Base Aérea de Figo Maduro, Lisboa
	10h00	Receção Oficial
	10h45	Cerimónia de Boas-Vindas – entrada principal do Palácio Nacional de Belém
02 AGO	11h15	Visita de Cortesia ao Presidente da República – Palácio Nacional de Belém
	12h15	Encontro com as Autoridades, a Sociedade Civil e o Corpo Diplomático – Centro Cultural de Belém
	16h45	Encontro com o Primeiro-Ministro – Nunciatura Apostólica
	17h30	Vésperas com os Bispos, Sacerdotes, Diáconos, Consagrados e Consagradas, Seminaristas e Agentes Pastorais – Mosteiro dos Jerónimos
	09h00	Encontro com os Jovens Universitários – Universidade Católica Portuguesa
03 AGO	10h40	Encontro com os Jovens de <i>Scholas Occurrentes</i> – sede de <i>Scholas Occurrentes</i> de Cascais
	17h45	Cerimónia de Acolhimento – Colina do Encontro (Parque Eduardo VII)
	09h00	Confissão de Jovens da JMJ – Cidade da Alegria (Jardim Vasco da Gama)
04 AGO	09h45	Encontro com os Representantes de alguns Centros de Assistência Socio-Caritativa – Centro Paroquial de Serafina
	12h00	Almoço com os Jovens – Nunciatura Apostólica
	18h00	Via-Sacra com os Jovens – Colina do Encontro (Parque Eduardo VII)
	08h00	Partida de helicóptero da Base Aérea de Figo Maduro, Lisboa, para Fátima
	08h50	Chegada ao Estádio de Fátima
	09h30	Recitação do Terço com os Jovens Doentes – Capelinha das Aparições do Santuário de Nossa Senhora de Fátima
05 AGO	11h00	Partida de helicóptero, do Estádio de Fátima, para Lisboa
	11h50	Chegada à Base Aérea de Figo Maduro, Lisboa
	18h00	Encontro privado com os membros da Companhia de Jesus – Colégio de S. João de Brito
	20h45	Vigília com os Jovens – Campo da Graça (Parque Tejo)
	09h00	Santa Missa para o Dia Mundial da Juventude – Campo da Graça (Parque Tejo)
06 AGO	16h30	Encontro com os Voluntários da JMJ – Passeio Marítimo de Algés
	17h50	Cerimónia de Despedida, na Base Aérea de Figo Maduro, Lisboa
	18h15	Partida de avião da Base Aérea de Figo Maduro, Lisboa, para Roma
	22h15	Chegada ao Aeroporto Internacional de Roma/Fiumicino

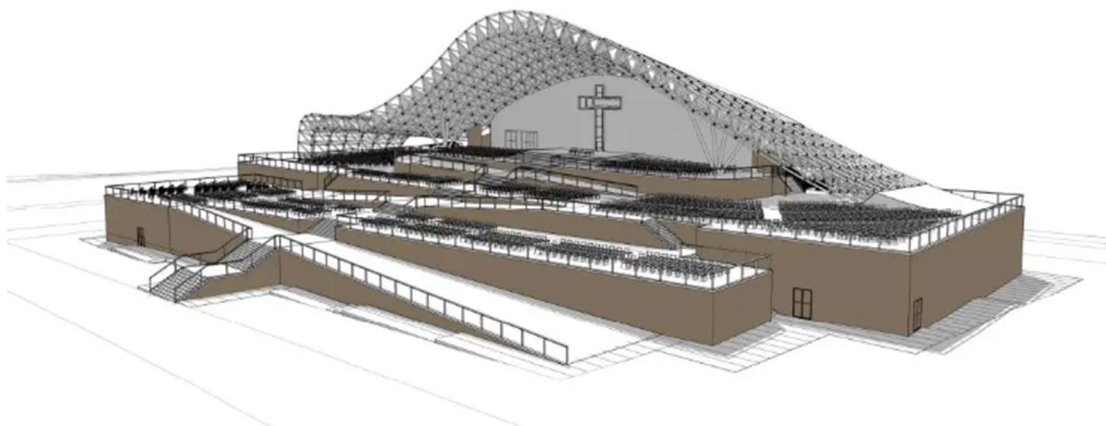
Nota. Sítio oficial da JMJ Lisboa 2023

Anexo 4 – Mapa das Jornadas Mundiais da Juventude internacionais



Nota. Adaptado de Miguel (2023).

Anexo 5 – Palcos do Parque Tejo-Trancão e do Parque Eduardo VII



Nota. Sítio oficial da JMJ Lisboa 2023



Nota. Sic Notícias (2023) <https://sicnoticias.pt/especiais/jmj/2023-07-23-Guia-sobre-a-Jornada-Mundial-da-Juventude26ff24e2#:~:text=A%20JMJ%20%C3%A9%20um%20encontro,sua%20%E2%80%9Cmais%20be-la%20inven%C3%A7%C3%A3o%E2%80%9D.>

Apêndices

Apêndice A – Termo de consentimento informado

Termo de Consentimento Informado

Tomei conhecimento que a Aspirante a Oficial de Polícia e finalista do Curso de Mestrado em Segurança Pública do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI), Ana Margarida Franqueira Leite, está a desenvolver um estudo intitulado “Segurança de grandes eventos: O legado da Jornada Mundial da Juventude 2023”, sob orientação científica do Superintendente, Prof. Doutor Luís Elias e da Prof.^a Doutora Lúcia G. Pais. Nesse sentido fui elucidado(a) sobre os objetivos do trabalho e foi solicitada a minha colaboração para responder a uma entrevista.

