

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA



Cristina da Conceição Costa Oliveira

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

XXXI Curso de Formação de Oficiais de Polícia

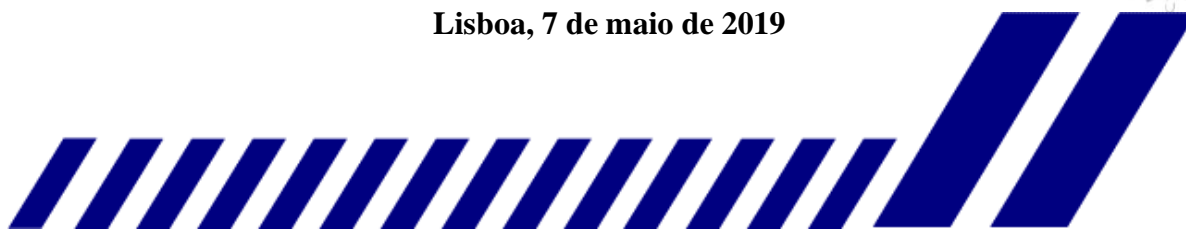
Planeamento de Segurança de Grandes Eventos

Estudo de caso: *Web Summit 2018*

Orientador:

Superintendente, Prof. Doutor Luís Manuel André Elias

Lisboa, 7 de maio de 2019



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA



Cristina da Conceição Costa Oliveira

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

XXXI Curso de Formação de Oficiais de Polícia

Planeamento de Segurança de Grandes Eventos

Estudo de caso: *Web Summit 2018*

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais, elaborada sob a orientação do Superintendente, Prof. Doutor Luís Manuel André Elias.



Estabelecimento de Ensino: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

Curso: XXXI CFOP

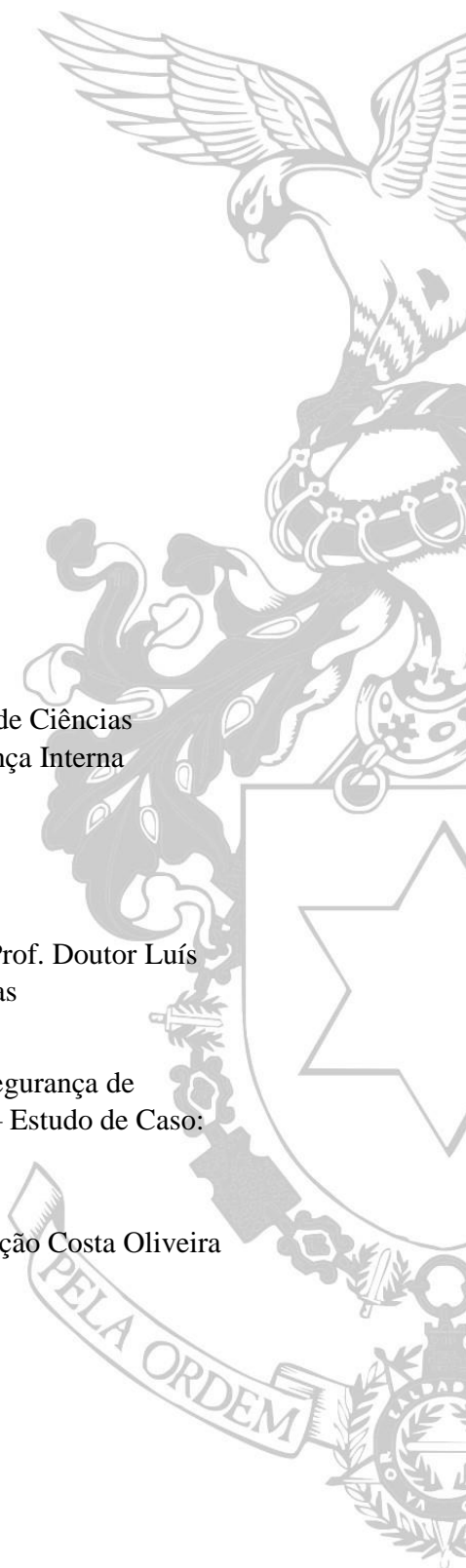
Orientador: Superintendente, Prof. Doutor Luís Manuel André Elias

Título: Planeamento de Segurança de Grandes Eventos – Estudo de Caso: *Web Summit 2018*

Autor: Cristina da Conceição Costa Oliveira

Local de Edição: Lisboa

Data de Edição: Maio de 2019



DEDICATÓRIA

Aos meus pais, aos meus irmãos,
e à minha afilhada.

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação constitui-se como o término do Curso de Formação de Oficiais de Polícia, sendo resultante de um percurso individual, e também do esforço de algumas pessoas que muito contribuíram para o concretizar. Chega o momento de recordar e agradecer a todos os que contribuíram para que esta dissertação se concretizasse.

Ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI) por estes cinco anos de formação. Uma palavra de apreço a todos os Oficiais, Chefes e Agentes pelo seu profissionalismo. A todos os serviços internos do ISCPSI pela disponibilidade e apoio.

Deixo um sincero e profundo agradecimento ao meu orientador, o Sr. Superintendente Luís Elias, pela sua disponibilidade e sábios conhecimentos transmitidos. Sem a sua orientação e apoio não seria possível a realização deste trabalho. Uma palavra também de agradecimento ao Prof. Doutor João Mendes pela disponibilidade e por todo o apoio prestado.

Um agradecimento especial aos Srs. Oficiais da PSP que aceitaram conceder um momento para serem entrevistados, à Sr.^a Subintendente Ana Neri Correia, ao Sr. Subintendente Norberto Rodrigues e ao Sr. Comissário David Pereira, pois este trabalho não teria sido possível sem os seus testemunhos, disponibilidade, ensinamentos e conhecimento partilhado. A eles, o meu muito obrigada.

Ao XXXI Curso de Formação de Oficiais de Polícia pela amizade, convivência e apoios demonstrados ao longo desta caminhada.

À equipa de futsal e voleibol feminina do ISCPSI que, entre derrotas e vitórias me acompanharam nestes últimos quatro anos no Instituto, é com saudades que vos agradeço.

À minha mãe, por todo o carinho, compreensão, dedicação e amor. Foste, e serás, sempre, a luz que me ilumina e a ti devo tudo o que sou hoje. A ti dedico especialmente este trabalho.

Ao meu pai, por toda a compreensão e apoio sempre demonstrado.

Aos meus irmãos, por serem a minha força e o meu orgulho. Por estarem sempre presentes em todos os momentos. Para sempre obrigada.

À minha afilhada por ser o meu maior tesouro.

A ti Carlos.

Eternamente agradecida!

RESUMO

O processo de planeamento é um processo contínuo de estudo e de análise constante das necessidades, dos objetivos e dos meios disponíveis para se alcançar determinado resultado.

Nesta investigação procuramos verificar como é realizado, atualmente, o processo de planeamento de segurança de grandes eventos (GE) pela Polícia de Segurança Pública (PSP) no Comando Metropolitano de Lisboa (COMETLIS) e se o mesmo obedece a algum modelo estruturado, tendo por base o estudo de caso de um GE realizado na cidade de Lisboa, designadamente o *Web Summit* (WS) 2018. Com este estudo pretendemos ainda fornecer um suporte de informação que auxilie os Comandantes Táticos que têm a responsabilidade de realizar o planeamento de segurança de um GE, identificando os principais fatores e procedimentos a ter em conta.

Da análise realizada, para a qual se socorreu a métodos qualitativos, foram efetuadas entrevistas a alguns Oficiais da PSP que estiveram direta ou indiretamente envolvidos no planeamento de segurança do referido evento. Fruto dos resultados das entrevistas, da análise do estudo de caso e da bibliografia consultada, concluiu-se que não existe um modelo estruturado sobre o planeamento de segurança de GE e que este assenta fundamentalmente na experiência e conhecimento dos Comandantes, a quem recaia territorialmente a sua responsabilidade, bem como nos normativos legais e nos normativos internos da PSP. Concluímos ainda que o processo de planeamento de segurança de GE evoluiu perante os desafios que se apresentam à segurança, destacando-se a adoção de medidas adicionais de segurança.

ABSTRACT

The process of planning is an ongoing process of studying and analyzing the needs, objectives, and means available to achieve a certain result.

In this investigation, we are trying to verify how the Public Safety Police (PSP) in the Metropolitan Command of Lisbon (COMETLIS) is planning the security of major events (ME), and if it follows a structured model, based on the case study of a major event held in the city of Lisbon, namely the Web Summit (WS) 2018. With this study we intend to provide an information support that helps the Tactical Commanders, who have the responsibility to carry out the security planning of a ME, identifying the main factors and procedures to take into account.

From the analysis carried out, for which qualitative methods were used, interviews were conducted with some PSP Officers and Commanders who were directly or indirectly involved in the security planning of the event. As a result of the interviews, the analysis of the case study and the bibliography consulted, it was concluded that there is no structured model on security planning of ME and that this is based fundamentally on the experience and knowledge of the Commanders, their responsibility, as well as in the legal norms and internal norms of the PSP. We also concluded that the security planning process for ME evolved the challenges facing security, especially highlighting the adoption of additional security measures.

Keywords: Planning, Security, Major Events, Web Summit.

ÍNDICE GERAL

| | |
|--------------------------------------|-----|
| DEDICATÓRIA..... | I |
| AGRADECIMENTOS | II |
| RESUMO | III |
| ABSTRACT | IV |
| LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS | X |

| | |
|-----------------------------------|---|
| INTRODUÇÃO | 1 |
| METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO | 5 |

PARTE I - TEÓRICA

CAPÍTULO 1: “GRANDES EVENTOS” NO ATUAL SISTEMA DE SEGURANÇA INTERNA..... 7

| | |
|--|----|
| 1.1. CONCEITO DE SEGURANÇA E SEGURANÇA INTERNA..... | 7 |
| 1.2. O ATUAL SISTEMA DE SEGURANÇA INTERNA | 10 |
| 1.2.1. O PLANO DE COORDENAÇÃO, CONTROLO E COMANDO OPERACIONAL DAS FORÇAS E SERVIÇOS DE SEGURANÇA | 13 |
| 1.3. GRANDES EVENTOS | 15 |
| 1.4. AMEAÇAS, RISCOS E VULNERABILIDADES QUE IMPENDEM SOBRE GRANDES EVENTOS | 17 |

CAPÍTULO 2: A PSP NA GESTÃO DA SEGURANÇA DE GRANDES EVENTOS 23

| | |
|--|----|
| 2.1. SEGURANÇA DE GRANDES EVENTOS: MODELO DA PSP..... | 23 |
| 2.2. MODELO INTEGRADO DA SEGURANÇA: <i>SAFETY, SECURITY E SERVICE</i> 25 | |
| 2.3. A ABORDAGEM DA SEGURANÇA GLOBAL E RESPONSABILIDADES DA AÇÃO DO POLICIAMENTO | 26 |

CAPÍTULO 3: O PLANEAMENTO ENQUANTO PROCESSO DA ATIVIDADE POLICIAL

| | |
|-------------------------------------|----|
| 3.1. CONCEITO DE PLANEAMENTO..... | 28 |
| 3.1.1. DIRETIVAS ESTRATÉGICAS | 30 |

| | | |
|--------|--|----|
| 3.1.2. | ORDENS DE OPERAÇÕES | 30 |
| 3.1.3. | NORMAS DE EXECUÇÃO PERMANENTE..... | 31 |
| 3.1.4. | ORDENS DE MISSÃO | 31 |
| 3.2. | ETAPAS DO PROCESSO DE PLANEAMENTO..... | 32 |
| 3.3. | O COMANDO E CONTROLO | 34 |
| 3.3.1. | COMANDO ESTRATÉGICO..... | 36 |
| 3.3.2. | COMANDO OPERACIONAL..... | 36 |
| 3.3.3. | COMANDO TÁTICO..... | 37 |

CAPÍTULO 4: FATORES FUNDAMENTAIS PARA UMA ESTRATÉGIA EFICAZ DE PLANEAMENTO DE SEGURANÇA DE UM GRANDE EVENTO..... 38

| | | |
|------|--|----|
| 4.1. | DO MODELO DE PLANEAMENTO DE SEGURANÇA – IPO DA UNICRI | 38 |
| 4.2. | DO <i>PLANNING PRIMER FOR LOCAL LAW ENFORCEMENT AGENCIES - U.S. DEPT. OF JUSTICE</i> | 40 |
| 4.3. | DESAFIOS E OPORTUNIDADES NO PLANEAMENTO DE SEGURANÇA DE GRANDES EVENTOS | 42 |

PARTE II - PRÁTICA

CAPÍTULO 5: ESTUDO DE CASO E RESULTADOS..... 45

| | | |
|----------|--|----|
| 5.1. | INTRODUÇÃO..... | 45 |
| 5.2. | CARATERIZAÇÃO DO EVENTO..... | 45 |
| 5.2.1. | ANÁLISE DO PLANEAMENTO DE SEGURANÇA DO <i>WEB SUMMIT</i> 2018, À LUZ DO MODELO DO IPO DA UNICRI..... | 47 |
| 5.2.2. | BREVE ANÁLISE COMPARATIVA DAS TRÊS EDIÇÕES DO WS REALIZADAS EM LISBOA..... | 55 |
| 5.2.3. | ENTREVISTAS APLICADAS | 57 |
| 5.2.3.1. | ANÁLISE DE CONTEÚDO E RESULTADOS..... | 58 |

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES 63

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 67

| | |
|---|-----|
| ANEXOS | 76 |
| ANEXO 1 - ESCALA DE AVALIAÇÃO DE AMEAÇA | 76 |
| ANEXO 2 – NÍVEIS DE INTERVENÇÃO DA PSP..... | 77 |
| ANEXO 3 – MODELO INTEGRADO DE SEGURANÇA..... | 78 |
| ANEXO 4 – ABORDAGEM DA SEGURANÇA GLOBAL..... | 79 |
| ANEXO 5 – FATORES PARA UMA ESTRATÉGIA EFICAZ DE PLANEAMENTO DE SEGURANÇA DE UM GRANDE EVENTO – MODELO IPO DA UNICRI | 80 |
| ANEXO 6 – POSTO DE COMANDO TÁTICO DA <i>WEB SUMMIT</i> 2018 | 84 |
| ANEXO 7 – <i>BOOKLET</i> GESTÃO OPERACIONAL | 85 |
| ANEXO 8 – LISTA DE VERIFICAÇÃO DE TAREFAS PARA O PLANEAMENTO DE SEGURANÇA DE GRANDES EVENTOS..... | 86 |
| | |
| APÊNDICES | 91 |
| Apêndice A: Pedido de autorização para consulta de NEP’s, Diretivas, Ordens de Operações, Determinações, relativos ao planeamento de segurança do <i>Web Summit</i> (2016, 2017 e 2018) | 93 |
| Apêndice B: Guião das Entrevistas Aplicadas aos Oficiais da PSP envolvidos no Planeamento de Segurança do Grande Evento <i>Web Summit</i> 2018..... | 95 |
| Apêndice C: Pedido de Autorização para Realização de Entrevistas | 99 |
| Apêndice D: Termo de Consentimento Informado do Comandante da 1. ^a Divisão Policial do Comando Metropolitano de Lisboa - Subintendente Paulo Flor..... | 100 |
| Apêndice E: Entrevista ao Comandante da 1. ^a Divisão Policial do Comando Metropolitano de Lisboa - Subintendente Paulo Flor | 101 |
| Apêndice F: Termo de Consentimento Informado do Chefe de Divisão de Policiamento e Ordem Pública do Departamento de Operações - Subintendente Norberto Rodrigues | 110 |
| Apêndice G: Entrevista ao Chefe de Divisão de Policiamento e Ordem Pública do Departamento de Operações - Subintendente Norberto Rodrigues | 111 |
| Apêndice H: Termo de Consentimento Informado do Adjunto do Gabinete da Secretária-Geral do Sistema de Segurança Interna – Subintendente João Pestana.... | 123 |
| Apêndice I: Entrevista ao Adjunto do Gabinete da Secretária-Geral do Sistema de Segurança Interna – Subintendente João Pestana | 124 |

| | |
|--|-----|
| Apêndice J: Termo de Consentimento Informado do Chefe da Área Operacional da Divisão de Trânsito do Comando Metropolitano de Lisboa – Comissário Luís Gancho | 131 |
| Apêndice K: Entrevista ao Chefe da Área Operacional da Divisão de Trânsito do Comando Metropolitano de Lisboa – Comissário Luís Gancho | 132 |
| Apêndice L: Termo de Consentimento Informado do Comandante da Divisão de Segurança a Transportes Públicos do Comando Metropolitano de Lisboa – Subintendente José Oliveira | 138 |
| Apêndice M: Entrevista ao Comandante da Divisão de Segurança a Transportes Públicos do Comando Metropolitano de Lisboa – Subintendente José Oliveira | 139 |
| Apêndice N: Termo de Consentimento Informado do Comandante Metropolitano de Lisboa – Superintendente-chefe Jorge Maurício | 147 |
| Apêndice O: Entrevista ao Comandante Metropolitano de Lisboa – Superintendente-chefe Jorge Maurício | 148 |
| Apêndice P: Termo de Consentimento Informado do Chefe da Área Operacional do Comando Metropolitano de Lisboa – Superintendente Luís Moreira | 157 |
| Apêndice Q: Entrevista ao Chefe da Área Operacional do Comando Metropolitano de Lisboa – Superintendente Luís Moreira | 158 |
| Apêndice R: Termo de Consentimento Informado da Comandante da 2. ^a Divisão Policial do Comando Metropolitano de Lisboa – Subintendente Ana Neri Correia.. | 166 |
| Apêndice S: Entrevista à Comandante da 2. ^a Divisão Policial do Comando Metropolitano de Lisboa – Subintendente Ana Neri Correia | 167 |
| Apêndice T: Termo de Consentimento Informado do Chefe do Núcleo da Divisão de Policiamento e Ordem Pública do Departamento de Operações – Comissário João Ramos | 172 |
| Apêndice U: Entrevista ao Chefe do Núcleo da Divisão de Policiamento e Ordem Pública do Departamento de Operações – Comissário João Ramos | 173 |
| Apêndice V: Grelhas de Análise de Conteúdo das Entrevistas Realizadas aos Oficiais da PSP Envolvidos no Planeamento de Segurança do Web Summit 2018 | 179 |
| ÍNDICE DE QUADROS | 180 |
| Quadro 1 – Matriz Cromática das unidades de contexto e de registo da Questão1 ... | 180 |
| Quadro 2 - Análise de conteúdo final da questão 1 da entrevista | 184 |
| Quadro 3 – Matriz Cromática das unidades de contexto e de registo da Questão2 ... | 185 |

| | |
|---|-----|
| Quadro 4 - Análise de conteúdo final da questão 2 da entrevista | 187 |
| Quadro 5 – Matriz Cromática das unidades de contexto e de registo da Questão3 ... | 188 |
| Quadro 6 - Análise de conteúdo final da questão 3 da entrevista | 191 |
| Quadro 7 – Matriz Cromática das unidades de contexto e de registo da Questão 4 .. | 192 |
| Quadro 8 - Análise de conteúdo final da questão 4 da entrevista | 194 |
| Quadro 9 – Matriz Cromática das unidades de contexto e de registo da Questão5 ... | 195 |
| Quadro 10 - Análise de conteúdo final da questão 5 da entrevista | 198 |
| Quadro 11 – Matriz Cromática das unidades de contexto e de registo da Questão 6 | 200 |
| Quadro 12 - Análise de conteúdo final da questão 6 da entrevista | 202 |
| Quadro 13 – Matriz Cromática das unidades de contexto e de registo da Questão 7 | 203 |
| Quadro 14 - Análise de conteúdo final da questão 7 da entrevista | 205 |
| Quadro 15 – Matriz Cromática das unidades de contexto e de registo da Questão 8 | 206 |
| Quadro 16 - Análise de conteúdo final da questão 8 da entrevista | 208 |
| Quadro 17 – Matriz Cromática das unidades de contexto e de registo da Questão 9 | 209 |
| Quadro 18 - Análise de conteúdo final da questão 9 da entrevista | 210 |

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

| | |
|-----------|--|
| AAN | Autoridade Aeronáutica Nacional |
| AE | Alta(s) Entidade(s) |
| ANAC | Autoridade Nacional de Aviação Civil |
| ANPC | Autoridade Nacional de Proteção Civil |
| AMN | Autoridade Marítima Nacional |
| Art.º | Artigo |
| BJA | <i>Bureau of Justice Assistance</i> |
| CCTV | <i>Closet-Circuit Television</i> |
| CIEXSS | Centro de Inativação de Engenhos Explosivos e Segurança em Subsolo |
| CML | Câmara Municipal de Lisboa |
| COMETLIS | Comando Metropolitano de Lisboa |
| CRP | Constituição da República Portuguesa |
| DIP | Departamento de Informações Policiais |
| DN | Direção Nacional |
| DSA | Divisão de Segurança Aeroportuária |
| DT | Divisão de Trânsito |
| DSTP | Divisão de Segurança a Transportes Públicos |
| EU-SEC II | <i>Coordinating National Research Programmes on Security during Major Events in Europe</i> |
| EUROPOL | <i>European Police</i> |
| Ex. | Exemplo |
| EXPO'98 | Exposição Mundial de 1998 |
| FIL | Feira Internacional de Lisboa |
| FS | Força de Segurança |

| | |
|----------|---|
| FSS | Forças e Serviços de Segurança |
| GE | Grande(s) Evento(s) |
| GIRP | Gabinete de Imprensa e Relações Públicas |
| GNR | Guarda Nacional Republicana |
| GOE | Grupo de Operações Especiais |
| INEM | Instituto Nacional de Emergência Médica |
| IPO | <i>International Permanent Observatory</i> |
| ISCPSI | Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna |
| ISO | <i>International Organization for Standardization</i> |
| ITP | Incidente Tático Policial |
| LOPSP | Lei Orgânica da Polícia de Segurança Pública |
| LSI | Lei de Segurança Interna |
| ME | <i>Major Events</i> |
| NEP | Norma de Execução Permanente |
| NIP | Núcleo de Informações Policiais |
| NIRP | Núcleo de Imprensa e Relações Públicas |
| NRBQ | Nucleares, Radiológicos, Biológicos ou Químicos |
| OCS | Órgãos de Comunicação Social |
| OTAN | Organização do Tratado do Atlântico Norte |
| PCCCOFSS | Plano de Coordenação, Controlo e Comando Operacional das Forças e Serviços de Segurança |
| PCT | Posto de Comando Tático |
| PJ | Polícia Judiciária |
| PM | Polícia Marítima |
| PNU | Plano de Desenvolvimento das Nações Unidas |
| PSP | Polícia de Segurança Pública |

| | |
|--------|---|
| RINFO | Relatório de Informações |
| RINTEL | Relatório de Inteligência Policial |
| RSB | Regimento de Sapadores de Bombeiros |
| SEF | Serviço de Estrangeiros e Fronteiras |
| SEI | Sistema Estratégico de Informações |
| SGSSI | Secretário-Geral do Sistema de Segurança Interna |
| SI | Segurança Interna |
| SINTEL | Sistema de Inteligência |
| SIS | Serviço de Informações de Segurança |
| SSI | Sistema de Segurança Interna |
| TIC | Tecnologias da Informação e Comunicação |
| UE | União Europeia |
| UEFA | <i>Union of European Football Associations</i> |
| UEP | Unidade Especial de Polícia |
| UMA | Unidade Móvel de Atendimento |
| UNICRI | <i>United Nation Interregional Crime and Justice Research Institute</i> |
| US | <i>United States</i> |
| VIP | <i>Very Important People</i> |
| WS | <i>Web Summit</i> |

INTRODUÇÃO

Desde os princípios da civilização, a segurança foi uma das principais preocupações do ser humano. O tema da segurança, compreendido no seu sentido mais lato, continua “a estar no topo das preocupações, das discussões e das agendas nacionais, regionais e mundial” (Tomé, 2010, p. 34). Ao Estado cabe assegurar a fruição dos direitos fundamentais dos cidadãos, sendo a segurança um valor fundamental inerente à condição humana, “cuja garantia o Estado democrático deposita nas mãos da polícia” (Clemente, 2006, p. 51).

Atualmente, as Organizações Internacionais, os Estados¹ e os setores público e privado procuram captar a realização de GE, nas suas mais diversas vertentes, como fator estratégico de desenvolvimento e de reforço da sua projeção e notoriedade internacional, nacional, regional ou local, de modo a incrementar o investimento económico e de forma direcionar a atenção pública para determinadas temáticas ou iniciativas (Elias, 2018). O WS é disso exemplo. Para além da projeção, notoriedade e efeito reputacional que a cimeira tecnológica traz a Portugal e os ganhos que dela resultam para o turismo, de acordo com o atual ministro-adjunto e da Economia, Pedro Siza Vieira, o retorno económico para a economia portuguesa com a realização deste grande evento em Portugal proporcionou ganhos a rondar os 300 milhões de euros².

Assim, os GE tornam-se num poderoso instrumento para a atratividade e competitividade de regiões e cidades onde estes ocorrem, são um momento chave para os países anfitriões, que, por um período de vários dias ou semanas, têm a atenção de todo o mundo voltada para eles. Assim, a organização de um GE em Portugal, fruto da sua dimensão global, internacional, e multicultural, é um enorme desafio para o país organizador, e, ao mesmo tempo, “uma excelente oportunidade para ganhar visibilidade e notoriedade pública nacional e internacional que proporciona um conjunto de mais-valias em termos de investimento, de turismo, entre outras, para além daquelas que advém da organização do próprio evento”³.

¹ Resultante de um conjunto de negociações entre a WS e o Governo Português, em 2015, Portugal foi o país escolhido pela WS para acolher o evento no triénio de 2016 a 2018, na cidade de Lisboa, tendo sido criado um grupo de trabalho, na dependência do Secretário de Estado da Indústria, designado “Grupo de Trabalho Web Summit Portugal 2016-2018” com o objetivo de assegurar a organização com a organização e a coordenação da WS, em cada ano do triénio de 2016-2018, cfr. Despacho n.º 8381/2016, de 29 de junho de 2016.

² Disponível em https://www.rtp.pt/noticias/pais/websummit-encaixe-economico-previsto-300-milhoes-de-euros_a1109385 (consultado em 05 de novembro de 2018).

³ Conforme entrevista em Apêndice G.

De todos os aspetos inerentes ao planeamento de segurança de um grande evento, seja um evento mundial, nacional ou até regional, a “segurança é, e continuará a ser, um fator crítico de sucesso”⁴. A desvalorização deste ponto e de um correto planeamento faz com que o evento se torne vulnerável a um sem número de ações, situações e acontecimentos que podem ocorrer e levar ao insucesso da operação. A verificar-se esta última situação, as consequências podem ser desastrosas, não só para a organização, como para a cidade onde o evento ocorre. O impacto negativo poderá também alastrar-se para a PSP, que atualmente é considerada um exemplo de sucesso ao nível da segurança pública e da segurança de GE em particular.

Assim, em cada projeto temos de elaborar um planeamento o mais detalhado possível, por forma a garantir a gestão, controlo, coordenação e monitorização de todas as etapas do evento. De acordo com Ribeiro (1998, p. 119) “num sentido mais lato o planeamento está relacionado com a atividade de definir um plano de ação tendo em conta determinado ambiente, onde se tem de verificar todas as condições necessárias para empreender uma tarefa cujo objetivo previamente se definiu”.

Porém, a segurança de um GE, face à dimensão e complexidade das variáveis que interferem, direta ou indiretamente, implica a intervenção de uma multiplicidade de atores que partilham a missão de prevenir perigos, riscos ou ameaças (Felgueiras, 2009). São eventos em que “é necessário, forçosamente, conciliar os interesses privados do promotor/organizador com o interesse do Estado e da segurança, o que exige uma capacidade de organização, conciliação de interesses e liderança” (Oliveira, 2015, p. 74), o que aumenta o desafio e a complexidade no planeamento deste tipo de eventos.

Encontramos pertinência no tema, porquanto se trata de uma atribuição conferida à PSP⁵. Não obstante ser igualmente uma atribuição da congénere desta Polícia⁶, certo é que a larga maioria dos comumente designados GE não só ocorrem maioritariamente em áreas geográficas de intervenção da PSP, bem como o número de participantes é, em razão do tipo de grande evento, normalmente em elevado número.

Assistimos, ainda, a um crescendo na organização de GE, designadamente de natureza multiorganizacional e internacional, aspeto que evidencia de sobremaneira as necessidades

⁴ Conforme entrevista em Apêndice G.

⁵ Cfr. artigo 3.º, da Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto (Lei Orgânica da PSP, adiante LOPSP).

⁶ Cfr. artigo 3.º, da Lei n.º 63/2007, de 06 de novembro.

de segurança relacionadas com tais acontecimentos. Estas características interinstitucionais e globalizantes exponenciam o risco de cometimento de ações que intentem sobre os locais onde decorrem estas concentrações de massas.

Da pesquisa documental e doutrinária que efetuámos não encontramos bibliografia em número suficiente que, de uma forma coesa, permita estabelecer linhas orientadoras transversais que possam ser tidas em consideração para o planeamento de segurança de GE.

Pretende-se com a escolha deste tema verificar como é realizado, atualmente pela PSP, o planeamento de segurança de GE tendo por base o estudo de caso sobre o processo de planeamento de segurança do WS 2018, que devido ao grau de ameaça atribuído ao evento (Grau 3 – Significativo) implicou a adoção de medidas adicionais de segurança e que consideramos como um bom exemplo para análise deste tipo de operações de segurança.

Após a abordagem teórica, torna-se pertinente definir a pergunta de partida. Esta deve tentar exprimir, o mais exatamente possível, o que “o investigador procura descobrir, esclarecer e compreender melhor” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 32), ou seja, deve servir como fio condutor da própria investigação. Por conseguinte, na presente dissertação propomos a seguinte pergunta de partida:

O planeamento de segurança de GE, realizado atualmente pela PSP, obedece a um modelo estruturado?

Formulada a questão de partida, torna-se necessário delimitar as variáveis da nossa investigação, assim como as linhas diretrizes da investigação científica, para melhor responder à questão principal. Deste modo, delineámos as seguintes questões derivadas de investigação:

Q1: Como é realizado o planeamento de segurança de GE?

Q2: Quais são os principais fatores a ter em conta no planeamento de segurança de um GE?

Q3: O processo de planeamento de segurança de GE realizado, atualmente, pela PSP evoluiu perante os novos desafios que se apresentam à segurança?

Formulada a questão de partida, a presente investigação propõe-se a atingir os seguintes objetivos:

- Analisar como é realizado o planeamento de segurança de GE.
- Identificar as áreas prioritárias a privilegiar no planeamento de segurança de um GE.

- Verificar quais os desafios e oportunidades que se colocam à PSP no planeamento de segurança de GE, face ao aumento do número de eventos, diversidade e complexidade dos mesmos.

Quanto à estrutura, a presente dissertação encontra-se organizada em duas partes, uma teórica e outra prática.

A primeira parte, teórica, será constituída pela revisão da literatura onde exploramos o conceito de GE no atual Sistema de Segurança Interna (SSI), analisamos o modelo da PSP na gestão da segurança de GE, analisamos o conceito de planeamento enquanto processo da atividade policial e estudamos os fatores fundamentais para uma estratégia eficaz de planeamento de segurança de GE. A segunda parte será composta pelo estudo de caso sobre o planeamento de segurança do WS 2018, através da aplicação de métodos qualitativos. No total, o trabalho académico é composto por cinco capítulos.

No primeiro capítulo abordamos o conceito de Segurança e Segurança Interna (SI), exploramos o atual SSI e o Plano de Coordenação, Controlo e Comando Operacional das Forças e Serviços de Segurança (PCCCOFSS), enquadrámos o conceito de GE e analisamos as principais ameaças, riscos e vulnerabilidades que impendem sobre GE, explorando os referidos conceitos.

O segundo capítulo é materializado também pela revisão de literatura, versando sobre a PSP na gestão da segurança de GE.

No terceiro capítulo é apresentada a revisão da literatura, sobre o conceito de planeamento, as etapas do processo de planeamento e sobre os conceitos de comando e controlo.

O quarto capítulo é materializado também pela revisão da literatura, versando sobre o modelo de planeamento de segurança do *International Permanent Observatory on Security during Major Events in Europe (IPO)* da *United Nation Interregional Crime and Justice Research Institute (UNICRI)*, o modelo do *Planning Primer for Local Law Enforcement Agencies – U.S. Department of Justice* e abordar os desafios e oportunidades no planeamento de segurança de GE.

Por fim, o quinto e último capítulo contempla o estudo de caso do planeamento de segurança do WS 2018 e atender-se-á aos resultados das entrevistas realizadas.

METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

Para a elaboração desta dissertação recorreremos ao método científico como instrumento principal, de forma a organizarmos o nosso pensamento e conseguirmos cumprir os objetivos propostos. A palavra método significa o caminho para chegar a um fim. Assim, o método científico é constituído por um “conjunto de regras básicas que visam obter novo conhecimento científico” (Sarmiento, 2013, p. 4).

Após a definição do problema em investigação, é necessário delinear o modelo de análise que servirá de “...base para todo o processo analítico subsequente da investigação” (Sousa e Baptista, 2011, p. 43). O modelo de análise é definido como uma extensão da problemática composto por “...conceitos, dimensões e indicadores articulados entre si para, em conjunto, formarem um quadro analítico coerente” e orientarem o trabalho de observação e análise (Quivy & Campenhoudt, *cit. in* Sousa & Baptista, 2011, p. 43).

No que diz respeito à realização deste trabalho, a mesma pressupôs, numa primeira fase, uma recolha e pesquisa de referências bibliográficas, cujo objetivo foi a revisão da literatura existente, ou seja, “conhecer o estado-da-arte sobre a investigação” (Sarmiento, 2013, p. 13) e dos vários conceitos associados à temática em análise. Esta fase é descrita como a “rutura” e a mesma consiste no “primeiro ato constitutivo do procedimento científico” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 26). Seguidamente, a nossa investigação consistiu na consulta de vários documentos institucionais, inerentes ao planeamento de segurança do WS 2018 (e as duas edições anteriores), realizado pela 2.^a Divisão Policial do COMETLIS, ocorrido na cidade de Lisboa.

Numa fase posterior, procedemos ao estudo de caso do referido GE com recurso ao método qualitativo, por ser o mais adequado a ser utilizado numa investigação como a nossa, e, ainda, com o recurso à consulta e análise dos referidos documentos institucionais.

Um estudo de caso é uma abordagem empírica na qual se estuda um caso único ou vários casos e os dados são recolhidos por diferentes técnicas, tais como a observação, a entrevista, a análise documental e o questionário (Carmo & Ferreira, 2008). Este método “é especialmente indicado para investigadores isolados, dado que proporciona uma oportunidade para estudar, de uma forma mais ou menos aprofundada, um determinado aspeto de um problema em pouco tempo” (Bell, 2010, p. 23).

O estudo de caso, como estratégia de investigação, é abordado por vários autores, como Yin (1993 e 2005), para os quais, um caso pode ser algo bem definido ou concreto, como um indivíduo, um grupo ou uma organização, mas também pode ser algo menos definido ou definido num plano mais abstrato como decisões, programas, processos de implementação ou mudanças organizacionais (Meirinhos & Osório, 2010).

De acordo com Santo (2010, p. 25), verificamos que podemos decompor “os métodos qualitativos nas técnicas de observação e entrevista”. Segundo Sarmiento (2013), a entrevista permite obter um conjunto de informações através de discursos individuais, que se tornam cruciais para a recolha de dados descritivos, possibilitando a observação e/ou consolidação de determinadas conclusões. O objetivo das entrevistas delineadas concentra-se na auscultação da opinião das personalidades em posição relevante na matéria em estudo, permitindo retirar informação e elementos de reflexão muito ricos e variados (Pocinho, 2012).

Uma das condições para a escolha das personalidades a entrevistar era situar-se numa posição de relevo, intrinsecamente ligadas à área do planeamento, ao tema do nosso estudo e que estiveram envolvidas no planeamento de segurança do WS 2018.

A forma como as entrevistas foram desenvolvidas e encaminhadas encontra-se elencada de forma mais pormenorizada na parte referente à análise de entrevistas, que consta no Capítulo 5, no ponto referente às “Entrevistas Aplicadas”, do presente trabalho. A análise das entrevistas será concluída com recurso à análise de conteúdo com recurso a matrizes cromáticas de unidades de contexto, registo da entrevista e análise de conteúdo por questão. O método de análise de conteúdo “é uma técnica de investigação que visa fazer inferências fiéis e válidas a partir de dados para o seu contexto” (Krippendorff, 1980, p. 21). Realizou-se, subsequentemente, a transcrição das mesmas e uma análise de conteúdo que nos permitiu obter um conjunto de informações de discursos personalizados, essenciais na recolha de dados descritivos, e que possibilitaram atingir alguns dos objetivos propostos, dando resposta à nossa problemática.

CAPÍTULO 1: “GRANDES EVENTOS” NO ATUAL SISTEMA DE SEGURANÇA INTERNA

1.1. CONCEITO DE SEGURANÇA E SEGURANÇA INTERNA

O debate em torno do conceito de segurança⁷ não é recente. A necessidade de proteção e sobrevivência remonta às origens da espécie humana, tornando a questão da segurança “tão importante como a condição humana” (Guinote, 2005, p. 951). O passar dos tempos mostra que este conceito é cada vez mais debatido e explorado, de tal modo que, para Tomé (2010, p. 39), a temática da “segurança é, manifestamente, uma das mais ambíguas, debatidas e contestadas noções em todo o edifício concetual das relações internacionais”, cuja definição continua por concretizar (Duque, 2015).

Ao realizarmos uma abordagem etimológica da palavra *segurança*, ficamos mais aptos a entender o seu verdadeiro significado. Assim, a sua origem vem do Latim “*securus*”, que significa “sem temor”, derivando da expressão “*sine cura*”, que por sua vez significava “sem cuidados”. Nas palavras de Clemente, a segurança “é um estado de tranquilidade resultante da ausência de perigo ou, pelo menos, da perceção real do risco” (Clemente, 2010, p. 155). É também com esta perspetiva que o *Grande Dicionário da Língua Portuguesa* (2002) apresenta o significado de *Segurança*: “Estado, qualidade ou condição daquilo que é firme, seguro, inabalável ou inviolável; (...) sentimento de tranquilidade experimentado pelo indivíduo que vive (...) sem temer qualquer perigo” (p. 318).

Garantir a segurança individual e coletiva é “uma das obrigações do Estado com vista à realização das suas finalidades: conservação, justiça e bem-estar social. O Estado existe porque a sociedade acredita que sem ele não é possível manter a paz interna e assegurar a defesa externa” (Fernandes, 2005, p. 30). Neste contexto, a segurança visa, acima de tudo, garantir os direitos, liberdades garantias dos cidadãos e o livre exercício dos órgãos e instituições democráticas. Segundo Teixeira (2002, p. 10) a segurança é “uma questão de Estado, mas, mais do que isso, é um Bem Público. Sem Segurança não há desenvolvimento económico. Sem segurança não há Democracia”, e este autor vai ainda mais longe referindo

⁷ Na língua inglesa o vocábulo *safety* aplica-se, entre outros, geralmente à segurança patrimonial, policial e militar, à estabilidade do país. Já o vocábulo *security* utiliza-se quando nos referimos à segurança no sentido de integridade física, à saúde e à ausência de riscos de acidentes. Por não existir uma palavra específica que caracterize cada uma das situações/estados, no nosso trabalho, o significado que atribuímos à palavra segurança é o equivalente a *security*.

que “a questão da segurança, ou melhor da insegurança, não é, exclusivamente, um problema de polícia. É também um problema de civilização” (Teixeira, 2002, p. 10).