Nestes termos, fui informado(a) que as respostas serão anónimas e que serão gravadas para facilitar a sua análise, sendo destruídos os registos áudio após a sua transcrição. A minha identificação nunca será divulgada e a minha colaboração tem caráter voluntário, podendo desistir em qualquer momento do trabalho.

Compreendo que não existirá qualquer tipo de retribuição ou custos pela minha participação neste estudo. É-me garantido que se necessitar de algum esclarecimento o mesmo ser-me-á facultado.

Fui esclarecido(a) sobre todos os aspetos associados à minha participação e as perguntas que coloquei foram respondidas. Fui igualmente informado(a) que tenho direito a recusar participar e que a minha recusa não terá consequências.

Aceito, pois, colaborar neste estudo e assino onde indicado.

A investigadora

Ana Margarida Franqueira Leite

Aspirante a Oficial de Polícia

M/158328

O entrevistado

Lisboa, ____ de _____ de 2024

Apêndice B – Exemplos de questões do guião da entrevista

Pergunta inicial:

- Recordando a operação de segurança realizada em Portugal - JMJ 2023 - como poderia caracterizá-la na ótica da segurança pública?

Outras perguntas realizadas no decorrer da entrevista:

- Que boas práticas identifica?
- Que aprimoramentos introduziria?

Apêndice C – Ofício que formaliza o pedido para a realização das entrevistas

POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

DIRECÇÃO DE ENSINO

SECRETARIA ESCOLAR



Exmo. Senhor
Diretor Nacional Adjunto/Unidade Orgânica de Recursos
Humanos
(Departamento de Formação)
DN/PSP Largo da Penha de França, N.1
1199-010 LISBOA

Sua Referência:

Sua Comunicação:

Nossa Referência: 19/SECDE/2024

Classificador: 080.01.10

Processo: SECDE202400001ASP

Data: 2024-01-23

Assunto: PEDIDO DE COLABORAÇÃO EM TRABALHO DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado EM SEGURANÇA PÚBLICA

1. A Aspirante a Oficial de Polícia M/158328 - Ana Margarida Franqueira Leite encontra-se a desenvolver a dissertação de Mestrado com o tema: "Segurança de grandes eventos: O legado da Jornada Mundial da Juventude 2023".
2. A AOP, no âmbito do estudo, vem requerer autorização para a realização de entrevistas e para a disponibilização de documentação, conforme anexo.
3. Assim, envia-se a V. Ex.ª o requerimento para decisão superior.

O Diretor

Luís Manuel Peça Farinha
Superintendente-Chefe



R. 1.º de Maio, nº3 1349-040 Lisboa Tel.: 213613900 Fax: 213610535 www.iscpsi.pt |
iscpsi@psp.pt

151736
Página 1/1

Apêndice D – Despacho que autoriza a realização das entrevistas

De: DN DEFORM <deform@psp.pt>

Enviada: 25 de janeiro de 2024 12:11

Para: ISCPSI - Direcção Ensino <de.iscpsi@psp.pt>

Cc:

Exmo. Senhor Diretor do ISCPSI

Relativamente ao assunto em epígrafe, encarrega-me o Exmo. Sr. Diretor do Departamento de Formação, da Polícia de Segurança Pública, Superintendente Paulo Jorge da Silva Onofre, de informar V.^a Ex.^a o deferimento por sua Ex.^a a DNAUORH no pedido infra, cujo despacho se transcreve:

*“Autorizado a título voluntário.
Sem cedência de documentação confidencial ou superior.
25/01/2024
DNAUORH
Paula Peneda*

Superintendente Chefe”

Com os melhores cumprimentos,

“Uma Polícia das pessoas e para as pessoas: segurança, igualdade, respeito e confiança.” – Estratégia PSP 2024/2026”

Apêndice E – Quadro categorial

A – Categoria “**Caracterização da Jornada Mundial da Juventude 2023**”. Nesta categoria integra-se toda a informação recolhida sobre a perceção global dos entrevistados acerca da JMJ 2023, na ótica da segurança pública.

A.1 – Subcategoria “**Descrição do evento**”. Nesta subcategoria integra-se a descrição dos vários acontecimentos que foram ocorrendo durante o GE.

A.2 – Subcategoria “**Avaliação do evento**”. Nesta subcategoria inclui-se todas as apreciações e juízos (objetivos e subjetivos) de ponderação apresentados pelos entrevistados, tendo em consideração a sua experiência profissional.

B – Categoria “**Polícias na e da JMJ 2023**”. Nesta subcategoria integra-se todos os conteúdos que deem conta das perceções dos entrevistados quanto à receção dos polícias pelo público, ao comprometimento do efetivo policial no desempenho das funções, à preparação pessoal para o sucesso do GE e aos impactos que sentiram.

B.1 – Subcategoria “**Receção dos polícias pelo público**”. Nesta subcategoria apresenta-se toda a informação relativa à valorização sentida pelos polícias a partir da reação do público.

B.2 – Subcategoria “**Comprometimento dos polícias**”. Nesta subcategoria insere-se toda a informação referente ao profissionalismo e espírito positivo dos polícias no cumprimento da missão.

B.3 – Subcategoria “**Preparação pessoal**”. Nesta subcategoria inclui-se toda a informação respeitante à dedicação e ao esforço pessoal desenvolvidos, para além do exigível, que contribuíram para o bom desempenho da função e respetivo sucesso da JMJ 2023.

B.4 – Subcategoria “**Impacto nos polícias**”. Nesta subcategoria integra-se toda a informação relatada pelos entrevistados que dá conta das consequências sentidas, resultantes da missão desempenhada na JMJ 2023.

C – Categoria “**Boas práticas**”. Esta categoria codifica toda a informação recolhida no que respeita aos procedimentos e ferramentas utilizados nas várias fases do GE – planeamento, execução e avaliação – que se constituíram fundamentais para a gestão da sua segurança.

C.1 – Subcategoria “**Planeamento**”. Nesta subcategoria incluem-se todas as práticas respeitantes ao processo de planificação, que os entrevistados destacaram como positivas e que contribuíram para o sucesso da JMJ 2023.

C.2 – Subcategoria “**Cooperação policial internacional**”. Nesta subcategoria inserem-se os conteúdos que dão conta da importância da troca de informações e da cooperação internacional para a gestão de segurança de um GE.

C.3 – Subcategoria “**Controlo fronteiriço**”. Nesta subcategoria integra-se a informação recolhida do *vetting* das pessoas que se registavam para participar no GE.

C.4 – Subcategoria “**Logística**”. Nesta subcategoria integra-se toda a informação relativa às operações logísticas verificadas para o bom funcionamento do GE.

C.5 – Subcategoria “**Recursos Humanos**”. Nesta subcategoria integra-se a informação recolhida acerca da mobilização e gestão dos meios humanos que participaram na operação de segurança da JMJ 2023.

C.6 – Subcategoria “**Formação**”. Nesta subcategoria integra-se as ações de formação disponíveis e que constituem uma mais-valia, no âmbito dos GE.

C.7 – Subcategoria “**Tecnologias**”. Nesta subcategoria inserem-se as informações recolhidas acerca da utilização de meios tecnológicos na segurança do GE.

C.8 – Subcategoria “**Coordenação interinstitucional**”. Nesta subcategoria integra-se toda a informação recolhida sobre a organização, num mesmo espaço, das diversas entidades envolvidas no GE, possibilitando a agilização das decisões tomadas.

C.9 – Subcategoria “**Plano de contingência**”. Nesta subcategoria integra-se toda a informação acerca das opções delineadas para resposta a eventuais ameaças que pusessem em causa a segurança pública.

C.10 – Subcategoria “**Capacidade de adaptação**”. Nesta subcategoria integra-se toda a informação relativa à capacidade de responder prontamente face a imprevistos, pelos meios policiais.

C.11 – Subcategoria “**Comunicações**”. Nesta subcategoria inclui-se toda a informação que permita caracterizar o processo de comunicação entre os níveis estratégico, operacional e tático, bem como as comunicações rádio.

C.12 – Subcategoria “**Escrutínio**”. Nesta subcategoria inclui-se todos os conteúdos que deem conta da realização de apreciações e juízos acerca da operação de segurança do GE, considerando as diversas valências policiais e envolvendo atores internos e externos (e.g. *debriefings*, auditorias).

D – Categoria “**Pontos a ter em atenção**”. Nesta categoria inclui-se toda a informação recolhida no que respeita aos procedimentos e ferramentas utilizados nas várias fases do GE – planeamento, execução e avaliação – que carecem de reflexão.

D.1 – Subcategoria “**Planeamento**”. Nesta subcategoria inclui-se toda a informação relativa às dificuldades surgidas no processo de planificação do GE, quer derivadas de entidade externas, quer no âmbito interno da Instituição.

D.2 – Subcategoria “**Tecnologias**”. Nesta subcategoria inclui-se toda a informação respeitante às limitações existentes na utilização de meios tecnológicos pela PSP.

D.3 – Subcategoria “**Posto de comando tático**”. Nesta subcategoria insere-se toda a informação recolhida acerca das condicionantes verificadas no funcionamento do(s) Posto(s) de Comando Tático, nomeadamente interferindo na tomada de decisão dos comandantes táticos.

D.4 – Subcategoria “**Logística**”. Nesta subcategoria integra-se toda a informação relacionada com as adversidades causadas pela escassez de transporte ou dependência de entidades externas, escassez de materiais, de equipamentos e obstáculos nas deslocações dos efetivos, condicionando a atividade policial.