Para Rodrigues (2011) a ideia de segurança é, hoje, mais abrangente e direcionada na resposta aos múltiplos riscos que afetam a segurança humana⁸. Nesta senda, e de acordo com Guedes & Elias (2010, p. 30), “a segurança tornou-se um conceito de banda larga”. Como expôs Brandão (2004), a produção e distribuição de segurança, não se limita ao Estado, passando a abranger cada vez mais as áreas política, económica, societal e ambiental, englobando outros atores, onde importa cada vez mais o objeto que se pretende assegurar (a pessoa humana) ao invés do setor (militar ou civil).

Em face do exposto, podemos afirmar que o conceito de segurança apresenta diferentes aceções possíveis, numa clara polissemia do sentido, pois que “os conceitos evoluem com o tempo e variam consoante a necessidade de redefinir o conceito de segurança” (Tomé, 2010, p. 39), o que torna mais difícil o seu imediato entendimento. Por conseguinte, na busca pela definição do conceito de segurança acompanhamos aquela que é apresentada por Fernandes (2005, p. 30), que apresenta a segurança como “o estado de tranquilidade e de confiança mantido por um conjunto de condições materiais, económicas, políticas e sociais, que garante a ausência de qualquer perigo, tanto para a coletividade como para o cidadão individualmente considerado”.

Tendo-nos debruçado sobre o conceito de segurança importa agora analisar o conceito de SI. A SI, nos termos do artigo 1.º, n.º 1, da Lei de Segurança Interna (LSI), “é a actividade desenvolvida pelo Estado para garantir a ordem, a segurança e a tranquilidade públicas, proteger pessoas e bens, prevenir e reprimir a criminalidade e contribuir para assegurar o normal funcionamento das instituições democráticas, o regular exercício dos direitos, liberdades e garantias fundamentais dos cidadãos e o respeito pela legalidade democrática”. Nos termos do artigo 3.º, da LSI, a política de SI consiste no conjunto de princípios, orientações e medidas tendentes à prossecução dos fins definidos no artigo 1.º do mesmo diploma.

⁸ A terminologia “segurança humana” que a grande maioria dos autores relaciona mais com a ausência de perigos e riscos na comunidade e nas pessoas do que à segurança dos Estados, foi usada pela primeira vez, em 1994, no Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas, e, segundo o PNUD de 1994, o conceito engloba como vetores a segurança económica, a segurança alimentar, segurança sanitária, segurança ambiental, segurança comunitária e segurança política.

Do preceito resulta que é ao Estado a quem incumbe, *prima facie*, a tarefa de acautelar a SI. Entendemos, tal como Rodrigues (2011), que a concretização legal da SI é permitida por uma atividade estadual de base, sendo depois concretizada pelo próprio Estado, através dos seus agentes, bem como pelas entidades privadas em razão de competências que aquele lhes vai depositando. É nesta exata medida que o artigo 5.º, n.º 1, da LSI, refere que “Os cidadãos têm o dever de colaborar na prossecução dos fins de SI, cumprindo⁹ as disposições preventivas estabelecidas na lei, acatando ordens e mandados legítimos das autoridades e não obstruindo o normal exercício das competências dos funcionários e agentes das forças e dos serviços de segurança”.

A realização de GE pode implicar uma alteração, ainda que temporária e controlada, do estado normal da vida em sociedade, pois que, por exemplo, a vinda de Chefes de Estado de outros países a Portugal para uma cimeira ou mesmo para um evento de carácter cultural ou tecnológico, levanta imensas questões que se colocam ao nível da segurança dos próprios, bem como de estruturas estatais ou privadas. Tal significa que a realização de GE suscita questões em matéria de SI.

Ao nível suprallegal, o legislador constituinte entendeu consagrar que “A polícia tem por funções defender a legalidade democrática e garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos”¹⁰, consistindo numa referência a um conceito alargado de SI, compreendendo questões relacionadas com a defesa do Estado no domínio da integridade das instituições democráticas e dos direitos dos cidadãos (Rodrigues, 2011; Castro, 2003).

No quadro concetual da segurança, a grande inovação operada pela atual LSI, decorre do disposto no artigo 1.º, n.º 3, ao narrar que “medidas previstas (...) destinam-se, em especial, a proteger a vida e a integridade das pessoas, a paz pública e a ordem democrática, designadamente contra o terrorismo, a criminalidade violenta ou altamente organizada, a sabotagem e a espionagem, a prevenir e reagir a acidentes graves ou catástrofes, a defender o ambiente e a preservar a saúde pública”.

Do preceito resulta que a novel conceção de SI, para além da vertente *security*, que concretiza objetivos de segurança de pessoas e bens face a ações humanas voluntárias, decorrentes da

⁹ Destaca-se nesta medida a atual redação da LSI face à sua anterior versão, a Lei n.º 20/89, de 12 de junho, que de modo distinto no mesmo preceito referia que: “Os cidadãos têm o dever de colaborar na prossecução dos fins de segurança interna, **observando** as disposições preventivas estabelecidas na lei, acatando as ordens e mandados legítimos das autoridades e não obstruindo o normal exercício das competências dos funcionários e agentes das forças e serviços de segurança” (negrito nosso).

¹⁰ Cfr. artigo n.º 272.º, n.º 1, da Constituição da República Portuguesa (CRP).

prevenção da criminalidade e da manutenção da ordem pública (Rodrigues, 2011; Matos, 2018), acrescenta a vertente *safety* aos objetivos e finalidades do SSI¹¹. Dito de outra forma, na atual LSI é apresentado, como objetivo da SI, um novo elemento da segurança individual e coletiva, traduzindo-se na preocupação de “prevenir e reagir a acidentes graves ou catástrofes, a defender o ambiente e a preservar a saúde pública”, isto é, a componente de proteção e socorro, sanitária e ambiental.

Este conceito alargado de SI manifestar-se-á em vários domínios de intervenção dos atores de SI, designadamente as Forças e Serviços de Segurança (FSS) (Rodrigues, 2011). Entendido assim, é possível compreender que a SI compreende os domínios da Prevenção, da Ordem Pública, da Investigação Criminal e das Informações (Fernandes & Valente, 2005; Elias, 2018), bem como da Cooperação Internacional, sendo este um domínio novo e que garante a eficácia das atividades relativas aos restantes domínios, dado que a segurança de um Estado requer uma visão de multinível e policêntrica (Fernandes, 2014; Elias, 2018).

Na busca pela definição do conceito de SI acompanhamos aquela que é apresentada por Almeida (2013, p. 11), quando refere que, “em termos doutrinários, a segurança interna - *homeland security* na terminologia anglo-saxónica - pode ser definida como um esforço de governação concertado, envolvendo todos os agentes e as capacidades públicas e privadas que contribuem para um clima de paz social e de tranquilidade pública num país”.

1.2. O ATUAL SISTEMA DE SEGURANÇA INTERNA

O atual SSI encontra-se estatuído na Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto, diploma que revogou a Lei n.º 20/87, de 12 de julho, preceito que já se mostrava desadequado face às atuais exigências em matéria de SI e sobretudo quanto à coordenação das FSS, pela responsabilidade que têm na salvaguarda da SI.

A atual LSI estabelece que a condução da política de SI é da competência do Governo¹², competindo nomeadamente ao Conselho de Ministros “aprovar o plano de coordenação,

¹¹ Na versão anterior, os objetivos da SI estavam centrados na segurança das pessoas e bens, face a ações humanas voluntárias, nomeadamente a prevenção da criminalidade e a manutenção da ordem pública (vertente *security*).

¹² Cfr. artigo 8.º, n.º 1, da LSI.

controlo e comando operacional das forças e dos serviços de segurança e garantir o seu regular funcionamento”¹³.

Para além do Conselho Superior de Segurança Interna e de acordo com o artigo 11.º, da LSI, são órgãos do SSI, o Secretário-Geral do Sistema de Segurança Interna (SGSSI) com competências de coordenação, direção, controlo e comando operacional, destacando-se as funções no âmbito da articulação das FSS, como o policiamento de GE ou outras operações planeadas de elevado grau de risco ou ameaça, nos termos das disposições conjugadas dos artigos 14.º a 18.º, da LSI, e o Gabinete Coordenador de Segurança definido como um órgão especializado de assessoria e consulta para a coordenação técnica e operacional da atividade das forças e dos serviços de segurança, funcionando na direta dependência do Primeiro-Ministro ou, por sua delegação, do Ministro da Administração Interna¹⁴.

Neste diploma é dado grande destaque ao PCCCOFSS¹⁵, instrumento de grande relevância operacional e sobre o qual nos iremos deter posteriormente.

Para executar a política de SI definida pelo Governo e determinada superiormente por estes órgãos, concorrem para garantir a SI, cooperando entre si de acordo com os princípios, objetivos, prioridades e orientações no âmbito do respetivo enquadramento orgânico, as FSS definidos no artigo 25.º, da LSI, mormente a PSP, a Guarda Nacional Republicana (GNR), a Polícia Judiciária (PJ), o Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF) e os Serviços de Informação de Segurança (SIS) que, podem/devem, consoante os casos, aplicar as medidas de polícia gerais ou especiais definidas nos artigos 28.º e 29.º, do mesmo diploma, no sentido de evitar a produção de danos sociais, sempre com a observância do princípio da necessidade, proporcionalidade e da adequação previstos no artigo 30.º e no artigo 2.º, n.º 2, da LSI, em estrita e necessária obediência ao preceito constitucional plasmado no artigo 27.º, n.º 2, da CRP.

Outra grande novidade da atual LSI, que veio alterar, de forma substancial, toda a arquitetura do Sistema até então assumido, tem que ver com a figura do SGSSI. À figura do SGSSI foi atribuída dignidade e estabilidade institucional, através da sua dependência direta do Primeiro-Ministro ou, por sua delegação, do Ministro da Administração Interna, pela

¹³ Cfr. artigo 8.º, n.º 2, al. c), *idem*.

¹⁴ Cfr. artigo 21.º, n.º 1, *idem*.

¹⁵ Plano de Coordenação, Controlo e Comando Operacional das Forças e Serviços de Segurança (PCCCOFSS), aprovado pela Deliberação do Conselho de Ministros n.º 140/2010, de 25 de março.

equiparação do cargo a Secretário de Estado¹⁶ e também pelo seu processo de nomeação¹⁷, sendo-lhe ademais conferido, como referimos anteriormente, um leque alargado de competências em matéria de coordenação, direção, controlo e comando operacional¹⁸.

De um modo geral, estão acometidas ao SGSSI as competências de coordenação, que correspondem aos poderes necessários à concertação de medidas, planos ou operações entre as diversas FSS, à articulação entre estas e outros serviços ou entidades públicas ou privadas e à cooperação com os organismos congéneres internacionais ou estrangeiros de acordo com o PCCCOFSS¹⁹. A coordenação do SSI é particularmente relevante na segurança de GE em que participa mais do que uma força e serviço de segurança. Por exemplo: um evento que decorre na área da PSP e que tem diversos eventos associados na área da GNR, a escoltas de Altas Entidades (AE) entre as áreas da PSP e GNR e vice-versa, entre outros circunstancialismos. No tocante às competências de direção “tem poderes de organização e gestão administrativa, logística e operacional dos serviços, sistemas, meios tecnológicos e outros recursos comuns das forças e dos serviços de segurança”²⁰. Assume poderes de controlo relativos à “articulação das forças e dos serviços de segurança no desempenho de missões ou tarefas específicas, (...), que impliquem uma actuação conjunta, de acordo com o plano de coordenação, controlo e comando operacional das forças e dos serviços de segurança”²¹. Ainda quanto ao controlo e mediante determinados pressupostos, tem competência em casos de policiamento de eventos de dimensão ampla ou internacional ou de outras operações planeadas de elevado risco ou ameaça²², constituindo exemplos dessas atribuições, a Cimeira da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) realizada em 2010 e as visitas a Fátima de Suas Santidades, os Papas Bento XVI e Francisco. Por fim, relativamente às competências de comando operacional sobre as FSS através dos seus dirigentes máximos, tal é possível em “...situações extraordinárias, determinadas pelo Primeiro Ministro, (...) em caso de ataques terroristas ou de acidentes graves ou catástrofes que requeiram a intervenção conjunta e combinada de diferentes forças e serviços de segurança”²³. Ainda no âmbito das suas competências extraordinárias, o SGSSI tem poderes

¹⁶ Cfr. artigo 14.º, n.ºs 2 e 3, da LSI.

¹⁷ Cfr. artigo 9.º, n.º 1, al. f), *idem*.

¹⁸ Cfr. artigo 15.º, *idem*.

¹⁹ Cfr. artigo 16.º, *idem*.

²⁰ Cfr. artigo 17.º, n.º 1, *idem*.

²¹ Cfr. artigo 18.º, n.º 1, *idem*.

²² Cfr. artigo 18.º, n.º 2, *idem*.

²³ Cfr. artigo 19.º, n.º 1, *idem*.

de planeamento e atribuições de missões ou tarefas que requeiram a intervenção conjugada de diferentes FSS e de controlo da sua execução de acordo com o PCCCOFSS²⁴.

Concordamos, assim, que o atual SSI é um “sistema alargado, com uma arquitectura baseada numa geometria variável, e que tem como principais características ser suportado por um conceito abrangente e interdisciplinar de segurança interna” (Rodrigues, 2011, p. 68).

1.2.1. O PLANO DE COORDENAÇÃO, CONTROLO E COMANDO OPERACIONAL DAS FORÇAS E SERVIÇOS DE SEGURANÇA

Resultante do novo quadro de ameaças e riscos à SI, impôs-se a atualização dos procedimentos que permitissem ultrapassar situações complexas que exigissem uma ação concertada das diversas FSS, levando à consolidação do PCCCOFSS. Aquando de ocorrências graves verificadas no espectro da SI, ou que pela sua natureza e complexidade exijam o empenhamento conjunto ou combinado das FSS, o PCCCOFSS vem estabelecer os procedimentos a adotar, sendo a intervenção do SGSSI, ao nível das suas competências de coordenação e controlo²⁵, realizada ao abrigo do mesmo.

O PCCCOFSS encontra-se dividido em várias áreas onde constam: os princípios fundamentais que enquadram o SSI; a caracterização do SSI; descrição das grandes atividades da SI²⁶; as diversas estruturas de coordenação e cooperação abrangidas; o quadro geral de alerta e os procedimentos a adotar em situações concretas.

No que releva para os GE, o PCCCOFSS, de acordo com os princípios definidos na LSI, define as normas e procedimentos para fazer face a situações que requeiram o empenhamento conjunto e atuação concertada de efetivos e meios das diferentes FSS, como é o caso do policiamento de GE ou outras operações planeadas, de elevado grau de risco ou ameaça, que envolvam duas ou mais FSS.

O PCCCOFSS compreende os graus de ameaça em território nacional. No que concerne ao grau de ameaça, este pode ser determinado pelo recurso a escalas padronizadas, como por exemplo, a escala constante da Recomendação do Conselho de 6 de dezembro de 2001 sobre a criação de uma escala comum de avaliação para as personalidades oficiais em visita à

²⁴ Cfr. artigo 19.º, n.º 2, *idem*.

²⁵ Cfr. artigo 16.º, n.ºs 1 e 2, e artigo 18.º, n.º 1, *respectivamente, idem*.

²⁶ Informações, prevenção da criminalidade, manutenção ou reposição da ordem e segurança públicas e investigação criminal.

União Europeia (2001/C356/01). Esta escala possui cinco graus (1 – imediato; 2 – elevado; 3 – significativo; 4 – moderado; 5 – reduzido e a letra «Z») que pretendem representar o nível de perigo resultante da probabilidade de ocorrência de ações violentas, de atentados ou de agressões, conforme patente no Anexo 1 desta dissertação.

Em Portugal, a avaliação, fixação e difusão dos graus de ameaça é uma competência do SIS. Normalmente, é a Força de Segurança (FS) territorialmente competente que solicita ao SSI a avaliação da ameaça quanto a GE que ocorrem na respetiva área de responsabilidade. Os graus de ameaça destinam-se a definir, no âmbito das medidas de SI, as diversas ameaças que impendem sobre pessoas, eventos ou instalações, sendo o policiamento de GE uma das situações previstas no Plano que requer essa avaliação.

Decorre ainda do PCCCOFSS, que, aquando do policiamento de GE ou de outras operações planeadas de elevado grau de risco ou ameaça, a coordenação das medidas de proteção e segurança é realizada pelo SGSSI nos termos do referido Plano e pela PSP, GNR ou Polícia Marítima (PM), consoante a responsabilidade territorial do local onde o evento ocorre. Já a ação é da responsabilidade da FS territorialmente competente, a qual desenvolve todas as ações de segurança relacionadas com o evento, e solicita, se necessário o apoio de outras FSS. O estudo de caso é relativamente facilitado, porquanto a esmagadora maioria dos eventos da WS 2018 decorreu quase na íntegra na área de responsabilidade da PSP, tendo apenas decorrido um evento secundário cuja área de responsabilidade esteve acometida à GNR, o que facilitou as medidas de coordenação. No que concerne à segurança da área e das instalações é da responsabilidade da FS territorialmente competente.

No âmbito do policiamento de GE, o referido Plano prevê, ainda, a implementação de medidas adicionais de segurança como é o caso, entre outras, da ativação de um Posto de Comando Tático (PCT) no local do evento, a inspeção do local do evento por equipas de deteção de engenhos e explosivos e subsolo, instalação de perímetros de segurança e de controlo de acessos ao local do GE, segurança pessoal a AE, a previsão de contraatiradores do Grupo de Operações Especiais (GOE), implementação de medidas de trânsito adequadas à segurança do evento e acreditação de pessoas²⁷. A FS, territorialmente competente, pode ainda propor ao SGSSI a interdição de sobrevoo de aeronaves nos locais e períodos

²⁷ Para efeito de acreditação (cuja responsabilidade é da organização do evento), a verificação de segurança é realizada pelo SIS, SEF (tratando-se de cidadãos estrangeiros), PSP, GNR, PJ ou AMN (caso a visita ocorra a bordo de navio/embarcação), com base nos dados fornecidos pelas entidades ou indivíduos. No caso de acreditações de “última hora” (no local do evento e durante o decorrer do mesmo) deverá ser criado um processo expedito para realizar a verificar das pessoas a acreditar sem comprometer a segurança.

considerados necessários à proteção e segurança, com base na avaliação de risco e do grau de ameaça atribuído.

Este Plano pretende, assim, ultrapassar situações complexas que requeiram o empenhamento combinado e a atuação concertada de meios das diferentes FSS, como é o caso do policiamento de GE, estabelecendo mecanismos e procedimentos capazes de responder às ameaças e riscos, independentemente da origem e modo como se concretizem. Atendendo à temática da nossa investigação, para compreendermos a aplicabilidade deste Plano ao policiamento de GE, revela-se importante enquadrarmos concetualmente os GE.

1.3.GRANDES EVENTOS

Quando se fala de GE, importa conhecer inicialmente o significado da palavra “evento”, cuja definição aparece como sendo alvo de várias designações. O *Dicionário de Língua Portuguesa* (2013) define “evento” como sendo um “acontecimento”, “facto”, “sucesso” ou “êxito”. Já o *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa* do Instituto António Houaiss de Lexicografia Portugal (2003) é mais descritivo dizendo que evento é um “acontecimento geralmente observável” ou “festa, espetáculo, comemoração, solenidade, etc., organizado por especialistas, com objetivos institucionais, comunitários ou promocionais”.

Para Getz (2009, p. 18), um dos autores mais referenciados na literatura dos eventos, “os eventos por definição têm um início e um fim, são fenómenos temporais com uma programação e duração planeada que, na sua generalidade, é detalhadamente definida e bem divulgados”. Pedro, Caetano, Christiani & Rasquilha (2009, p. 13), em linha com o pensamento anterior, referem que um “evento tem data de realização, hora de início e de fim, um local”, assim como “deve causar impacto valendo-se da criatividade” (Pedro et al., 2009, p.13). Isidoro, Simões, Saldanha & Caetano (2014, p. 15) referem ainda que “o promotor de um evento tem sempre, independentemente da tipologia do mesmo, um objetivo concreto para reunir as pessoas convidadas e todos os eventos realizam-se com uma finalidade específica”.

Do exposto, verificamos que a definição do conceito de evento admite diferentes aceções, variando de autor para autor, contudo verificámos que existem características comuns definidas como parte integrante do seu significado.

De igual modo, a tentativa de definição de um conceito global e único de GE gera igualmente algumas inconformidades. De acordo com Allen, O’Toole, McDonnell & Harris (2002, p.

14) os GE são “aqueles que, pela sua escala e interesse mediático, são capazes de atrair um número significativo de visitantes, cobertura mediática e benefícios económicos”, englobando, entre outros, campeonatos desportivos internacionais, eventos culturais e tecnológicos.

Caetano, Portugal & Portugal (2018, p. 12), preconizam que “os grandes eventos são facilmente identificáveis pela sua dimensão e caracterizam-se pelo forte crescimento da necessidade de investimento financeiro na sua organização”. Os mesmos autores referem, ainda, que nos GE “a máquina logística é bastante pesada em termos operacionais, assim como a equipa de trabalho que pode atingir várias dezenas ou mesmo centenas de pessoas” e que “a sua divulgação ganha relevo à escala nacional e, por vezes, pode até atingir outros países” (Caetano et al., 2018, p.13).

Dada a ausência de uma definição operacional universalmente aceite de GE, para enquadrarmos conceitualmente a problemática dos GE considerámos o conceito desenvolvido pelo projeto EU-SEC II (*Coordinating National Research Programmes on Security during Major Events in Europe*) no âmbito do IPO da UNICRI²⁸, que refere que um GE pode ser definido como um acontecimento previsível que deverá ter, pelo menos, uma das seguintes características (UNICRI, 2011):

1. Grande presença de *VIP*²⁹ e/ou AE (políticos, atletas e artistas);
2. Grande cobertura mediática;
3. Grande número de pessoas;
4. Dispersão/concentração ou outros eventos durante o grande evento;
5. Risco de alterações de ordem pública (adeptos/manifestantes);
6. Significado histórico ou político e popularidade;
7. Grande número de profissionais de segurança empenhados (polícias, proteção civil e seguranças privados);
8. Elevado número de cidadãos nacionais e, em muitos casos, estrangeiros;

²⁸ O projeto EU-SEC é uma iniciativa que a UNICRI lançou em 2004 em parceria com a Europol e dez Estados-Membros da União Europeia: Áustria, Finlândia, França, Alemanha, Irlanda, Itália, Portugal, Espanha, Países-Baixos e Reino Unido. Financiada pela Comissão Europeia, o Projeto EU-SEC criou um estudo e análise da doutrina policial sobre a gestão da segurança de GE no espaço da União Europeia e visa coordenar os programas nacionais de investigação sobre segurança de GE da UE na Europa. Informação disponível em http://www.unicri.it/topics/major_events_security/eu_sec/ (consultado em 28 de dezembro de 2018).

²⁹ A designação *VIP* é uma expressão anglo-saxónica que corresponde *Very Important People*, significando, altas entidades ou individualidades.

9. Cooperação internacional e eventual assistência técnica;
10. Riscos diversos (álcool, drogas, falsificações, carteiristas, entre outros);
11. Ameaças e riscos transnacionais (terrorismo, criminalidade organizada, criminalidade violenta, cibercriminalidade, entre outros).

Os GE, assim considerados, podem ser de natureza política (ex. grande manifestação pública de protesto), tecnológica (ex. WS) desportiva (ex. Final da Liga dos Campeões), cultural (ex. *Rock In Rio*), religiosa (ex. Visita do Papa), económica, sociais, entre outros. No que concerne à sua área de abrangência, os GE, de acordo com Caetano et al. (2018), podem ser classificados como locais (ex. feira de S. Mateus), regionais (ex. festival do Sudoeste), nacionais (ex. Final da Taça de Portugal) e internacionais (ex. Euro 2004) (Elias, 2018).

A realização de um GE ou “evento de dimensão ampla ou internacional” como lhe chama a LSI, “é um acontecimento, em geral, extraordinário ou único, pela sua importância económica e pelo prestígio que angaria para o Estado em que ocorre” (Oliveira, 2015, p. 73) que requer, em geral, “uma cooperação internacional no que diz respeito ao seu planeamento de segurança” (UNICRI, 2011, p. 22). Exige, ainda, um apurado nível de organização e planeamento, nomeadamente, quanto à manutenção da ordem pública, segurança pessoal, proteção de pontos sensíveis e infraestruturas críticas, a par de um elevado empenho de recursos policiais e não policiais, especialmente as da área da proteção e socorro (vertente *safety*) e de uma forte ligação aos promotores e organizadores (Oliveira, 2015). O mesmo autor refere, ainda, que “são eventos em que é necessário, forçosamente, conciliar os interesses privados do promotor/organizador com o interesse do Estado e da segurança, o que exige uma importante capacidade de organização, conciliação de interesses e liderança” (Oliveira, 2015, p. 74).

1.4.AMEAÇAS, RISCOS E VULNERABILIDADES QUE IMPENDEM SOBRE GRANDES EVENTOS

No que concerne ao policiamento de GE, a problemática das ameaças e da gestão do risco assume particular importância, pois, não sendo de facto possível acorrer a todas as ameaças, surge a necessidade de “as priorizar de acordo com as probabilidades de ocorrência e respetivos impactes e direcionar os esforços para os cenários de maior criticidade, de acordo com a estratégia de gestão de riscos previamente assumida” (Torres, 2015, p. 109). Assim, revela-se importante identificar as ações que possam ser materializadas e que produzam

impacto negativo no sucesso da operação, desenvolver uma abordagem de avaliação do risco que permita identificar os riscos mais significativos e determinar as medidas adequadas à sua gestão.

Das várias aceções de segurança existentes, por questões de limitação do trabalho, faremos apenas uma breve caracterização destes conceitos. Granjo (2006, p. 1168) refere que a ameaça pode ser entendida como “qualquer fator passível de causar dano à integridade de pessoas, seres ou coisas, desde que a sua existência seja percecionada, ainda que de forma vaga”. Para Fernandes (2004, p. 430), numa visão mais estratégica e policial, a ameaça ocorre num determinado quadro situacional, “quando se estabelece uma relação de, pelo menos, dois adversários e em que, pelo menos, um tem a intenção de alterar o *status quo* a seu favor, dispondo de poder para aplicar alguma forma de coação sobre «o outro»”.

Em Portugal a avaliação dos graus de ameaça é realizada, como referimos anteriormente, pelo SIS e, de forma simplificada, podemos dizer que é determinado pelas “intenções manifestadas por um ou vários atores hostis (...) e das capacidades dos mesmos de transformarem as intenções em ações contra um ativo” (Fernandes, 2014, p. 18). O conhecimento do grau de ameaça é muito importante para classificar as operações policiais e, especialmente, para implementar ou não as medidas preventivas, reativas e adicionais que se impõem a cada uma das operações, sempre em função da ameaça (medidas de segurança pessoal, buscas de segurança, utilização de equipamentos raio-x para revistas, etc.).

A Recomendação 2007/C 314/02 do Conselho, de 6 de dezembro de 2007, relativa a um manual destinado às autoridades policiais e de segurança para a cooperação em eventos importantes de dimensão internacional, afirma que “a seleção das medidas de segurança convenientes, necessárias e apropriadas deverá basear-se na avaliação da ameaça que inclua a probabilidade de potenciais prejuízos e na análise do risco”, pelo que o Estado responsável pela organização “deverá elaborar uma avaliação da ameaça e uma análise do risco atualizadas”. Já o risco³⁰, apesar de não possuir um carácter consensual, está sempre presente no nosso dia a dia. Isto deve-se ao facto de atualmente vivermos numa “Sociedade de risco” (Beck, 1992). Para Torres (2015, p. 9), devemos entender o conceito de risco como a “probabilidade de uma determinada ameaça explorar uma vulnerabilidade potencial do

³⁰ Na procura de obter um consenso na definição do conceito de risco foram emanadas um conjunto de normas ISO (*International Organization for Standardization*), entre as quais, a ISO 31000:2009 (*Risk management: Principles and guidelines*), a ISO 31010:2009 (*Risk management: Risk assessment techniques*) e a ISO 73:2009 (*Risk management: Vocabular*), que estabelecem internacionalmente um conjunto de termos de referência.

sistema resultando um determinado impacte num ativo crítico para a missão e objetivos de uma entidade, instituição ou nação”. Na busca pela definição do conceito de risco acompanhamos aquela que é apresentada por Fernandes (2014, p. 22) que refere que, “do ponto de vista policial, o risco é a função da antecipação das consequências decorrentes da materialização de uma ameaça que explora um conjunto de vulnerabilidades, num determinado período de tempo, relativamente a um ativo”.

Numa avaliação de risco, a avaliação das vulnerabilidades é uma etapa de crucial importância que implica uma análise cuidada e detalhada que deve observar várias etapas. Por vulnerabilidade entende-se “fraqueza que pode ser explorada por um agressor para tornar um alvo suscetível de danos que lhe são prejudiciais” (FEMA 452, 2005, p. 3-1). Para uma eficaz análise de vulnerabilidades devem ser realizadas várias deslocações ao local do evento, reuniões com as pessoas responsáveis pela infraestrutura, processamento de informações relativas ao objeto avaliado e a revisão de documentos chave (como planos de emergência, plantas do local, relatórios) (FEMA 452, 2005). No final, deve ser elaborado um portefólio relativo ao processo de avaliação de vulnerabilidades, que deve incluir, entre outras: lista de vulnerabilidades a avaliar da infraestrutura; procedimentos de emergência; matriz de avaliação de riscos e priorização de atividades a realizar e base de dados da avaliação do risco (FEMA 452, 2005).

Para gerir o processo de gestão de riscos, associado a um planeamento de segurança de um GE, deverão ser definidos cenários que perspetivem possíveis acontecimentos e, em consequência, os respetivos planos de contingência. Segundo Oliveira (2015, p. 80) “um planeamento que considere esta informação permitirá dotar o comandante do policiamento de um excelente instrumento de apoio à tomada de decisão, durante a execução da operação”. No final, a avaliação do risco inerente à operação será um elemento fundamental para a fase de planeamento. Todos estes elementos, de acordo com Oliveira (2015, p. 80), “permitirão ao decisor policial a antecipação do contexto onde terá que atuar e, em função disso, conhecer o grau de vulnerabilidades e as consequências do desenrolar do evento”. É precisamente na fase do planeamento que a inteligência policial assume particular importância, “pois é a inteligência policial que melhor suporta o processo de decisão dos decisores policiais ao nível estratégico, bem como dos operacionais a atuar no terreno” (Fernandes, 2014, p. 159). A inteligência permite uma prévia avaliação do risco, “evita a surpresa e assegura a capacidade de decisão e iniciativa, garantindo a identificação e a

compreensão dos elementos essenciais que caracterizam determinada situação” (Fernandes, 2014, p. 159), o que aumenta a probabilidade de sucesso nas operações.

De acordo com o IPO da UNICRI, foram definidos alguns riscos que constituem as grandes categorias de ameaças que se impõem aos países no contexto de GE, que se encontram esquematizadas no seguinte quadro:

| TERRORISMO | DESORDEM PÚBLICA | CRIME | IMAGEM | DESASTRE EMERGÊNCIA |
|----------------------|-------------------------|------------------|---------------------|---------------------------------|
| NRBQ | Holiganismo | Crime Organizado | Falhas Tecnológicas | Desastres Naturais |
| Ataques Suicidas | Vandalismo | Crimes Simples | Greves | Emergências causadas pelo Homem |
| Atentados com bombas | | Cibercrime | Fluxos de Segurança | |

Quadro 1 - Categoria de Ameaças. Fonte: adaptado UNICRI (2007, p. 56).

Atualmente, o terrorismo é considerado uma das maiores ameaças securitárias que se impõem aos Estados. O terrorismo pode ser entendido como “uma ação violenta premeditada e ilegal contra uma população não-combatente ou tendo um alvo com significado simbólico, com o objetivo de provocar uma mudança política, através da intimidação e desestabilização ou vitimando a população identificada como inimiga” (Forst, 2009, p. 5). Independentemente das causas, orientações e motivações ideológicas³¹, “o terrorismo partilha de uma intenção comum que se traduz na provocação de um sentimento generalizado de medo, através da evocação da atenção de uma audiência, visando impedir que a vida em sociedade se desenvolva em normalidade” (Elias, 2018, p. 218). Neste sentido, a gestão da segurança em GE, tornou-se uma preocupação acrescida na medida em que um grande evento tem todas as características que qualquer grupo ou organização terrorista procura, nomeadamente, uma grande concentração de pessoas, uma vasta cobertura jornalística,

³¹ Baseando-se na motivação ideológica dos indivíduos ou organizações, a EUROPOL no seu relatório anual de ameaça terrorista (TE-SAT. *EU Terrorism Situation and Trend Report*), subdivide o terrorismo em cinco categorias: terrorismo de inspiração ideológica, terrorismo etnonacionalista e separatista, terrorismo de esquerda e anarquista, terrorismo de extrema direita e terrorismo de causa única ou *single issue*.

criando assim uma oportunidade para estes grupos ou organizações porem em prática as suas ações e as mediatizarem à escala mundial³².

São vários os métodos pelos quais os terroristas podem optar ao executar um ataque, no entanto, é possível enunciar alguns *modus operandi* como sendo mais ou menos frequentes, nomeadamente: ataques através de explosões, com recurso a bombas convencionais ou engenhos explosivos improvisados (bombistas suicidas, viaturas armadilhadas, bombas dissimuladas e colocadas estrategicamente no exterior ou interior da infraestrutura alvo); ataques armados (com recurso a facas ou objetos cortantes, com recurso a armas de fogo); ataques NRBQ (Nucleares, Radiológicos, Biológicos ou Químicos); ataques com veículos conduzidos contra multidões (ataques cinéticos) e ciberataques (FEMA 452, 2005; UNICRI, 2007). Verifica-se que os terroristas recorrem cada vez mais a técnicas simples que implicam pouca logística e modos operatórios de baixo custo, que conjugados pela exploração de vulnerabilidades, tornam extremamente difícil de prever por parte das autoridades.

A utilização de aeronaves pilotadas remotamente (vulgarmente conhecidas como “drones”), tem sido um *modus operandi* visto como interesse crescente por parte de algumas organizações terroristas para transporte de engenhos explosivos improvisados ou outros materiais que possam ser usados na preparação e/ou concretização de uma ação hostil, pela versatilidade que apresentam, por permitirem a recolha de imagens em ações de reconhecimento, para maximização de impacto de ação hostil e por possibilitarem ações sobre grandes aglomerados populacionais e infraestruturas críticas.

Relativamente às alterações da ordem pública, esta categoria enquadra diferentes tipos de perturbações, incluindo a violência associada ao desporto (hooliganismo), tumultos, rixas, vandalismo, concentrações ou manifestações ilegais, disrupção de infraestruturas (UNICRI, 2007). No passado, a desordem pública mais grave estava associada ao hooliganismo em GE desportivos em geral, e a jogos de futebol em particular³³. “Atualmente, os planeadores de segurança dedicam muito mais a sua atenção à segurança de eventos que atraem grupos de protesto locais ou estrangeiros que possam usar um grande evento como veículo para

³² Recordamos o ataque bombista, reivindicado pelo Estado Islâmico, no dia 22 de maio de 2017, no final do concerto de Ariana Grande, na Manchester Arena, que provocou 33 mortos e 139 feridos. Fonte: <https://www.dn.pt/mundo/interior/a-ascensao-e-a-queda-do-grupo-terrorista-estado-islamico--10587549.html> (consultado em 25 de fevereiro de 2019).

³³ Como ficou demonstrado pelo caso dramático da Liga dos Campeões da UEFA em, em 1985, no Estádio Heysel em Bruxelas, quando o comportamento dos *hooligans* provocou o colapso de um muro e a morte de 39 pessoas. Fonte: <https://desporto.sapo.pt/futebol/liga-dos-campeoes/artigos/tragedia-de-heysel-mudou-o-futebol-ha-30-anos> (consultado em 20 de janeiro de 2019).

publicitar as suas causas” (UNICRI, 2007, p. 55). Um outro aspeto propício a originar situações de alterações da ordem pública são os elevados níveis de concentração de pessoas, sendo que “o aumento do número de pessoas presentes num determinado local representa, só por si, um aumento do nível de risco para a segurança pessoal de cada participante na multidão” (Felgueiras, 2015, p. 8). Uma fraca gestão e controlo da multidão pode prejudicar significativamente a segurança dos participantes, nomeadamente se houver a necessidade de evacuar as pessoas do local do evento por motivos de segurança. Neste contexto, “a questão central, para além da garantia dos direitos fundamentais, é gerir as multidões tanto em termos de gestão «proativa» como «reativa» da multidão” (UNICRI, 2007, p. 55).

O crime organizado e o crime comum estão frequentemente associados aos GE, sendo os mais comuns o furto ou roubo a pessoas, furto ou roubo em estabelecimentos comerciais na área envolvente ao evento, falsificação e venda ilegal de bilhetes (especulação) nas imediações do recinto e nos seus acessos, danos em património. Já o cibercrime está hoje mais organizado e assume gradualmente um carácter de dimensão internacional. Elias (2018, p. 308) destaca como ciberameaças mais relevantes na atualidade “o ciberterrorismo, a ciberespionagem, a cibercriminalidade, o *hacking* e o *hacktivismo*”.

Relativamente à perturbação da imagem pública, esta categoria integra “qualquer tipo de comportamento individual ou grupal orientado não para representar uma ameaça à segurança, mas sim, para desacreditar ou causar constrangimentos ao evento ou aos organismos envolvidos na sua organização” (UNICRI, p. 55). Tal conduta pode assumir várias formas que incluem a mediatização sensacionalista de falhas de segurança.

Finalmente, no que concerne aos acidentes, emergências e desastres, incluem-se nesta categoria os incêndios, acidentes de trânsito, sismos, furacões. Podem ainda ser incluídas nesta categoria as doenças infecciosas, o envenenamento de alimentos ou incidentes com materiais perigosos, antes, durante ou depois do evento (UNICRI, 2007).

CAPÍTULO 2: A PSP NA GESTÃO DA SEGURANÇA DE GRANDES EVENTOS

2.1. SEGURANÇA DE GRANDES EVENTOS: MODELO DA PSP

Ao Estado, de uma maneira geral, cabe a tarefa essencial de garantir os direitos e liberdades fundamentais, assumindo-se o direito à segurança como um dos pilares que sustenta o exercício dos demais direitos fundamentais³⁴. A Polícia, segundo o artigo 272.º da CRP, tem a obrigação de “defender a legalidade democrática e garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos”.

Por outro lado, de acordo com a Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto, que aprova a orgânica da PSP, adiante designada por LOPSP, esta é uma FS, uniformizada e armada, com natureza de serviço público e dotada de autonomia administrativa³⁵. A PSP tem como missão assegurar a legalidade democrática, garantir a SI e os direitos dos cidadãos, nos termos da Constituição e da lei³⁶, desenvolvendo as suas atividades de acordo com os objetivos da política interna, respeitando as limitações legalmente impostas e as atribuições que o legislador lhe confiou³⁷.

O artigo 3.º, n.º 2, da LOPSP consagra as atribuições da PSP. De entre as várias atribuições da PSP, destacamos, no âmbito da presente dissertação, a de “garantir a ordem e a tranquilidade públicas e a segurança e a proteção das pessoas e dos bens”³⁸; “prevenir a criminalidade em geral, em coordenação com as demais forças e serviços de segurança”³⁹ e a de “garantir a segurança nos espetáculos, incluindo desportivos e noutras atividades de recreação e lazer, nos termos da lei”⁴⁰. No que releva para a matéria dos GE, destacamos ainda algumas atribuições específicas da PSP: “licenciar, controlar e fiscalizar as atividades de segurança privada e respetiva formação, em cooperação com as demais forças e serviços de segurança e com a Inspeção-Geral da Administração Interna”; “garantir a segurança pessoal dos membros dos órgãos de soberania e de altas entidades nacionais ou estrangeiras, bem como de outros cidadãos, quando sujeitos a situação de ameaça relevante” e a de

³⁴ Cfr. artigo 27.º da CRP.