D.5 – Subcategoria “**Recursos Humanos**”. Nesta subcategoria inclui-se toda a informação sobre as contrariedades ao nível da gestão do efetivo para o GE.

D.6 – Subcategoria “**Comunicações**”. Nesta subcategoria inclui-se toda a informação respeitante à perceção e reflexão que os entrevistados fazem acerca das comunicações realizadas entre os níveis de comando, entre as diversas valências

policiais, nas comunicações rádio, bem como da transmissão de informações ao efetivo.

D.7 – Subcategoria “**Alterações aos planos**”. Nesta subcategoria insere-se toda a informação acerca das modificações inesperadas durante o GE.

D.8 – Subcategoria “**Formação e treino**”. Nesta subcategoria inclui-se toda a informação acerca da carência de ações formativas contínuas para aquisição e desenvolvimento de conhecimentos e competências aos níveis teórico e prático, no âmbito dos GE.

D.9 – Subcategoria “**Incerteza**”. Nesta subcategoria inclui-se toda a informação respeitante ao grau de incerteza significativamente elevado, nas fases de planeamento e execução, derivado de questões externas e internas à PSP.

D.10 – Subcategoria “**Controlo fronteiriço**”. Nesta subcategoria inclui-se toda a informação atinente ao controlo dos registos e das pessoas que entraram em território português para participarem na JMJ 2023.

D.11 – Subcategoria “**Plano de contingência**”. Nesta subcategoria integra-se toda a informação respeitante aos planos alternativos, ao nível securitário, em caso de eventuais ameaças sobre o GE.

D.12 – Subcategoria “**Liderança**”. Nesta subcategoria inclui-se toda a informação percecionada pelos entrevistados da oscilação dos estilos de liderança.

E – Categoria “**Propostas para o futuro**”. Nesta categoria integra-se toda a informação recolhida atinente às propostas apresentadas pelos entrevistados, que auxiliavam na gestão de segurança de futuros grandes eventos.

E.1 – Subcategoria “**Planeamento**”. Nesta subcategoria inclui-se toda a informação acerca de sugestões de melhoria para a planificação da segurança de um GE.

E.2 – Subcategoria “**Execução**”. Nesta subcategoria insere-se toda a informação de procedimentos que contribuía para a eficiência e aprimoramento contínuo da gestão de segurança de grandes eventos.

E.3 – Subcategoria “**Avaliação**”. Nesta subcategoria inclui-se toda a informação acerca de documentos, estudos e ferramentas que sirvam de repositório de informação, de modo a se registarem as lições aprendidas para operações de segurança futuras.

Apêndice F – Exemplos de excertos de codificação

Tema principal: A - Caracterização da Jornada Mundial da Juventude 2023	
<p>A.1 – Descrição do evento</p>	<p>A Jornada teve a particularidade na qual houve um conjunto de operações dentro da mesma operação (...) Foi a maior operação logística em que tivemos de trazer 1500 polícias dos comandos para [Lisboa], com alojamento, alimentação e transporte. (D8)</p> <p>Para além do efetivo que foi nomeado pela Polícia em serviço público e, tendo em conta o número de missões e necessidades que tínhamos, foi desde logo pensado que haveria necessidade para além de um serviço normal haver um serviço complementar, feito em remunerado. (L1)</p> <p>Não foi só a Jornada Mundial da Juventude, não foi só a vinda do papa, não. Há coisas para trás, com os dias das dioceses e que já era obrigatório (...) termos acompanhamento disso tudo. (N12)</p> <p>Temos 2 locais que são escolhidos para serem os locais principais que embora, numa fase inicial, nós tenhamos dado pareceres negativos acabaram por ser decididos. (E24)</p>
<p>A.2 – Avaliação do evento</p>	<p>Eu acho que, sobretudo, o que fica e que vai ficar para o futuro, principalmente para quem não esteve diretamente envolvido, é que foi um grande sucesso. (H20)</p> <p>Uma das coisas boas de organizarmos este tipo de eventos não é só o desafio da altura, mas também (...) partilhar um conjunto de ensinamentos para o futuro e que se possam ter algo a melhorar. Permite ter muitos casos que se as pessoas que (...) organizaram</p>

	<p>daqui a 10 anos não estiverem cá (...) depois, perde-se tudo aquilo aconteceu. (B14)</p> <p>Foi a operação mais exigente em todas as fases, quer no antes, durante e após (...) Esta Jornada vai ficar para a História. Na próxima Jornada, que é em 2027, nós vamos dar lições ao mundo, como fizemos em 2004. (F3)</p> <p>Quanto mais urbanizada for a área, maior são os problemas a PSP tem. (L1)</p> <p>O papel que se calhar a Polícia tinha há 20 anos num evento era determinante, onde o que a PSP dizia era uma regra. Neste momento a posição da PSP concorre com muitas outras posições e, principalmente, com posições do organizador, muitas vezes, com posições políticas, (...) tudo depende do tipo de evento que estamos a falar (...) Significa que, nos tempos que correm, a Polícia terá e tem sempre uma palavra a dizer, mas já não é tão vinculativo como era há uns anos e a JMJ veio claramente revelar isso. (U6)</p>
--	---