³⁵ Cfr. artigo 1.º, n.º 1, da LOPSP.

³⁶ Cfr. artigo 1.º, n.º 2, *idem*.

³⁷ Cfr. artigos 3.º e 5.º, *idem*.

³⁸ Cfr. artigo 3.º, n.º 2, al. *b*, *idem*.

³⁹ Cfr. artigo 3.º, n.º 2, al. *c*), *idem*.

⁴⁰ Cfr. artigo 3.º, n.º 2, al. *l*), *idem*.

“assegurar o ponto de contato permanente para intercâmbio internacional de informações relativas aos fenómenos de violência associada ao desporto”⁴¹.

Num primeiro momento, importa referir que o maior evento desportivo realizado até hoje em Portugal (o Euro 2004) foi decisivo na evolução recente da segurança em GE. Um dos grandes marcos foi a redução a escrito do atual modelo de atuação da PSP no Plano de Segurança da Polícia de Segurança Pública para o Campeonato Europeu de Futebol UEFA EURO2004TM (Comissão de Coordenação e Planeamento para o EURO2004, 2003), que, devido ao seu sucesso, veio, mais tarde, a ser implementado em todo o dispositivo da PSP. Na Diretiva de Planeamento n.º 10/2003, sobre os *Níveis de intervenção policial a aplicar no UEFA EURO2004*, foram identificados e descritos os níveis de intervenção policial a aplicar no referido campeonato e os princípios fundamentais⁴² de emprego do dispositivo, derivando destes os cinco níveis de intervenção. Desde então, o modelo foi redesenhado e atualizado para corresponder à nova estrutura organizacional, pelo que, atualmente, a intervenção policial é estratificada em cinco níveis (de 1 a 5)⁴³ (Anexo 2), consoante os graus de ameaça esperados ou verificados, e integram diferentes funções, valências e recursos policiais.

Outro fator preponderante para a evolução da gestão da segurança em GE, de acordo com Elias (2018, p. 366), “foi a incorporação na estratégia e na atuação tático-operacional da PSP, do diálogo, da mediação, da facilitação e da negociação, de forma a dirimir os conflitos e garantir a resolução de incidentes e de problemas sem recursos a meios coercivos”. De acordo com o mesmo, foi, ainda, estabelecido para todas as operações de segurança onde o risco seja reduzido, o perfil de policiamento de “*low profile*”, inserido na comunidade, evitando uma grande ostensividade do dispositivo, “*high profile*”, onde “os polícias passam a ser vistos como mais uns intervenientes num ambiente pacífico e preferencialmente festivo” (Elias, 2018, p. 366). No entanto, sempre que o grau de ameaça e a avaliação do risco justifique o recurso a um nível maior de força, “não é dispensada a nomeação de unidades/equipas policiais para intervenções mais musculadas” (Elias, 2018, p. 367).

⁴¹ Cfr. artigo 3.º, n.º 3, als. *b a d*), *idem*.

⁴² Forte visibilidade; Baixa ostensividade; Grande mobilidade; Capacidade de intervenção/reação; Graduação da intervenção/reação em função da situação; Intervenção/reação informada e seletiva; Elevados níveis de tolerância bem definidos, difundidos e aplicados.

⁴³ Cfr. NEP n.º A/UOOS/DO/01/29, de 13 de janeiro de 2019, *Níveis de Intervenção na PSP*.

Fruto da experiência adquirida com o Euro 2004 e outros eventos de elevada complexidade (EXPO'98, Presidência Portuguesa da U.E. em 2007, Tratado de Lisboa em 2007, Cimeira da Nato em 2010, Final da Liga dos Campeões em 2014, Visita do Papa Bento XVI em 2010 e do Papa Francisco em 2018, Festival da Eurovisão da Canção em 2018, WS 2016, 2017 e 2018), o modelo da PSP de gestão da segurança em GE, segundo Elias (2018, p. 366), “passou a obedecer a princípios de flexibilidade permanente, de forte visibilidade, de baixa ostensividade (sendo apenas elevado o grau de musculação e de ostensividade de meios e de recursos mediante uma avaliação rigorosa da ameaça e do risco)”, o que contribuiu para o sucesso do policiamento.

Consolidar este modelo de policiamento, que assenta na baixa ostensividade do dispositivo, mas com forte visibilidade e grande mobilidade, permanentemente orientado pelo trabalho de informações, em que o emprego do dispositivo e a resposta policial se deverá caracterizar por uma elevada capacidade de intervenção/reação, sempre informada, gradual e proporcional, em função da ameaça e do risco, continua a ser uma das prioridades da PSP, no que concerne à segurança dos GE, conforme previsto no n.º 7, alíneas *a)* a *c)*, da Diretiva Estratégica n.º 1/2019, da Unidade Orgânica de Operações e Segurança para 2019.

2.2. MODELO INTEGRADO DA SEGURANÇA: *SAFETY, SECURITY E SERVICE*

A “Convenção Europeia sobre uma Abordagem Integrada de Segurança, Proteção e dos Serviços (*Safety, Security e Service*) por ocasião dos Jogos de Futebol e Outras Manifestações Desportivas” (ETS n.º 218)⁴⁴, constitui outro marco importante para a gestão da segurança de GE. A referida Convenção consiste no único instrumento vinculativo que estabelece uma abordagem integrada da segurança das vertentes *safety, security e service* e encoraja a cooperação entre todas as partes interessadas, públicas e privadas, envolvidas na organização de manifestações desportivas seguras, protetoras e acolhedoras, incluindo a população local e os adeptos. A sua finalidade é passar de uma abordagem centrada na violência para uma abordagem integrada em torno dos três pilares já mencionados (artigo 5.º da Convenção): a proteção (medidas concebidas para proteger a saúde e o bem-estar dos

⁴⁴ A “Convenção Europeia sobre uma Abordagem Integrada de Segurança, Proteção e dos Serviços (*Safety, Security e Service*) por ocasião dos Jogos de Futebol e Outras Manifestações Desportivas” (ETS n.º 218), aprovada pela Resolução da Assembleia da República n.º 52/2018, foi aberta a assinatura em Saint-Denis, em 3 de julho de 2016, no estádio Saint-Dennis, França, durante o UEFAEURO2016™, tendo entrado em vigor no dia 1 de novembro de 2017, após ter sido ratificada por três Estados-Membros do Conselho da Europa: França, Mónaco e Polónia.

participantes), a segurança (medidas concebidas para prevenir/impedir a violência durante o evento, quer no interior, quer no exterior dos recintos) e o serviço (medidas concebidas para fazer com que indivíduos e grupos se sintam confortáveis, estimados durante o evento). No novo modelo há uma constante preocupação com a integração dos conceitos *safety* (diretores de segurança, proteção civil, emergência médica e segurança privada), *security* (polícia) e *service* (bom acolhimento e hospitalidade).

Face ao exposto, aquando da realização de um evento desportivo, e de GE em geral, as vertentes *safety*, *security* e *service* devem ser trabalhadas numa lógica de sobreposição e complementaridade pelos diferentes parceiros relevantes, públicos e particulares, no sentido de promover a segurança global do evento (Cavaleiro, 2016), conforme imagem representada no Anexo 3 da presente dissertação. São considerados como três pilares interdependentes. A perspetiva isolada de cada um destes conceitos, assim como o trabalho individual dos seus atores, não é suficiente nem desejável. De igual modo, deve ser evitada, a sobreposição dos conceitos, isto é, o *security* não deve sobrepor-se ao *service*, salvo em situações limite, como por exemplo, aquando da decisão de evacuação, total ou parcial, de um recinto desportivo⁴⁵, ou de um atentado terrorista.

Compreendemos, assim, que a abordagem integrada da segurança significa que todas as vertentes devem estar envolvidas na segurança de um grande evento e que uma única vertente isolada, isto é, a polícia (*security*), não consegue resolver o problema por si só. Um qualquer grande evento, independentemente da sua natureza, é um fator crítico de sucesso uma abordagem transversal (*safety*, *security* e *service*) que envolva diversos atores e trabalhem em parceria.

2.3. A ABORDAGEM DA SEGURANÇA GLOBAL E RESPONSABILIDADES DA AÇÃO DO POLICIAMENTO

A atenção que as FS, em geral, e a PSP, em particular, coloca no âmbito da gestão da segurança de um grande evento ou outras operações planeadas de risco mais elevado, não reside apenas, e só, no local (“*venue*”) onde ocorre o evento e suas imediações, mas também, nas zonas limítrofes e áreas circundantes, cujos serviços e zonas de circulação pública serão “afetados” pela realização do referido evento. Referimo-nos às chegadas e partidas dos

⁴⁵ Cfr. artigo 14.º, n.ºs 4 e 5, da Lei n.º 39/2009, de 30 de julho (Lei de combate à violência, à xenofobia e à intolerância nos espetáculos desportivos).

aeroportos internacionais (AE, participantes de um determinado grande evento, adeptos, entre outros), aos hotéis, aos itinerários, aos transportes públicos e principais interfaces, aos locais de diversão noturna, às zonas turísticas e culturais, aos locais onde ocorrem eventos paralelos ao grande evento, em suma, por toda a cidade (Elias, 2017) (Anexo 4). Estes locais são considerados pontos sensíveis de grande visibilidade pública e de grande concentração de pessoas, tornando-se potenciais alvos de ações hostis de índole terrorista, pelo que, nos planeamentos de segurança, esses locais devem ser privilegiados.

O critério de atribuição da responsabilidade pela ação do policiamento é, em regra, o território, especialmente quanto ao comando operacional. Esta regra começa desde logo, por enunciar que cada FS, através dos seus órgãos, é responsável pela manutenção da ordem na área territorial onde se encontra implantada. Dentro da dimensão territorial e operacional de cada FS, segundo Oliveira (2015, p. 87) “o critério de atribuição da responsabilidade pela manutenção da ordem pública (responsabilidade operacional) é, regra geral, o do comandante da unidade territorial desconcentrada de nível regional (regiões autónomas) e distrital (metropolitana) onde ocorra o evento”. A este nível, refere ainda o mesmo autor, “compete ao comandante territorial, sem abdicar da sua responsabilidade estratégica operativa, em função do local onde ocorre o evento, nomear o comandante da respetiva subunidade territorial para funções de planeamento operacional e execução ou apenas execução da operação” (Oliveira, 2015, p. 87).

Todavia, um GE tanto pode decorrer num só local, em vários locais em momentos temporais distintos ou simultaneamente em vários locais. De acordo com Oliveira (2015, p. 87), “caso a operação ocorra em mais do que uma área abrangida por uma unidade territorial de nível distrital pode ser nomeado para o comando operacional de toda a operação um comandante de uma unidade territorial abrangida ou outro oficial escolhido”. Deste modo, a responsabilidade pelo planeamento tático e a execução de um GE, está acometida ao comandante tático da respetiva subunidade territorial do específico local onde se desenrola o evento, sendo que, nas áreas circundantes ao evento onde este tem repercussões, a responsabilidade é exercida pelo respetivo comandante tático da subunidade territorial abrangida. Face ao exposto, o planeamento de segurança de um GE implica o estabelecimento de planos para o local do evento, planos para os locais que sofrerão, ainda que indiretamente, com a realização do evento e, naturalmente, planos de contingência, preparados para contrariar ameaças emergentes e responder a situações inopinadas.

CAPÍTULO 3: O PLANEAMENTO ENQUANTO PROCESSO DA ATIVIDADE POLICIAL

3.1. CONCEITO DE PLANEAMENTO

Num sentido lato, “o processo de planeamento consiste em estabelecer o caminho que a organização quer percorrer no futuro, através de estratégias e táticas, ou seja, pressupõe que se determinem os meios mais indicados, para que se atinja, os fins previamente definidos” (Caetano et al., 2018, p. 47).

De acordo com Santos (2011), o planeamento é a função administrativa que determina antecipadamente o que se deve fazer e quais os objetivos a serem atingidos. É na sua essência um modelo teórico para a ação futura.

Numa visão mais militarizada, planear é o “processo pelo qual o comandante visualiza um resultado final, transmite um método eficaz para o atingir, e comunica a sua visão, intenção e decisões” (Manual do Processo de Decisão Militar, 2006, p. 2).

Segundo Ribeiro (1998, p. 119), “o planeamento surge associado a situações que encerram um problema a superar ou uma eventualidade a explorar, para os quais não se dispõe de uma resposta adequada e claramente eficaz”. Ainda para o mesmo autor, o planeamento está “relacionado não só com o saber onde estamos e para onde nos dirigimos, mas também com a permanente decisão sobre o que deve ser feito, como e quando deve ser feito, por forma a alcançar ou preservar os objetivos que elegemos” (Ribeiro, 1998, p. 120).

Convergindo com a ideia *supra*, Santos (2011) refere que o planeamento poderá surgir em detrimento de uma tentativa de síntese e coordenação de todos os recursos disponíveis, como recursos humanos, recursos naturais e recursos financeiros, tendo como fim último alcançar objetivos específicos no período de tempo mais curto e com o mínimo de custos.

Ribeiro (1998, p. 120) preconiza, ainda, que “o planeamento é um processo contínuo”. O facto de haver continuidade no processo de planeamento possibilita que ocorram ajustamentos ao mesmo de forma a adequá-lo às necessidades, pois nem sempre é exequível prever todas as situações possíveis. Para o mesmo autor, o planeamento “não pode ser encarado com demasiada rigidez, pois se assim for, está voltado para o sucesso” (Ribeiro, 1998, p. 120).

Na perspetiva de Gancho⁴⁶ “é no planeamento que se explanam os objetivos da missão, em função da situação, equacionam-se e estudam-se as hipóteses, identifica-se o problema e estrutura-se o modelo”. O mesmo acrescenta que é na fase de planeamento que se prepara o mais possível a fase seguinte, isto é, a fase da execução.

Diversas vezes faz-se confusão entre o conceito de planeamento e o conceito de plano, pelo que importa, esclarecer a diferença entre estes dois conceitos.

Aquando da elaboração de um planeamento este representa, em certa medida, a ciência das operações. O seu produto denomina-se por plano que é “o 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). O plano poder-se-á ainda designar como o documento físico que exprime as decisões, orientações e metodologias a que o processo deu lugar (Santos, 2011).

Deste modo, entendemos que “o resultado do planeamento é um plano ou uma ordem que atribui tarefas aos subordinados, que orienta a preparação de atividades, que permite atribuir ou reatribuir recursos e que estabelece a fita do tempo e as condições para a sua execução” (Manual do Processo de Decisão Militar, 2006, p. 2).

A existência de um plano numa instituição como a PSP ajuda na implementação e esclarecimento de políticas, definindo de forma mais precisa o objetivo a ser atingido e delineando o que deve ser feito para o alcançar. Funciona como uma referência, quer no treino, quer na própria execução, auxiliando na coordenação e na definição de responsabilidades de cada elemento.

Assim, o plano é uma fase essencial do processo de planeamento, na medida em que permite e facilita a realização dos fins e objetivos da organização em conformidade com os resultados que se pretendem atingir. Nesta senda, Santos (2011, p. 17) preconiza que “os planos são um dos instrumentos do planeamento”.

⁴⁶ Conforme entrevista em Apêndice K.

3.1.1. DIRETIVAS ESTRATÉGICAS

Compete à Direção Nacional (DN), ao nível estratégico, a elaboração de Diretivas, neste momento já designadas por Diretivas Estratégicas. Estas versam sobre matérias estruturantes para a PSP, sendo de cumprimento obrigatório para todos Comandos⁴⁷.

3.1.2. ORDENS DE OPERAÇÕES

Uma vez que é notável a relevância que o planeamento representa no desenvolvimento e manutenção de qualquer organização, deve existir alguma preocupação e cuidado na elaboração do mesmo. Na atividade policial, o resultado final do planeamento, normalmente, traduz-se num plano ou ordens de operações.

De acordo com a Norma de Execução Permanente (NEP)⁴⁸ que regula a elaboração das ordens de operações, estas consistem numa “ordem dada por um comandante, com vista à execução de uma determinada operação e contendo todos os elementos necessários, não só para garantir uma conveniente execução, como também uma acção coordenada de todos os elementos subordinados”⁴⁹. As ordens de operações são um documento único que tem associado uma missão ou objetivos concretos, atribui tarefas aos elementos subordinados, contém as medidas de coordenação necessárias para sincronizar a operação, organiza a distribuição de recursos e as condições necessárias para a sua execução.

Para que se consiga atingir o sucesso da operação policial, não devemos esquecer a importância do estudo e desenvolvimento do modelo de ordem de operações. Como tal, quanto ao esquema de construção, ainda que definido, não deve ser rígido. A NEP⁵⁰ *supra* define, especificamente, que as ordens de operações devem ser claras, precisas e concisas, isto é, devem ser facilmente compreendidas pelos comandos subordinados, conter todas as informações necessárias para a sua execução e acção coordenada, sendo que não devem conter mais que essa informação relevante e a terminologia a utilizar deve ser de fácil entendimento, devendo evitar-se o uso de palavras supérfluas e pormenores desnecessários. Quanto à forma de apresentação, existem quatro tipos: verbais, escritas, gráficas ou mistas⁵¹.

⁴⁷ Comandos Regionais, Metropolitanos e Distritais. A título de exemplo, destacamos a Diretiva Estratégica n.º 1/2019, de 15 de janeiro de 2019, da Unidade Orgânica de Operações e Segurança para 2019.

⁴⁸ NEP - 3.ª REP. DOP 10 - OOp de 30DEZ1988.

⁴⁹ Cfr. n.º 2, al. a., (1), *idem*.

⁵⁰ Cfr. n.º 2, al. a., (3), *idem*.

⁵¹ Cfr. n.º 2, al. a., (2), (a), (b), (c) e (d), *respectivamente, idem*.

3.1.3. NORMAS DE EXECUÇÃO PERMANENTE

De acordo com a NEP⁵² sobre a “Organização, elaboração e distribuição” das NEP, estas destinam-se a “complementar ou a pormenorizar a aplicação de certos diplomas legais e a estabelecer ou uniformizar os procedimentos que devem ser seguidos em toda a PSP nos assuntos que não requeiram, para sua execução, a emissão de ordens ou instruções específicas”⁵³. No que concerne à sua produção, as NEP são elaboradas pela DN.

Destacamos a importância destes documentos que definem as normas de atuação da PSP, pois, atendendo que a PSP responde diariamente a um largo de espectro de ocorrências policiais, seja na resolução de uma ocorrência inopinada, de rotina, de incidentes de segurança ou mesmo no caso de operações planeadas, é fundamental que a atuação policial seja realizada de uma forma uniformizada e de acordo com procedimentos e instruções concretas e claramente definidas, garantindo sempre a eficácia e a eficiência da resposta policial. Desta forma, através das NEP, os polícias veem a sua atuação auxiliada⁵⁴.

3.1.4. ORDENS DE MISSÃO

No que concerne às ordens de missão, podemos referir que estas 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.

A estrutura das ordens de missão assemelha-se à estrutura de uma ordem de operações, isto é, apresenta a “Situação”, que por norma compreende a especificação do local onde vai ser realizada a missão e as suas características; a “Missão Específica” que se pretende do policiamento; as “Instruções de coordenação/Execução”, que contém as normas e instruções específicas atribuídas aos elementos policiais afetos ao policiamento; o “Objetivo” da missão; as “Informações Complementares”, como por exemplo, a menção da entidade requisitante do policiamento e os seus contactos; as “Comunicações”, como por exemplo, o indicativo rádio a utilizar; o “Uniforme” e o “Armamento/Equipamento” a utilizar.

⁵² Cfr. NEP n.º ASDDN/GEP/00/00, de 06MAR2013.

⁵³ Cfr. n.º 2, al. b), *idem*.

⁵⁴ Um bom exemplo é a NEP N.º OPSEG/DEPOP/01/05, de 01JUN2004, que define os Limites ao Uso de Meios Coercivos pelo pessoal com funções policiais de todos os Comandos, Unidades, Estabelecimentos de Ensino, Órgãos e Serviços da PSP, que fornece um conjunto unitário de regras e instruções concretas, sobre os limites ao uso de meios coercivos.

3.2. ETAPAS DO PROCESSO DE PLANEAMENTO

Para uma boa prossecução no processo de planeamento, Wilson (1973) define um conjunto de etapas fundamentais no planeamento, designadamente: reconhecimento da necessidade de um planeamento; formulação de um objetivo; recolha e análise de informação; e desenvolvimento dos detalhes do planeamento.

No que concerne à etapa do reconhecimento da necessidade de um planeamento, Wilson (1973) refere que as FS devem antever o quanto antes a possibilidade da realização de um evento. O seu não reconhecimento traduz-se, normalmente, na não elaboração do plano por parte dos seus responsáveis, o que pode levar ao insucesso da missão. Quanto à etapa da formulação de um objetivo, esta deve responder à pergunta: “O que queremos ver alcançado com este planeamento?”. Corresponde à resposta para o problema levantado, às metas a atingir com o plano, onde deverá existir uma formulação clara e precisa sobre os objetivos a alcançar (Wilson, 1973). A etapa da recolha e análise de informação inicia-se com a recolha da notícia ou com a informação sobre a convocação de determinado evento. Nesta fase, são analisadas as fontes abertas, e é recolhida toda a informação possível, que diga respeito ao evento, como o local, a data e a hora, o número de participantes, entre outros elementos que se revelem importantes para o planeamento. Nesta fase, o Sistema de Inteligência da PSP (SINTEL), nomeadamente, o Departamento de Informações Policiais (DIP)⁵⁵ e os núcleos de informações policiais desempenham uma tarefa de extrema importância, pois transformam as notícias e informações recolhidas em inteligência, com as quais elaboram relatórios de informações que, posteriormente, são difundidos às unidades policiais empenhadas no policiamento. Os planeamentos de maior dimensão e complexidade, como é o caso dos GE, necessitam de uma maior e melhor recolha de informações, que regra geral, estão relacionadas com o problema e sua solução, deverá responder às seguintes perguntas: O quê?; Onde?; Quando?; Quem?; Como? e Porquê? (Wilson, 1973). Seguidamente, passa-se à fase de desenvolvimento dos detalhes do planeamento, na qual se deve ter em atenção que este tem que ser exequível e concretizável face às circunstâncias e aos recursos disponíveis. De acordo com Wilson (1973) um bom planeamento pode falhar se os executantes não estiverem suficientemente motivados no sucesso da missão ou não forem

⁵⁵ Para melhor entendimento, acerca das competências atribuídas ao DIP, consultar a Portaria n.º 383/2008, de 29 de maio, que estabelece a estrutura nuclear da Direção Nacional da Polícia de Segurança Pública e as competências das respetivas unidades orgânicas, mais propriamente no seu artigo 5.º com a epígrafe – Departamento de Informações Policiais.

suficientemente competentes para o desenvolver. Posteriormente à recolha e análise de informação, deve proceder-se à elaboração do plano. Segundo Wilson (1973) este pode ser apresentado sobre a forma de um plano simples ou sobre a forma de planos complexos. Os primeiros ocorrem nas situações em que, devido à simplicidade da operação em causa, são determinados procedimentos de fácil prossecução e execução, e os segundos para situações em que se verifica uma complexidade maior na resolução da operação, carecendo de um conjunto de meios humanos e materiais, que por norma não são utilizados, bem como um plano para coordenar os mesmos. Após a elaboração do plano segue-se a sua transmissão aos executantes. Este momento ocorre aquando da realização dos *briefings* que se realizam antes das operações e é transmitida a situação, os objetivos da missão, a intenção do comandante, entre outros. Finalmente, no pós operação é realizada uma análise das ações desenvolvidas, extraindo destas os aspetos positivos para implementação em situações futuras, e os aspetos negativos para que se corrijam, se encontrem soluções para as falhas ocorridas e se minimizem as dificuldades em futuras ações policiais. Este exercício, normalmente, é realizado aquando da realização dos *debriefings*.

Para Rodrigues⁵⁶, no processo de planeamento são fundamentais as seguintes etapas: enquadrar a situação; recolher informação; estabelecer a missão; levantamento exaustivo das necessidades, seleção de meios e distribuição de tarefas. Assim, de acordo com o entrevistado, em primeiro lugar, é necessário identificar a missão e enquadrá-la naquilo que é a natureza da missão global da Polícia. Numa segunda fase importa recolher informação sobre o evento (realizar reuniões, efetuar reconhecimentos, vigilâncias, etc.). Subsequentemente, ainda para o mesmo entrevistado, deve estabelecer-se a concreta natureza da missão para o evento e realizar o levantamento exaustivo dos meios necessários ao cumprimento da missão, quer em termos de recursos humanos, quer em termos de recursos materiais, identificando as necessidades e os meios existentes, bem como determinar a necessidade de se obterem recursos adicionais. Por último, segue-se a distribuição das tarefas. Rodrigues⁵⁷ refere que “é muito importante que todas as pessoas incluídas na execução saibam exatamente qual é o seu papel e que conheçam exatamente qual é a sua função no contexto global da operação”, acrescentando, ainda, que esse será o fim último do planeamento operacional, que é consubstanciado normalmente num documento, numa diretiva estratégica (ao nível estratégico), numa ordem de operações (ao

⁵⁶ Conforme Entrevista em Apêndice G.

⁵⁷ *Idem*.

nível operacional) e numa ordem de missão (ao nível tático), onde estarão distribuídas as tarefas.

Para Rodrigues⁵⁸, o processo de planeamento deve responder às seguintes questões: O que vamos fazer? Como vamos fazer? Quando vamos fazer? Com que meios? Quem vai fazer o quê? Todas as pessoas envolvidas no planeamento devem saber exatamente o que é que vai acontecer e qual o seu papel no contexto global da operação, para que cada elemento, na execução dessas tarefas, tenha a noção do seu papel e das interligações que o seu desempenho tem com as tarefas dos restantes, para atingir o objetivo final.

O processo de planeamento, segundo Rodrigues⁵⁹ “é um processo dinâmico e está condicionado pelos acontecimentos, pela obtenção de informação e pelas decisões que são tomadas relativamente ao evento e que não são da responsabilidade da Polícia”.

3.3.O COMANDO E CONTROLO

O comando e controlo são dois conceitos que se complementam e estão muito inerentes ao meio militar. A PSP, apesar de não ser uma instituição militar, foi influenciada pela doutrina castrense, tendo-a adaptado à dinâmica, complexidade e especificidade. Prova disso é a estrutura do comando policial, altamente hierarquizada, que em muito é semelhante às análogas estruturas de comando militares, como seja, a necessidade da existência de uma cadeia de comando desde o nível superior/estratégico até ao terreno.

Existem várias aceções concetuais para os termos de comando e de controlo, no entanto, da abordagem conceptual que nos interessa, ao nível da doutrina policial, estes conceitos encontram-se vertidos na NEP que define os “Níveis de Comando e Controlo na PSP”⁶⁰. Na referida NEP, o comando é definido como “o exercício da autoridade, por parte de um comandante, para ordenar, dirigir, coordenar e controlar as ações dos polícias pertencentes às unidades e subunidades sob a sua responsabilidade hierárquica”⁶¹. Por sua vez, o controlo é definido como o “processo que permite a um comandante, ou superior hierárquico, assistido pela sua estrutura de Comando e Controlo, supervisionar, monitorizar e avaliar as atividades desenvolvidas por polícias pertencentes às unidades e subunidades sob sua responsabilidade hierárquica, ou outras forças atribuídas, garantindo o correto cumprimento

⁵⁸ Conforme entrevista em Apêndice G.

⁵⁹ Idem.

⁶⁰ Cfr. NEP n.º AUOOS/DO/01/26, de 21 de outubro de 2016. *Níveis de Comando e Controlo na PSP*.

⁶¹ Cfr. n.º 3, al. a. (1), idem.

das ordens, instruções e diretivas”⁶². Podemos dizer que este controlo passa por analisar sistematicamente toda a informação, permitindo ao comandante prever situações imediatas ou futuras, minimizando desta forma eventuais falhas.

Do exposto, pode inferir-se que o controlo não pode ser dissociado do comando pois é uma atividade desenvolvida com o objetivo de verificar o desempenho dos elementos operacionais, isto é, verificar como, quando e onde procedem e qual o resultado do seu trabalho, cumprindo dessa forma a sua missão. Por outro lado, é através do controlo que se exerce um comando eficiente e eficaz e vice-versa, ou seja, como referimos inicialmente, são funções complementares. Para qualquer estrutura de operações verifica-se que o planeamento é um elemento fulcral no que respeita ao Comando e Controlo. Para que as operações policiais cumpram os seus objetivos, independentemente da sua dimensão e complexidade, como é o caso do policiamento de GE, entre outros, é imprescindível que as mesmas sejam devidamente enquadradas e comandadas.

Nas organizações de tipo hierarquizado como a PSP, é possível identificar três níveis distintos de gestão, daí resultando objetivos e atividades que se distinguem entre si. Ainda de acordo com a NEP *supra*, as funções de comando e controlo nas diversas operações policiais na PSP, são enquadradas em três níveis de responsabilidade e competências diferenciadas⁶³, correspondendo genericamente aos três patamares de decisão, a saber: o Nível Estratégico (acometido à DN da PSP), o Nível Operacional (situado nos Comandos Territoriais e a Unidade Especial de Polícia [UEP]) e o Nível Tático (que coincide com as subunidades que executam as operações policiais – ao nível de Divisão, Esquadra e equipa). Assim, por analogia, podemos determinar que, existindo esses três níveis de comando, na PSP teremos, também, três níveis de planos, cada um deles produzido ao nível de comando a que corresponde, existindo, portanto, planeamentos ao nível Estratégico, Operacional e Tático. O processo de planeamento deve, assim, ser desenvolvido nestes três níveis organizacionais, correspondendo cada um deles a um tipo de planeamento, cuja sua caracterização é influenciada pelos próprios níveis da organização (toda a instituição, uma subunidade, ou apenas a área operacional) e pelo fator tempo (longo, médio ou curto prazo).

⁶² Cfr. n.º 3, al. a. (2), *idem*.

⁶³ Cfr. n.º 3, al. b. (1), *idem*.

3.3.1. COMANDO ESTRATÉGICO

Numa das possíveis definições existentes de estratégia, poder-se-á definir estratégia como “a ciência e arte que, utilizando judiciosamente e até ao limite adequado os meios postos à sua disposição pelo Poder político, tem em vista atingir pela guerra os objetivos que o mesmo Poder fixou” (Alves, 1924, p. 101).

No âmbito da doutrina policial, o nível de comando estratégico, está acometido à DN da PSP que “exerce a sua ação através da aprovação de NEP e diretivas que definem os procedimentos policiais e os protocolos de atuação padrão”⁶⁴. A este nível, “surge uma visão integrada de toda a instituição, daí resultando a definição de objetivos globais que materializam uma estratégia organizacional” (Ramos, 2005, p. 16).

Ao nível do comando estratégico, de acordo com a NEP, sobre os níveis de comando e controlo, é relevante elencar algumas das suas competências⁶⁵: manter a ligação com a tutela política; manter a ligação com o nível operacional de comando e assegurar o seu alinhamento com a estratégia definida; acionar recursos externos que se verifiquem necessários para o desenrolar da operação; definir de forma clara os objetivos estratégicos orientadores de cada operação; autorizar a intervenção planeada em Incidentes Tático Policiais (ITP); e assegurar a realização de um *debriefing* com os comandantes dos restantes níveis de comando.

Por analogia, como referimos anteriormente, temos, portanto, planos Estratégicos, que são executados ao nível da tutela e da DN da PSP. Este nível de planeamento é o mais amplo e abrange toda a instituição, servindo de estrutura para outros tipos de planeamento. É um processo de gestão que consiste na definição de um rumo a dar à organização, sendo projetado para o longo prazo.

3.3.2. COMANDO OPERACIONAL

No âmbito da doutrina policial, o comando operacional, que coincide com os comandos territoriais e a UEP, os objetivos são setoriais e enquadram-se no âmbito de uma estratégia funcional (Ramos, 2005).

⁶⁴ Cfr. n.º 3, al. f., (1), *idem*.

⁶⁵ Cfr. n.º 3, al. c., *idem*.

Ainda, de acordo com a NEP, sobre os níveis de comando e controlo, ao nível do comando operacional, entre outras, compete⁶⁶: manter a ligação com o nível estratégico e com o nível tático de comando; 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, e assegurar que as táticas utilizadas pelo comandante tático estão de acordo e alinhados com os objetivos estratégicos e operacionais.

Por analogia, encontramos na PSP também planos Operacionais, que são traçados ao nível dos Comandos Metropolitanos, Comandos Distritais, Comandos Regionais e da UEP. No que concerne a este tipo de planeamento, o nível em que este se desenvolve é o intermédio, sendo o elo de ligação entre o planeamento estratégico e o tático. Neste nível, onde os planos irão incidir ao nível dos Comandos policiais, existe uma preocupação em atingir os objetivos, a médio prazo, preocupando-se com a eficiente utilização dos recursos disponíveis.

3.3.3. COMANDO TÁTICO

Ao nível tático, onde se integram as Divisões, Esquadras e equipas, as atenções estão voltadas para atividades e tarefas a desenvolver, nos procedimentos que permitem atingir os objetivos táticos determinados (Ramos, 2005). De acordo com a NEP, sobre os níveis de comando e controlo, ao comando tático compete⁶⁷, entre outras: manter a ligação com o nível operacional de comando; executar a ordem da intervenção planeada num ITP decidindo qual o momento para o fazer; 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.

Tal como os níveis de comando anteriores, por analogia podemos afirmar que na PSP também existem planos Táticos, que são gerados ao nível das Divisões Policiais e das Esquadras. Esses planos serão aplicados a um nível ainda mais restrito que os anteriores, nomeadamente ao nível das Divisões e Esquadras Policiais, existindo uma preocupação com o alcance de metas a curto prazo.

⁶⁶ Cfr. n.º 3, al. d., *idem*.

⁶⁷ Cfr. n.º 3, al. d), *idem*.

CAPÍTULO 4: FATORES FUNDAMENTAIS PARA UMA ESTRATÉGIA EFICAZ DE PLANEAMENTO DE SEGURANÇA DE UM GRANDE EVENTO

4.1. DO MODELO DE PLANEAMENTO DE SEGURANÇA – IPO DA UNICRI

De acordo com a UNICRI (2007, p. 3) “o conhecimento e a especialização necessários para gerir [planear] com sucesso a segurança de um grande evento não são facilmente acessíveis e não existe nem um documento nem um manual de segurança internacional aplicáveis a qualquer tipo de grande evento”. Partindo desta consideração, e para satisfazer esta necessidade, a UNICRI concebeu o IPO e, utilizando as melhores práticas, lições aprendidas e conhecimentos técnicos de vários peritos/responsáveis pelo planeamento de segurança para os GE na Europa, da qual Portugal fez parte integrante, desenvolveu, em 2007, o Modelo de Planeamento de Segurança do IPO, reconhecido internacionalmente como um padrão comum, que abrange informação detalhada sobre os principais elementos do processo de planeamento e os princípios orientadores para uma estratégia de segurança de GE, que iremos analisar seguidamente.

Da pesquisa bibliográfica que realizamos, para além dos dois modelos que iremos apresentar seguidamente, verificamos que existem outros manuais que estabelecem linhas orientadoras genéricas relacionados com o planeamento de segurança de GE⁶⁸. O Modelo de Planeamento de Segurança do IPO é reconhecido internacionalmente como um modelo padrão no âmbito do planeamento da segurança de GE, teve o contributo de vários Oficiais da PSP que fizeram parte integrante da sua elaboração, sendo ainda o modelo mais consensualizado em termos académicos. Perante o exposto, na parte prática, iremos fazer a análise do planeamento de segurança do WS 2018 à luz do modelo do IPO da UNICRI.

O Modelo de Planeamento de Segurança do IPO da UNICRI, que se encontra mais pormenorizado no Anexo 5 da presente dissertação, identifica 12 fatores fundamentais para uma estratégia eficaz de segurança de um grande evento, que podem ser uma mais-valia na

⁶⁸ A título de exemplo, destacamos o *Planning And Managing Security For Major Special Events. Guidelines for Law Enforcement*, do Departamento de Justiça dos Estados Unidos, que identifica 14 elementos principais para o planeamento de segurança de GE. Informação disponível em <https://www.hsdl.org/?abstract&did=482649> (consultado em 19 de fevereiro de 2019).

orientação e apoio à gestão do planeamento de segurança (UNICRI, 2007, pp. 7-13), designadamente:

1. Liderança
2. Estrutura e Gestão do Planeamento
3. *Intelligence*
4. Estratégia de Comunicação e Relações Públicas
5. Segurança do Local do Evento
6. Controlo de Fronteiras
7. Gestão do Trânsito
8. Segurança Relacionada com o Evento e Exterior ao Evento
9. Recursos Humanos e Apoio Logístico
10. Tecnologias da Informação e Comunicação
11. Integração e Coordenação
12. Planeamento de Contingência e Gestão de Crises

Para além destes 12 fatores apresentados pelo Modelo de Planeamento de Segurança do IPO da UNICRI, Elias (2018) acrescenta ainda outras quatro áreas que considera fundamentais para o sucesso e planeamento de segurança de um GE, designadamente: “a formação e treino, a ética, assim como os padrões de procedimento e de regras de empenhamento [boas práticas]” (p. 363) e a segurança das altas entidades.

a) Formação e treino

O empenhamento eficiente de todas as entidades e intervenientes envolvidos pressupõe que todos disponham de conhecimentos específicos sobre o GE, mas também sobre a sua missão específica. Para tal, a formação é fundamental. Estes saberes podem ser disponibilizados em sede de reuniões de coordenação, formação ou de *briefings*, para que todos possam desempenhar corretamente as suas funções e estejam sensibilizados para a deteção de comportamentos de risco, quer na perspetiva terrorista, quer na perspetiva mais de subversão. Por sua vez, também se revela importante planear exercícios de treino, usar o treino progressivo (de sessões de sala de aula a exercícios práticos) e dividir os programas de treino em subcategorias, como o treino especializado, a formação no uso de produtos/equipamentos, etc.

b) Ética

A cooperação com entidades externas, mas também com as próprias entidades que estão relacionadas com o evento, deverá ser desenvolvida de acordo com o regime legal em vigor e com critérios éticos-deontológicos. Neste contexto, é crucial a definição de ordens de missão, regras de empenhamento, etc., que definam padrões de atuação em respeito pelos princípios da legalidade, da proporcionalidade e da adequação.

c) Boas Práticas

Constitui-se como uma boa prática a análise de policiamentos realizados noutros eventos análogos, quer nacionais quer internacionais, extraíndo destes as boas práticas para implementação em futuros eventos, e as menos boas práticas, para serem evitadas. A realização de *debriefings* e de relatórios finais onde fique documentada a avaliação de toda a operação, também se constitui uma boa prática, onde devem ser evidenciados quer os aspetos positivos para se tornarem a repetir quer os aspetos negativos para se corrigirem.

d) Segurança das Altas Entidades

Há uma forte presença de AE nos GE em que são necessárias medidas adicionais de segurança para as AE. Neste âmbito, salienta-se a necessidade de garantir a segurança dos itinerários das AE; todos os locais por onde passa ou permanece a AE têm de ser alvo de buscas de segurança; tem de haver uma equipa de segurança pessoal junto da AE e um conjunto alargado de medidas adotadas pelos comandos territorialmente competentes: perímetros de segurança, segurança de área, cortes e condicionamentos de trânsito, entre outros.

**4.2. DO PLANNING PRIMER FOR LOCAL LAW ENFORCEMENT AGENCIES -
U.S. DEPT. OF JUSTICE**

O *Bureau of Justice Assistance* (BJA) do Departamento de Justiça dos Estados Unidos, em 2013, desenvolveu um manual de planeamento sobre GE, designado *Managing Large-Scale Security Events: Planning Primer for Local Law Enforcement Agencies*, doravante designado por *Planning Primer*, que estabelece as linhas orientadoras genéricas relacionadas com o planeamento de segurança de GE, e inclui orientações e informações detalhadas sobre

18 áreas operacionais consideradas fundamentais para o planeamento de segurança de um grande evento (BJA, 2013, pp. 25-82):

1. Apoio Administrativo e Logístico
2. Comando e Controlo
3. Acreditação
4. Gestão da Multidão
5. Proteção VIP/ AE
6. Gestão Financeira
7. Combate a Incêndios/Serviços Médicos de Emergência/Hospitais
8. *Intelligence*/Contraterrorismo
9. Comunicações e Tecnologia
10. Assuntos Jurídicos
11. Policiamento Periférico
12. Gestão de Detidos
13. Proteção de Infraestruturas Críticas
14. Informação Pública e Relações com os Media
15. Triagem e Segurança Física
16. Apoio Tático e Explosivo/Materiais Perigosos
17. Treino
18. Gestão do Trânsito

Da análise aos fatores considerados pelo *Planning Primer* verificamos algumas semelhanças com os fatores apresentados no Modelo de Planeamento de Segurança do IPO, mas, ao mesmo tempo este aborda alguns fatores que não são consideradas no Modelo de Planeamento de Segurança do IPO e que consideramos importantes para o planeamento de segurança de GE. Destacamos o fator da gestão financeira, metodologia que a PSP não adota para o estudo da parte financeira do planeamento de GE. Consideramos, que no âmbito dos GE, na fase de planeamento, ao nível estratégico e operacional, deveria ser salvaguardada a estimativa dos encargos financeiros com o GE. Outro fator que consideramos importante destacar é a gestão de detidos. Esta pode ser extraordinariamente relevante numa cimeira política ou em manifestações públicas de protesto consideradas de risco ou em GE de risco elevado, sempre que seja previsível a ocorrência de atos violentos, de alteração da ordem pública e grande número de detenções. Finalmente, sublinhamos o apoio tático e explosivo/materiais perigosos, elemento este que também não se encontra previsto no

modelo do IPO da UNICRI, mas que a PSP contempla no seu planeamento sempre que o comandante territorialmente competente solicita, atendendo à avaliação do risco e da ameaça.

4.3. DESAFIOS E OPORTUNIDADES NO PLANEAMENTO DE SEGURANÇA DE GRANDES EVENTOS

De acordo com o IPO da UNICRI, “o planeamento e a implementação de uma estratégia da segurança de GE é um grande desafio que não deve ser subestimado” (UNICRI, 2007, p. 3). De acordo com Rodrigues⁶⁹, um dos grandes desafios que se coloca às FS na organização de qualquer GE, independentemente dos contextos internacionais que se verifiquem ao nível da segurança, é a complexidade do planeamento. De acordo com mesmo, a necessidade de ter de interagir com organizações nacionais, muitas delas não ligadas à SI, e, nalguns casos, com organizações internacionais, dificulta seriamente o planeamento. Na mesma senda, Pestana⁷⁰ destaca como grande desafio a cooperação com outras entidades, isto é, de estabelecer e normalizar mecanismos de articulação com entidades que cada vez mais têm um papel ativo na produção de segurança em GE, com destaque para, os promotores, as empresas de segurança privada e as autarquias locais. Ademais, como refere Rodrigues⁷¹, “as responsabilidades pela segurança extravasam muito aquilo que são as competências e as tarefas da PSP, envolve um conjunto significativo de entidades, o que obriga a um planeamento muito aturado” e em parceria com atores externos.

De acordo com Pestana⁷², o planeamento pressupõe que os recursos para desenvolver uma missão são limitados. Acrescenta ainda o mesmo, que “se não fossem limitados, não seria necessário planear, uma vez que, não seria necessário fazer escolhas, colocavam-se todos os meios em todos os locais”. Assim, o planeamento surge com a necessidade de gerir recursos que são limitados para tornar a missão mais eficiente e mais eficaz. Para o autor *supra*, “cada vez mais os gestores policiais devem conseguir fazer mais com menos” o que aumenta o desafio face à conjuntura atual que a PSP atravessa. Nesta senda, Maurício⁷³ refere que “a escassez de recursos humanos e materiais são, de facto, um dos grandes problemas e dos

⁶⁹ Conforme entrevista em Apêndice G.

⁷⁰ Conforme entrevista em Apêndice I.

⁷¹ Conforme entrevista em Apêndice G.

⁷² Conforme entrevista em Apêndice I.

⁷³ Conforme entrevista em Apêndice O.

grandes desafios que se apresentam à PSP para fazer face a policiamentos desta índole”. Contudo, no que diz respeito aos meios materiais, o mesmo autor alude que “o maior problema não é a escassez destes meios, mas sim, a operacionalidade dos mesmos”.

Para além destes fatores, na ótica de Rodrigues⁷⁴, há uma exigência extraordinariamente elevada naquilo que diz respeito à avaliação dos riscos, à avaliação das ameaças, na procura da informação, e isso exige às organizações de segurança, e à PSP em particular, “um investimento mais avultado no domínio da recolha de informações para sinalizar efetivamente esses riscos e essas ameaças”.

Rodrigues⁷⁵ alude ainda que outro grande desafio que é sentido por parte da PSP aquando da organização de um evento desta natureza, e que talvez seja aquele que a instituição mais lida no dia a dia, é a enorme pressão externa que se exerce sobre a Polícia. Destaca a pressão que é exercida pela comunicação social, a pressão internacional, a pressão da tutela política, a pressão do organizador do evento e a pressão da própria da sociedade, pois que, de acordo com o autor “ninguém quer que um evento desta natureza corra mal”. Complementando, o mesmo entrevistado refere que “a pressão sobre as questões relacionadas com a segurança recai, em última análise, sobre a polícia, que é quem tem a responsabilidade de garantir a mesma”, e que “a segurança é, e continuará a ser, um fator crítico de sucesso para qualquer empreendimento que a polícia tenha de levar a cabo”.

Os GE, são ainda, de acordo com a UNICRI (2011, p. 1), “reconhecidos como «janelas de oportunidades» que contribuem para o desenvolvimento dos aspetos mais importantes das tecnologias de segurança e policiamento nacional em relação ao crime, segurança, ordem pública e antiterrorismo”, e oferecem, muitas vezes, “meios financeiros e os recursos necessários para expandir as infraestruturas, introduzir sistemas e práticas, adquirir equipamento e especialização, desenvolver a formação e aumentar a capacidade técnica” (UNICRI, 2007, p. 3). Nesta senda, para Rodrigues⁷⁶ esta é uma excelente oportunidade de obtenção de recursos para a instituição. O mesmo entrevistado refere que isso já aconteceu no passado e, tem acontecido em vários momentos, quando na fase de planeamento são identificados um conjunto de necessidades em termos de recursos humanos e meios materiais

⁷⁴ Conforme entrevista em Apêndice G.

⁷⁵ *Idem.*

⁷⁶ *Idem.*

que a polícia não dispõe ou não são suficientes, o Estado tem providenciado esses recursos adicionais.

O reconhecimento internacional que a PSP tem, hoje, no domínio da segurança dos GE, de acordo com Rodrigues⁷⁷, faz com que “muitos dos países que têm organizado GE procurem o conhecimento da PSP, e esta tem enviado peritos especialistas com conhecimentos nesta matéria, a convite de outras entidades, para dar formação e transmitir o nosso testemunho e a experiência adquirida”. Daí que, para o entrevistado *supra*, esta “seja uma excelente oportunidade para o país, e para a PSP, em particular, de se afirmar no quadro nacional e internacional neste âmbito, que traz o respeito, a credibilidade e a confiança, quer do público interno, quer do externo”. Na mesma senda, no plano nacional, Pestana⁷⁸ destaca a oportunidade de consolidar a imagem de Portugal como um destino seguro para a realização de GE, e ao mesmo tempo, de se afirmar ao nível internacional, pois, “a PSP, por força da sua localização territorial, tem a esmagadora maioria dos GE, porque é nas cidades que estes ocorrem”.

Na ótica de Maurício⁷⁹, esta é também uma oportunidade para se criar doutrina sobre esta matéria, pois, para o mesmo, “ao nível do planeamento e da execução a PSP é considerada uma referência, mas ao nível da doutrina policial não se tem escrito muito”. Para Pestana⁸⁰, “o facto da PSP estar na linha da frente na criação de doutrina sobre esta matéria, poderá ser uma excelente oportunidade para esta se assumir como uma entidade verdadeiramente especialista (neste tema) no contexto do SSI”, e para se estabilizar doutrina “que poderá ser reconhecida e transposta/adaptada para a «Doutrina de Segurança Interna» em vez de apenas «Doutrina da PSP»”.

Fruto do excelente trabalho que a PSP tem realizado no âmbito do policiamento de GE, Maurício⁸¹ considera que, atualmente, “a PSP é considerada como a polícia dos grandes eventos”.

⁷⁷ Conforme entrevista em Apêndice G.

⁷⁸ Conforme entrevista em Apêndice I.

⁷⁹ Conforme entrevista em Apêndice O.

⁸⁰ Conforme entrevista em Apêndice I.

⁸¹ Conforme entrevista em Apêndice O.

CAPÍTULO 5: ESTUDO DE CASO E RESULTADOS

5.1. INTRODUÇÃO

Com o presente estudo de caso, é nosso intuito analisar o processo de planeamento de segurança do WS 2108 realizado na 2.^a Divisão Policial, à luz do modelo de planeamento de segurança do IPO da UNICRI, que, pela sua dimensão, complexidade e classificação do grau de ameaça exigiu a adoção de medidas de segurança adicionais e que consideramos ser um bom exemplo tomado para análise, na sequência da explanação vertida no trabalho. Seguidamente, o nosso objetivo será também compreender, através das entrevistas realizadas, o ponto de vista de alguns Oficiais da PSP, que estiveram envolvidos direta ou indiretamente no referido planeamento de segurança, sobre o atual processo de planeamento de segurança de GE realizado pelo COMETLIS, compreender se este obedece a algum modelo estruturado, e se, na opinião dos mesmos, tem evoluído perante os novos desafios que se apresentam à segurança.

5.2. CARATERIZAÇÃO DO EVENTO

A WS (originalmente *Dublin Web Summit*) fundada em 2010 em Dublin (Irlanda) por Paddy Cosgrave, David Kelly e Daire Hickey, é considerada atualmente como o maior evento de empreendedorismo, tecnologia e inovação da Europa⁸², que congrega em diversas conferências altos representantes de diversos países, políticos de vários quadrantes, líderes sindicais, AE, investidores, oradores, empresários, fundadores de *startups*⁸³ tecnológicas em conjunto com uma série de pessoas da indústria de tecnologia global, na perspetiva de partilha de conhecimento, ideias e experiências, mas, também, para potenciar eventuais oportunidades de negócio.

Fruto de um conjunto de negociações entre a WS e o Governo português no ano de 2015, em 2016, Portugal foi o país escolhido pela WS para acolher as três edições seguintes do

⁸² Disponível em <https://ionline.sapo.pt/artigo/532936/web-summit-guia-para-o-maior-evento-de-inovacao-e-empendedorismo?seccao=Tecnologia> (consultado em 02 de fevereiro de 2019).

⁸³ *Startup* - Empresa recém-criada, geralmente ainda em fase de desenvolvimento do seu modelo de negócio e ligada a um setor de tecnologia inovadora. Disponível em <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/startup> (consultado em 20 de fevereiro de 2019).

evento (2016⁸⁴, 2017⁸⁵ e 2018). Em outubro de 2018, após duas edições realizadas em território nacional, a WS e o Governo português anunciaram a renovação da parceria por mais 10 anos, que irá manter a conferência na capital portuguesa até 2028⁸⁶.

A organização da WS 2018 (9.^a edição do WS) esteve a cargo da própria empresa WS, e realizou-se em Lisboa, entre os dias 3 e 10 de novembro de 2018. O evento principal⁸⁷ decorreu entre os dias 5 e 8 de novembro, no Parque da Nações, em Lisboa, nas instalações da Feira Internacional de Lisboa (FIL), da Altice Arena, bem como toda a área contígua a estes edifícios, delimitado com um perímetro de segurança, conforme representado na Figura 1.

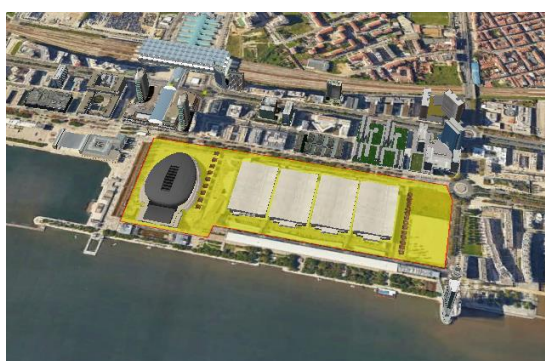


Figura 1 - Local (FIL e Altice Arena) e perímetro do evento. Fonte: Google Earth

A WS 2018, compreendeu, também, uma série de *Side Events* (eventos secundários) fora do espaço principal (FIL e Altice Arena), com caráter mais lúdico, que decorreram em vários locais da cidade de Lisboa, merecendo destaque o evento *Night Summit* realizado, no Cais do Sodré e no *Lx Factory*, áreas da 1.^a Divisão Policial e da 4.^a Divisão Policial, respetivamente, do COMETLIS. Ocorreram, ainda, outros eventos em zonas fora da capital, merecendo destaque o *Surf Summit*, na Ericeira.

⁸⁴ A edição de 2016 (7.^a edição do WS) decorreu na cidade de Lisboa, entre 7 e 10 de novembro, onde estiveram presentes 53.056 participantes, oriundos de 166 países, 650 oradores, 1.300 investidores tecnológicos e 1490 *startups*. Disponível em <https://rr.sapo.pt/noticia/129569/web-summit-de-a-a-z> (consultado em 01 de fevereiro de 2019).

⁸⁵ Já a edição de 2017 (8.^a edição do WS) que decorreu entre 6 e 9 de novembro, contou com a presença de cerca de 60.000 participantes, provenientes de 170 países, 1.200 oradores, 1.400 investidores tecnológicos, 2.000 *startups*, e 2.500 jornalistas. Idem.

⁸⁶ Disponível em <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/web-summit/detalhe/antena1-web-summit-vai-manter-se-em-lisboa-nos-proximos-10-anos> (consultado em 20 de fevereiro de 2019).

⁸⁷ Estiveram presentes na edição de 2018, 69.304 participantes, oriundos de 159 países, mais de 1.200 oradores, 1.500 investidores tecnológicos, 1.800 investidores tecnológicos e mais de 2.600 jornalistas. Disponível em <https://echoboomer.pt/a-web-summit-2018-em-numeros/> (consultado em 01 de fevereiro de 2019).

Para a análise do planeamento de segurança do presente estudo de caso, iremos apenas considerar o planeamento de segurança realizado para o evento principal, que ocorreu no Parque das Nações, área da 2.^a Divisão Policial.

A gestão da segurança do referido grande evento revelou-se uma preocupação acrescida, pois, face à grande exposição mundial do evento e capacidade de atração de participantes de vários países, alguns deles oradores da WS 2018 originários de países considerados como alvos prioritários de organizações terroristas ou de ativistas de movimentos antiglobalização e anarco-libertários, representa uma oportunidade para desenvolverem ações terroristas contestatárias e/ou subversivas, mediatizando-as à escala nacional e internacional. Deste modo, face ao grau de ameaça atribuído ao evento (Grau 3 – Significativo), no planeamento de segurança do WS 2018, foram adotadas e implementadas medidas adicionais de segurança para o reforço da segurança da área e das instalações que contribuíram para concretização de um evento seguro.

5.2.1. ANÁLISE DO PLANEAMENTO DE SEGURANÇA DO *WEB SUMMIT 2018*, À LUZ DO MODELO DO IPO DA UNICRI

1. LIDERANÇA

No caso do WS 2018, verificamos que a liderança/comando tático foram assumidos pelo Comandante da Subunidade onde ocorreu o evento principal (a Comandante da 2.^a Divisão Policial) e pelos Comandantes das subunidades onde ocorreram os eventos periféricos, designadamente, pelos Comandantes da 1.^a Divisão Policial e da 4.^a Divisão Policial.

Verificamos ainda que, no WS 2018 quem comandou o policiamento, planeou a operação na totalidade e executou o policiamento definido foi o Comandante Tático (a Comandante da 2.^a Divisão), o que merecerá, no nosso ponto de vista, uma maior ponderação em eventos futuros, designadamente quanto à necessidade de um maior envolvimento do nível operacional. Outra opção poderia ser a fusão entre os comandos operacional e tático, mas tal só deverá acontecer em situações excecionais e não nos parece ser esta a tipologia de operação policial em que tal deverá acontecer. Indubitavelmente, há vantagens que o comando operacional e o comando tático sejam assegurados por quem realiza o planeamento, porque está na posse de todos os detalhes, conhece os atores e os problemas existentes na fase do planeamento.

2. ESTRUTURA E GESTÃO DO PLANEAMENTO

A conceção da estrutura do planeamento pode começar com a pesquisa sobre o policiamento de GE anteriores, numa perspetiva crítica e com a identificação de boas práticas de policiamento de GE. Atendendo que a WS 2018 foi a 3.^a edição realizada na 2.^a Divisão Policial, verificamos que a estrutura do planeamento do evento tem seguido a mesma linha ao longo das várias edições. Verifica-se ainda que houve melhorias de acordo com os contributos das várias entidades envolvidas e das medidas adicionais de segurança.

A conceção e execução do planeamento de segurança do evento principal do WS 2018 competiu à 2.^a Divisão Policial. Teve o apoio da 40.^a Esquadra do Parque das Nações e da Esquadra de Intervenção e Fiscalização Policial da 2.^a Divisão Policial para o patrulhamento do exterior do evento. Foi ainda suportada pelas várias secções da subunidade, designadamente, pela Secção de Operações e Informações, pela Secção de Logística, pela Secção de Escalas e pela Secção de Sistemas Informáticos e Comunicações.

Estiveram ainda envolvidas a 1.^a Divisão Policial e a 4.^a Divisão Policial, ambas com responsabilidade na segurança pública local, devido aos eventos secundários denominados *Night Summit*, bem como a Divisão de Segurança a Transportes Públicos (DSTP), a Divisão de Segurança Aeroportuária (DSA) e a Divisão de Trânsito (DT).

Com especial relevo, e atendendo que marcaram presença na WS 2018, participantes de cerca de 170 países, cuja chegada se fez maioritariamente ao nosso país por via aérea, coube à DSA a responsabilidade de realizar o policiamento, no recinto do aeroporto, para receber e acreditar os participantes, os *media* e oradores do evento. De igual modo, a DSTP também esteve envolvida no grande evento, tendo sido responsável por garantir a segurança dos participantes que se deslocaram para o evento de metro, por sinalizar as estações, prestar informações e fazer o controlo da sobrelotação das pessoas no cais do metro e dos comboios. Finalmente, esteve ainda envolvida a DT, cuja responsabilidade de ação iremos abordar, seguidamente, no item “Gestão do Trânsito”.

3. INTELLIGENCE

No que concerne à Inteligência Policial, a identificação e avaliação das ameaças e dos riscos e construção de cenários na fase de planeamento é extremamente importante para o sucesso da operação policial. Da análise documental verificamos que, ao nível estratégico, a DN foi responsável por solicitar a avaliação do grau de ameaça do evento ao SSI. Face à projeção

de Portugal em termos turísticos e culturais, à dimensão e grande visibilidade do WS 2018, ao grande número de países participantes e, em alguns casos, a sua natureza e geolocalização, às entidades envolvidas, públicas e privadas, e ao interesse público atribuído ao evento, a entidade competente pela avaliação do grau de ameaça (SIS) classificou o evento no Grau 3 - Significativo.

O SSI procedeu a verificações de segurança para efeitos de acreditação dos participantes no evento, com base nos dados fornecidos pela organização. Para os participantes estrangeiros, a verificação de segurança foi solicitada à entidade competente, via SSI.

O COMETLIS, por intermédio do Núcleo de Informações Policiais (NIP) foi responsável pela elaboração do Relatório de Inteligência Policial (RINTEL); do Relatório de Informações (RINFO); pela definição de cenários para a conceção posterior da matriz de reação policial; pela avaliação do risco para os diferentes cenários; e pela monitorização dos órgãos de comunicação social (OCS), pesquisas em fontes abertas, fóruns, *blogs*, redes sociais (*Twitter*, *Facebook*).

4. ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL E RELAÇÕES PÚBLICAS

Outra das vertentes a não desprezar é a da interação com os OCS. Nos GE a disponibilização aos OCS de informação coordenada, precisa e atualizada é um elemento fulcral em qualquer estratégia de prevenção e/ou redução do crime ou das incividades.

Relativamente ao WS 2018 verificamos que ao nível estratégico, a DN, por via do Gabinete de Imprensa e Relações Públicas da DN (GIRP) coordenou ações com o nível operacional, designadamente, o Núcleo de Imprensa e Relações Públicas do COMETLIS (NIRP), tendo sido realizada uma conferência de imprensa aos OCS no dia de abertura do evento e fornecida informação relacionada com a segurança das pessoas e transmitidos conselhos e informações sobre o evento, designadamente os constrangimentos e alternativas ao trânsito, restrições de acesso implementadas e conselhos de prevenção quanto ao porte de objetos. Foi, ainda, realizado um comunicado de imprensa aos OCS com a referida comunicação e difundida informação pelas redes sociais da PSP⁸⁸.

⁸⁸ Informação disponibilizada na página do *Facebook* da PSP <https://www.facebook.com/policiaseguranca publica/posts/bom-dia-com-a-web-summito-comando-metropolitano-da-psp-de-lisboa-informa-que-de-/1873551232700382/> (consultado em 10 de março de 2019).

Importa referir que, durante a realização de um grande evento, revela-se importante existir um Oficial responsável, para se constituir como interlocutor exclusivo com os OCS enquanto durar o evento. Manter a comunicação social informada é um elemento-chave, pois, no caso de ocorrer um incidente grave, se não lhes for transmitida qualquer tipo de informação, esta encarregar-se-á de o fazer “a todo o custo”, e muito provavelmente, com consequências negativas para o sucesso do evento. Na WS 2018, verificamos que não foi nomeado nenhum interlocutor exclusivo para os OCS durante a realização do evento, tendo esta função ficado a cargo da Comandante do policiamento. Afigura-se-nos importante que, em futuras edições deste grande evento seja prevista esta possibilidade, a fim de o Comandante Tático canalizar a sua ação de comando principalmente para o desenvolvimento da segurança do evento e não tanto para a gestão da informação a fornecer aos OCS.

A estratégia de comunicação social e relações públicas com os *media* e participantes do evento também deve ser assegurada pelo promotor do evento pelas vias criadas para o efeito. No caso em concreto, verificamos que a WS criou uma “app” (aplicação) designada “Web Summit 2018” de acesso exclusivo para os participantes do evento, revelando-se um instrumento muito importante para a transmissão imediata de qualquer situação relevante sobre o evento⁸⁹, sendo que a PSP coordena com a organização do evento a difusão de informações de segurança para posterior divulgação na aplicação aos participantes.

5. SEGURANÇA NO LOCAL DO EVENTO

A definição de um plano de segurança para a área controlada do local do evento é fundamental. Assim, no âmbito do WS 2108, de acordo com o grau de ameaça atribuído ao evento, verificamos que foi efetuada a “esterilização” do local do evento (Altice Arena, Sala Tejo e FIL) e realizada uma vistoria às galerias técnicas que passam no subsolo do Parque das Nações, pelos polícias do Centro de Inativação de Engenheiros Explosivos e Segurança em Subsolo (CIESS), a fim de detetar nestes locais algum tipo de engenho explosivo ou incendiário motivado pela realização do evento. Após as buscas e verificações de segurança

⁸⁹ A título de exemplo destacamos a comunicação realizada via “app” pela organização do evento aos participantes, sobre a necessidade de encerramento, por questões de segurança, da tenda de controlo de revistas que permitia o acesso ao recinto e comunicação imediata do local da entrada alternativa. Informação disponível em <https://24.sapo.pt/atualidade/artigos/web-summit-rajadas-de-vento-deslocaram-pilar-de-tenda-de-controlo-de-seguranca> (consultado em 03 de março de 2019).

ao local do evento, competiu à 2.^a Divisão garantir o policiamento contínuo do local (próxima e afastada) até ao fim do evento.

Verificamos, ainda, que foi criado um perímetro de segurança exterior delimitado com controlo de acessos de pessoas e viaturas, onde só as pessoas acreditadas e as viaturas autorizadas a acederem ao recinto tiveram acesso ao mesmo; e um perímetro de segurança interior para delimitação de acessos e percursos de circulação, bem como uma zona de segurança (*buffer zone*) entre o perímetro exterior e o perímetro interior para a gestão do fluxo dos participantes.

Relativamente ao controlo de acessos de pessoas ao recinto, verificamos que este foi realizado por polícias, através de revistas às pessoas e seus objetos, tais como mochilas e/ou sacos transportados, com recurso a detetores de metais (raquetes, aparelhos raio-x e pórticos), de modo a impedir a entrada no recinto de armas, objetos e/ou substâncias proibidas. Em relação ao controlo de acessos de viaturas estas também foram alvo de buscas rigorosas, com recurso a espelhos, tendo sido verificada toda a mercadoria transportada nos veículos. Verificamos, ainda, que foram instaladas barreiras físicas e obstáculos anti-veículos nos acessos aos locais de maior concentração de pessoas, nomeadamente, junto à entrada do recinto, para impedir eventuais ataques cinéticos de viaturas contra pessoas.

Foi ativado e instalado o PCT no local do evento com todas as entidades envolvidas diretamente na segurança do evento (PSP, SIS, promotor, PM, Polícia Municipal, Proteção Civil, Instituto Nacional de Emergência Médica [INEM], Regimento de Sapadores de Bombeiros (RSB), representantes da cada empresa de segurança privada, representantes da Altice Arena e da FIL), conforme imagem no Anexo 6 da presente dissertação. Foi instalado um sistema *Closet-Circuit Television* (CCTV) por forma a fazer cobertura do recinto onde decorreu o evento principal, incluindo os acessos e o interior do perímetro.

6. CONTROLO DE FRONTEIRAS

Verificamos que no WS 2018 não houve necessidade de reforçar a segurança das fronteiras, nem repor o controlo efetivo de fronteiras.

7. GESTÃO DO TRÂNSITO

Entre outras, destacam-se as seguintes operações preconizadas pela DT, algumas em coordenação com a 2.^a Divisão Policial, bem como com a Câmara Municipal de Lisboa (CML): levantamento do estacionamento de viaturas nas ruas/artérias adjacentes ao recinto de acordo com a avaliação do risco; previsão de itinerários alternativos; proibição do estacionamento irregular das viaturas nas ruas/artérias adjacentes ao recinto; encerramento/condicionamento de trânsito das ruas/artérias adjacentes ao recinto; gestão da chegada e partidas das viaturas que acedem ao evento; criação de corredores de emergência para o acesso de meios de socorro e evacuação de feridos; regularização do trânsito nos acessos e imediações do local do evento e escolta das AE e desembarçamento de trânsito nos percursos de/e para o local do evento.

8. SEGURANÇA RELACIONADA COM O EVENTO E EXTERIOR AO EVENTO

Num grande evento o planeamento de segurança deve considerar a extensão do dispositivo de segurança para além do definido para o evento e incluir medidas de segurança adequadas para proteger os locais relacionados com o grande evento. Assim, no âmbito do WS 2018, verificamos que, por razões de segurança ao evento, a Autoridade Nacional de Aviação Civil (ANAC) e a Autoridade Aeronáutica Nacional (AAN), por via do SSI, a pedido da DN, implementou uma interdição do espaço aéreo, que proibiu⁹⁰ o voo de aeronaves de baixa altitude e aeronaves não tripuladas (*drones*) na zona onde decorreu o evento.

Verificamos ainda que foi criada uma área de interdição temporária da navegação pela Autoridade Marítima Nacional (AMN), a pedido da DN, que interditou toda a navegação⁹¹ adjacente ao Parque das Nações (entre o cais das “Portas do Tejo” e a “Torre Vasco da Gama”, desde a linha de costa até à distância de 100 metros), por forma a evitar a entrada irregular no perímetro (por rio) de indivíduos que pretendessem aceder ao evento, independentemente das suas intenções.

Um outro vetor conexo à segurança de um grande evento, mas muito importante nos locais onde o mesmo ocorre, é a segurança privada. Assim, é importante que, não colidindo com os princípios legais, seja definida e validada pelas autoridades, a organização da segurança

⁹⁰ Excluiu-se desta proibição de voo as entidades/organizações autorizadas pela PSP.

⁹¹ Excluiu-se desta proibição da navegação as situações excecionais, desde que acompanhadas pela PM.

privada adequada a cada evento, que possa ser utilizada pela organização do evento e para determinadas funções específicas. No WS 2018, verificamos que colaboraram na segurança do evento três empresas de segurança privada, a quem competiu a proteção das infraestruturas e o controlo de acessos de entrada e saída de pessoas do recinto, nas seguintes zonas: ESEGUR - nas instalações do Altice Arena; STRONG - nas instalações da FIL e PROSEGUR - na envolvimento do recinto.

9. RECURSOS HUMANOS E APOIO LOGÍSTICO

No que respeita aos recursos humanos, verificamos que foi realizada, pela 2.^a Divisão Policial, uma matriz de recursos humanos que definiu as necessidades de reforços das subunidades, dos Núcleos e da UEP, a empenhar no policiamento do evento.

Ao nível estratégico, decorrente da NEP de acionamento da Unidade de Polícia⁹², foi autorizado reforço por parte da DN, das Forças Destacadas da UEP (em especial afetos ao Corpo de Intervenção e ao Grupo de Operacional Cinotécnico) para o policiamento ao evento (perímetro externo do recinto), serviço prestado em regime público.

Já ao nível do comando, o COMETLIS, a pedido da 2.^a Divisão Policial, recorreu aos reforços considerados necessários de outras Divisões Policiais e valências, para o policiamento do evento (interior do recinto), serviço prestado em regime de serviço remunerado.

Relativamente aos meios materiais, foram providenciadas raquetes, aparelhos raio-x e pórticos de segurança, para controlo de acesso e revista dos participantes (fornecidos pela organização), bem como grades e baias para a formação dos perímetros de segurança. Foram, ainda, colocadas a reforçar os perímetros, barreiras físicas, obstáculos anti-veículos e ouriços, para impedir ataques cinéticos de viaturas contra pessoas nos acessos aos locais de maior concentração de pessoas. Foi instalada no interior do recinto uma Unidade Móvel de Atendimento (UMA) para apoio e atendimento dos participantes no evento.

Destaca-se, a previsão no planeamento policial, de uma sala nas instalações da FIL para a realização de briefings, rendição do efetivo, levantamento/entrega de material e equipamento, de alimentação (suplementos alimentares, água e café) para todo o efetivo policial envolvido no policiamento, de locais para satisfação das necessidades fisiológicas,

⁹² Cfr. n.º 5, al. a., 1., da NEP n.º AUOOS/DO/01/16. *Acionamento da Unidade Especial de Polícia.*

de um parque para estacionamento de viaturas policiais e particulares dos polícias em serviço no evento.

10. TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Foi realizado um plano de necessidades de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) para o policiamento do evento e elaborado o *booklet*, conforme imagem representada no Anexo 7 da presente dissertação, com o registo diário do efetivo empenhado e respetivas funções no policiamento do evento, organograma de comunicações, organograma de comando, sendo uma prática instituída desde a 1.^a edição do WS em Portugal. Foi criado o Grande Evento no Sistema Estratégico de Informações (SEI), tendo-se ainda estabelecido uma uniformização de indicativos rádio; seleção de canais de conversação; fornecimento de equipamento para criação do PCT; reforço e programação de rádios e atribuição de um canal de comunicações específico para utilização no evento.

11. INTEGRAÇÃO E COORDENAÇÃO

No âmbito do WS 2018, destacamos a realização do exercício “*Table Top*” (exercício de mesa) promovido pelo promotor do evento, prática habitual desde a 1.^a edição e realizado no início de cada ano, com a participação de todas as valências da PSP envolvidas no evento, bem como das demais entidades envolvidas no evento, designadamente, Autoridade Nacional de Proteção Civil (ANPC), INEM, CML, Polícia Municipal, PM, SIS, RSB, FIL, Altice Arena e representantes das várias empresas de segurança privada. Este exercício consiste na simulação de vários cenários que podem ocorrer no evento, ao nível do *safety* e do *security*, em que cada uma das entidades/grupos responde como reagiria e com que meios a cada uma das situações simuladas.

12. PLANOS DA CONTINGÊNCIA E GESTÃO DE CRISES

Neste aspeto, destacamos a elaboração da matriz de reação policial, realizada com base na avaliação dos riscos e das ameaças identificadas, pré-estabelecida pelo NIP do COMETLIS e posteriormente densificada pela 2.^a Divisão Policial, robustecendo-se, assim, a capacidade de resposta do Comandante tático em termos de segurança em caso de atentado terrorista, de perturbação de ordem pública, de ataque cibernético, de incêndio, inundação e de outro acidente de origem natural ou humana.

Tendo, ainda, em conta a natureza do evento, de cariz tecnológico, o local do mesmo, a sua dependência funcional de servidores de *internet*, gerida pela Altice Arena, levou a que tenha sido definido um plano de policiamento fixo contínuo para proteção das infraestruturas. Em resumo: é fundamental desenvolver planos de contingência para a proteção de infraestruturas, de pessoas e bens associados ao WS da Altice Arena e, se possível, realizar exercícios *livex* para preparação das diversas FSS para cenários *security* e *safety*.

5.2.2. BREVE ANÁLISE COMPARATIVA DAS TRÊS EDIÇÕES DO WS REALIZADAS EM LISBOA

No WS 2016, primeira edição do evento em território nacional, de acordo com Correia⁹³, a própria organização do evento não teve a perceção do crescimento exponencial que o evento iria ter com a sua mudança para a cidade de Lisboa e, só quando se verificou a sua dimensão humana e a própria dinâmica do evento, é que se verificou uma abordagem e preocupação distinta com aspetos de segurança, logística e de mobilidade nas edições seguintes.

Das três edições levadas a cabo em território nacional, em 2018 verificou-se um maior envolvimento do SSI. A SGSSI avocou para si, no âmbito das suas competências de coordenação, a concertação de planos entre as diversas FSS e a articulação entre estas e outras entidades públicas ou privadas, e assumiu a direção dos trabalhos do planeamento de segurança deste grande evento. Para o efeito, competiu-lhe, num primeiro momento, a realização de uma primeira reunião de coordenação entre o promotor do evento (WS), as FS (PSP e GNR) e as demais entidades do SSI (SEF, SIS, PJ, PM, AAN e ANAC) para apresentação do evento, e já numa fase final do planeamento, realizou uma reunião final de coordenação para apresentação das principais opções de planeamento da respetiva operação de cada uma das entidades envolvidas no planeamento do evento. A partir deste momento, verificamos que o papel do SSI se resumiu a um papel de acompanhamento. A participação do SSI no planeamento de segurança deste GE, afigura-se-nos, ter contribuído para uma melhor articulação e coordenação das FS e das demais entidades do SSI envolvidas no planeamento de segurança, apesar da esmagadora maioria das diligências e medidas de segurança incumbir à PSP.

⁹³ Conforme entrevista em Apêndice S.

Ademais, e distintamente, das anteriores edições, na edição do WS 2018, verificamos que foi instalado um sistema de CCTV para cobertura do evento, incluindo os acessos e o interior do perímetro, e foi montado um perímetro de segurança exterior, conseqüente do aumento da área do evento, do crescimento do número de participantes no evento, e da necessidade de reajustamento das medidas de segurança ao grau de ameaça estabelecido para o evento, o que denota uma evolução no planeamento do referido evento.

Em relação ao perímetro de segurança do evento, importa referir que, de acordo com Correia⁹⁴, o mesmo tem de ser definido todos os anos, pois tem de ser acordado e decidido com a CML para que seja emitida a sua licença. Uma vez que o evento tem vindo a crescer, de ano para ano, quer em complexidade, quer no número de participantes, a área do evento tem vindo a ser aumentada, logo os perímetros de segurança têm vindo a ser reajustados e aumentados e as medidas de segurança têm sido reforçadas.

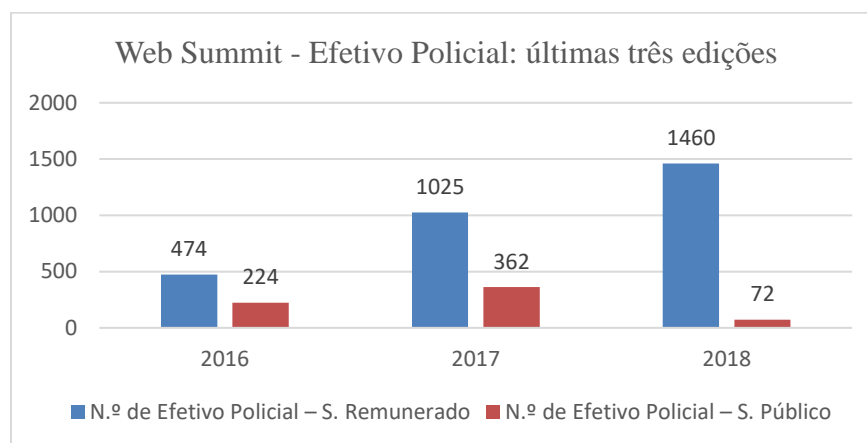


Figura 2 - Efetivo Policial Empenhado na área da 2.ª Divisão - Evento Principal. Fonte: 2.ª Divisão Policial

Da análise da Figura 2 referente ao efetivo empenhado no policiamento nas três edições do WS, verificamos que o evento tem crescido na afetação de recursos humanos em serviço remunerado. Da análise realizada, esta situação resulta do aumento de participantes do evento, do aumento da área do evento e conseqüente ajustamento do perímetro de segurança (especialmente na edição do WS 2018), da implementação de medidas adicionais de segurança ajustadas ao grau de ameaça atribuído ao evento, do aumento do número dos *Side Events*, e, no que diz respeito à edição do WS 2018, pelo facto do *Night Summit* da primeira noite do evento principal ter ocorrido na área contígua à área do evento.

⁹⁴ Conforme entrevista em Apêndice S.

À parte do efetivo policial em serviço remunerado é igualmente empregue efetivo policial em serviço público, tal como é verificado no gráfico da Figura 2, e tal resulta das características de serviço inerentes a este efetivo, que se prendem com as necessidades de manutenção da ordem e tranquilidade pública nas áreas adjacentes ao local do evento, sendo, para o efeito, empregue o Corpo de Intervenção e os elementos afetos ao policiamento de visibilidade preventiva, que são empregues ordinariamente.

Relativamente ao sistema de acreditação, Correia⁹⁵ refere que o mesmo deve ser melhorado nas próximas edições, nomeadamente, no que se refere às acreditações do pessoal do *staff*, da logística e da restauração, uma vez que estes grupos não são objeto de verificação de segurança individual, como é realizado no caso dos participantes, pois são acreditados apenas por uma pulseira identificativa que, segundo a entrevistada, pode ser passada de pessoa para pessoa, limitando desta forma o trabalho da polícia.