Tema principal: B – Polícias na e da JMJ 2023	
B.1 – Recepção dos polícias pelo público	Houve várias situações em que as movimentações dos polícias foram acompanhadas por palmas dos peregrinos, isso foi muito significativo. (D8)
B.2 – Comprometimento dos polícias	<p>Grande parte do sucesso deveu-se ao empenhamento extraordinário, o envolvimento e compromisso dos polícias para com este grande desafio. (L1)</p> <p>Julgo que a vontade foi mesmo superior (...) todas as pessoas a tentarem ajudar, sobre esse ponto de vista, suscitou também aquela capacidade infindável de cada um pode dar mais um bocadinho e foi isso que fez um bocadinho a diferença. (F3)</p>
B.3 – Preparação pessoal	<p>Estudei muito em pormenor a questão da segurança (...) fotografias sobre a sinalização dos objetos proibidos ou não proibidos. (F3)</p> <p>Eu tinha a informação toda, tu achas que todos (...) leram? (...) O problema é que não leram e depois muitos chegavam (...) e não sabiam o que tinham de fazer. Nós tivemos esse trabalho. (X25)</p>
B.4 – Impacto nos polícias	<p>Uma responsabilidade enorme como é óbvio, uma responsabilidade muito! Muito grande! Porque ter a Sua Santidade, o Papa, em Portugal durante tantos dias, ter a quantidade de peregrinos que vieram durante tantos dias, a movimentação de viaturas durante tantos dias e a coordenação de tantos polícias (...) com tudo a decorrer ao mesmo tempo é um desafio enorme para qualquer pessoa (...) Esse trabalho foi bastante exaustivo, foi muito duro, com muita pressão. (D8)</p> <p>Nós dormimos muito pouco (...) durante uma semana. (H20)</p> <p>O impacto deste tipo de evento ou de incidente na pessoa, pode levá-la, enfim, a um bloqueio ou a uma incapacidade de tomar uma</p>

	decisão ou ficar traumatizados, com efeitos posteriores, que acredito que tenha acontecido. (L1)
--	--

Tema principal: C – Boas práticas	
C.1 – Planeamento	<p>Desde o início todos os atores estiveram envolvidos no planeamento, toda a gente percebeu qual é que era o lugar que iria ocupar. Penso que isso foi uma mais-valia. (U6)</p> <p>Foram feitas reuniões, (...) explicação das missões que se pretendia aos vários efetivos (...) dando a conhecer a maior parte dos eventos, do seu contexto e das dificuldades. (L1)</p> <p>Pela primeira vez, conseguimos pôr quase todos os setores da sociedade portuguesa a trabalharem com um objetivo comum (...) O facto de se ter mantido aquilo que era a doutrina de planeamento da PSP. Conseguimos diferenciar claramente o que era a nível estratégico, o que era nível operacional e o tático. (N12)</p> <p>Houve nomeação de um oficial de ligação para a Jornada Mundial da Juventude, para a fundação. O que se mostrou uma mais-valia, porque a informação fluía muito rapidamente dele para a Direção Nacional e depois da Direção Nacional para o comando. (D8)</p>
C.2 – Cooperação policia internacional	<p>Tivemos visitas e contactos com Espanha para ter a possibilidade de falar com pessoas que tiveram na organização do grande evento e que nos transmitiram muito das suas lições aprendidas e isso foi bastante importante. (E24)</p> <p>Na Jornada solicitamos à União Europeia que fizessem (...) a avaliação do policiamento. (...) Todos os dias faziam um <i>briefing</i> com os dirigentes (...) que diziam o que tinham encontrado de</p>

	<p>bem e de mal no policiamento (...) depois quem (...) entendesse (...) aplicavam, ou (...) corrigiam. (E11)</p>
<p>C.3 – Controlo fronteiriço</p>	<p>Fizemos o <i>vetting</i> a todas as pessoas que se inscreveram. Foram muitos <i>vettings</i> efetuados pelas forças e serviços de segurança, mas também o controlo de fronteiras permitiu detetar (...) um conjunto de pessoas, acima de duas dezenas, que tinham sinalizações de segurança. (E24)</p>
<p>C.4 – Logística</p>	<p>Efetivamente foi, logo à partida, uma grande vantagem: o número de transportes, número de veículos com que nos fizemos transportar, os meios materiais emissores/recetores (...) Volto a frisar, foram os meios de transportes (...) nós levamos transportes em número (...) muito superior (...) às necessidades! (...) Garantiu-nos depois assegurar as rendições à hora estipulada, questões de mobilidade, a deslocação dos polícias para os locais de refeição. Garantiu uma comodidade excepcional durante o decurso de todo o evento. (S2)</p> <p>As coisas nunca são perfeitas, mas bastante melhor (...) fizeram-se milagres. Portanto, coisas muito próximas dos milagres... uma delas foi, por exemplo, conseguir recuperar rádios (...). Depois conseguir gerir e afetar aos polícias que precisavam de rádios, o número mínimo de rádios. Depois ter operadores dedicados só para aquela função. (N12)</p> <p>Vantagem é o facto de termos tido a possibilidade de adquirir alguns equipamentos para a Jornada, equipamentos sobretudo de segurança, equipamentos para equipar um grupo do corpo de intervenção, hoje temos armas anti-<i>drone</i>, temos barreiras (...) das mais modernas que existem. (D8)</p>

<p>C.5 – Recursos Humanos</p>	<p>Tivemos reforço de todos os comandos isso foi extraordinário, porque só com os nossos polícias do [COMETLIS] creio que não teria sido possível (...) foi fulcral para o sucesso da missão. (C16)</p> <p>O facto de o reforço ser feito por equipas (...) quando entravam, entravam todos no mesmo turno, todos para o mesmo serviço. (N12)</p>
<p>C.6 – Formação</p>	<p>Um dos aspetos importantes foi a formação em técnicas de deteção e prevenção, as chamadas «TDP», que se tentou disseminar, ao máximo, pelo pessoal que iria ser empenhado neste aspeto. (E24)</p>
<p>C.7 – Tecnologias</p>	<p>Revela-se uma prática fundamental, em utilizarmos tecnologia que nos permita ver em direto o fluxo de pessoas. (H20)</p> <p>A capacidade tecnológica, das várias entidades, obrigou-nos aqui a sermos muito criativos e a percebermos que aqui a tecnologia era decisiva. E outra: a romper determinadas amarras normativas, quadros jurídicos, que, às vezes, eram bloqueadores. E pela primeira vez, entendeu-se que a magnitude do evento exigia também medidas excecionais. Para a grande excecionalidade não havia outra solução se não darmos respostas excecionais (...) pela primeira vez nós tivemos acesso a informações provenientes dos sistemas de videovigilância de todas as entidades (...) e isso foi determinante! (F3)</p> <p>A videovigilância revelou-se fundamental para nós podermos acompanhar o evento (...) Nós sem a videovigilância não conseguimos gerir um evento destes, a abrangência de espaço é tal que (...) só com videovigilância é que conseguimos tomar medidas. (L1)</p>

<p>C.8 – Coordenação interinstitucional</p>	<p>No SSI estava a estrutura de comando estratégico, com vários parceiros envolvidos, várias entidades, foi um processo de facilitação (...) e conseguiu-se que a informação estivesse, de alguma forma, a ser partilhada num único local e que pudesse servir para todos (...) permitindo-nos fazer uma gestão diferenciada. (B14)</p> <p>No global as entidades procuraram colaborar e havia uma sala de coordenação onde estavam todas as entidades representadas que foi uma boa prática excelente (...) revelando-se fundamental que esteja algum oficial com capacidade para decidir e que esteja junto das outras entidades. (H20)</p>
<p>C.9 – Plano de contingência</p>	<p>Sobre o plano de contingência foi o maior exercício que se fez, foi um grande plano de contingência (...) que tem servido agora para várias outras situações, inclusivamente com a manutenção do grau 3 das ameaças terroristas ou outras análogas em território português. (F3)</p> <p>O plano de contingência era esse, foi aplicado várias vezes, foi praticamente permitir que as pessoas entrassem e afluíssem normalmente e só houve algumas exceções, que foram puxar-se para o lado para fazer uma verificação diferente. (L1)</p> <p>Agora nós tínhamos planos de contingência, nós tínhamos questões definidas, se acontecesse um ITP, se acontecesse um ataque terrorista, por exemplo, com questões radiológicas ou químicas. (U6)</p>
<p>C.10 – Capacidade de adaptação</p>	<p>Grande dificuldade a nível de pessoal e teve de se arranjar soluções à última da hora ... uma boa prática (...) É um desenrasque, entre aspas. (K15)</p>

	<p>Foi em cima da hora, a maior verdade é esta. Em qualquer operação se não houver aqui uma malha de improviso e uma margem de desenrascanço não funciona. (F3)</p> <p>Tem de haver uma grande flexibilidade e na flexibilidade nós somos bons e uma capacidade de adaptação, medidas imediatas. (L1)</p> <p>Nós temos tido uma capacidade de adaptação única... eu acho que se há alguém em Portugal que ajusta é a Polícia! (N12)</p>
<p>C.11 – Comunicações</p>	<p>Foi reduzir ao máximo o número de canais de conversação por forma a garantir que (...) havia mais pessoas a receber a mesma informação. Uma informação quando caía, caía logo para todos (...) isso permitia ter uma boa gestão. (B14)</p> <p>Telemóveis da Polícia tinham prioridade sobre a fidelização às torres como também aquilo era a infraestrutura da rede SIRESP. (E24)</p> <p>Foi uma operação que teve a mais-valia de permitir que a informação e a sua validade fosse entre os diversos níveis de comando. (B14)</p>
<p>C.12 – Escrutínio</p>	<p>Fizemos sempre <i>debriefings</i> ao final de cada dia para projetar o dia a seguir. Aliás, (...) tivemos de ajustar no primeiro dia o percurso do Papa. (F3)</p> <p>O <i>debriefing</i> final que (...) deu para aprendermos todos, nomeadamente, para aprender pela negativa, que eu acho que é a maneira que se aprende melhor. Portanto, pela positiva é bom, mas se aprendermos pela negativa aprendemos mais e mais depressa. (N12)</p>