Em eventos de grande amplitude e complexidade, pode ser nomeado um Oficial de Ligação responsável pela Segurança do Evento, como aconteceu, por exemplo, no Festival da Eurovisão da Canção em 2018. Na WS 2018, e edições anteriores, verificamos que tal não ocorreu. Tendo em consideração a crescente complexidade do evento, o aumento da afluência de participantes, de edição para edição e a diversidade de entidades e atores envolvidos nas operações de segurança deste grande evento, consideramos que devia ser prevista a possibilidade de ser nomeado um Oficial de Ligação responsável pela segurança.

Consideramos, ainda, importante que, em futuras operações policiais desta dimensão e complexidade, seja definida taxativamente na Ordem de Operações quem é que comanda e coordena ao nível operacional – se o Comandante do Comando Metropolitano ou o Chefe da Área de Operações e Segurança.

5.2.3. ENTREVISTAS APLICADAS

Segundo Sarmiento (2013, p. 30), a entrevista “permite obter um conjunto de informações através de discursos individuais”, que se baseia “na capacidade de estabelecimento de uma relação de confiança e à-vontade com o entrevistado, de forma que se consigam respostas fidedignas” (Santo, 2010, p. 30), que se tornam cruciais para a recolha de dados descritivos, possibilitando a observação e/ou consolidação de determinadas conclusões.

⁹⁵ Conforme entrevista em Apêndice S.

No nosso trabalho, a aplicação de entrevistas surge com a necessidade de recolher e compreender a opinião de alguns Oficiais da PSP, sobre o processo de planeamento de segurança de GE realizado, atualmente, pelo COMETLIS da PSP, e que estiveram envolvidos direta ou indiretamente no processo de planeamento de segurança do GE WS 2018, que permitiu produzir um “corpo” de conhecimento fundamental para atingir os objetivos desta investigação.

Para realização das entrevistas aos Oficiais da PSP foi requerida a necessária autorização à DN da PSP, após obtenção da qual foi marcado um encontro com os elementos em causa. As entrevistas decorreram de forma presencial, e nos locais de trabalho dos entrevistados, fomentando assim uma aquisição mais rica de informação (Sarmiento, 2013). Na nossa investigação as entrevistas efetuadas foram semiestruturadas a partir de um guião previamente concebido, como consta no Apêndice B, com a abertura necessária para exposição de outros factos que os entrevistados considerassem pertinentes, assim como a participação da entrevistadora, caso necessário. Com a autorização dos entrevistados, foi realizado um registo áudio das entrevistas que, posteriormente, foi transcrito.

O guião das entrevistas foi validado quanto ao seu conteúdo, forma e escrita pelo Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes, pela Professora Doutora Teresa Payan Martins e pelo Professor Doutor Eurico Gomes Dias. Após a aplicação do pré-teste ao primeiro entrevistado, não mereceu qualquer tipo de alteração ao guião inicial. A autorização para a sua aplicação consta do Apêndice C.

5.2.3.1. ANÁLISE DE CONTEÚDO E RESULTADOS

Iniciando a análise da primeira questão: **Perante o contexto internacional securitário resultante dos atentados terroristas que ocorreram nos últimos anos um pouco por todo o mundo e que, embora com maior incidência na Europa, e face à crescente complexidade dos grandes eventos, quais os principais desafios e oportunidades que se colocam à PSP no planeamento de segurança neste tipo de eventos?** - Relativamente às oportunidades 55,6 % afirma que Lisboa é um grande palco de eventos, competindo à PSP a responsabilidade de garantir a segurança da maioria dos GE, 66,7% dos entrevistados destaca que a PSP é considerada um exemplo de sucesso em termos de segurança, 55,6% evidencia que é uma oportunidade de consolidar a imagem de Portugal como um destino seguro para a realização de GE, o que reforça a credibilidade e a confiança do trabalho que

é desenvolvido pela PSP e 44,4% salienta que é uma oportunidade para criar doutrina sobre planeamento na PSP. Quanto aos desafios, 55,6% dos entrevistados destaca a ocorrência de ações hostis de índole terrorista, 55,6% refere a cooperação e articulação com as diversas entidades e valências da PSP envolvidas no planeamento de segurança de GE, 55,6% enfatiza a crescente falta de recursos humanos e materiais e 44,4% maior exigência na avaliação dos riscos e das ameaças (Quadros 1 e 2 do Apêndice V).

Analisando a segunda questão: **O planeamento de segurança de grandes eventos, realizado pela PSP, obedece a um modelo estruturado, ou, num outro prisma, é realizado sobretudo com base na experiência e conhecimento dos Comandantes?** – Em relação à forma como é realizado o planeamento 33,3% refere que o mesmo é realizado, fundamentalmente, com base na experiência e conhecimento dos Comandantes, 66,7% afirma que é realizado com base na experiência e conhecimento dos Comandantes, bem como, nos normativos legais e nos normativos internos da PSP e 66,7% dos entrevistados salienta que existe a necessidade de se criar doutrina sobre o planeamento na PSP para não se desaproveitar a experiência já acumulada. Quanto à existência de um modelo estruturado sobre o planeamento de segurança de GE na PSP 88,9% assegura que não existe, 11,1% refere que existe e assenta na doutrina existente em diversos normativos internos (Quadros 3 e 4 do Apêndice V).

Relativamente à terceira questão: **De acordo com a sua experiência, quais os principais fatores a considerar no planeamento da segurança de um grande evento?** - A totalidade dos participantes (100%) destaca como principais fatores a necessidade de avaliação dos riscos e das ameaças, 77,8% indica a avaliação dos recursos humanos e materiais necessários, 66,7% evidencia a elaboração da ordem de operações, 66,7% afirmam a necessidade de recolha de informações, 66,7% menciona a instalação de perímetros de segurança, 66,7% salienta a implementação de medidas de segurança, 66,7% enfatiza a gestão do trânsito, 55,6% refere o local do evento, 55,6% refere a realização de reuniões preparatórias e de coordenação e 33,3% afirma o número de participantes (Quadros 5 e 6 do Apêndice V).

No que se refere à quarta questão: **Em sua opinião, considera que o processo de planeamento de segurança em grandes eventos, realizado pela PSP, evoluiu perante os novos desafios que se apresentam à segurança? Quais os principais aspetos em que se registou tal evolução?** - Existe uma unanimidade (100%) ao considerar que o processo de planeamento na PSP evoluiu. Quanto aos aspetos em que se registou evolução 66,7% dos

entrevistados destaca a utilização de sistemas CCTV, 55,6% refere a implementação do PCT no local do evento, 55,6% indica a colocação de barreiras físicas que permitem impedir ataques cinéticos, 55,6% evidencia o controlo de acessos com equipamentos tecnológicos (raio-x e pórticos) e 33,3% salienta a realização de relatórios de informações e da projeção de cenários (Quadro 7 e 8 do Apêndice V).

Analisando a quinta questão: **Qual o contributo do seu Comando/Unidade/Departamento/Entidade para o planeamento de segurança do grande evento *Web Summit* 2018? Qual deverá ser, na sua ótica, em 2019?** - 11,1% dos entrevistados refere que a 1.^a Divisão Policial teve a responsabilidade de realizar o planeamento de segurança do evento *Night Summit*. 11,1% indica que a DN teve responsabilidades ao nível estratégico, de apoio ao COMETLIS no provimento dos reforços necessários em termos de recursos humanos e materiais e na articulação com o SSI e com as outras FSS. 11,1% alude que o SSI foi o responsável pela realização de reuniões de coordenação entre o promotor do evento, as FS e as demais entidades do SSI, bem como assegurar o cumprimento do estipulado na LSI e no PCCCOFSS. 11,1% indica que a DT foi responsável por todos os condicionamentos e regularização do trânsito nos acessos e imediações do local do evento, pela definição de itinerários alternativos, por garantir a circulação rodoviária nas artérias adjacentes ao evento, por criar corredores de emergência para o acesso a meios de socorro e evacuação de feridos e por garantir as escoltas de desembarçamento do trânsito para as Altas Entidades. 11,1% refere que a DSTP foi responsável por garantir a segurança dos participantes que se deslocaram para o evento de metro, sinalizar as estações, prestar informações, auxiliar na compra de bilhetes nas máquinas e fazer o controlo da sobrelotação das pessoas no cais do metro e dos comboios. 33,3% considera que o COMETLIS foi responsável pelo provimento de reforços em termos de recursos humanos e materiais, gestão das várias valências empenhadas no policiamento, definição de medidas adicionais de segurança e realização de reuniões de planeamento. 11,1% refere que o contributo da 2.^a Divisão Policial, enquanto responsável pelo comando tático do policiamento, esteve na definição de todas as medidas de planeamento e conseguir que fossem executadas. No que concerne ao planeamento de segurança para o WS 2019 existe uma unanimidade (100%) ao considerar que o contributo será semelhante ao planeamento de segurança que foi realizado para o WS 2018, pois foi um sucesso (Quadro 9 e 10 do Apêndice V).

No que se refere à sexta questão: **No âmbito das suas competências e participação no planeamento de segurança do *Web Summit* 2018, quais os pontos fortes e pontos fracos que identifica? Verifica alguma evolução no planeamento de segurança da edição de 2018, comparativamente às duas edições anteriores (*Web Summit* 2016 e 2017)? (Responder, p.f., a esta última questão se aplicável.)** - Quanto aos pontos fortes 55,6% dos participantes refere que a experiência adquirida pela PSP na gestão da segurança de GE e nas edições anteriores da WS contribuíram para o sucesso do evento e 44,4% destaca a melhor coordenação e cooperação entre a vertente pública e privada da segurança e do próprio envolvimento do promotor. Quanto aos pontos fracos 22,2% destaca a necessidade de nomear um grande número de efetivo para este tipo de eventos quando os recursos humanos são cada vez mais limitados. No que diz respeito à evolução do planeamento do segurança do WS 2018, em comparação com as edições anteriores, 44,4% salienta o envolvimento do SSI no planeamento de segurança do WS 2018 e 33,3% indica a consolidação dos perímetros de segurança e utilização do sistema CCTV (Quadro 11 e 12 do Apêndice V).

Prosseguindo com a análise à sétima questão: **Em sua opinião, ao nível da estrutura interna da PSP, qual a importância das reuniões preparatórias e de coordenação na realização do planeamento de segurança em grandes eventos? Que outras fases e/ou momentos considera essenciais no planeamento?** - Existe uma unanimidade (100%) acerca da importância das reuniões preparatórias e de coordenação no planeamento. A totalidade (100%) dos entrevistados admite que estas permitem definir as linhas orientadoras do planeamento e articular os vários planeamentos setoriais em curso. 44,4 % defendem que devem ser realizadas pelo menos três reuniões. No que diz respeito às outras fases/momentos essenciais no planeamento, 44,4% destaca as ações de reconhecimento do local/dos locais do evento e 44,4% menciona a elaboração da ordem de operações (Quadro 13 e 14 do Apêndice V).

Analisando a oitava questão: **Para além da PSP, que outras entidades devem envolver-se no planeamento de segurança em grandes eventos? Considera pertinente a sua inclusão na fase de execução das operações de segurança?** - Relativamente às entidades que devem ser envolvidas no planeamento, para além da PSP, 88,9% indica as entidades com competência safety e security, sendo que 66,7% dos entrevistados evidencia a envolvimento no planeamento do organizador/promotor do evento, 11,1% aponta que não existe uma regra. Quanto à inclusão dessas entidades na fase de execução a totalidade dos

entrevistados (100%) defende que é importante, 55,6% é da opinião que o PCT deve ser único, mas 22,2% mantém a posição que o mesmo deve ser separado entre segurança (*security*) e proteção (*safety*) e entre segurança pública e segurança privada (Quando 15 e 16 do Apêndice V).

Finalmente, na análise da nona questão: **Considera pertinente a criação de uma NEP (Norma de Execução Permanente) sobre o planeamento na PSP?** - 88,9% dos entrevistados afirma que concorda com a criação de uma NEP sobre o planeamento na PSP, sendo que 11,1% refere que não concorda, 77,8% salienta o facto de que a criação da NEP permite definir e uniformizar as regras gerais do planeamento, 44,5% enfatiza que permite criar doutrina, 22,2% esclarece que o documento deve ser curto e flexível e 11,1% é da opinião que a doutrina que existe é suficiente (Quadros 17 e 18 do Apêndice V).

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O principal objetivo deste estudo consistiu em analisar como é realizado o planeamento de segurança de GE pelo COMETLIS, tendo por base o estudo de caso WS 2018, identificar as suas principais áreas prioritárias e, complementarmente, perceber se o planeamento de segurança de GE realizado atualmente evoluiu perante os desafios que se colocam à segurança na contemporaneidade.

Da análise das entrevistas realizadas, a primeira conclusão a retirar, em resposta à Q1: **Como é realizado o planeamento de segurança de grandes eventos, apuramos, tanto** pela bibliografia como pelas respostas obtidas, que deve existir um planeamento rigoroso e uma estrutura de apoio ao comandante que lidera o policiamento com uma equipa forte a assessorá-lo na definição da estrutura chave dos principais componentes para o planeamento, como a segurança passiva do local do evento, a implementação de perímetros de segurança, a gestão do tráfego automóvel, a ordem pública, a logística, os recursos humanos disponíveis, sendo também essencial que exista uma articulação aos três níveis de comando e controlo (estratégico, operacional e tático). Da análise ao estudo de caso verificamos que a liderança foi assumida integralmente ao nível do Comando tático, tendo a Sr.^a Comandante da 2.^a Divisão exercido integralmente não só o comando do policiamento, mas também o seu planeamento e execução operacional, o que entendemos merecer, no nosso ponto de vista, uma maior ponderação em eventos futuros. Neste contexto, é nosso parecer que deve existir um maior envolvimento do nível de comando operacional. Em alternativa, uma outra opção passaria pela fusão entre os comandos operacional e tático, mas tal só deveria ocorrer em situações excecionais. Ao nível estratégico, a participação da SGSSI, que avocou para si a direção dos trabalhos do planeamento de segurança deste grande evento, afigura-se-nos ter contribuído para uma melhor articulação e coordenação das demais entidades do SSI envolvidas no referido planeamento, apesar da esmagadora maioria das diligências e medidas de segurança incumbir à PSP.

No que respeita à Q2 da nossa problemática: **Quais são os principais fatores a ter em conta no planeamento de segurança de um grande evento**, concluímos, com suporte na bibliografia, bem como, através dos resultados obtidos da análise das entrevistas realizadas e da análise do estudo de caso, ser imprescindível a metodologia utilizada no quadro do modelo do IPO da UNICRI, acrescentando ainda as áreas da formação, de treino, as boas práticas e a segurança das altas entidades. Concluímos, pela unanimidade das respostas, que

a avaliação das ameaças e a identificação dos riscos é uma mais-valia do planeamento. A avaliação do grau de ameaça atribuído pelo SIS ao evento (Grau 3 – Significativo) implicou a adoção de medidas adicionais de segurança para o reforço da segurança da área e das instalações que contribuíram para que o evento decorresse de forma segura e sem quaisquer incidentes. A maioria dos entrevistados considera que devem existir reuniões preparatórias e de coordenação. Da análise ao estudo de caso verificamos que estas existiram, mas não nos foi possível verificar o que foi tratado em concreto nessas reuniões e respetivas conclusões. Parece-nos haver uma lacuna no processo de planeamento, pois consideramos que todos os planeadores e executantes têm de partir das lições aprendidas em eventos anteriores, e não começar a partir do zero sempre que se inicia um planeamento, mas sim haver uma metodologia que todos possam seguir.

No que diz respeito à última questão da nossa problemática, Q3: **O processo de planeamento de segurança de grandes eventos realizado, atualmente, pela PSP evoluiu perante os novos desafios que se apresentam à segurança**, podemos concluir pela bibliografia, bem como pela unanimidade das respostas, que este evoluiu. Verifica-se que a PSP procura adaptar-se permanentemente aos novos desafios e às novas ameaças com a implementação de medidas adicionais de segurança no local do evento. Notam-se evoluções ao nível de novas ferramentas tecnológicas, como a utilização de aparelhos raio-x e pórticos no controlo de acessos ao recinto e a utilização de sistemas CCTV para a cobertura do evento, incluindo os acessos e o interior do perímetro. A utilização de sistemas CCTV foi uma inovação, comparativamente às edições anteriores, que consideramos ser uma boa prática, pois permite ao Comandante do policiamento ver *in loco* a evolução dos acontecimentos, e estando num local mais recatado, permite uma melhor tomada de decisão. De registar ainda a implementação de PCT nos locais dos GE, o que, de acordo com alguns dos entrevistados, é uma prática recente da PSP. No WS 2018 foi ativado e instalado um PCT onde estiveram presentes todas as entidades envolvidas diretamente na segurança do evento. Verificamos que pela primeira vez na edição do WS foram criados dois perímetros de segurança, um interior e outro exterior, o que conferiu uma maior robustez da segurança ao evento. Outro aspeto que se evidencia é a preocupação que tem existido na proteção dos acessos aos locais de maior concentração de pessoas, tendo em consideração a ameaça terrorista internacional, tendo sido instaladas para o efeito barreiras físicas e obstáculos anti-veículos nesses locais.

No tocante à pergunta que define o nosso problema de investigação, no sentido de perceber **se o planeamento de segurança de GE, realizado atualmente pela PSP, obedece a um**

modelo estruturado, analisada a bibliografia, os documentos internos relativos a este estudo de caso e as entrevistas efetuadas no âmbito desta dissertação, concluímos, que o mesmo não existe. Contudo, apesar da inexistência de um documento estratégico e estruturante que dê orientações sobre esta matéria concluímos, ainda, que o planeamento de segurança de GE assenta na experiência e conhecimento dos Comandantes, a quem recaia territorialmente a sua responsabilidade, bem como nos normativos legais e nos normativos internos da PSP, como por exemplo, na NEP sobre os Níveis de Comando e Controlo, na NEP sobre os Níveis de Intervenção na PSP, na NEP sobre o Acionamento da UEP, entre outras.

Apesar da existência de um conjunto de NEP's em vigor que tratam de questões de planeamento, mas de forma espartilhada, concluímos que existe a necessidade de aprovar um documento que congregue a metodologia adotada pela PSP no que diz respeito ao planeamento de GE em toda a sua dimensão, que permita auxiliar na concretização de um bom planeamento, sem que o mesmo funcione também como limitador da acção. Afigura-se-nos, assim, pertinente que seja criada uma NEP para não se desaproveitar o conhecimento e a experiência já acumulada, e para que a PSP se possa afirmar ainda mais nesta matéria.

Atendendo a que cada evento tem especificidades, a NEP sobre planeamento da segurança de GE deverá, essencialmente, gizar diversos procedimentos mais relevantes do ponto de vista estratégico, operacional e tático, os quais devem ser tidos em consideração chamando à colação todos os documentos aprovados pela DN, sendo certo que terá de ser necessariamente um documento curto e flexível.

Afigura-se-nos igualmente pertinente que a DN, através do Departamento de Operações, possa acompanhar a evolução doutrinária do processo de planeamento, seja responsável pela implementação de novas diretivas, seja responsável pela validação das ações de formação sobre planeamento de segurança de GE e que assegure a necessária ligação com os vários comandos e a UEP.

Ainda assim, de forma a contribuir para a doutrina policial, procedemos à elaboração de uma “Lista de Verificação de Tarefas para o Planeamento de Segurança de Grandes Eventos”, patente no Anexo 8 da presente dissertação, realizada com base na análise do estudo de caso, ao qual acrescentamos ainda alguns fatores por considerarmos, de igual modo, fundamentais para o planeamento de segurança de grandes eventos. Assim, dada a mencionada inexistência de linhas orientadoras para a elaboração do planeamento de segurança de GE, este

documento poderá servir como guia de orientação para os Comandantes, a quem recaia territorialmente essa responsabilidade.

Quanto às limitações verificadas, a concretização da presente investigação permitiu averiguar que, para além de ser escassa, a doutrina apresenta-se sobre a forma de documentos antigos que se limitam a orientar a execução da ordem de operações. Ou seja, não faz referência ao processo de planeamento, mas sim à elaboração de diretivas e ordens de operações, o que acabou por representar uma das maiores dificuldades para a concretização deste projeto.

De modo a terminar esta investigação, podemos concluir que atingimos os objetivos propostos, resultando deste trabalho a constituição de um corpo de conhecimento relativo ao planeamento de segurança de GE.

A presente dissertação de mestrado realizada no contexto de segurança e ordem pública, pretende ser um ponto de partida para que seja consolidada uma efetiva doutrina policial sobre o planeamento de segurança de GE na PSP e que através da realização de rigorosos estudos científicos, aliada à doutrina e componente prática já instituída, contribua para o desenvolvimento de uma NEP sobre planeamento, que possa ser implementada não apenas no COMETLIS, mas em todo o território nacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, J., O’Toole, W., McDonnell, I., & Harris, R. (2002). *Festival and special event management* (2.^a Ed.). Australia: John Wiley & Sons Australia, Ltd.
- Almeida, P. (2013). Políticas de Segurança Nacional. In Paulo Pereira de Almeida (Coord.), *Como tornar Portugal um País seguro? Segurança Nacional e Prevenção da Criminalidade*. Lisboa: editora bnomics.
- Alves, J. (1924). ESTRATÉGIA. *Panorama Geral da Sua Teoria*. Prefácio de Adriano Moreira. Nova Enciclopédia: 59. Publicações Dom Quixote, Lda.
- Beck, U. (1992). *Risk Society towards a New Modernity*. London: Sage Publications.
- Bell, J. (2010). *Como Realizar Um Projecto de Investigação* (5.^a Ed.). Lisboa: Gradiva.
- Brandão, A. (2004). Segurança: um conceito contestado em debate. In *Informações e Segurança: Estudos em Honra do General Pedro Cardoso*. Coordenação de Adriano Moreira. Lisboa: Editora Prefácio, pp. 37-56.
- Bureau of Justice Assistance. (2013). *Managing Large-Scale Security Events: A Planning Primer for Local Law Enforcement Agencies*. Obtido de <https://www.bja.gov/publications/lse-planning-primer.pdf>
- Caetano, J.; Portugal, M. & Portugal, J. (2018). *Gestão de Eventos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia de Investigação - Guia para Auto-Aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Castro, C. S. (2003). *A questão das Polícias Municipais*. Coimbra: Coimbra Editora.
- Cavaleiro, R. (2016). *Modelo Integrado de Segurança em Espetáculos Desportivos. Portugal e a nova Convenção Europeia*. Relatório Final do Curso de Comando e

Direção Policial. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

Clemente, P. (2006). *A Polícia em Portugal*. Oeiras: Instituto Nacional da Administração Interna.

Clemente, P. (2010). Polícia e segurança – Breves notas. *Política Internacional e Segurança*, 4, pp. 141-171.

Comissão de Coordenação e Planeamento para o EURO2004 (28 de novembro de 2003). Diretiva de Planeamento n.º 10/2003. *Níveis de intervenção policial a aplicar no UEFA EURO2004*. Lisboa: DNPSF.

Connors, E. (2007). *Planning And Managing Security For Major Special Events. Guidelines for Law Enforcement*. U.S. Department of Justice. Office of Community Oriented Policing Services. Informação disponível em <https://www.hsdl.org/?abstract&did=482649>

Constituição da República Portuguesa. Decreto de 10 de abril de 1976.

Deliberação do Conselho de Ministros n.º 140/2010 de 25 de março. Plano de Coordenação, Controlo e Comando Operacional das Forças e Serviços de Segurança.

Despacho n.º 8381/2016, de 29 de junho de 2016. *Diário da República*, 2.ª série – N.º 123 – 29 de junho de 2016.

Dicionário da Língua Portuguesa. (2013). Porto Editora: Dicionários Editora.

Dicionário Infopédia da Língua Portuguesa. (2003-2009). Porto: Porto Editora. Disponível na Internet: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/startup>

Diretiva Estratégica n.º 1/2019, da Unidade Orgânica de Operações e Segurança para 2019.

Duque, R. (2015). Singularidades da coexistência da liberdade e da segurança em democracia. In E. P. Correia, (coord.), *Liberdade e Segurança*. Lisboa. ISCPSI-ICPOL. pp. 55-69.

ECHO BOOMER (09 de novembro de 2018). *A Web Summit 2018 em números*. Obtido em 01 de fevereiro de 2019, consultado de ECO BOOMER: <https://echoboomer.pt/a-web-summit-2018-em-numeros/>

Elias, L. (2017, novembro). *Portuguese Football Policing & Critical Incident Model*. Project STADIA 1ST Major Event Safety and Security Conference. (7-8 novembro). Doha. Qatar.

Elias, L. (2018). *Ciências Policiais e Segurança Interna: Desafios e Prospetiva*. Lisboa: ISCPSI – ICPOL.

EUROPOL (2017). TE-SAT. EU Terrorism Situation and Trend Report.

FACEBOOK (10 de março de 2019). *Bom dia com a Web Summit*. Obtido em 10 de março de 2019, consultado de FACEBOOK: <https://www.facebook.com/policiasegurancapublica/posts/bom-dia-com-a-web-summito-comando-metropolitano-da-psp-de-lisboa-informa-que-de-1873551232700382>

Felgueiras, S. (2009). *A Segurança de Grandes Eventos Desportivos: As Fases Finais Dos Campeonatos Da Europa De Futebol No Século XXI*. Dissertação para a obtenção de Grau de Mestre em Ciência Política. Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Felgueiras, S. (2015). *Ação policial face à ação coletiva: Teoria para uma estratégia de policiamento de multidões*. Lisboa: ISCPSI.

FEMA452. (2005). *Risk Assessment - A How-To Guide to Mitigate Potential Terrorist Attacks Against Buildings*. U.S. Department of Homeland Security.

- Fernandes, A. (2005). O Poder Político e Segurança Interna. In *I Colóquio de Segurança Interna, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna*, (Coord. Manuel Monteiro Guedes Valente). Lisboa: Almedina. pp. 23-37.
- Fernandes, L. (2004). As sociedades Contemporâneas e a Ameaça Terrorista. In A. Moreira, *Terrorismo*. Coimbra: Almedina. pp. 417-437.
- Fernandes, L. (2014). *Intelligence e Segurança Interna*. Lisboa: ISCPSI.
- Fernandes, L. & Valente, M. (2005). *Segurança Interna – Reflexões e Legislação*. Lisboa: Almedina.
- Forst, B. (2009). *Terrorism, Crime, and Public Policy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Getz, D. (2009). *Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events* (2.^a Ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Grande Dicionário de Língua Portuguesa. (2002). Vol. VI (Pol a Sol), Matosinhos: QN - Novas Tecnologias de Informação, Lda.
- Granjo, P. (2006). *Quando o conceito de «risco» se torna perigoso*. *Análise Social*, vol. XLI (181).
- Guedes, A. M. & Elias, L. (2010). *Controlos Remotos: Dimensões externas da Segurança Interna em Portugal*. ICPOL. Coimbra: Almedina.
- Guinote, H. (2005). *Volume Comemorativo dos 20 anos - Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna*. Coimbra: Almedina.
- Houaiss, A. & Villar, M. (2003). *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Círculo de Leitores.

Isidoro, A., Saldanha, M. & Caetano, J. (2014). *Manual de Organização e Gestão de Eventos*. Lisboa: Silabo.

ISO 73:2009 Risk Management - Vocabular. (2009). International Organization for Standardization.

ISO 31000:2009 Risk Management – Principles and Guidelines. (2009). International Organization for Standardization.

ISO 31010:2009 Risk Management – Risk Assessment Techniques. (2009). International Organization for Standardization.

JORNAL I. (04 de novembro de 2016). *Web Summit – guia para o maior evento de inovação e empreendedorismo*. Obtido em 02 de fevereiro de 2019, consultado de JORNAL I: <https://ionline.sapo.pt/artigo/532936/web-summit-guia-para-o-maior-evento-de-inovacao-e-empreendedorismo?seccao=Tecnologia>

Krippendorff, K. (1980). *Content Analysis – An Introduction to Its Methodology*. London: Sage Publications.

Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto (Lei Orgânica da PSP).

Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro (Lei Orgânica da GNR).

Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto (Lei de Segurança Interna).

Lei n.º 39/2009, de 30 de julho, com alterações últimas pela Lei n.º 52/2013 de 24 de julho (Lei de combate à violência, à xenofobia e à intolerância nos espetáculos desportivos).

LUSA. (08 de novembro de 2018). *Web Summit: Rajadas de vento deslocaram pilar de tenda de controlo de segurança*. Obtido em 03 de março de 2019, consultado de SAPO: <https://24.sapo.pt/atualidade/artigos/web-summit-rajadas-de-vento-deslocaram-pilar-de-tenda-de-controlo-de-seguranca>

Machado, A. (02 de outubro de 2018). *Web Summit vai manter-se em Lisboa nos próximos 10 anos*. Obtido em 25 de fevereiro de 2019, consultado de Jornal de Negócios: <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/web-summit/detalhe/antena1-web-summit-vai-manter-se-em-lisboa-nos-proximos-10-anos>

Manual do Processo de Decisão Militar. (2006). Instituto de Estudos Superiores Militares.

Matos, H. (2018). *Sistemas de Segurança Interna: Terrorismo & Contraterrorismo (2.ª Edição)*. Lisboa: Caleidoscópico.

Meirinhos, M., & Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *EDUSER: revista da educação*, Vol. 2 (n. °2). Instituto Politécnico de Bragança. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10198/3961>

NEP - 3.ª REP. DOP 10 - OOp de 30DEZ1988. *Ordem de Operações*.

NEP N.º OPSEG/DEPOP/01/05, de 01JUN2004. *Normas sobre o Limite ao Uso de Meios Coercivos*.

NEP n.º AUOOS/DO/01/16, de 15 de dezembro de 2011. *Acionamento da Unidade Especial de Polícia*.

NEP n.º ASDDN/GEP/00/00, de 06MAR2013. *Normas de Execução Permanente*.

NEP n.º AUOOS/DO/01/26, de 21 de outubro de 2016. *Níveis de Comando e Controlo na PSP*.

NEP n.º AUOOS/DO/01/29, de 13 de janeiro de 2019. *Níveis de Intervenção na PSP*.

Oliveira, J. (2015). *A Manutenção da Ordem Pública em Democracia*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

Pedro, F., Caetano, J., Christiani, K. & Rasquilha, L. (2009). *Gestão de Eventos*. Quimera Editores.

Pocinho, M. (2012). *Metodologia de investigação e comunicação do conhecimento científico*. Lisboa: Lidel.

Portaria n.º 383/2008, de 29 de maio (Estrutura nuclear da Direção Nacional da Polícia de Segurança Pública).

PSP, 2.ª Divisão Policial/COMETLIS (02 de novembro de 2016). Ordem de Operações n.º 75/2016. *Web Summit 2016*.

PSP, 2.ª Divisão Policial/COMETLIS (06 de novembro de 2017). Ordem de Operações n.º 60/2017. *Web Summit 2017*.

PSP, 2.ª Divisão Policial/COMETLIS (02 de novembro de 2018). Ordem de Operações n.º 67/2018. *Web Summit 2018*.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.

RADIO RENASCENÇA (04 de novembro de 2018). *Web Summit de A a Z*. Obtido em 01 de fevereiro de 2019, consultado de RADIO RENASCENÇA: <https://rr.sapo.pt/noticia/129569/web-summit-de-a-a-z>

Ramos, C. (2005). *O processo de decisão policial no âmbito da atividade operacional – uma nova abordagem*. Trabalho Final no âmbito do Curso de Direção e Estratégia Policial. Oeiras. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna e Instituto Nacional de Administração.

Recomendação do Conselho de 6 de dezembro de 2001 (2001/C356/01) da UE.

Recomendação do Conselho de 6 de dezembro de 2007 (2007/C 314/02) da UE.

Resolução da Assembleia da República n.º 52/2018, aprova a Convenção do Conselho da Europa sobre uma Abordagem Integrada da Segurança, da Proteção e dos Serviços

por Ocasão dos Jogos de Futebol e de Outras Manifestações Desportivas, aberta a assinatura em Saint-Denis, em 3 de julho de 2016.

Ribeiro, A. (1998). *Planeamento da Acção Estratégica – Aplicado ao Estado*. Lisboa: Editorial Minerva.

Rodrigues, N. (2011). *A Segurança Privada Em Portugal: Sistemas e Tendências*. Coimbra: Almedina.

RTP NOTÍCIAS. (05 de novembro de 2018). *Websummit. Encaixe económico previsto 300 milhões de euros*. Obtido em 05 de novembro de 2018, consultado de RTP NOTÍCIAS: https://www.rtp.pt/noticias/pais/websummit-encaixe-economico-previsto-300-milhoes-de-euros_a1109385

Santo, P. (2010). *Introdução à metodologia das ciências sociais: génese, fundamentos e problemas*. Lisboa: Edições Silabo.

Santos, M. (2011). *Noções Introdutórias Sobre o Processo de Planeamento*. Évora: Universidade de Évora.

SAPO. (28 de maio de 2015). *Tragédia de Heysel mudou o futebol há 30 anos*. Obtido em 20 de janeiro de 2019, consultado de SAPO: <https://desporto.sapo.pt/futebol/liga-dos-campeoes/artigos/tragedia-de-heysel-mudou-o-futebol-ha-30-anos>

Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Sousa, M., & Baptista, C. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios*. Lisboa: PACTOR - Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea.

Teixeira, N. (2002). *Contributos para a Política de Segurança Interna*. Lisboa: Ministério da Administração Interna.

Tomé, L. (2010). Segurança e Complexo de Segurança: conceitos operacionais. In *JANUS.NET e-journal of International Relations*, N.º 1, Outono 2010, consultado de:

http://observare.ual.pt/janus.net/images/stories/PDF/vol1/portuguese/pt_vol1_n1_art3.pdf

Torres, J. (2015). *Gestão de Riscos no Planeamento, Execução e auditoria de Segurança*. Lisboa: ISCPSI.

UNICRI. (2007). *IPO Security Planning Model*. Turin, Italy: Traduzido por ISCPSI.

UNICRI. (2011). *EU-SEC II: Foundations of the European House of Major Events Security: A Manual for the International Coordination of Major Events Security Research in Europe*. Turin, Italy: UNICRI.

Viegas, P. (17 de fevereiro de 2019). *2003-2019. A ascensão e a queda do grupo terrorista Estado Islâmico Obtido*. Obtido em 25 de fevereiro de 2019, consultado de Diário de Notícias: <https://www.dn.pt/mundo/interior/a-ascensao-e-a-queda-do-grupo-terrorista-estado-islamico--10587549.html>

Wilson, O. (1973). *Police Planning*. Springfield: Charles C. Thomas.

Yin, R. (1993). *Applications of case study research*. Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

Yin, R. (2005). *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.

ANEXOS

ANEXO 1 - ESCALA DE AVALIAÇÃO DE AMEAÇA

Escala de Avaliação

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.

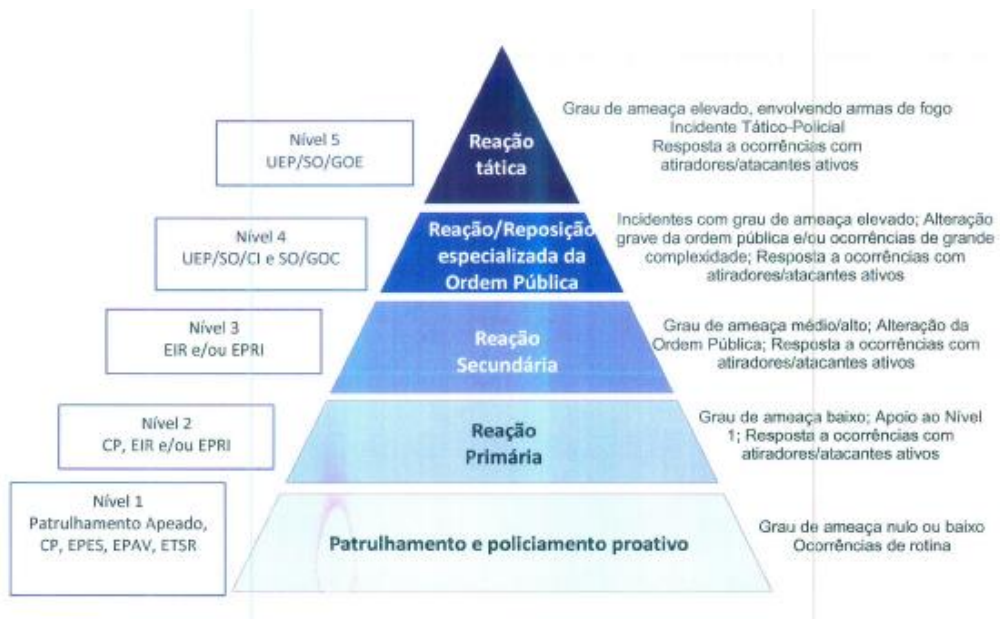
5. REDUZIDO

Não há elementos que justifiquem a previsão de um ato terrorista.

A 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.)

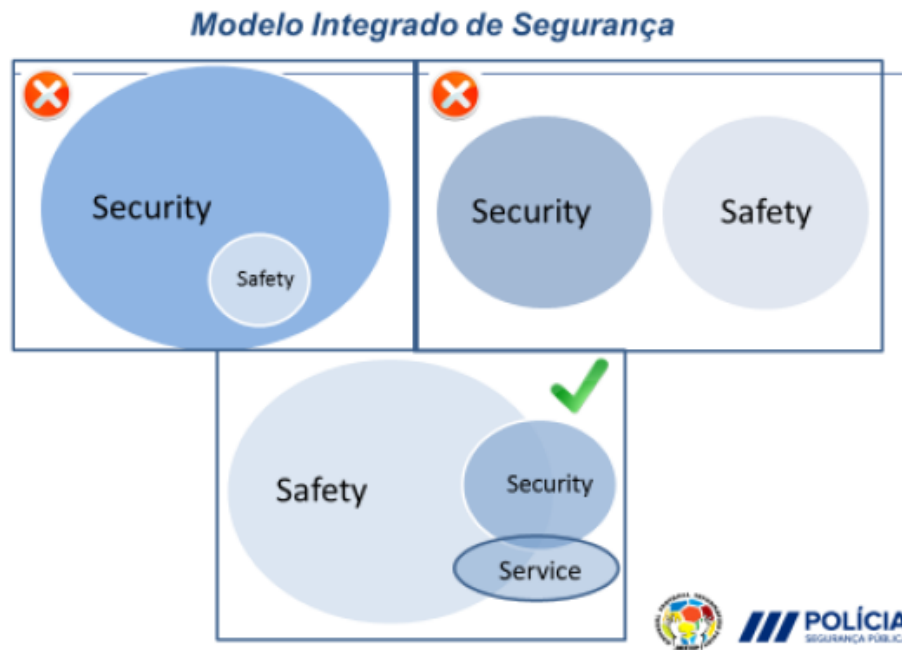
Fonte: Adaptado da Recomendação do Conselho de 6 de dezembro de 2001 (2001/C356) da UE.

ANEXO 2 – NÍVEIS DE INTERVENÇÃO DA PSP



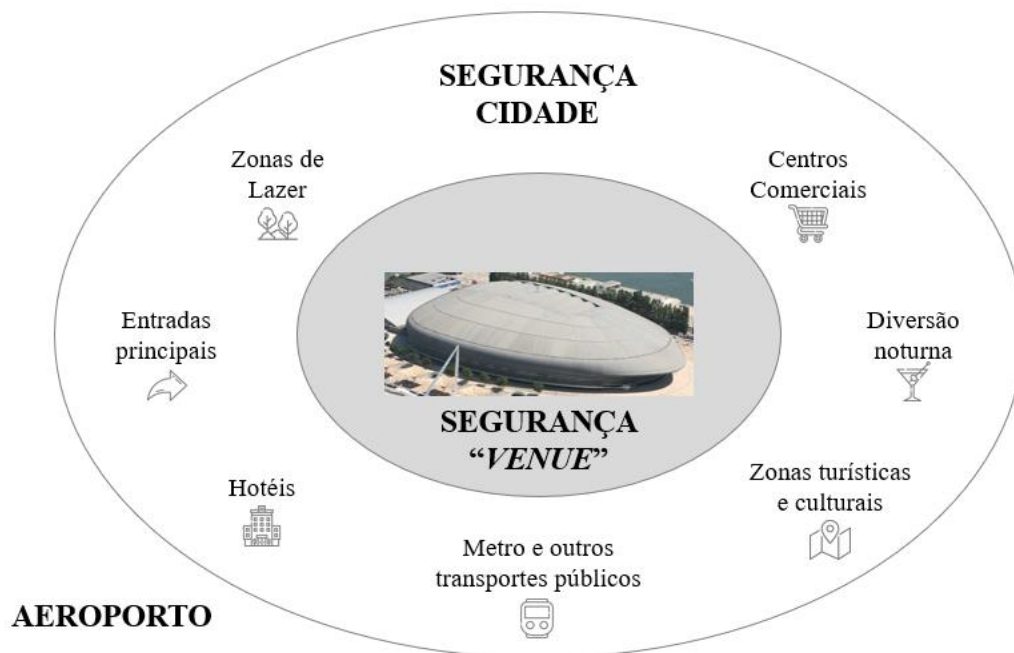
Fonte: NEP N.º AULOOS/DO/01/29, de 13 de fevereiro de 2019.

ANEXO 3 – MODELO INTEGRADO DE SEGURANÇA



Fonte: Cavaleiro (2016, p. 28). UEFA/UE – Adaptado pelo PNIF

ANEXO 4 – ABORDAGEM DA SEGURANÇA GLOBAL



Fonte: Adaptado de Elias (2017).

ANEXO 5 – FATORES PARA UMA ESTRATÉGIA EFICAZ DE PLANEAMENTO DE SEGURANÇA DE UM GRANDE EVENTO – MODELO IPO DA UNICRI

1 - LIDERANÇA

A nomeação de um responsável de planeamento com qualidades de liderança, competências funcionais e experiência, para a implementação da segurança de um grande evento, é um fator extremamente importante. Deve ser definido quem é o responsável pela coordenação da operação de segurança do grande evento, que, sempre tanto quanto possível, deve ser a pessoa/equipa que planeia, para não haver grandes perdas na informação.

2 - ESTRUTURA E GESTÃO DO PLANEAMENTO

De acordo com o referido modelo, a conceção da estrutura e gestão do planeamento pode iniciar com a pesquisa sobre o policiamento de GE anteriores, numa perspetiva crítica, incluindo, por exemplo, a identificação de boas práticas de policiamentos de GE e uma análise das táticas usadas pelos manifestantes.

É fundamental que a pessoa/equipa que lidera a operação de segurança do grande evento tenha uma equipa forte a assessorá-lo que procurará identificar os principais componentes para o planeamento, como o *intelligence* (inteligência), a segurança passiva do local do evento, a gestão do tráfego automóvel, a ordem pública, a logística, os recursos humanos necessários e disponíveis, o comando e controlo, entre outros. Estes componentes constituirão a estrutura do Plano Global.

3 - INTELLIGENCE

A estrutura de planeamento, deve integrar representantes de vários organismos (aos níveis local, nacional e internacional), em função da relevância do grande evento. Todos deverão contribuir para um sistema alargado de *intelligence*, que permita a recolha, análise e disseminação da informação, para ajudar os responsáveis pelo planeamento a responder às ameaças, riscos e vulnerabilidades.

4 - ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL E RELAÇÕES PÚBLICAS

Nos GE a disponibilização, para o exterior, de informação coordenada, precisa e atualizada é um elemento fulcral em qualquer estratégia de prevenção e/ou redução do crime ou das incivilidades. É fundamental haver um porta-voz nomeado que gira e defina como e quando passar a mensagem, ou seja, uma estratégia.

Manter a comunicação social informada é um elemento-chave, pois, no caso de ocorrer um incidente grave, esta encarregar-se-á de o fazer, e muito provavelmente, com consequências negativas para o sucesso do evento. Deve ainda ser fornecida informação relacionada com a segurança das pessoas e difundir um conjunto de conselhos e informações de segurança, entre outros.

5 - SEGURANÇA DO LOCAL DO EVENTO

A definição de um plano de segurança, para a área controlada do local do evento é fundamental, tendo em conta, essencialmente, os seguintes objetivos: (1) identificar o(s) perímetro(s) de segurança do local do evento e reforçar essa(s) área(s) com recurso a meios humanos, físicos e técnicos (policiamento por elementos policiais uniformizados e não uniformizados, vedações, barreiras anti-veículo, sistema de CCTV, etc.); (2) realizar buscas de segurança, esterilizar e manter o local do evento seguro (deteção de engenhos explosivos, armas de fogo e materiais NRBQ); (3) identificar um conjunto de estratégias, táticas e planos policiais operacionais complementares visando proteger a vida e a propriedade, proporcionar um evento seguro e, se necessário, facilitar a realização de manifestações legais; (4) conceber sistemas para prevenir a infiltração de pessoas não autorizadas no local do evento, através de um processo de escrutínio, validação e acreditação (*vetting* de segurança e bilhética); (5) identificar os pontos de entrada e saída do local do evento para diferentes categorias de pessoas, controlar as entradas e recusar o acesso a pessoas não autorizadas, pessoas com objetos proibidos; (6) conceber mecanismos adicionais de segurança para determinadas categorias de participantes, como AE e VIP's (segurança pessoal/ AE).

6 - CONTROLO DE FRONTEIRAS

Durante o período de realização de um grande evento, pode haver necessidade de reforçar a segurança de fronteiras ou mesmo, em situações excecionais, repor mesmo o controlo efetivo de fronteiras, com o objetivo de: (1) detetar e prevenir a entrada de indivíduos que procurem

perturbar a realização do evento; (2) detetar e prevenir um conjunto de atividades ilícitas associadas ao evento; (3) gerar oportunidades para melhorar a troca e a recolha de informações relacionadas com o evento.

7 - GESTÃO DO TRÂNSITO

Esta componente assume especial importância no que concerne à gestão de um grande evento. Destacam-se como principais objetivos deste elemento: (1) assegurar um plano de mobilidade com acessos de/para os locais do evento; (2) manter em funcionamento e garantir a segurança da circulação rodoviária ao longo do perímetro de segurança e zonas adjacentes; (3) preparar planos de contingência para gerir incidentes na circulação rodoviária (ex. cortes de estradas provocados por acidentes, manifestantes ou qualquer outro incidente).

8 - SEGURANÇA RELACIONADA COM O EVENTO E EXTERIOR AO EVENTO

O planeamento de segurança deve considerar a extensão do dispositivo de segurança para além do perímetro de segurança definido para o evento. Em particular, os planos devem incluir medidas adequadas para proteger os locais relacionados com o grande evento, como hotéis, aeroporto, zonas turísticas, centros comerciais, itinerários, infraestruturas críticas como edifícios públicos, transportes públicos e principais interfaces, bem como, incluir medidas adequadas a prevenir o crime e proteger as pessoas e as propriedades.

9 - RECURSOS HUMANOS E APOIO LOGÍSTICO

Uma vez identificados os requisitos operacionais, torna-se fulcral definir os recursos humanos e logísticos. De entre os objetivos incluem-se: (1) apoiar os objetivos estratégicos do plano com um efetivo apropriado, que esteja devidamente treinado, equipado e bem instruído sobre a missão e função que deve desempenhar, antes da sua afetação; (2) prover o apoio logístico adequado em áreas como a alimentação e os transportes; (3) apoiar-se em soluções tecnológicas como CCTV, meios de comunicação, aparelhos raio-x, sensores de metais, entre outros.

10 - TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

As estratégias de comunicação deverão estar aptas a satisfazer as necessidades da operação policial. Destacam-se como principais objetivos: (1) estabelecer comunicações radio, telefone e outras, eficazes e seguras; (2) garantir alimentação adequada dos Centros de Comando e Salas de Gestão de Incidentes, sendo devidamente testadas; (3) estabelecer uma estrutura clara de procedimentos de fluxo de informação, para que todos os atores envolvidos saibam quem deve informar quem, sobre o quê e quando; (4) conceber e implementar planos para proteger as principais infraestruturas de comunicações e ter preparados planos de manutenção dessas comunicações em situações de emergência, como atentados terroristas, acidentes e desastres naturais.

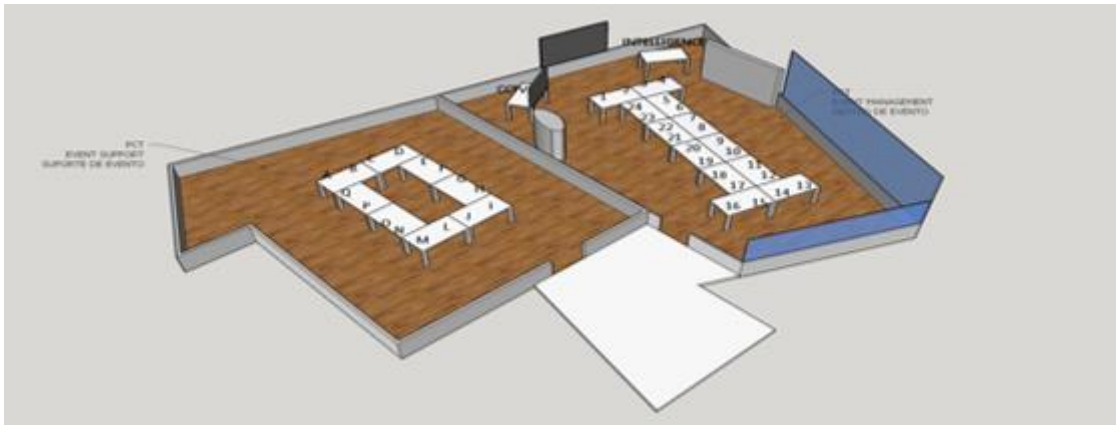
11 - INTEGRAÇÃO E COOPERAÇÃO

Esta fase implica um processo contínuo para confirmar se todos os ramos do planeamento estão sintonizados nos mesmos objetivos, pelo que se impõe: (1) testar a integração, complementaridade e flexibilidade dos planos e a sua eficácia (quando e onde se harmonizam); (2) testar a competência das pessoas e das equipas (quem faz o quê, como e quando); (3) testar os procedimentos de segurança e socorro, para garantir que estão alinhados com os procedimentos operacionais padronizados; (4) testar os equipamentos.

12 - PLANOS DE CONTINGÊNCIA E GESTÃO DE CRISES

Há que ter sempre presente que as consequências de um incidente causado por um atentado terrorista, uma alteração da ordem pública, um desastre natural, emergências de origem humana ou qualquer outro fator, surtirá sempre um impacto direto ou indireto num grande evento, e por isso, revela-se necessário desenvolver um plano de contingência para responder de forma ativa e eficaz sempre que tal se revele necessário. Os planos de contingência são concebidos para apoiar as seguintes atividades: (1) salvar e proteger pessoas e bens; (2) socorrer, resgatar e transportar as vítimas; (3) conter a emergência e as vítimas; (4) gerir a evacuação; (5) cancelar ou suspender o evento; (6) proteger o ambiente; (7) manter os serviços críticos; (8) prestar informações à comunicação social; (9) repor a normalidade logo que possível; (10) garantir a preservação do local e das provas; (11) facilitar as investigações e os inquéritos.

ANEXO 6 – POSTO DE COMANDO TÁTICO DA *WEB SUMMIT 2018*



Fonte: 2.^a Divisão Policial

ANEXO 7 – *BOOKLET* GESTÃO OPERACIONAL



Booklet
Gestão Operacional

WEB SUMMIT
LISBON 2018

06 novembro 2018



Fonte: 2.ª Divisão Policial

ANEXO 8 – LISTA DE VERIFICAÇÃO DE TAREFAS PARA O PLANEAMENTO DE SEGURANÇA DE GRANDES EVENTOS

LISTA DE VERIFICAÇÃO DE TAREFAS PARA O PLANEAMENTO DE SEGURANÇA DE GRANDES EVENTOS

A presente “Lista de Verificação de Tarefas” serve como guia de orientação, por via de regra, e tendencialmente exaustiva, para os Comandantes Táticos que têm a responsabilidade de realizar o planeamento de segurança de um grande evento.

| 1 LIDERANÇA | Realizado? | | N/A |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | Sim | Não | |
| 1.1. Identificar a Força de Segurança territorialmente competente para a realização do planeamento de segurança do grande evento. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.2. Realizar reuniões entre a PSP e o promotor do evento com vista à recolha de informações sobre o evento (locais e respetivas áreas circundantes, duração, programa, a(s) entidade(s) que preside(m) ao evento, previsão do número de participantes, entidades envolvidas na organização, etc.). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.3. Realizar reuniões entre a PSP, as outras FSS e entidades de socorro e emergência médica para coordenar a fase de execução do evento (Autarquia, Proteção Civil, Emergência Médica, Bombeiros, etc.). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.4. Realizar reuniões com as empresas de segurança privada envolvidas na segurança do evento para definir o plano de implementação da segurança privada. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.5. Realizar reuniões entre as diversas valências das subunidades e Serviços do Comando da PSP em cuja área se realiza o evento (investigação criminal, informações, trânsito, logística, etc.), bem como com a UEP, de forma a definir o dispositivo a empenhar e as diferentes modalidades de ação. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 ESTRUTURA E GESTÃO DO PLANEAMENTO | Realizado? | | N/A |
| | Sim | Não | |
| 2.1. Estabelecer cronologicamente as atividades/tarefas a desenvolver pela PSP/Divisão Policial. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.2. Elaborar e difundir a ordem de operações para todas as Unidades e subunidades empenhadas no policiamento. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.3. Elaborar ordens de missão (em número e densificação a definir de acordo com as finalidades de cada local de policiamento). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 INTELIGÊNCIA | Realizado? | | N/A |
| | Sim | Não | |
| 3.1. Solicitar o grau de avaliação da ameaça que impende sobre o grande evento. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.2. Solicitar a identificação de vulnerabilidades e que tipo de ameaças impendem sobre o grande evento. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 3.3. Realizar a Matriz de Reação Policial. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.4. Solicitar a realização de verificações de segurança para efeitos de acreditação dos participantes*. *Caso tenha sido implementado um sistema de acreditação para o evento. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.5. Solicitar a realização da definição de cenários. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.6. Solicitar a avaliação do risco para os diferentes cenários. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.7. Solicitar o RINTEL. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.8. Solicitar o RINFO. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL E RELAÇÕES PÚBLICAS | Realizado? | | N/A |
| | Sim | Não | |
| 4.1. Agendar com o NIRP a realização da conferência de imprensa com os OCS em termos de grupo data/hora/local/intervenientes. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.2. Prever a possibilidade de nomeação de um Oficial responsável, para ser o interlocutor com os OCS, durante o grande evento. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.3. Estabelecer, em parceria com o organizador do evento, o local para conferências de imprensa. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.4. Fornecer informação ao NIRP relativamente a dados da participação da PSP no evento. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 SEGURANÇA NO LOCAL DO EVENTO | Realizado? | | N/A |
| | Sim | Não | |
| 5.1. Criar um perímetro de segurança externo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.2. Delimitar o perímetro de segurança externo com recurso a vedações, grades, etc. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.3. Verificar se o material utilizado para a instalação do perímetro de segurança externo impede a observação para o interior do perímetro de segurança. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.4. Criar um perímetro de segurança interno. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.5. Criar uma zona de segurança (<i>buffer zone</i>), entre o perímetro externo e o perímetro interno, para a gestão do fluxo dos participantes. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.6. Reforçar os perímetros de segurança (internos e externos) com recurso a meios humanos (pólicas uniformizados e não uniformizados). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.7. Instalar barreiras físicas e obstáculos anti-veículos nos acessos aos locais de maior concentração de pessoas, para impedir eventuais ataques cinéticos de viaturas contra pessoas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | | | |
|--|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 5.8. | Efetuar o controlo de acesso dos participantes ao local do evento através de revistas rigorosas e com recurso a meios adicionais de deteção de armas, objetos e/ou substâncias proibidas (raquetes, aparelhos raio-x e pórticos). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.9. | Efetuar o controlo de acesso de viaturas com recurso a meios adicionais de deteção de armas, objetos e/ou substâncias proibidas (espelhos) e verificar a mercadoria transportada. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.10. | Solicitar a realização da inspeção/esterilização do local do evento pelas equipas de deteção de engenhos explosivos e subsolo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.11. | Instalar segurança contínua no local do evento após inspeção de segurança. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.12. | Instalar segurança afastada no local do evento. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.13. | Instalar o PCT no local do evento. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.14. | Definir os responsáveis que devem permanecer no PCT. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.15. | Providenciar um local para a instalação da Célula de Informações no local do evento. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.16. | Solicitar a instalação de um sistema de CCTV no local do evento. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 CONTROLO DE FRONTEIRAS* | | | | |
| * Apesar do Modelo de Planeamento do IPO estabelecer uma parametrização de controle de fronteiras para grandes eventos, tal não é tido em consideração na presente lista de verificação de tarefas, porquanto nem à PSP nem ao Comandante Tático, estão acometidas competências nesta matéria. | | | | |
| 7 GESTÃO DO TRÂNSITO* | | Realizado? | | N/A |
| * A cargo da Divisão/Esquadra territorialmente competente em matéria de trânsito. | | Sim | Não | |
| 7.1. | Proceder ao levantamento do estacionamento de viaturas nas ruas/artérias adjacentes ao recinto. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.2. | Impedir o estacionamento irregular das viaturas nas ruas/artérias adjacentes ao recinto. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.3. | Prever o encerramento/condicionamento de trânsito das ruas/artérias adjacentes ao recinto. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.4. | Gerir as chegadas e partidas das viaturas que acedem ao evento. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.5. | Criar corredores de emergência para o acesso de meios de socorro e evacuação de feridos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.6. | Regular o trânsito nos acessos e imediações do local do evento. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.7. | Estabelecer um ponto de contato para articulação de solicitação de meios, designadamente, reboques, com os parceiros locais. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8 SEGURANÇA RELACIONADA COM O EVENTO E EXTERIOR AO EVENTO | | Realizado? | | N/A |
| | | Sim | Não | |
| 8.1. | Solicitar a interdição do espaço aéreo no local do evento. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 8.2. Solicitar a criação de uma área de interdição temporária da navegação*. <small>*Caso o evento ocorra junto de uma zona fluvial.</small> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8.3. Densificação do papel da segurança privada no evento quanto aos locais de colocação de efetivos para proteção de infraestruturas e controlo de acessos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9 RECURSOS HUMANOS E APOIO LOGÍSTICO | Realizado? | | N/A |
| | Sim | Não | |
| 9.1. Realizar a matriz de recursos humanos (definir as necessidades de reforços das subunidades, Núcleos e UEP). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.2. Realizar a matriz de recursos logísticos (definir as necessidades de viaturas e dotação individual de equipamento) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.3. Providenciar o fornecimento de grades, vedações, etc., para a formação dos perímetros de segurança. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.4. Providenciar o fornecimento de equipamento de rastreio e deteção de metais, assim como de substâncias radioativas (se possível). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.5. Providenciar o fornecimento de barreiras físicas, obstáculos anti-veículos, ouriços, ou outros, para impedir ataques cinéticos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.6. Prever uma sala para realização de <i>briefings</i> , rendição do efetivo, levantamento/entrega de material e equipamento. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.7. Assegurar locais para satisfação das necessidades fisiológicas para o efetivo policial empenhado. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.8. Articular a necessidade de reforço alimentício. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.9. Gestão da deslocação do efetivo e/ou de parque para viaturas policiais/particulares. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10 TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO | Realizado? | | N/A |
| | Sim | Não | |
| 10.1. Realizar o plano de necessidades TIC (computadores, impressoras, papel, rádios, auriculares, mala gravador, etc.) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.2. Solicitar a criação do Grande Evento no SEI. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.3. Solicitar a criação de um canal de comunicações específico para a utilização no evento. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11 INTEGRAÇÃO E COORDENAÇÃO | Realizado? | | N/A |
| | Sim | Não | |
| 11.1. Prever a utilização de um elemento de ligação para as comunicações das várias valências envolvidas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11.2. Realizar simulacros com as entidades envolvidas na segurança do evento. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11.3. Previsão de exercícios de “ <i>Table Top</i> ” (exercícios teóricos) com as entidades envolvidas na segurança do evento. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12 PLANOS DE CONTINGÊNCIA E GESTÃO DE CRISES | Realizado? | | N/A |
| | Sim | Não | |
| 12.1. Estabelecer um plano de contingência em função de cenários possíveis de concretização de ameaças. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| 13 FORMAÇÃO E TREINO | Realizado? | | N/A |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | Sim | Não | |
| 13.1. Avaliar as necessidades de formação e/ou treino do efetivo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13.2. Elaborar plano de formação e/ou treino. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13.3. Realizar ações de formação e/ou treino. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14 ÉTICA | Realizado? | | N/A |
| | Sim | Não | |
| 14.1. Efetuar ações de sensibilização junto do efetivo sobre questões de índole ética e regras de empenhamento. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15 BOAS PRÁTICAS | Realizado? | | N/A |
| | Sim | Não | |
| 15.1. Analisar policiamentos realizados noutros eventos análogos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15.2. Realizar o <i>debriefing</i> da operação. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15.3. Realizar o relatório final da operação. | | | |
| 16 SEGURANÇA DE ALTAS ENTIDADES | Realizado? | | N/A |
| | Sim | Não | |
| 16.1. Garantir escoltas para as AE e desembaraçamento de trânsito nos percursos de/e para o local do evento*. *Prever a necessidade de articulação com a foça de segurança congénere em razão dos itinerários de deslocação. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16.2. Realizar buscas de segurança nos locais de passagem e permanência das AE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16.3. Garantir, em articulação com a UEP, a existência de equipas de Segurança Pessoal. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Lista de siglas e abreviaturas:

AE – Altas Entidades

CCTV – *Closet-Circuit Television*

FSS – Forças e Serviços de Segurança

IPO – *International Permanent Observatory on Security during Major Events in Europe*

N/A – Não se aplica

NIRP – Núcleo de Informações e Relações Públicas

OCS – Órgãos de Comunicação Social

PCT – Posto de Comando Tático

RINFO – Relatório de Informações Policiais

RINTEL – Relatório de Inteligência.

SEI – Sistema Estratégico de Informações

TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação

UEP – Unidade Especial de Polícia

APÊNDICES

Apêndice A: Pedido de Autorização para Consulta de NEP'S, Diretivas, Ordens De Operações, Determinações, relativos ao Planeamento de Segurança do Web Summit (2016, 2017 e 2018)

Apêndice B: Guião das Entrevistas Aplicadas aos Oficiais da PSP envolvidos no Planeamento de Segurança do Web Summit 2018

Apêndice C: Pedido de Autorização para Realização de Entrevistas

Apêndice D: Termo de Consentimento Informado do Comandante da 1.^a Divisão Policial do Comando Metropolitano de Lisboa - Subintendente Paulo Flor

Apêndice E: Entrevista ao Comandante da 1.^a Divisão Policial do Comando Metropolitano de Lisboa - Subintendente Paulo Flor

Apêndice F: Termo de Consentimento Informado do Chefe de Divisão de Policiamento e Ordem Pública do Departamento de Operações - Subintendente Norberto Rodrigues

Apêndice G: Entrevista ao Chefe de Divisão de Policiamento e Ordem Pública do Departamento de Operações - Subintendente Norberto Rodrigues

Apêndice H: Termo de Consentimento Informado do Adjunto do Gabinete da Secretária-Geral do Sistema de Segurança Interna – Subintendente João Pestana

Apêndice I: Entrevista ao Adjunto do Gabinete da Secretária-Geral do Sistema de Segurança Interna – Subintendente João Pestana

Apêndice J: Termo de Consentimento Informado do Chefe da Área Operacional da Divisão de Trânsito do Comando Metropolitano de Lisboa – Comissário Luís Gancho

Apêndice K: Entrevista ao Chefe da Área Operacional da Divisão de Trânsito do Comando Metropolitano de Lisboa – Comissário Luís Gancho

Apêndice L: Termo de Consentimento Informado do Comandante da Divisão de Segurança a Transportes Públicos do Comando Metropolitano de Lisboa – Subintendente José Oliveira

Apêndice M: Entrevista ao Comandante da Divisão de Segurança a Transportes Públicos do Comando Metropolitano de Lisboa – Subintendente José Oliveira

Apêndice N: Termo de Consentimento Informado do Comandante Metropolitano de Lisboa – Superintendente-chefe Jorge Maurício

Apêndice O: Entrevista ao Comandante Metropolitano de Lisboa – Superintendente-chefe Jorge Maurício

Apêndice P: Termo de Consentimento Informado do Chefe da Área Operacional do Comando Metropolitano de Lisboa – Superintendente Luís Moreira

Apêndice Q: Entrevista ao Chefe da Área Operacional do Comando Metropolitano de Lisboa – Superintendente Luís Moreira

Apêndice R: Termo de Consentimento Informado da Comandante da 2.^a Divisão Policial do Comando Metropolitano de Lisboa – Subintendente Ana Neri Correia

Apêndice S: Entrevista à Comandante da 2.^a Divisão Policial do Comando Metropolitano de Lisboa – Subintendente Ana Neri Correia

Apêndice T: Termo de Consentimento Informado do Chefe do Núcleo da Divisão de Policiamento e Ordem Pública do Departamento de Operações – Comissário João Ramos

Apêndice U: Entrevista ao Chefe do Núcleo da Divisão de Policiamento e Ordem Pública do Departamento de Operações – Comissário João Ramos

Apêndice V: Grelhas de Análise de Conteúdo das Entrevistas Realizada aos Oficiais da PSP Envolvidos no Planeamento de Segurança do Web Summit 2018

APÊNDICE A: PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA CONSULTA DE NEP'S, DIRETIVAS, ORDENS DE OPERAÇÕES, DETERMINAÇÕES, RELATIVOS AO PLANEAMENTO DE SEGURANÇA DO *WEB SUMMIT* (2016, 2017 E 2018)

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

Adriano
19/12/2018
O Diretor Nacional Adjunto
José Eduardo de Oliveira
Superintendente-Chefe

Sua Referência:

Sua Comunicação:

Nossa Referência: 321/SECDE/2018

Classificador: OBO.01.10

Processo: SECDE201800001ASP

Data: 2018-10-29

Assunto: PEDIDO DE COLABORAÇÃO EM TRABALHO DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado INTEGRADO EM CIÊNCIAS POLICIAIS

1. O Curso de Mestrado integrado em Ciências Policiais (CMICP), no 5.º ano - Estágio, compreende a elaboração de uma dissertação/trabalho de projeto que deverá, obrigatoriamente, incidir sobre um tema das áreas científicas de ciências policiais, ciências jurídicas, ciências sociais e humanas e/ou ciências de desenvolvimento e adaptação motora.
2. A Aspirante a Oficial de Polícia Cristina da Conceição Costa Oliveira, irá realizar o seu estudo numa daquelas áreas científicas, subordinado ao tema "Planeamento de Segurança de Grandes Eventos: Estudo de caso sobre eventos de natureza cultural", do qual é orientador o Sr. Superintendente Prof.º Doutor Luis Elias.
3. Deste modo, solicita-se a V.ª Ex.ª autorização para aceder à seguinte informação: DN e COMETLIS:

- DEPARTAMENTO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Extração de dados estatísticos do SEI:

- o Número e tipo de Grandes Eventos, criadas no SEI, por Comandos (Metropolitanos e Regionais), no período de 2010/01/01 a 2018/12/31.
- o Número e tipo de ocorrências associadas a cada Grande Evento, por Comandos (Metropolitanos e Regionais), no período de 2010/01/01 a 2018/12/31.
- o Número e tipo de ocorrências associadas ao Grande Evento Web Summit das três edições (2016, 2017 e 2018).
- o Junto se anexa o formulário do pedido de extração de dados criminais do SEI.

- DEPARTAMENTO DE OPERAÇÕES/NÚCLEO DE OPERAÇÕES

Consulta/acesso, a Ordens de Operações, NEP'S, Diretivas, Determinações, entre outros, relativos ao planeamento das três edições do Grande Evento Web Summit (2016, 2017 e 2018).

- DEPARTAMENTO DE INFORMAÇÕES POLICIAIS/NÚCLEO DE INFORMAÇÕES POLICIAIS

Consulta/acesso, de documentos referentes à avaliação de análise de risco e ameaça, entre outros, relativos ao planeamento das três edições do Grande Evento Web Summit (2016, 2017 e 2018).



R. 1º do Maio, nº2 1249-010 Lisboa Tel: 213612900 Fax: 213612820 www.jccp.pt |

ispn@psp.pt

147488
Página 1/2

1.ª DIVISÃO

SEÇÃO DE OPERAÇÕES E INFORMAÇÕES

Consulta/acesso, entre outros, a Ordens de Operações, Ordens de Missão, NEP'S, Diretivas, Determinações, relativas ao planeamento das três edições do Grande Evento Web Summit (2016, 2017 e 2018).

2.ª DIVISÃO

SEÇÃO DE OPERAÇÕES E INFORMAÇÕES

Consulta/acesso, entre outros, a Ordens de Operações, Ordens de Missão, NEP'S, Diretivas, Determinações, relativas ao planeamento das três edições do Grande Evento Web Summit (2016, 2017 e 2018).

4.ª DIVISÃO

SEÇÃO DE OPERAÇÕES E INFORMAÇÕES

Consulta/acesso, entre outros, a Ordens de Operações, Ordens de Missão, NEP'S, Diretivas, Determinações, relativas ao planeamento das três edições do Grande Evento Web Summit (2016, 2017 e 2018).

DIVISÃO DE TRÂNSITO

Consulta/acesso, a Ordens de Operações, Ordens de Missão, NEP'S, Diretivas, Determinações, entre outros, relativos ao planeamento das três edições do Grande Evento Web Summit (2016, 2017 e 2018).

DIVISÃO DE SEGURANÇA A TRANSPORTES PÚBLICOS

Consulta/acesso, a Ordens de Operações, Ordens de Missão, NEP'S, Diretivas, Determinações, entre outros, relativos ao planeamento das três edições do Grande Evento Web Summit (2016, 2017 e 2018).

DIVISÃO DE SEGURANÇA AEROPORTUÁRIA

Consulta/acesso, a Ordens de Operações, Ordens de Missão, NEP'S, Diretivas, Determinações, entre outros, relativos ao planeamento das três edições do Grande Evento Web Summit (2016, 2017 e 2018).

4. Atendendo à natureza do estudo, o acesso, e o acesso a estes documentos irão permitir obter dados que são imprescindíveis para a fundamentação das respostas ao problema do estudo no desenvolvimento da dissertação de mestrado.
5. Mais se informa V.ª Ex.ª de que a Aspirante a Oficial de Polícia Cristina Oliveira se compromete a obter de todos os participantes um termo de consentimento informado, bem como a utilizar as respostas obtidas apenas no âmbito da dissertação em questão.


O Diretor

Abílio Pinto Vieira
Superintendente-chefe


O Diretor Especial
Sérgio Ricardo F. Aguiar
Substituto



R. 2.ª de Maio, 145 - 1349-001 Lisboa - Tel.: 212622900 - Fax: 212610035 - www.bcppt.pt
bcppt@bcppt.pt

14748
Registo22

APÊNDICE B: GUIÃO DAS ENTREVISTAS APLICADAS AOS OFICIAIS DA PSP ENVOLVIDOS NO PLANEAMENTO DE SEGURANÇA DO GRANDE EVENTO *WEB SUMMIT 2018*

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



CRISTINA DA CONCEIÇÃO COSTA OLIVEIRA

Aspirante a Oficial de Polícia

XXXI Curso de Formação de Oficiais de Polícia

Guião de Entrevista

Lisboa e ISCP/SPSI, janeiro de 2019

PELA ORDEM



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

**Entrevista sobre o Planeamento de Segurança de Grandes Eventos – Estudo de Caso:
Web Summit 2018**

Esta entrevista enquadra-se na indagação científica com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais intitulado-se: O PLANEAMENTO DE SEGURANÇA DE GRANDES EVENTOS - ESTUDO DE CASO: *WEB SUMMIT* 2018. Com a presente entrevista pretendemos obter a opinião qualificada dos entrevistados com o objetivo de compreender, tendo por base o estudo de caso do *Web Summit* 2018, como é realizado atualmente, pela Polícia de Segurança Pública (PSP), o planeamento de segurança de grandes eventos, se o mesmo obedece a algum modelo estruturado, e se este evoluiu perante os novos desafios que se apresentam à segurança.

Entrevista n° _____

Nome do entrevistado: _____

Local: _____ **Data** ____/____/____

Hora de início: _____ **Hora de fim:** _____

1 Organização a que pertence: _____

2 Tempo de Serviço na organização: _____

3 Departamento/Serviço: _____

4 Cargo/Posto: _____

5 Função: _____

6 Idade: _____

7 Género: _____

8 Habilitações Literárias: _____

QUESTÕES

- 1. Perante o contexto internacional securitário resultante dos atentados terroristas que ocorreram nos últimos anos um pouco por todo o mundo e que, embora com maior incidência na Europa, e face à crescente complexidade dos grandes eventos, quais os principais desafios e oportunidades que se colocam à PSP no planeamento de segurança neste tipo de eventos?**
- 2. O planeamento de segurança de grandes eventos realizado, atualmente, pela PSP, obedece a um modelo estruturado, ou, num outro prisma, é realizado sobretudo com base na experiência e conhecimento dos Comandantes?**
- 3. De acordo com a sua experiência, quais os principais fatores a considerar no planeamento da segurança de um grande evento?**
- 4. Em sua opinião, considera que o processo de planeamento de segurança em grandes eventos, realizado pela PSP, evoluiu perante os novos desafios que se apresentam à segurança? Quais os principais aspetos em que se registou tal evolução?**
- 5. Qual o contributo do seu Comando/Unidade/Departamento/Entidade para o planeamento de segurança do grande evento *Web Summit* 2018? Qual deverá ser, na sua ótica, em 2019?**
- 6. No âmbito das suas competências e participação no planeamento de segurança do *Web Summit* 2018, quais os pontos fortes e pontos fracos que identifica? Verifica alguma evolução no planeamento de segurança da edição de 2018, comparativamente às duas edições anteriores (*Web Summit* 2016 e 2017)? (Responder, p. f., a esta última questão se aplicável.)**
- 7. Em sua opinião, ao nível da estrutura interna da PSP, qual a importância das reuniões preparatórias e de coordenação na realização do planeamento de segurança**


em grandes eventos? Que outras fases e/ou momentos considera essenciais no planeamento?

8. Para além da PSP, que outras entidades devem envolver-se no planeamento de segurança em grandes eventos? Considera pertinente a sua inclusão na fase de execução das operações de segurança?

9. Considera pertinente a criação de uma NEP (Norma de Execução Permanente) sobre o planeamento na PSP?

APÊNDICE C: PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE ENTREVISTAS

FORÇA DE 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 do Pátio de França, 133
3199-010 LISBOA

Autenticado
01.02.2019
DIRETOR NACIONAL
Luís Manuel Paiva Parinha
Subintendente-Chefe

Sua Referência:
Sua Comunicação:
Número Referência: 3375CCM/2018
Classificação: 080.01.10
Processo: S/CDI/201800001A3P
Data: 2019-01-29

Assunto: PEDIDO DE COLABORAÇÃO EM TRABALHO DE RELATÓRIO DE ESTÁGIO DE MESTRADO INTEGRADO EM CIÊNCIAS POLICIAIS

1. O Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais (CMSP), no 5.º ano - Estágio, compreende a elaboração de uma dissertação/trabalho de projeto que deverá, obrigatoriamente, incidir sobre um tema das áreas Científicas de Ciências Policiais, Ciências Jurídicas, Ciências Sociais e Humanas e/ou Ciências do Desenvolvimento e Adaptação Motora.

2. A Aspirante a Oficial de Polícia Cristina da Conceição Costa Oliveira, irá realizar o seu relatório, subordinado ao tema "Planeamento de Segurança de Grandes Eventos: Estudo de caso sobre eventos de natureza cultural", do qual é orientador o Sr. Subintendente Luís Elias.


3. Deste modo, solicita-se a V.ª Ex.ª autorização para a realização das seguintes individualidades do estatuto orgânica do PSP:

- 3.1. Com.º Sr. Comandante do Comando Metropolitano de Lisboa, Superintendente-Chefe Jorge Monteiro;
- 3.2. Com.º Sr. Chefe da Área Operacional do Comando Metropolitano de Lisboa, Intendente Luís Moreira;
- 3.3. Com.º Sr. Comandante da Divisão de Segurança Aeroportuária, Intendente José Neto;
- 3.4. Com.º Sr. Chefe de Divisão de Policiamento e Ordem Pública do Departamento de Operações, Subintendente Norberto Rodrigues;
- 3.5. Com.º Sr. Adjunto do Gabinete do Secretário-Geral do SSP, Subintendente João Pestana;
- 3.6. Com.º Sr. Comandante da 1.ª Divisão Policial do Comando Metropolitano de Lisboa, Subintendente Paulo Flor;
- 3.7. Com.º Sr. Comandante da 2.ª Divisão Policial do Comando Metropolitano de Lisboa, Subintendente Aires Henriques;
- 3.8. Com.º Sr. Comandante da Divisão de Segurança e Transportes Públicos do Comando Metropolitano de Lisboa, Subintendente José Oliveira;
- 3.9. Com.º Sr. Chefe de Núcleo de Divisão de Policiamento e Ordem Pública, Comissário João Ramos;
- 3.10. Com.º Sr. Chefe da Área Operacional do Divisão de Tráfego do Comando Metropolitano de Lisboa, Comissário Luís Gonçalves.

4. Atendendo à natureza do pedido, a realização das referidas entrevistas e a informação fornecida será uma mais-valia para a recolha de dados necessários para a elaboração do seu relatório, uma vez que lhe irá conferir maior credibilidade e fundamentação nos resultados e nas conclusões.

5. Não se informa a V.ª Ex.ª de que a Aspirante a Oficial de Polícia Cristina Oliveira se compromete a obter das participantes um termo de consentimento informado, bem como a utilizar os resultados obtidos apenas no âmbito do trabalho académico.

O Director
Luís Elias
Adjunto do Diretor
Subintendente-Chefe

 16. Março 2019 | 1985-00 Lisboa | Tel: 213013900 | Fax: 213022000 | www.psp.pt |
www.ipsi.pt

198500
Página 1/1

APÊNDICE D: TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO DO COMANDANTE DA 1.^a DIVISÃO POLICIAL DO COMANDO METROPOLITANO DE LISBOA - SUBINTENDENTE PAULO FLOR

**Termo de Consentimento Informado
(Entrevista)**

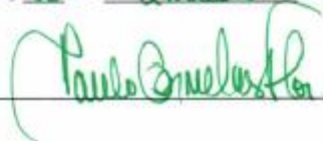
Tomei conhecimento que a Aspirante a Oficial de Polícia CRISTINA DA CONCEIÇÃO COSTA OLIVEIRA, M/152265, aluna do Mestrado Integrado em Ciências Policiais do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, se encontra a desenvolver um estudo sobre o PLANEAMENTO DE SEGURANÇA DE GRANDES EVENTOS - ESTUDO DE CASO: *WEB SUMMIT* 2018, sob orientação do Exmo. Senhor Professor Doutor, Superintendente Luís Elias.