	Houve a preocupação de fazer uma ata, de fazer um <i>debriefing</i> final da operação global, há depois um documento, a ata circulou, houve mais contributos e o documento foi classificado. (B14)
--	--

Tema principal: D – Pontos a ter em atenção	
D.1 – Planeamento	<p>Podíamos ter feito um planeamento um bocadinho melhor com base nalguma incerteza, nalguma dúvida de programa, o certo é que se verificou que, em muitos casos, fruto dessa indefinição não houve capacidade de adaptar e tivemos, muitas vezes, a trabalhar a improvisar coisas que nós devíamos ter já cenários identificados. (B14)</p> <p>Só foi fechado verdadeiramente o programa do Papa a 3 semanas do evento. Aí, verdadeiramente, é que estava fechado (...) Não foi um planeamento atempado, não foi. O nosso foi feito em cima da hora. (F3)</p> <p>Se não houver uma ordem de trabalho, se não houver um assunto a discutir nós acabamos por falar... falar... e não decidir nada e ficamos com a sensação de que perdemos centenas de horas de planeamento em que não se decidiu nada. Porquê? porque a reunião não tinha um objetivo, não havia algo a decidir. (H20)</p> <p>Não tivemos uma estrutura própria, os Oficiais acumulavam tudo, iam às reuniões, mas ao mesmo tempo tinham de decidir, mas ao mesmo tempo tinham de ser comandantes. Desde o primeiro momento, exigia uma dedicação plena e podíamos ter criado a tal estrutura de missão. (F3)</p>

	<p>A partir de uma altura as reuniões eram tantas que o próprio dispositivo policial e os oficiais não tinham capacidade de responderem. (L1)</p> <p>O nosso planeamento foi tardio. Faltava pouco tempo e ainda não havia nada decidido (...) não [se] sabia qual era o nível de empenhamento e afins, que é vital, e nós não tínhamos noção nenhuma do que é que nos ia cair no colo... se tínhamos reforços, se não tínhamos reforços, se vinham coisas, se não vinham coisas, se havia acréscimos de custos para a PSP, se não havia. (N12)</p> <p>Outra coisa que também era muito importante na fase de planeamento (...) [a criação de] estruturas de missão dentro da Polícia, que não foi criado. Íamos <i>ad hoc</i>. (F3)</p> <p>Existiram muitos interlocutores (...) não havia uma entidade única (...) Aquilo que foi mais frágil no processo foi não existir uma única entidade que coordenasse toda operação e que de alguma forma nós pudéssemos realmente [ter] alguém que validasse tudo. (B14)</p> <p>O facto da organização não ser propriamente uma organização profissional, portanto... muitas das pessoas que faziam parte da organização não estavam habituados à organização de eventos e isso dificultou a ação da PSP. (X25)</p>
<p>D.2 – Tecnologias</p>	<p>A Polícia estava (...) limitada com essas tecnologias (...) conseguimos ter acesso a esta inteligência artificial, mas à custa dos outros parceiros, nomeadamente, da Câmara Municipal. (F3)</p>
<p>D.3 – Posto de comando tático</p>	<p>Ao nível do comando tático julgo que, tal como as restantes estruturas, é necessário um reforço de estrutura e de apoio ao comandante tático (...) estará mais bem preparado e terá mais disponibilidade para poder estar a gerir os problemas sérios e graves</p>

	<p>(...) muitos outros aspetos iam ter a ele diretamente que não eram relevantes. (L1)</p> <p>[Em] alguns dos postos de comando (...) estava lá gente a mais. Há pessoas que não faziam sentido lá estar e que só estavam a provocar o ruído. (E24)</p> <p>As várias visitas aos postos de Comando, toda a gente queria aparecer, (...) as pessoas não têm uma cultura de respeito, de serenidade, aquilo é como se fosse uma torre de controlo. Não pode (...) foi difícil. (F3)</p>
D.4 – Logística	<p>Diria que a questão logística é, desde logo, a estrutura que merecerá mais cuidado, atenção e mais reforço, aos mais diversos níveis da Polícia de Segurança Pública. (L1)</p> <p>Tivemos de distribuir os rádios pelos pontos principais, porque não havia para todos, tivemos de (...) racionalizar os meios. (K15)</p> <p>Algumas situações de meios que necessitávamos, meios básicos! (...) de transporte de pessoas, de meios de apoio (...) à missão, como: coletes e meios auto, que eram necessários para fazer face à deslocação dos polícias. Isso foi complicado em termos de gestão, porque não estava ao tempo e em tempo à nossa disposição. (C16)</p>
D.5 – Recursos Humanos	<p>Houve uma grande dificuldade de arranjar polícias à última da hora para fazer a segurança. (K15)</p> <p>Os meios e os polícias foram-nos cedidos muito em cima da hora. (C16)</p>
D.6 – Comunicações	<p>É claro que, quando nós temos um elevado número de utilizadores num grupo conversação é sempre difícil fazer essa gestão. (X25)</p>