Neste âmbito, foram-me explicados os objetivos do trabalho e solicitada a minha colaboração para responder a um conjunto de questões, em entrevista. Fui informado de que as respostas serão gravadas para facilitar a sua análise, sendo destruídos os registos áudio após o propósito de transcrição. A participação neste estudo é feita de forma voluntária, sem qualquer tipo de obrigatoriedade ou consequências em caso de recusa, sendo que a minha colaboração não será remunerada nem me acarretará despesas.

Foi-me garantido que caso necessite de algum esclarecimento ser-me-á facultado, e fui ainda esclarecido sobre os aspetos que considero importantes e as perguntas que coloquei foram respondidas.

Pelo presente Termo, aceito colaborar neste estudo e assino onde indicado.

Lisboa, 05 de Fevereiro de 2019



APÊNDICE E: ENTREVISTA AO COMANDANTE DA 1.^a DIVISÃO POLICIAL DO COMANDO METROPOLITANO DE LISBOA - SUBINTENDENTE PAULO FLOR



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

**Entrevista sobre o Planeamento de Segurança de Grandes Eventos – Estudo de Caso:
Web Summit 2018**

Esta entrevista enquadra-se na indagação científica com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais intitulado-se: PLANEAMENTO DE SEGURANÇA DE GRANDES EVENTOS - ESTUDO DE CASO: *WEB SUMMIT* 2018. Com a presente entrevista pretendemos obter a opinião qualificada dos entrevistados com o objetivo de compreender, tendo por base o estudo de caso do *Web Summit* 2018, como é realizado atualmente, pela Polícia de Segurança Pública, o planeamento de segurança de grandes eventos, se o mesmo obedece a algum modelo padronizado e estruturado, bem como perceber se a existência de uma NEP (Norma de Execução Permanente) poderá constituir uma mais valia para o planeamento de segurança em grandes eventos.

Entrevista nº 1

Nome do entrevistado: Paulo de Jesus Marote Ornelas Flor

Local: 1.^a Divisão Policial

Data 05/02/2019

Hora de início: 14H30 **Hora de fim:** 15H25

1. **Organização a que pertence:** Polícia de Segurança Pública
2. **Tempo de Serviço na organização:** 19 anos
3. **Departamento/Serviço:** 1.^a Divisão Policial do Comando Metropolitano de Lisboa
4. **Cargo/Posto:** Subintendente
5. **Função:** Comandante da 1.^a Divisão Policial
6. **Idade:** 41
7. **Género:** M
8. **Habilitações Literárias:** Licenciatura

QUESTÕES

1. Perante o contexto internacional securitário resultante dos atentados terroristas que ocorreram nos últimos anos um pouco por todo o mundo e que, embora com maior incidência na Europa, e face à crescente complexidade dos grandes eventos, quais os principais desafios e oportunidades que se colocam à PSP no planeamento de segurança neste tipo de eventos?

O principal desafio é, desde logo, estar à altura daquilo que são as linhas orientadoras das boas práticas europeias e mundiais no domínio da segurança interna. É um desafio, porque naturalmente fruto da conjuntura internacional de Portugal, e Lisboa com especial relevância porque é de Lisboa que estamos a falar, hoje em dia, tem um grande foco de visibilidade, não só por ter sido considerada pelos *World Travel Awards* como um dos melhores destinos turísticos, como também acaba por ser um grande palco de eventos. Sempre foi, mas tornou-se muito mais evidente este palco de eventos, até pela razão geopolítica e geolocalizada de Portugal face à Ásia, face à Europa, face à América, está aqui numa posição que lhe permite, de facto, ter o melhor de vários mundos. E o melhor de vários mundos, aliado a uma boa gestão de infraestruturas, de termos recintos com a capacidade como por exemplo o Altice Arena tem, e outro tipo de palcos, permitem-nos realizar grandes eventos com uma grande dimensão, fazendo com que Portugal, nos últimos anos tivesse uma grande componente de eventos.

Fruto, ainda, desta chegada mais acentuada do turismo, dos incidentes que se passaram no norte de África – primavera árabe, dos incidentes/acontecimentos terroristas que se passaram no centro da Europa, principalmente com o epicentro em França e na Bélgica, fez com que grande parte dos turistas começassem a divergir para Portugal. E, se de facto nós já éramos referenciados por boas práticas no domínio do turismo, no domínio da boa receção de pessoas, no domínio dos grandes eventos, começamos também a ser cada vez mais apontados como um bom exemplo de sucesso em termos de segurança. A segurança é um chapéu muito grande onde cabe muito, daí que este de facto, seja um desafio porque continuamos a ser colocados pela *Global Peace Index* no ranking dos países mais seguros do mundo e a segurança representa efetivamente um custo que tem de ser suportado com os recursos humanos e materiais que todos os dias enviamos para o terreno.

Admito que também acaba por ser uma oportunidade para “jogar em casa”. Porque, ainda temos muito a premissa de que é só um acaso, porque somos Portugueses e porque se calhar Fátima é em Portugal, e porque se calhar sempre tivemos sorte ao longo da nossa história,

ou porque se calhar o Vasco da Gama descobriu por acaso o caminho marítimo para a Índia, e o Pedro Álvares Cabral descobriu por acaso o Brasil, e tantas outras coisas em Portugal que “supostamente acontecerem por acaso” e no fim da linha, é também por acaso que nós somos um dos destinos mais seguros do Mundo. Não somos seguros por acaso. Depende muito da forma como nós políciamos as nossas ruas, depende muito da forma como profissionalmente encaramos a nossa missão, e acredito que esta é claramente uma oportunidade que temos, acima de tudo do ponto de vista interno, assumindo um exemplo de sucesso em termos de segurança, e no caso em apreço, ao nível da gestão da segurança em grandes eventos.

Daí que esta seja uma grande oportunidade para, na conjuntura internacional, demonstrar aos portugueses e para fora do país, que Portugal é, e continua a ser efetivamente um país seguro. Portugal é, claramente um *player* da União Europeia, que está perfeitamente consciente da conjuntura internacional onde está inserido e do valor que detém e acrescenta a eventos promovidos aqui.

2. O planeamento de segurança de grandes eventos realizado, atualmente, pela PSP, obedece a um modelo estruturado, ou, num outro prisma, é realizado sobretudo com base na experiência e conhecimento dos Comandantes?

Quando vim para a Polícia em 2000, comecei a trabalhar como Subcomissário na 3.^a Divisão Policial, tive a oportunidade de trabalhar num grande palco que se chama Estádio da Luz, tendo a cargo a segurança de cerca de 120.000 pessoas e onde todo o planeamento de um evento desportivo no Estádio da Luz era francamente muito sistematizado na experiência de uma pessoa, onde a ordem de operações para um determinado evento desportivo era concebida de forma muito expressiva à imagem de quem a concebia. Atualmente, passados mais de 15 anos, ainda existe muito a “pessoalização” dos eventos, ainda que numa dimensão inferior que há uma década.

Julgo que acima de tudo vai muito da forma como nós olhamos para a experiência, da forma como nós olharmos para os eventos anteriores, da forma como lemos e percebemos o que estava em planeamentos anteriores em termos de ordens de operações.

A verdade é que nada é feito por acaso. As ordens de operações são o produto do planeamento, que têm um princípio, um meio e um fim. O processo de planeamento é realizado de acordo com aquelas que são as premissas assentes em Diretivas e NEP’s da Direção Nacional, como por exemplo, a NEP da Gestão de Incidentes Tático-Policiais, donde retiramos planeamento firmado e estratificado, como por exemplo, quanto à

implementação do posto de comando tático, mas também, é realizado com base na nossa experiência de outros eventos (julgo que elementar). Ainda tendemos a pegar em ordens de operações anteriores, ver o que é que mudou do ano passado para este ano, e perceber se aquilo que se passou o ano passado, se pode fazer ou não este ano.

Continuamos, uns mais que outros, a ser reféns daquilo que é o passado relativamente a algumas questões operacionais e daquilo que nós queremos implementar do ponto de vista do planeamento. Por isso é que eu considero que, hoje em dia, é cada vez mais determinante que a nossa génese seja mais baseada em doutrina policial, para que um evento desportivo realizado no Comando Metropolitano de Lisboa, no Estádio Sport Lisboa e Benfica, tenha exatamente a mesma matriz de comando, de liderança aos três níveis – tático, operacional e estratégico - ao planeamento no Estádio de Dragão do Comando Metropolitano do Porto, ao Estádio Municipal de Braga no Comando Distrital de Braga. Não existe um documento que uniformize os procedimentos. E nós só conseguimos garantir esta uniformidade se tivermos normas que digam quais são as regras que temos que seguir enquanto Comandantes, enquanto planeadores de um determinado evento, para que de facto possamos ser exatamente iguais na forma como olhamos para um evento e como construímos o planeamento em cima desse evento.

3. De acordo com a sua experiência, quais os principais fatores a considerar no planeamento da segurança de um grande evento?

Existem fatores que dependem de questões externas ao próprio evento, desde logo, a conjuntura Europeia ou Internacional do ponto de vista de avaliações de ameaça no âmbito do terrorismo, da avaliação do risco que é realizada pela própria PSP, designadamente, pelo Departamento de Informações Policiais e pelo Núcleo de Informações Policiais, para um determinado evento numa determinada cidade. É necessário também avaliar a conjuntura social do país, recolha de informações sobre o evento e participantes, das entidades que estão previstas no evento, do número de participantes entre outras. Validar as questões de mobilidade (gestão do trânsito), da localização do evento, do número de pessoas, a implementação de perímetros de segurança, as vulnerabilidades que podem existir, para depois podermos avaliar o tipo de recursos materiais e humanos que temos que solicitar do ponto de vista interno, o tipo de medidas e limitações que têm que ser implementadas e o tipo de entidades que devem ser consideradas.

É muito diferente realizar um evento num espaço pequeno, com 4.000 pessoas por exemplo no Coliseu, do que fazer um evento com 200.000 pessoas na Praça do Comércio.

Paralelamente à componente não só de security (segurança) existirá também a componente de safety (proteção e socorro), onde terá de estar presente a Autoridade Nacional de Protecção Civil, o INEM, equipas da Câmara Municipal de Lisboa - na ótica da limpeza - e de toda a estrutura de apoio que é preciso dar para um evento desta natureza. A partir deste ponto, construir-se-ão as diferentes *layers* para chegarmos ao objetivo final, que é realizar um documento (ordem de operações) que sistematiza de forma gráfica o que é que é expectável acontecer, para que os polícias, desde o agente que está numa determinada porta até ao comandante operacional e tático, saibam exatamente aquilo que têm de fazer.

4. Em sua opinião, considera que o processo de planeamento de segurança em grandes eventos, realizado pela PSP, evoluiu perante os novos desafios que se apresentam à segurança? Quais os principais aspetos em que se registou tal evolução?

Sim, evolui e muito. Arrisco-me a dizer que nos últimos 3 anos desde que eu estou na 1ª Divisão, que se nota essa evolução de forma abissal. Passamos de uma realidade em que Comandante Tático Operacional estava literalmente no terreno, com a capacidade de ver e de decidir com base em 2 metros quadrados e evoluímos para uma realidade onde já temos postos de comando operacionais ligados à sala de Comando e Controlo Operacional do Comando Metropolitano de Lisboa e, nos casos de um evento de maior dimensão, ao Centro de Comando e Controlo Estratégico da Direção Nacional da PSP. Isso permite-nos, ter uma visão macro de um evento. Outra evolução é a possibilidade de utilização de sistemas CCTV, a implementação de Postos de Comando Tático no local do evento, onde estão em permanência representantes de todas entidades envolvidas diretamente na segurança do evento (PSP, promotor, INEM, representantes da segurança privada, Protecção Civil, entre outras). Esta é uma realidade relativamente recente, pois existe há cerca de dois, três anos, fruto, no meu entender, dos grandes eventos que têm sido realizados em Portugal, como é o caso do Web Summit, do Festival da Eurovisão e outros grandes eventos com um enorme “palco mediático internacional”, que nos fez evoluir muito e rapidamente neste aspeto.

Até então, tínhamos apenas postos de comando tático e sistemas de CCTV dentro dos estádios (premissa que vem quase desde 2004, em que os estádios que o Euro 2004 passaram a ter outra capacidade técnica para fazer a avaliação a todo momento do enquadramento de segurança) e, passados quase 15 anos, passamos a ter essa mesma realidade nos locais onde ocorrem grandes eventos, sejam eles em espaços fechados ou em espaços abertos.

Dou aqui um outro exemplo: o planeamento de segurança que é realizado atualmente para a passagem de ano na Praça do Comércio é muito distinto do que era há 3 anos. Hoje em dia, temos diferenças substanciais que o robustecem, por exemplo, uma estrutura que nos garante portas de entrada para a Praça do Comércio, a proibição da utilização de copos de vidro, garrafas de vidro, a criação de um perímetro de segurança ao abrigo da LSI, a criação de um corredor de emergência dentro do perímetro interior, a inclusão de PCT, a inclusão de sistema CCTV com publicitação à entrada, a colocação de elementos físicos que impeçam ataques cinéticos. Portanto, muita coisa mudou e, hoje, tenho a certeza que no âmbito da conjuntura internacional existe outra capacidade, clarividência e atenção quando avaliamos um evento com esta dimensão.

5. Qual o contributo do seu Comando/Unidade/Departamento/Entidade para o planeamento de segurança do grande evento *Web Summit* 2018? Qual deverá ser, na sua ótica, em 2019?

Neste particular, aquilo que nós tivemos que considerar foi termos um evento mediático à escala planetária, como o *Web Summit*, onde todo o detalhe é escrutinado a uma velocidade que se mede em *megabytes*. Qualquer facto que ocorra de forma menos positiva teria uma amplificação do ponto de vista mediático nas redes sociais enorme e, portanto, todas as questões, por mais pequenas que fossem, se não fossem bem resolvidas num determinado momento e num determinado local, a amplificação dessas situações tinha um impacto muito grande para a sedimentação da estrutura do *Web Summit* em termos globais.

Daí que tivéssemos olhado, desde o início, para aquelas que eram as premissas do planeamento de segurança da 2.^a Divisão Policial, obviamente com outras questões associadas, desde logo, porque os eventos realizados na nossa área ocorrem espaços abertos, que não são espaços exclusivos do evento, onde circulam milhares de pessoas na rua paralelamente e ao mesmo tempo que os “*attendees*” do evento *Web Summit*, com uma concentração massiva durante as noites do *Night Summit*. Tentamos passar essas premissas para a cidade de Lisboa, para garantirmos a fiabilidade do planeamento de segurança na *Night Summit* na cidade de Lisboa, na área da 1.^a Divisão Policial. Isso permitia termos uma leitura holística do ponto de vista de evento, não exclusivamente focado no Altice Arena e no Parque das Nações, mas focado na cidade de Lisboa e na forma como a Polícia no seu todo consegue aplicar da mesma forma os mesmos princípios. O *Web Summit* é cada vez mais um evento do Comando Metropolitano de Lisboa, com muito impacto na área da 2.^a Divisão Policial, mas também da área da 1.^a Divisão Policial com as *Night Summit*, no Cais

do Sodré, da 4.^a Divisão Policial com o LX Factory, e da 5.^a Divisão Policial com o Hub do Beato. Para o ano de 2019, na minha ótica, o contributo da 1.^a Divisão, será exatamente o mesmo de anos anteriores. Usando a linguagem futebolística “equipa que ganha não se mexe”, mas, efetivamente perceber que se as coisas correram bem até agora, então devemos olhar para aquilo que correu bem e manter acrescentando valor de ano para ano, de evento para evento. Manter o planeamento, manter a “coluna vertebral” daquele que é o planeamento que garante o sucesso do evento *Web Summit* em Portugal.

6. No âmbito das suas competências e participação no planeamento de segurança do *Web Summit* 2018, quais os pontos fortes e pontos fracos que identifica? Verifica alguma evolução no planeamento de segurança da edição de 2018, comparativamente às duas edições anteriores (*Web Summit* 2016 e 2017)? (Responder, p. f., a esta última questão se aplicável.)

Em termos de pontos fortes, resultado das últimas reuniões que tive em 2018 com a organização do *Web Summit*, existe a preocupação dos eventos associados ao *Web Summit* não se focarem demasiado nos mesmos sítios e no mesmo tipo de eventos, isto é, existe um evento principal, de maior dimensão, que é o *Web Summit* que decorre no Parque das Nações e as *Night Summit* e os eventos paralelos que existem associados ao *Web Summit* não serem realizados sempre nas mesmas zonas da cidade de Lisboa. Portanto, pretende-se criar condições para que a cidade de Lisboa se possa abrir ao *Web Summit* e olhar para outros palcos da própria cidade que possam transportar as pessoas para sítios diferentes. Por outro lado, considero que outro ponto forte é a capacidade que nós temos de fazer a diferença, independentemente da Divisão Policial onde estamos, mas fazendo a diferença sempre, na estruturação do planeamento, no tipo de respostas operacionais que são garantidas na *Web Summit* do Parque das Nações. Esse é o princípio.

Em termos de fragilidades e de pontos fracos, é muito difícil garantir a 100%, para não dizer impossível, a mesma segurança num espaço público e num espaço fechado. Num espaço fechado, como é o local onde ocorre o evento principal do *Web Summit*, existe gradeamento a delimitar o perímetro de segurança, pontos de entrada e saída definidos, onde as pessoas são revistadas e todos os seus objetos são passados pelo raio-x, uma zona de *catering* numa área específica, onde é realizado o *scanning* de todo o material e equipamento que entra para o local do evento, utilização de sistemas CCTV etc., todo o risco que se possa vir a ter, e temos, é muito mais fácil geri-lo num local fechado, do que na cidade, onde circulam milhares de pessoas e onde a carga é maior. Aqui “na rua”, não conseguimos esterilizar uma

rua para um determinado evento, até porque não é exclusivo, e não sendo exclusivo temos que garantir a segurança no espaço genérico, e isso para mim, se calhar é o ponto mais vulnerável na questão dos *Nights Summit* fora do *Web Summit*.

De resto julgo francamente, da experiência que temos de anos anteriores e acho que isso também é bem focado e patenteado pela organização: termos conseguido até hoje dar uma resposta à altura daquilo que são as legítimas aspirações e expectativas da organização relativamente às *Night Summit* e ao *Web Summit*.

7. Em sua opinião, ao nível da estrutura interna da PSP, qual a importância das reuniões preparatórias e de coordenação na realização do planeamento de segurança em grandes eventos? Que outras fases e/ou momentos considera essenciais no planeamento?

Acho extremamente importante continuar a fazer reuniões, fazer o planeamento e conseguirmos “legendar as plantas” que enviamos para as diferentes cadeias de comando dentro de um planeamento operacional. Ao nível tático, também considero importante reunir numa sala com os comandantes de sector para explicar exatamente quais são as premissas no âmbito do planeamento que é preciso considerar, e explicá-lo muito bem, para que sejam esclarecidas todas as dúvidas, o porquê de estarmos a colocar um polícia num determinado local, qual o tipo de resposta que pretendemos que este polícia tenha, para garantirmos que a todos os níveis todos saibam exatamente qual a sua missão.

Não sou particularmente adepto de reuniões porque julgo que em Portugal reunimos demais e perdemos demasiado tempo em reuniões, que não são eficazes e pragmáticas. Acima de tudo, julgo que as reuniões só fazem sentido se formos eficazes. Temos uma hora de início e temos uma hora de conclusão, e que as pessoas, dentro daquela meia-hora, uma hora, aquilo que se definir para aquela reunião, sejam muito pragmáticas na forma como avaliam, como questionam e como respondem, para garantirmos que estas reuniões tenham, de facto, um papel construtivo no planeamento daquele evento.

Também considero essencial, neste tipo de eventos com uma determinada dimensão, que seja feito o reconhecimento do local onde se vai desenrolar o evento, por parte dos Comandantes Táticos. É extremamente importante conhecer-se o local onde vai ocorrer o evento e as condições em que este se encontra. Porque, aquilo que existe hoje, amanhã pode deixar de o ser. Porque há uma obra que surge, porque há uma rua que se cria, porque existem pedras da calçada que se levantam, porque existem alterações e para as quais não estamos

preparados. E isto, obriga de facto a que o Comandante Tático tenha de calcorrear as ruas, de perceber quais são as fragilidades do percurso, perceber quais são os pontos em que tem que reforçar mais a sua vigilância, seja com elementos fardados ou com elementos da estrutura de Investigação Criminal ou outras, para garantir, de facto, que está perfeitamente enquadrado com aquilo que é o planeamento, e eu acho que este é um detalhe essencial.

8. Para além da PSP, que outras entidades devem envolver-se no planeamento de segurança em grandes eventos? Considera pertinente a sua inclusão na fase de execução das operações de segurança?

Cada vez mais é importante assumirmos o papel que possuímos ao nível do *security* (segurança) com outras entidades que prestam apoio ao nível do *safety* (proteção e socorro). De há uns anos a esta parte, instalávamos toda a estrutura de segurança do ponto de vista integral de resposta, na ótica dos reforços da UEP, na ótica da IC, na ótica do DIP ou de NIP, com câmaras de CCTV, mas, depois no âmbito da necessidade do socorro já não existia a mesma capacidade de celeridade e eficácia na resposta. Por isso, hoje, é fundamental que os organizadores do evento sejam envolvidos desde o primeiro momento, termos todas as entidades envolvidas, num posto de comando único, quer no planeamento de segurança, quer na sua fase de execução, pela dimensão que estes tipos de eventos têm, e pelo impacto que os acidentes têm na cidade, para garantir que, de facto, a resposta seja integrada. Até porque isso nos faz voltar novamente à primeira questão. Dar-nos-á a oportunidade de mostrar às pessoas, a outros *players*, que o impacto que temos na segurança de todos é efetivo, e que as medidas que são tomadas são realizadas com base em avaliações, quer no âmbito da ameaça quer no âmbito do risco, que nos permitem garantir no final de um determinado evento, uma consequência segura para a própria cidade.

9. Considera pertinente a criação de uma NEP (Norma de Execução Permanente) sobre o planeamento na PSP?

Sim. A NEP vai clarificar aquilo que é importante, aquilo que se calhar é acessório e dentro desta importância escalonar os graus de importância, definir as *guidelines*, definir uma *checklist* que vai permitir ao Comandante Tático tomar as suas decisões e construir uma ordem de operações robusta, e que obedeça aos mesmos princípios em Lisboa ou noutra qualquer lado do país.

APÊNDICE F: TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO DO CHEFE DE DIVISÃO DE POLICIAMENTO E ORDEM PÚBLICA DO DEPARTAMENTO DE OPERAÇÕES - SUBINTENDENTE NORBERTO RODRIGUES

**Termo de Consentimento Informado
(Entrevista)**

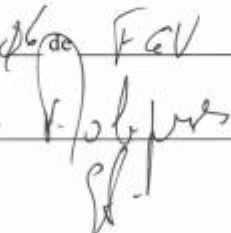
Tomei conhecimento que a Aspirante a Oficial de Polícia CRISTINA DA CONCEIÇÃO COSTA OLIVEIRA, M/152265, aluna do Mestrado Integrado em Ciências Policiais do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, se encontra a desenvolver um estudo sobre o PLANEAMENTO DE SEGURANÇA DE GRANDES EVENTOS - ESTUDO DE CASO: *WEB SUMMIT* 2018, sob orientação do Exmo. Senhor Professor Doutor, Superintendente Luís Elias.

Neste âmbito, foram-me explicados os objetivos do trabalho e solicitada a minha colaboração para responder a um conjunto de questões, em entrevista. Fui informado de que as respostas serão gravadas para facilitar a sua análise, sendo destruídos os registos áudio após o propósito de transcrição. A participação neste estudo é feita de forma voluntária, sem qualquer tipo de obrigatoriedade ou consequências em caso de recusa, sendo que a minha colaboração não será remunerada nem me acarretará despesas.

Foi-me garantido que caso necessite de algum esclarecimento ser-me-á facultado, e fui ainda esclarecido sobre os aspetos que considero importantes e as perguntas que coloquei foram respondidas.

Pelo presente Termo, aceito colaborar neste estudo e assino onde indicado.

Lisboa, 16 de FGV de 2019



APÊNDICE G: ENTREVISTA AO CHEFE DE DIVISÃO DE POLICIAMENTO E ORDEM PÚBLICA DO DEPARTAMENTO DE OPERAÇÕES - SUBINTENDENTE NORBERTO RODRIGUES



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

**Entrevista sobre o Planeamento de Segurança de Grandes Eventos – Estudo de Caso:
Web Summit 2018**

Esta entrevista enquadra-se na indagação científica com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais intitulando-se: O PLANEAMENTO DE SEGURANÇA DE GRANDES EVENTOS - ESTUDO DE CASO: *WEB SUMMIT* 2018. Com a presente entrevista pretendemos obter a opinião qualificada dos entrevistados com o objetivo de compreender, tendo por base o estudo de caso do *Web Summit* 2018, como é realizado atualmente, pela Polícia de Segurança Pública (PSP), o planeamento de segurança de grandes eventos, se o mesmo obedece a algum modelo estruturado, e se este evoluiu perante os novos desafios que se apresentam à segurança.

Entrevista n° 2

Nome do entrevistado: Norberto Paulo Rodrigues

Local: Direção Nacional

Data 06/02/2019

Hora de início: 14H30 **Hora de fim:** 16H05

- 1. Organização a que pertence:** Polícia de Segurança Pública
- 2. Tempo de Serviço na organização:** 28 anos
- 3. Departamento/Serviço:** Departamento de Operações - Divisão de Policiamento e Ordem Pública
- 4. Cargo/Posto:** Subintendente
- 5. Função:** Chefe de Divisão de Policiamento e Ordem Pública
- 6. Idade:** 50
- 7. Género:** M
- 8. Habilitações Literárias:** Mestre

Questões

1. Perante o contexto internacional securitário resultante dos atentados terroristas que ocorreram nos últimos anos um pouco por todo o mundo e que, embora com maior incidência na Europa, e face à crescente complexidade dos grandes eventos, quais os principais desafios e oportunidades que se colocam à PSP no planeamento de segurança neste tipo de eventos?

A organização de um grande evento em Portugal é um desafio enorme para o país, mas é também uma excelente oportunidade para ganhar visibilidade e notoriedade pública e notoriedade internacional que proporciona um conjunto de mais valias em termos de investimento, de turismo, entre outras, para além daquelas que advém da organização do próprio evento. Porque a realização de um grande evento, por exemplo do *Web Summit*, traz a Portugal milhares de pessoas que deixam uma “pegada” na economia que não é desprezável.

A polícia naturalmente tem um papel extraordinariamente importante nesta matéria, porque a segurança, é, e continuará a ser um fator crítico de sucesso para qualquer empreendimento que tenhamos que levar a cabo. Considero que, em termos de desafios, para qualquer evento, independentemente dos contextos internacionais nos domínios da segurança, há aqui um conjunto de desafios que se colocam sempre que falamos da organização da segurança de um grande evento, desde logo, a complexidade do planeamento. Porquê? É uma coisa nova, obriga-nos a interagir com organizações nacionais, muitas delas não ligadas à Segurança Interna e obriga-nos também a ter que interagir com organizações e entidades internacionais, o que dificulta o planeamento. As responsabilidades pela segurança extravasam muito aquilo que são as competências e as tarefas da PSP, envolve um conjunto significativo de entidades nacionais, que obriga um planeamento muito aturado.

Quando falamos de um grande evento, falamos de grande notoriedade, de grande visibilidade pública, naturalmente os riscos são maiores. Há uma maior probabilidade de sermos confrontados com um incidente de segurança, e ao mesmo tempo, no caso de haver um incidente de segurança, os riscos em termos de disseminação tendo em conta a projeção pública que isso vai ter a nível nacional e internacional, os riscos que advém para o país, para a organização, para a Segurança Interna e para a PSP, em particular, são de facto muito grandes.

Por outro lado, uma operação desta natureza envolve sempre um elevado número de recursos humanos e materiais que têm de ser alocados à segurança e, em momentos em que os

recursos não abundam, quer os financeiros, quer os materiais quer os humanos, a tarefa é mais complicada e aumenta o desafio.

Há também um outro desafio, que também não é menosprezável, que é a quebra da rotina, ou seja, as nossas organizações e a Polícia, com todas as organizações, têm uma forma de proceder que está cimentada, no seu dia-a-dia, e que de alguma forma está confortável porque se não houver alterações ao paradigma, os procedimentos estão definidos e ajustados às necessidades do dia-a-dia. Ora, um evento desta natureza vem quebrar esta rotina, porque há fatores de risco novos, há novos elementos novos e novas organizações com as quais a PSP tem de se articular e, portanto, cria um novo desafio que é a adaptação a esta nova rotina. Depois, há uma exigência extraordinariamente elevada naquilo que diz respeito à avaliação dos riscos, à avaliação das ameaças, na procura da informação, e isso exige às entidades da segurança interna, e à PSP em particular, um investimento mais avultado no domínio da recolha de informações para sinalizar efetivamente esses riscos e essas ameaças. E, por outro lado, um último desafio, e talvez aquele com que nós mais lidamos mais no dia-a-dia, é a enorme pressão externa que se exerce sobre a Polícia. Por um lado, a pressão da comunicação social, a pressão internacional, a pressão da tutela política, a pressão do organizador do evento e da própria sociedade, porque, ninguém quer que um evento desta natureza corra mal. Assim, a pressão sobre as questões relacionadas com a segurança recai, em última análise, sobre a polícia, que é quem tem a responsabilidade de garantir que o evento decorra em segurança.

Mas, para uma organização que tem orgulho naquilo que faz no dia a dia, e que está aberta a novos desafios, é também uma excelente oportunidade, desde logo de obtenção de recursos. Isso aconteceu no passado, e tem acontecido em vários momentos, quando na fase de planeamento são identificados um conjunto de necessidades em termos de recursos humanos e meios materiais, que a polícia não dispõe ou não são suficientes, o Estado tem providenciado esses recursos adicionais. Estamos a falar de recursos humanos, mas também de meios materiais, ao nível de equipamentos de proteção, de comunicação e de rastreio, armamento, viaturas, entre outras.

É também uma excelente oportunidade para se realizarem ajustamentos na legislação legal e, no quadro legal, o Euro 2004 é o exemplo paradigmático disso mesmo, pois foi revista de forma profunda a legislação aplicável à segurança e o combate à violência ligada ao fenómeno desportivo.

O reconhecimento que a PSP tem hoje no domínio da segurança dos grandes eventos deve-se em muito ao sucesso que teve na organização deste tipo de eventos, portanto ganhamos

uma enorme notoriedade e reconhecimento internacional, o que faz com que muitos dos países que têm organizado grandes eventos procurem o conhecimento da PSP, e esta tem enviado peritos especialistas com conhecimento desta matéria, a convite de outras entidades, para dar formação e transmitir o nosso testemunho e a experiência adquirida. Portanto, é uma oportunidade para o país, e para a PSP em particular, de se afirmar no quadro nacional e internacional neste âmbito, que traz o respeito, a credibilidade e a confiança, quer do público interno, quer do externo.

Porém, a preparação para um evento desta natureza também se revela uma oportunidade extraordinária para a capacitação dos nossos recursos humanos. O envio dos nossos peritos para países estrangeiros, junto de peritos internacionais, permite-nos também inovar nos nossos procedimentos, recolher informações sobre novos modelos de atuação e *Know-how* que nós não temos, o que vem valorizar muito a nossa atuação, pois, com recursos humanos mais qualificados a resposta é melhor, logo, o resultado final também tem condições para ser melhor.

Todos estes desafios que se colocam à segurança de um grande evento, no atual contexto da Segurança Interna, sobretudo ao nível internacional, ganham uma outra dinâmica e são mais elevados, o que nos vai obrigar um planeamento mais exaustivo e a dar respostas a muitos outros problemas que não equacionávamos no passado. Estamos a destacar acima de tudo a questão do terrorismo internacional, que é uma preocupação que ocupa um lugar cimeiro nas preocupações das polícias dos Estados-Membros da União Europeia, mas também de outro tipo de riscos que advém do desenvolvimento tecnológico, por exemplo, da utilização dos drones, do desenvolvimento informático, pois a informatização de quase todos os sistemas obriga a equacionar riscos que no passado não se colocavam, mas eu diria que, acima de tudo, a maior preocupação é efetivamente a ameaça do terrorismo.

2. O planeamento de segurança de grandes eventos realizado, atualmente, pela PSP, obedece a um modelo estruturado, ou, num outro prisma, é realizado sobretudo com base na experiência e conhecimento dos Comandantes?

Baseado na minha experiência prática neste contexto, diria que o planeamento que a Polícia faz para este tipo de eventos não tem uma definição muito lógica e fácil de encontrar. Na PSP não temos, efetivamente, um documento padronizado que nos dê as orientações que devemos ter em consideração para fazer um planeamento desta natureza. No entanto, a ser

criado esse documento, que não se pode desviar daquilo que são os normativos legais, permitirá criar doutrina nesta matéria.

Não tendo um documento ainda sobre esta matéria, atualmente, o planeamento é suportado nos normativos legais em vigor e nos normativos internos existentes sobre várias áreas. Para além dos diplomas legais no contexto do direito penal e do processo penal, da LOPSP, há de facto, a LSI que é um documento basilar e que nunca podemos perder de vista. A LSI é, digamos, um pilar fundamental da atuação da polícia, desde logo porque, é na LSI que estão identificadas algumas das medidas de polícia e, não menos importante, especifica claramente qual é o papel do SGSSI nos grandes eventos. Depois, temos o PCCCOFSS, que tem, especialmente no seu anexo B, instruções e *guidelines* importantes que devem ser observadas no planeamento de segurança dos grandes eventos; a NEP sobre os Níveis de Comando e Controlo; a NEP sobre os Níveis de Intervenção na PSP; a NEP sobre o Acionamento da Unidade Especial de Polícia. Enfim, há um conjunto de NEP'S e Diretivas que são sempre tidas em consideração no planeamento.

É ainda suportado na experiência acumulada na polícia, nomeadamente pelos Departamentos que têm esta responsabilidade, nomeadamente pelo Departamento de Operações, na interpretação dos normativos existentes, legais ou internos, e adaptá-los à realidade, porque cada evento é um caso único e que tem que ser estudado *per si*. Portanto, o planeamento faz-se muito com a aplicação prática dos normativos existentes sobre o trabalho da Polícia.

É ainda um processo dinâmico, em constante atualização, com uma constante interação entre os diversos Departamentos e os diversos Comandos e Unidades que têm responsabilidade sobre a execução, estando o processo de planeamento muito voltado para a questão operacional e execução da operação em concreto.

Faltará, eventualmente, a existência de um normativo específico que faça a articulação e a coordenação com os normativos já existentes e que de alguma forma defina alguns procedimentos nesta matéria e, não tenho dúvidas que este trabalho vai ajudar também para pensar esse documento.

No entanto, o planeamento realizado pela PSP, é, ainda hoje, muito suportado na experiência e no conhecimento que existe quer nos Departamentos, quando falamos do planeamento estratégico, quer dos comandantes táticos, quando falamos do planeamento operacional.

3. De acordo com a sua experiência, quais os principais fatores a considerar no planeamento da segurança de um grande evento?

Os principais fatores a considerar num grande evento não são muito diferentes para qualquer operação policial planeada; aqui a exigência é levada ao extremo, mas a filosofia e a orientação é aquela que já está alguma forma assumida e consagrada no seio da nossa instituição, que é mais ou menos exaustiva, conforme o tipo de evento que estejamos a tratar e conforme os riscos e ameaças que estão associadas a esse grande evento.

Quando nós pensamos em fazer um planeamento, temos de colocar a seguinte questão: o que é que nós queremos do planeamento? Esta é uma primeira reflexão que nós temos que fazer. Ao estarmos a fazer um planeamento operacional para um determinado evento, queremos, em primeiro lugar, criar uma organização, ou seja, harmonizar, cimentar a nossa organização interna, a nossa estrutura operacional, para fazer face àquele desafio. Em segundo lugar, criar e definir o método de trabalho, isto é, para aquele evento qual é que é o nosso método de trabalho. Vamos fazer o quê? Quem é que vai em primeiro lugar? Quais são as *guidelines* para a intervenção policial dentro deste grande evento. Criar o método de trabalho também ao nível dos processos internos, porque quando falamos de um grande evento, por vezes a polícia faz uma espécie de um documento para o futuro, que é uma diretiva de planeamento, em que logo na fase de planeamento se distribui algumas tarefas, ou seja, criar um método do trabalho.

Depois, criar, sedimentar, estandardizar os nossos procedimentos operacionais para fazer face a incidentes. É através do planeamento que nós conseguimos efetivamente definir o que é que queremos da nossa resposta policial em cada um dos momentos e, portanto, é na fase de planeamento que temos que responder a isso.

Depois, ajuda-nos a criar disciplina: disciplina interna dentro de cada unidade, disciplina entre as unidades, disciplina entre os departamentos, disciplina para o exterior e disciplina também individual. O planeamento obriga-nos, ainda, a pensar na gestão dos recursos humanos, quer materiais, quer humanos. E depois obriga-nos a repensar a natureza da nossa missão, porque temos que definir uma missão, que está de facto enquadrada com aquilo que é na natureza da missão geral da polícia. Ajuda-nos a identificar os fatores hostis, os fatores de risco que nós normalmente, no dia-a-dia, não valorizamos da mesma forma como quando estamos a planear a segurança de um evento com grande visibilidade. E, por último, ajuda-nos a minimizar os riscos, porque se nós fizermos um planeamento aturado nós vamos certamente identificar os riscos, identificar as medidas de proteção que tenham um efeito mitigador desses riscos e, portanto, vamos efetivamente aumentar o nível e o padrão de segurança. Se fizemos esse trabalho de uma forma sistemática, ordenada, coordenada, com a intervenção de todos os departamentos, a probabilidade de sucesso é maior. Portanto, é

esse trabalho de levantamento de necessidades, de identificação dos riscos, das vulnerabilidades, de identificação das melhores estratégias para minimizar os riscos, da avaliação das ameaças é que é a mais-valia do planeamento, porque obriga, de facto, a pensar na missão que vamos executar, de uma forma preventiva e onde podemos até eventualmente corrigir trajetórias e arranjar soluções para os problemas que vamos eventualmente ter, e que nos permite evitar os riscos.

Uma outra questão que julgo pertinente abordar são as fases do planeamento. Em primeiro lugar, naturalmente, a primeira das fases é identificar a missão e enquadrá-la naquilo que é a natureza da missão global da polícia. Depois, recolher informação sobre o evento, onde é que o evento se vai realizar. E, numa terceira fase, estabelecer a natureza da missão em concreto para aquele evento. Depois de identificada a missão, de recolhida a informação adicional, estabelecemos a nossa missão e, a partir daqui, vamos desenvolver as fases subsequentes do planeamento que são, a recolha exaustiva dos meios que iremos necessitar para o cumprimento da missão, quer em termos de recursos humanos, quer em termos de recursos materiais, identificando as necessidades que nós temos, e os meios que já existem, localizá-los e identificar a necessidade de se obter recursos adicionais.