	<p>Eu quanto mais trabalho tiver a fazer um <i>briefing</i> como deve ser menos trabalho vou ter depois (...) em determinadas coisas houve afinações a fazer, algumas delas, por problemas precisamente de <i>briefing</i>, que era não saber o que é que tinham para fazer, dentro de determinados locais. (N12)</p> <p>Cada grupo ou cada equipa (...) quer receber, tem de receber instruções e tem de haver esta capacidade. (L1)</p>
<p>D.7 – Alterações aos planos</p>	<p>Mexeram-se grades, ou seja, alterou-se o recinto quando estava decidido que não se mexiam grades, o recinto era aquele. (H20)</p> <p>Os polícias iam, só que o tempo que levava (...) para o setor (...) demorava (...) meia hora a chegar. Obviamente quando há um evento com hora marcada, isto causa impacto. (L1)</p>
<p>D.8 – Formação e treino</p>	<p>Falta formação, ou seja, a partir do momento em que se cria um procedimento, esse procedimento deve ser levado até ao fim. E no evento tu tens o planeamento, a execução e o pós-execução e isto é uma doutrina que tu crias, se não tiveres a formação e se não tiveres as pessoas doutrinadas significa que no dia imediatamente a seguir ao evento as pessoas já não querem saber do que aconteceu. (U6)</p> <p>Não há formação, isso é uma das questões preocupantes que temos neste momento. E acho que temos de fazer aqui uma reflexão. (E24)</p> <p>Não temos formação eu, pelo menos, nunca tive formação específica nesse âmbito. (S2)</p> <p>Eu devo ter a possibilidade de conseguir treinar, isso seria fundamental. (E24)</p> <p>A PSP não tem o hábito de se fazerem exercícios para treino. (N12)</p>

<p>D.9 – Incerteza</p>	<p>Houve vários momentos em que nós precisávamos de mais informação. (B14)</p> <p>Cada vez mais temos a gestão da incerteza que é muito mais complexa. (E24)</p>
<p>D.10 – Controlo fronteiriço</p>	<p>Na prevenção da migração ilegal, embora tenha sido implementado um sistema de certificado de vistos para este efeito, o que é certo é que durante este período (...) 900 pessoas, chegaram e desapareceram e o que está aqui em causa é a imigração ilegal. Entraram no espaço <i>Shenghen</i> e a partir daí perdemos o rasto dessas pessoas. (E24)</p>
<p>D.11 – Plano de contingência</p>	<p>Pois... boa pergunta... se houvesse algum pânico ou ameaça teria de se improvisar (...) não havia mais nada estipulado a nível <i>security</i>, era libertar o fluxo de pessoas. (C16)</p> <p>Temos de arranjar uma forma de garantir e prever com prudência, cautela e antecedência um plano b ou c (...) e o plano b e o plano c têm sempre de ter medidas (...) igualmente exequíveis. (L1)</p>
<p>D.12 – Liderança</p>	<p>Depende muito de cada um... (...) há pessoas que optam por transmitir única e exclusivamente as informações aos chefes, outros que gostam de acompanhar as coisas mais no terreno e são um bocadinho mais, entre aspas, pica miolos, ser um bocadinho mais incisivos na forma como atuam e depois vão verificar e vão corrigindo a situação e até muitos acabam por ter uma liderança um bocadinho mais abrangente e, bem! de falar com os agentes, uma abertura de explicar aos seus homens, e, portanto, as coisas também correram bem, no meu ponto de vista. (S2)</p> <p>Se o comandante não disser exatamente o que pretende e se a ordem não vier pelo sítio certo não vai funcionar. (N12)</p>

Tema principal: E – Propostas para o futuro	
E.1 – Planeamento	<p>Para memória futura que fique de facto isto, quem tem a responsabilidade de apresentar planos desta natureza tem de o fazer com o máximo de tempo possível e deve chamar à coação todos os <i>stakeholders</i>, todas as instituições públicas ou privadas que têm alguma coisa a dizer, a propor, a pronunciar-se para que esse plano seja, digamos aprovado em tempo. (C16)</p> <p>Eventualmente, assegurar com todas as entidades, em reuniões de planeamento, esta melhor articulação. (L1)</p> <p>Acho que é fundamental falar com as pessoas que estiveram em eventos semelhantes, ler o legado que ficou, nós deixamos um legado, melhor ou pior, mas deixamos um legado. (H20)</p>
E.2 – Execução	<p>Deve haver uma estrutura de apoio ao posto de comando tático. (H20)</p>
E.3 – Avaliação	<p>[As] reuniões para além de obedecerem a uma metodologia de ordem de trabalhos também devem (...) ser seguidas da respetiva ata corroborada por todos os participantes. (C16)</p> <p>Temos de trabalhar seriamente num sistema de registo e arquivo e atenção que o arquivo tem de ser modernizado (...) as tecnologias todos os dias mudam (...) só serve para alguma coisa aquilo que eu sei se eu conseguir partilhar com alguém. (N12)</p>