Num grande evento há um conjunto muito distinto de tarefas e de missões, mas tem que haver uma *guideline* comum para todas as missões. Claro que depois há as missões específicas de cada um, mas há uma linha orientadora para todas as missões, para que nós consigamos efetivamente atingir o objetivo. E, portanto, é na fase de planeamento, e numa fase precoce que fixamos as grandes orientações para o cumprimento da missão. Por último, um aspeto extraordinariamente importante, é a distribuição das tarefas. Num evento desta natureza é muito importante que todas as pessoas incluídas na execução saibam exatamente qual é o seu papel e que conheçam exatamente qual é a sua função no contexto global da operação. Isso é extraordinariamente importante. E esse será o fim último do planeamento operacional, que é consubstanciado normalmente num documento, numa diretiva estratégica (ao nível estratégico), numa ordem de operações (ao nível operacional e tático), que estarão distribuídas as tarefas. Em última análise, no final do planeamento nós vamos distribuir tarefas às unidades, e depois naturalmente as unidades vão distribuir a cada elemento policial.

Neste trabalho de planeamento nós devemos responder a algumas questões chave que, no fundo, são aquelas que tradicionalmente são equacionadas: O que vamos fazer? Quando vamos fazer? Como vamos fazer? Com que meios? Quem vai fazer o quê? Todas as pessoas envolvidas no planeamento devem saber exatamente o que é que vai acontecer e qual o seu

papel no contexto global da operação. Para que cada um, na execução dessas tarefas, tenha a noção do seu papel e das interligações que o seu desempenho tem com as tarefas dos restantes, para atingir o objetivo final.

O processo de planeamento é um processo dinâmico e está condicionado pelos acontecimentos, pela obtenção de informação e pelas decisões que são tomadas relativamente ao evento e que não são da responsabilidade da Polícia.

4. Em sua opinião, considera que o processo de planeamento de segurança em grandes eventos, realizado pela PSP, evoluiu perante os novos desafios que se apresentam à segurança? Quais os principais aspetos em que se registou tal evolução?

Evoluiu, sem dúvida. Efetivamente o processo de planeamento da PSP é um processo muito dinâmico, muito desperto às novas realidades, às realidades no contexto da segurança interna no país e no estrangeiro, e tem-se adaptado e procura adaptar-se permanentemente aos novos desafios e as novas ameaças. Um exemplo muito prático: a PSP, até há bem pouco tempo a esta parte não equacionava no seu planeamento a colocação de barreiras físicas para evitar ataques cinéticos, o que se começou a realizar mais presentemente, fruto daquilo que vamos observando nível europeu. Destaco ainda o controlo de acessos com o recurso a equipamentos de raio-x. Outro aspeto que se tem vindo a considerar atualmente no planeamento é a preocupação em termos dos riscos que podem advir da utilização de drones, que no passado não tínhamos. Isto ilustra claramente que o planeamento da PSP está permanentemente em atualização e que procura permanentemente atualizar-se de acordo com os fenómenos criminais que vão surgindo. Outro aspeto de evolução foi a implementação de postos de comando táticos no local do evento. Considero que os principais aspetos em que se registou mais essa evolução foi, efetivamente, na colocação no terreno de novas formas e procedimentos táticos e operacionais em face dos novos desafios.

5. Qual o contributo do seu Comando/Unidade/Departamento/Entidade para o planeamento de segurança do grande evento *Web Summit* 2018? Qual deverá ser, na sua ótica, em 2019?

No âmbito do *Web Summit*, a DN, apenas teve responsabilidades de planeamento ao nível estratégico, ou seja, ajudar o comando operacional a suprir as suas necessidades e tratar de todas as questões que estão acometidas ao nível estratégico. A questão da necessidade de

utilização de sistemas de videovigilância. Naturalmente isso, porque é uma medida que, nos termos da Lei 1/2005, é acionada pelo Diretor Nacional, que faz o pedido ao Ministro da Administração Interna, e como tal isso tem que ser tratado ao nível estratégico. Foi identificada a necessidade de se criar mecanismos de segurança aérea e interditar o sobrevoo. Neste sentido, foi o Departamento de Operações que operacionalizou essa interdição de sobrevoo, que é naturalmente pedida junto de outras entidades. Houve ainda a necessidade de fazer, em determinados momentos, para a acreditação das pessoas, verificações de segurança, e, portanto, é com a intervenção do Departamento de Informações que essas verificações de antecedentes são executadas. Essas verificações são feitas quer pela PSP, quer pelas outras FSS, no sentido de sinalizar eventuais indivíduos que possam constituir um risco e uma ameaça para o evento, e eventualmente evitar e tomar as providências necessárias para que essas pessoas não sejam acreditadas para poderem ter acesso ao evento. Esta verificação de segurança não deve ser sobrevalorizada. Primeiro, porque podem ocorrer falhas na pesquisa, por outro lado, há a questão de uma pessoa poder de alguma forma ludibriar a pesquisa através de um nome falso. Porém, pelo facto de fazermos uma verificação de segurança das pessoas que vão estar no evento, isso não invalida que nós tenhamos que aplicar no terreno, as medidas de segurança que se impõem.

O evento *Web Summit*, pese embora a sua importância a nível nacional, é um evento que está centrado no Comando de Lisboa, e como tal as responsabilidades do planeamento de segurança devem ser deixadas ao comando operacional, ou seja, ao Comando Metropolitano de Lisboa. Assim, o contributo do Departamento de Operações, para o *Web Summit* de 2019, será o de continuar a prestar o auxílio e o apoio necessário ao Comando Metropolitano de Lisboa nesse planeamento e continuar a ocupar-se daquelas que são as questões que extravasam a capacidade do mesmo, para além de providenciar os reforços necessários, em termos de recursos materiais e humanos, referimos as verificações de segurança, a interdição de sobrevoo, a videovigilância, e a articulação com o SSI e com as outras FSS. Acho que essa vai ter que continuar a ser a matriz de atuação do Departamento de Operações.

6. No âmbito das suas competências e participação no planeamento de segurança do *Web Summit* 2018, quais os pontos fortes e pontos fracos que identifica? Verifica alguma evolução no planeamento de segurança da edição de 2018, comparativamente às duas edições anteriores (*Web Summit* 2016 e 2017)? (Responder, p. f., a esta última questão se aplicável.)

Centrando naquilo que foi a participação do Departamento de Operações, no âmbito do planeamento estratégico, eu diria que há efetivamente algumas dificuldades que surgiram neste evento e que surgem em todos os grandes eventos onde são chamados a participar todas as FSS e tem que ver essencialmente com a própria arquitetura do SSI português.

O facto do SSI português ter um conjunto e uma multiplicidade de atores, obriga a um esforço de coordenação e de articulação maior e que vem pesar muito sobre o planeamento. De facto, esse é um ponto fraco com o qual nós temos que lidar, que se coloca no *Web Summit* e que se colocam em todos os outros grandes eventos onde a operação não está única e exclusivamente centrada na PSP, embora a PSP seja o ator principal, há aqui um conjunto de entidades que também concorrem para a segurança do evento e que este é de facto um ponto fraco. Desde logo, porque há um conjunto de tarefas no âmbito da Segurança que estão fora da responsabilidade da polícia, e isso constitui para nós uma dificuldade e uma vulnerabilidade. Embora confiemos no nosso parceiro, não temos o domínio da situação, como é o caso do controlo de estrangeiros, de algumas tarefas que são desenvolvidas pela polícia marítima, quando o evento confina com a área marítima, com algumas tarefas da GNR, quando o evento tem ramificações ou também se desenvolve na área da GNR.

Em termos de pontos fortes, eu destacaria a experiência adquirida por parte da polícia na realização deste tipo de eventos, quer pela DN, quer pelos Comandos, que são de facto o ponto forte na gestão da segurança destes eventos, que tem a ver com experiência passada e que nos dá já a capacidade de contornar alguns obstáculos e melhor atingir os objetivos. Essa experiência adquirida fica vertida nas diretivas estratégicas da DN e nas diretivas operacionais dos Comandos, e depois fica também muito naturalmente centrada na experiência pessoal de cada um dos nossos Oficiais, que depois é partilhada por estes e que vai passando de geração em geração.

Relativamente à participação da DN no planeamento deste evento, esta apenas ocorreu no ano de 2018, que foi quando começaram a aparecer outros atores em cena, como foi o caso do SSI e de outras FSS, porque, para todos os efeitos, este evento é uma operação de nível local, ou seja, que não tem impacto noutra Comando.

7. Em sua opinião, ao nível da estrutura interna da PSP, qual a importância das reuniões preparatórias e de coordenação na realização do planeamento de segurança em grandes eventos? Que outras fases e/ou momentos considera essenciais no planeamento?

Estas reuniões são determinantes para o sucesso da operação, porque quer o planeamento estratégico, quer o operacional, tem que ser feito em articulação com os demais planeamentos que estão em curso e as reuniões de coordenação são extraordinariamente importantes e determinantes, desde logo, para alinhar a estratégia, para o responsável policial (o DN) definir as orientações e as determinações para cada um dos intervenientes, e estabelecer as linhas a seguir por todos os intervenientes. Se não existirem estas reuniões, cada um faz o seu planeamento de acordo com aquilo que é a sua realidade local, sem a preocupação de articulação com os demais intervenientes. Portanto, este tipo de reuniões internas são fundamentais, para que se possam articular os vários planeamentos que estão em curso, e garantir que os planeamentos parciais, estejam harmoniosamente articulados e alinhados com o planeamento geral.

Para além das reuniões que são fundamentais no processo de planeamento, há aqui um outro aspeto fundamental que são os reconhecimentos ao local do evento. Estes são determinantes. Por muito que nós conheçamos os locais onde o evento se vai desenrolar, é obrigatório que se façam reconhecimentos no local para podermos perceber as alterações que, entretanto, tenham sido realizadas e porque nos permite ajustar melhor os recursos.

Outro aspeto fundamental é a consolidação e elaboração do documento final, onde tudo isto fique vertido, ou seja, a ordem de operações. Tendo em conta o princípio de que as ordens devem ser curtas, claras e concisas, temos de ter sempre presente essa preocupação, na elaboração destes documentos. Esta é uma preocupação essencial que um oficial de operações tem que ter na elaboração dos documentos. Estabelecer bem a missão, definir bem as tarefas devendo as mesmas estar vertidas no documento de forma que possam ser lidas e interpretadas por um Superintendente-chefe, por um Comissário, por um Subcomissário, por um Chefe ou por um Agente.

8. Para além da PSP, que outras entidades devem envolver-se no planeamento de segurança em grandes eventos? Considera pertinente a sua inclusão na fase de execução das operações de segurança?

Como é evidente, é fundamental que no planeamento nós consigamos envolver outras entidades, nomeadamente as do *safety*, porque a operação do *safety* tem uma interligação com a operação de *security*. É muito importante, especialmente no contexto de um grande evento e quando há muitas entidades envolvidas, que a PSP, na medida do possível e

respeitando claramente as competências e responsabilidades de cada um, possa envolver outras entidades no nosso planeamento.

Relativamente à questão da inclusão na fase de execução, eu diria que isto é determinante, é incontornável. Tem que haver uma interligação entre os diversos atores na operação independentemente das suas responsabilidades. Através da troca de oficiais de ligação, da criação de um posto de comando tático único, através da troca de informações, da partilha de canais de comunicação, efetivamente é fundamental.

Considero que a célula de informações, que é fundamental, deve estar tão próxima quanto possível do local do evento conforme os meios técnicos assim o permitam e, a estar próxima do posto de comando tático, deve haver aqui uma divisão suficientemente grande para que não haja uma influência negativa no trabalho que a célula de informações tem que fazer. Estando muito próxima de quem comanda a operação pode haver ali alguma influência negativa.

9. Considera pertinente a criação de uma NEP (Norma de Execução Permanente) sobre o planeamento na PSP?

Considero pertinente que exista um documento, independentemente da forma que venha a assumir, que de alguma forma estruture aquilo que são as regras gerais do planeamento, sendo certo que terá que ser necessariamente um documento curto e flexível, porque tem que de alguma forma interligar aquilo que já está escrito noutros documentos aprovados pela DN.

A ser criada a NEP do planeamento operacional, esta deve chamar à colação todos os documentos que existem na PSP e que interessam por este caso concreto, desde logo, a NEP do Centro de Comando e Controlo Estratégico, A NEP sobre os Níveis do Comando e Controlo na PSP, a NEP dos Níveis de Intervenção na PSP, a NEP sobre o Acionamento da Unidade Especial de Polícia, entre outros. Atendendo que cada evento é um evento, a NEP deverá, essencialmente, gizar alguns procedimentos e aspetos que devem ser tidos em consideração no âmbito do planeamento, de uma forma genérica, e depois remeter para os documentos já existentes sobre as determinadas matérias.

APÊNDICE H: TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO DO ADJUNTO DO GABINETE DA SECRETÁRIA-GERAL DO SISTEMA DE SEGURANÇA INTERNA – SUBINTENDENTE JOÃO PESTANA

**Termo de Consentimento Informado
(Entrevista)**

Tomei conhecimento que a Aspirante a Oficial de Polícia CRISTINA DA CONCEIÇÃO COSTA OLIVEIRA, M/152265, aluna do Mestrado Integrado em Ciências Policiais do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, se encontra a desenvolver um estudo sobre o PLANEAMENTO DE SEGURANÇA DE GRANDES EVENTOS - ESTUDO DE CASO: *WEB SUMMIT* 2018, sob orientação do Exmo. Senhor Professor Doutor, Superintendente Luís Elias.

Neste âmbito, foram-me explicados os objetivos do trabalho e solicitada a minha colaboração para responder a um conjunto de questões, em entrevista. Fui informado de que as respostas serão gravadas para facilitar a sua análise, sendo destruídos os registos áudio após o propósito de transcrição. A participação neste estudo é feita de forma voluntária, sem qualquer tipo de obrigatoriedade ou consequências em caso de recusa, sendo que a minha colaboração não será remunerada nem me acarretará despesas.

Foi-me garantido que caso necessite de algum esclarecimento ser-me-á facultado, e fui ainda esclarecido sobre os aspetos que considero importantes e as perguntas que coloquei foram respondidas.

Pelo presente Termo, aceito colaborar neste estudo e assino onde indicado.

Lisboa, 13 de FEV de 2019

João Pestana

APÊNDICE I: ENTREVISTA AO ADJUNTO DO GABINETE DA SECRETÁRIA-GERAL DO SISTEMA DE SEGURANÇA INTERNA – SUBINTENDENTE JOÃO PESTANA



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

**Entrevista sobre o Planeamento de Segurança de Grandes Eventos – Estudo de Caso:
Web Summit 2018**

Esta entrevista enquadra-se na indagação científica com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais intitulando-se: O PLANEAMENTO DE SEGURANÇA DE GRANDES EVENTOS - ESTUDO DE CASO: *WEB SUMMIT* 2018. Com a presente entrevista pretendemos obter a opinião qualificada dos entrevistados com o objetivo de compreender, tendo por base o estudo de caso do *Web Summit* 2018, como é realizado atualmente, pela Polícia de Segurança Pública (PSP), o planeamento de segurança de grandes eventos, se o mesmo obedece a algum modelo estruturado, e se este evoluiu perante os novos desafios que se apresentam à segurança.

Entrevista nº 3

Nome do entrevistado: João Franca da Fonseca Pestana

Local: Sistema de Segurança Interna

Data 13/02/2019

Hora de início: 09H30 **Hora de fim:** 10H35

- 1. Organização a que pertence:** SSI
- 2. Tempo de Serviço na organização:** 5 anos
- 3. Departamento/Serviço:** Gabinete da Secretária-Geral do Sistema de Segurança Interna
- 4. Cargo/Posto:** Subintendente
- 5. Função:** Adjunto do Gabinete da Secretária-Geral do Sistema de Segurança Interna
- 6. Idade:** 39
- 7. Género:** M
- 8. Habilitações Literárias:** Licenciatura

QUESTÕES

1. Perante o contexto internacional securitário resultante dos atentados terroristas que ocorreram nos últimos anos um pouco por todo o mundo e que, embora com maior incidência na Europa, e face à crescente complexidade dos grandes eventos, quais os principais desafios e oportunidades que se colocam à PSP no planeamento de segurança neste tipo de eventos?

Os desafios são vários. Destacaria, desde logo a eficiência. O planeamento pressupõe que os recursos para desenvolver uma missão são limitados. Se não fossem ilimitados, não seria necessário planear pois não seria necessário fazer escolhas, colocavam-se todos os meios em todos os sítios. O planeamento surge com a necessidade de gerir recursos que são limitados para tornar a missão mais eficiente e mais eficaz. O planeamento é isto. São um conjunto de escolhas que se fazem. Cada vez mais os gestores policiais devem conseguir fazer mais com menos.

Outro grande desafio que se coloca à PSP no planeamento de segurança em grandes eventos é estabelecer e normalizar mecanismos de articulação com entidades que cada vez mais têm papel ativo na produção de segurança em grandes eventos. Com destaque para: a) promotores; b) empresas de segurança privada; c) autarquias). Se até há 15 anos as FS tinham um papel de quase decisão total sobre todos os aspetos de planeamento de um grande evento, nos dias de hoje, parte desse espaço é partilhado (por vezes disputado) com outras entidades, de que se destacam as autarquias (que se assumem como copromotoras) e com empresas de segurança (que têm já um nível de competências e conhecimentos muito elevado, e que detêm, dominam e operam todos ativos tecnológicos nos quais assenta a operação de segurança (bilhética, controlos de acessos, CCTV, etc... etc...). Esta é uma “nova realidade” e um desafio que entidades com grande peso histórico e procedimentos rígidos (como qualquer FS deve ter) poderá ter dificuldade em se adaptar. O grande desafio é a cooperação. Entre outros desafios à PSP nesta matéria, realço ainda, o acompanhamento permanente de novos vetores de ameaça, e da evolução tecnológica ao nível das soluções de segurança leva a que, quem tem conhecimentos sobre como se opera a tecnologia, tem um papel cada vez mais forte num grande evento.

No plano nacional, destaco a oportunidade de consolidar a imagem de Portugal como um destino seguro para a realização de eventos internacionais. Do ponto de vista institucional,

claramente, a PSP, por força da sua localização territorial, tem a esmagadora maioria dos grandes eventos, porque é nas grandes cidades que estes grandes eventos ocorrem.

Relevo ainda a oportunidade de aproveitar a experiência e conhecimento acumulado na área de segurança de eventos e de consolidar a imagem das entidades envolvidas na segurança de eventos (com especial destaque para a PSP tendo em conta a sua distribuição territorial). Finalmente, o facto da PSP estar na linha da frente da criação de doutrina sobre a matéria assumindo-se como entidade verdadeiramente especialista (neste tema) no contexto do SSI, e estabilizando doutrina que poderá ser reconhecida e transposta/adaptada para “Doutrina de Segurança Interna” em vez de apenas “Doutrina PSP”.

2. O planeamento de segurança de grandes eventos realizado, atualmente, pela PSP, obedece a um modelo estruturado, ou, num outro prisma, é realizado sobretudo com base na experiência e conhecimento dos Comandantes?

Aspetos negativos: muito focado em pessoas e na experiência pessoal de determinados oficiais que estiveram envolvidos no planeamento de grandes eventos.

Pouco amadurecido no que respeita aos aspetos de apoio geral e logística. Isto é, totalmente centrado nas questões operacionais de segurança, e com pouco cuidado nas questões de apoio logístico e financeiro.

Pouco parametrizado. Há noções gerais e princípios sobre o planeamento de grandes eventos, mas há aspetos de natureza mais procedimental e prática que estão ao total arbítrio de cada comandante em cada momento. É certo que há questões que serão sempre resolvidas de acordo com a análise de quem comanda, mas também, há situações pelas quais os vários comandantes já passaram e tiveram que decidir, e não foram retiradas conclusões que beneficiassem outros que no futuro tivessem que passar pelo mesmo tipo de decisão.

Aspetos positivos: muito boa capacidade de relacionamento entre os interlocutores internos da Polícia. Isto é, são raríssimas as vezes em que há problemas entre as várias valências ou entre as unidades/subunidades policiais em matéria de grandes eventos. A articulação é muitíssimo boa, e a confiança entre os vários responsáveis também. Isto é um “ativo” muito importante, e que decorre da cultura institucional da PSP (acontece de forma geral nas FSS portuguesas, mas nem sempre noutros países sobretudo os que têm estruturas federativas ou de grande dimensão). O facto de a PSP se assumir internamente como uma FS especialista em grandes eventos, é motivo de união e orgulho institucional, e garante que todos os que se

empenham na gestão de um grande evento, o façam de forma especialmente cuidada e profissional.

Relativamente à segunda questão, estamos numa zona intermédia. Por um lado, há um esforço de sistematizar o planeamento, o que é visível em determinadas formações (ex. CCDP, CDEP, CFOP), mas por outro lado, ainda se baseia muito na experiência de algumas pessoas. Não há na PSP uma verdadeira capacidade de estudar, aprender, avaliar, auditar, e produzir boas práticas, o que é uma pena. A experiência dos Comandantes é fundamental, e por isso mesmo deveria ser “exfiltrada” e introduzida num processo de apuramento, melhoramento e estandardização (o problema é que se precisa de gente dedicada a conduzir este processo, não devem ser os próprios porque a sua perspetiva é necessariamente enviesada). Considero que a experiência e conhecimento dos comandantes devem ser vertidas num modelo estruturado para que possa beneficiar todos, pois, atualmente, na PSP, não existe um modelo estruturado e padronizado sobre o planeamento. E isto faz-se com lições aprendidas.

3. De acordo com a sua experiência, quais os principais fatores a considerar no planeamento da segurança de um grande evento?

Destaco fatores, como a avaliação do risco, o estudo das vulnerabilidades que o evento possa ter, perceber de que forma essas vulnerabilidades podem ser diminuídas e, depois perceber qual é o impacto que a concretização destas ameaças teria no evento. Só com base nisto é que se podem tomar decisões minimamente informadas. Outro fator importante é a antecipação, ou seja, o planeamento ser realizado com antecedência. Nos grandes eventos, as primeiras entidades a aparecer e a ter iniciativas de planeamento são geralmente reconhecidas pelos restantes parceiros como sendo naturalmente “gestoras do processo”. Por outro lado, as entidades que demonstram fortes conhecimentos técnicos, são reconhecidas pelas restantes entidades como naturalmente “gestoras do processo”.

Relevo ainda a capacidade de liderança. Intimamente relacionada com as anteriores, mas com o aspeto fundamental das competências de relacionamento, trabalho de equipa e cooperação (entre entidades). Este aspeto está muito centrado na figura do gestor de segurança do evento, e nas suas capacidades de liderar/conduzir o processo. Nos grandes eventos, que geralmente envolvem várias entidades, é muito importante que o responsável

policiaI possua capacidades de liderança, por forma a gerar empatia e confiança junto dos representantes das restantes entidades.

4. Em sua opinião, considera que o processo de planeamento de segurança em grandes eventos, realizado pela PSP, evoluiu perante os novos desafios que se apresentam à segurança? Quais os principais aspetos em que se registou tal evolução?

Evoluiu. Na adaptação a novos vetores de ameaça (a doutrina de avaliação do risco é uma mais valia enquanto ferramenta de apoio à decisão e ao planeamento, e esta doutrina contempla a identificação dos vetores de ameaça e a sua mitigação); na implementação do posto de comando tático no local do evento, realidade esta relativamente recente e que tem sido uma mais-valia para a gestão da segurança na fase de execução do evento; a possibilidade de utilização de sistemas CCTV no local do evento; alguma disseminação de boas práticas que, embora de forma pouco consistente, vai sendo propagada pelo dispositivo; a existência de um número de policiais com muita experiência e capacidade de planeamento de gestão de eventos, mas que continua ainda a estar muito pessoalizado; e o reconhecimento (interno e externo) da PSP como uma FS vocacionada para a gestão de grandes eventos.

Poderá evoluir mais nos seguintes aspetos: estabilização de mecanismos de articulação e gestão partilhada da segurança com atores que foram ganhando peso na área dos grandes eventos (Autarquias, Polícia Municipal, Organizadores, Segurança Privada, etc...); capacidade de sintetizar o muito conhecimento que existe e que está disseminado entre os seus quadros por forma a produzir doutrina e boas práticas relativamente ao planeamento e execução de segurança de grandes eventos.

5. Qual o contributo do seu Comando/Unidade/Departamento/Entidade para o planeamento de segurança do grande evento *Web Summit* 2018? Qual deverá ser, na sua ótica, em 2019?

O contributo do SSI foi garantir que todas as entidades que participam no planeamento de segurança do *Web Summit*, tenham um espaço para conhecer os planeamentos uns dos outros; garantir que todos os passos que são necessários realizar estão a ser seguidos; assegurar a articulação entre as diversas entidades através da criação de pontos de contato (POC) que depois são partilhados pelas diversas entidades; ajudar a dirimir conflitos, a resolver problemas que possam surgir entre algumas entidades e, no fundo, garantimos que

o que está estipulado na LSI e no PCCCFSS é respeitado. Ao mesmo tempo, garantimos que a FS territorialmente competente tem o espaço que lhe é devido no quadro do SSI, para assumir em pleno as suas responsabilidades. Este aspeto é importante, o de calibrar o equilíbrio de responsabilidades entre entidades do Sistema e outras entidades.

Relativamente a este tipo de reuniões de coordenação, há uma primeira reunião em que o promotor do evento apresenta às FS e às demais entidades do SSI aquilo que pretende fazer e, a partir daqui os responsáveis pelas várias temáticas da segurança planeiam em função do que é apresentado por parte do promotor e que seja exequível realizar. Depois, ocorre uma segunda reunião, que pode ou não contar com a presença do organizador, na qual as FSS apresentam umas às outras os seus planeamentos e processos de intenção, o que estão a pensar fazer e como se vão articular entre elas. A partir deste momento, o papel do SSI é de ir acompanhando o que vai sendo realizado pelas diversas entidades, não deixando de esclarecer, sempre que necessário (principalmente junto dos promotores estrangeiros) quais as competências de cada entidade (quem faz o quê dentro do SSI) ou servindo de mediador entre elas. Depois a intervenção do SSI também vai depender do posicionamento do SGSSI relativamente ao evento. Se é só de coordenação, ou se tem, por exemplo, comando operacional, ou se tem controlo. Em 2019, o papel do SSI relativamente ao planeamento de segurança do *Web Summit*, será semelhante ao do ano de 2018.

6. No âmbito das suas competências e participação no planeamento de segurança do *Web Summit* 2018, quais os pontos fortes e pontos fracos que identifica? Verifica alguma evolução no planeamento de segurança da edição de 2018, comparativamente às duas edições anteriores (*Web Summit* 2016 e 2017)? (Responder, p. f., a esta última questão se aplicável.)

Destaco como pontos fortes o envolvimento do SSI no planeamento de segurança deste grande evento; a realização de reuniões de coordenação de segurança no SSI; o reconhecimento (ao nível do SSI e das suas entidades) da PSP como FS territorialmente competente e, portanto, “gestora do processo”, claro está, com a “coordenação de alto nível” do SSI. O SSI contribui, ainda, para o encaminhamento da organização/promotor para as entidades certas em função das diferentes questões e problemáticas que se levantam. Isto evita que haja contatos pelos canais errados que geram ruídos e potenciam atropelos nas competências das várias FSS e outras entidades. Relativamente aos planeamentos de segurança do *Web Summit* das edições anteriores (2016 e 2017) o SSI não teve uma participação ativa.

7. Em sua opinião, ao nível da estrutura interna da PSP, qual a importância das reuniões preparatórias e de coordenação na realização do planeamento de segurança em grandes eventos? Que outras fases e/ou momentos considera essenciais no planeamento?

São fundamentais, mas importa que haja método (guião) para que os assuntos importantes sejam abordados e para que se identifique claramente quais os objetivos das reuniões e quem lidera/gera a reunião. Outra fase muito importante é a definição de todos os aspetos relacionados com os postos de comando conjuntos (tenham eles que nome tiverem). No fundo é a extensão do relacionamento entre as entidades envolvidas, mas já num contexto de execução. Relativamente a este tipo de reuniões de coordenação, por norma, são realizadas três, nos termos que referi anteriormente. Ajudam muito a delimitar potenciais problemas e a definir quais as orientações e linhas a seguir por cada um dos intervenientes. Uma vez mais neste aspeto as competências de liderança de quem gere o posto de comando conjunto são um fator chave para o bom funcionamento.

8. Para além da PSP, que outras entidades devem envolver-se no planeamento de segurança em grandes eventos? Considera pertinente a sua inclusão na fase de execução das operações de segurança?

Considero. Porém, delimitar quais as entidades que estão dentro do processo de planeamento de segurança e quais as que, não estando, podem contribuir, não é uma tarefa fácil, e que deveria ser alvo de análise nos termos da resposta à pergunta 3. Neste momento não existe uma regra que diga que entidades participam neste processo. Por exemplo: por vezes considera-se que a limpeza urbana junto ao recinto do grande evento é parte integrante do esquema geral de segurança, e por isso deve participar no planeamento, em muitos outros casos isso não acontece. Depende do gestor, e dos interesses de outras entidades envolvidas.

9. Considera pertinente a criação de uma NEP (Norma de Execução Permanente) sobre o planeamento na PSP?

Sim. Considero que devem ser criadas condições para analisar todo o conhecimento que existe na PSP sobre esta temática, o que levará à produção de doutrina, o que por sua vez conduz à produção de uma NEP. A NEP é apenas um instrumento que sumariza em normas simples, toda uma doutrina que deve ser criada.

APÊNDICE J: TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO DO CHEFE DA ÁREA OPERACIONAL DA DIVISÃO DE TRÂNSITO DO COMANDO METROPOLITANO DE LISBOA – COMISSÁRIO LUÍS GANCHO

**Termo de Consentimento Informado
(Entrevista)**

Tomei conhecimento que a Aspirante a Oficial de Polícia CRISTINA DA CONCEIÇÃO COSTA OLIVEIRA, M/152265, aluna do Mestrado Integrado em Ciências Policiais do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, se encontra a desenvolver um estudo sobre o PLANEAMENTO DE SEGURANÇA DE GRANDES EVENTOS - ESTUDO DE CASO: *WEB SUMMIT* 2018, sob orientação do Exmo. Senhor Professor Doutor, Superintendente Luís Elias.

Neste âmbito, foram-me explicados os objetivos do trabalho e solicitada a minha colaboração para responder a um conjunto de questões, em entrevista. Fui informado de que as respostas serão gravadas para facilitar a sua análise, sendo destruídos os registos áudio após o propósito de transcrição. A participação neste estudo é feita de forma voluntária, sem qualquer tipo de obrigatoriedade ou consequências em caso de recusa, sendo que a minha colaboração não será remunerada nem me acarretará despesas.

Foi-me garantido que caso necessite de algum esclarecimento ser-me-á facultado, e fui ainda esclarecido sobre os aspetos que considero importantes e as perguntas que coloquei foram respondidas.

Pelo presente Termo, aceito colaborar neste estudo e assino onde indicado.

Lisboa, 13 de 2 de 2019

_____ 

APÊNDICE K: ENTREVISTA AO CHEFE DA ÁREA OPERACIONAL DA DIVISÃO DE TRÂNSITO DO COMANDO METROPOLITANO DE LISBOA – COMISSÁRIO LUÍS GANCHO



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

**Entrevista sobre o Planeamento de Segurança de Grandes Eventos – Estudo de Caso:
Web Summit 2018**

Esta entrevista enquadra-se na indagação científica com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais intitulando-se: O PLANEAMENTO DE SEGURANÇA DE GRANDES EVENTOS - ESTUDO DE CASO: *WEB SUMMIT* 2018. Com a presente entrevista pretendemos obter a opinião qualificada dos entrevistados com o objetivo de compreender, tendo por base o estudo de caso do *Web Summit* 2018, como é realizado atualmente, pela Polícia de Segurança Pública (PSP), o planeamento de segurança de grandes eventos, se o mesmo obedece a algum modelo estruturado, e se este evoluiu perante os novos desafios que se apresentam à segurança.

Entrevista nº 4

Nome do entrevistado: Luís Filipe Caeiro Gancho

Local: Divisão de Trânsito

Data 13/02/2019

Hora de início: 11H15 **Hora de fim:** 12H30

- 1. Organização a que pertence:** Polícia de Segurança Pública
- 2. Tempo de Serviço na organização:** 34 anos
- 3. Departamento/Serviço:** Seção de Operações e Informações da Divisão de Trânsito
- 4. Cargo/Posto:** Comissário
- 5. Função:** Chefe da Área Operacional
- 6. Idade:** 56
- 7. Género:** M
- 8. Habilitações Literárias:** 12.º Ano

QUESTÕES

1. Perante o contexto internacional securitário resultante dos atentados terroristas que ocorreram nos últimos anos um pouco por todo o mundo e que, embora com maior incidência na Europa, e face à crescente complexidade dos grandes eventos, quais os principais desafios e oportunidades que se colocam à PSP no planeamento de segurança neste tipo de eventos?

A missão da PSP/DT é a mobilidade. É um apêndice do todo, que é a Segurança do evento. É mais uma Valência da PSP.

Cada vez são maiores e mais pertinentes os desafios securitários que, transversalmente, são colocados à PSP, o que aumenta a complexidade do planeamento de segurança de um grande evento. As ameaças terroristas não se fazem sentir só na Europa. São globais. O potencial alvo está em todo o lado. Sejam eles pessoas ou infraestruturas. Veja-se o caso da Maratona Boston em 2013, da Maratona de Nova Iorque em 2017, entre outros.

No caso da missão da PSP em geral, e da PSP/DT em particular, tal potencial de ameaça é tido em consideração não só ao longo de todo o Planeamento (visa-se aqui diminuir esse risco) como também na sua execução.

Seja qual for o tipo de evento, são chamadas e envolvidas, as diversas valências da PSP, o que obriga a que haja uma grande cooperação entre estas, o que aumenta a complexidade do planeamento. Outro grande desafio que aumenta a dificuldade no planeamento é a crescente falta de recursos humanos e materiais.

Claro que a avaliação do risco e da ameaça, pelos serviços competentes, implica para cada evento, o reforço dessas medidas e mesmo a sua diversificação.

2. O planeamento de segurança de grandes eventos realizado, atualmente, pela PSP, obedece a um modelo estruturado, ou, num outro prisma, é realizado sobretudo com base na experiência e conhecimento dos Comandantes?

O planeamento, definitivamente é o espaço da excelência, da liberdade criativa, do imaginário, do académico, por parte do seu signatário. O Comandante ou em quem este delegou. Considero-o o momento mais importante de todo o modelo securitário a adotar (seja ele qual for). É não só o mais longo, mas também o mais interessante e o que mais preocupa o seu autor, pois vincula-o. E ele e aos demais polícias. Nele se explanam os objetivos da

missão, em função da situação, equacionam-se e estudam-se e as hipóteses, identifica-se o problema e estrutura-se o modelo. Prepara-se o mais possível a fase seguinte – a fase da execução.

Quanto à segunda questão, mal seria se um planeamento de segurança fosse elaborado com base, e só, numa das premissas referidas e de forma isolada.

É um modelo estruturado e padronizado, que assenta na doutrina. Vai beber sem dúvida à sensibilidade do respetivo Comandante, aos seus conhecimentos técnicos. Vai beber à sua experiência e à da sua equipa.

Se esse evento for cíclico, então com base na experiência e nos ensinamentos colhidos (experiência), melhora-se ou altera-se o que anteriormente se tinha planificado, visando eliminar os erros ou corrigir procedimentos menos corretos. Introduzem-se as melhorias que se identificaram como prementes.

3. De acordo com a sua experiência, quais os principais fatores a considerar no planeamento da segurança de um grande evento?

É importante identificar quais são as condições “*sine qua non*” para a concretização do projeto. Identificar com exatidão a natureza e dimensão do grande evento, ou seja, saber que evento temos entre mãos, como chegou, que tipo de iniciativa (local, regional ou desígnio nacional); o organizador, isto é, saber quem é o organizador; o que pretende, qual a sua envolvência, que planificação/cultura de segurança tem para com o evento; identificar o local da sua realização, ou seja, saber se é um espaço interno ou externo e as condições para a realização do evento pretendido; que tipo de recursos materiais e humanos são necessários; saber o número de participantes, o público alvo, isto é, a quem se destina o evento, a avaliação das ameaças e dos riscos, qual o seu histórico, o que exige uma forte componente de recolha de informações policiais; que medidas de segurança serão necessárias implementar; os perímetros de segurança a serem implementados. Destaco ainda as reuniões preparatórias com os parceiros envolvidos, aqueles com que nos vamos ter de sentar e discutir, o que podem eles trazer ao projeto, nomeadamente os parceiros institucionais, como, o Governo, as Câmaras, as Juntas de freguesia, a Protecção Civil (Nacional ou Municipal), e os parceiros não institucionais, ou seja, aqueles que são parte ativa no projeto, como poderemos incrementar a sua envolvência no projeto. Depois é a legalidade que vai

modelar a nossa intervenção, ou seja, o que podemos ou não fazer; que compromissos podemos assumir. A Lei é o limite e o garante de toda a nossa atuação policial.

No fundo é saber como é que cada uma das entidades pode contribuir para a junção das vontades, para a concretização do plano global, a ordem de operações, visando sempre a segurança do evento e, no caso da valência do trânsito, a mobilidade.

4. Em sua opinião, considera que o processo de planeamento de segurança em grandes eventos, realizado pela PSP, evoluiu perante os novos desafios que se apresentam à segurança? Quais os principais aspetos em que se registou tal evolução?

Claro que evoluiu. O paradigma da segurança, as grandes preocupações, terão talvez começado de forma mais incipiente com a Expo 98, mas o grande despertar foi o Euro 2004. Não que antes não existisse preocupação, receio, vontade de bem fazer, mas a sistematização, a contextualização no internacional, a saída do microuniverso nacional, o profissionalismo com que as questões começaram a ser encaradas, foi nesse ano. E mais. Foi também a partir daí que os nossos pares internacionais, começaram-nos a reconhecer competência, uma disponibilidade e apetência natural para fazer bem. Somos exemplo!

As ameaças evoluíram e a sua tipologia também. Há 15 anos, um evento onde se verificasse um grande aglomerado de pessoas, especialmente anónimas, não era por si só, um evento de risco elevado. Os tempos mudaram e os alvos também. O planeamento também acompanho esta evolução. Destaco a realização de relatórios de informações e a projeção de cenários face às ameaças, assim como, a utilização de sistemas CCTV e o controlo de acessos aos recintos realizado com o recurso de aparelhos raio-x e a instalação de barreiras físicas para se impedir ataques cinéticos nos locais de maior aglomeração de pessoas.

5. Qual o contributo do seu Comando/Unidade/Departamento/Entidade para o planeamento de segurança do grande evento *Web Summit 2018*? Qual deverá ser, na sua ótica, em 2019?

O contributo da DT foi conceber e implementar um plano de mobilidade, que fosse exequível, que satisfizesse as necessidades do Comandante do Policiamento (Comandante da 2.^a Divisão Policial), que respondesse às exigências da segurança, que permitisse a chegada e a partida dos visitantes anónimos, que fosse capaz de responder às visitas Oficiais

das Altas Entidades (Presidente da República, Presidente da Assembleia da República, Primeiro Ministro, membros do Governo e outros altos dignatários), e que também tivesse soluções para a mobilidade geral da zona e que contemplasse também vias de emergência para planos da mesma natureza.

Para o ano de 2019, o contributo da DT, será exatamente o mesmo de anos anteriores.

6. No âmbito das suas competências e participação no planeamento de segurança do *Web Summit* 2018, quais os pontos fortes e pontos fracos que identifica? Verifica alguma evolução no planeamento de segurança da edição de 2018, comparativamente às duas edições anteriores (*Web Summit* 2016 e 2017)? (Responder, p. f., a esta última questão se aplicável.)

Todo o plano, em relação à primeira edição, foi sendo aprimorado. A repetição anual da iniciativa permitiu e obrigou a isso mesmo. Relembro mesmo que o sucesso de outras iniciativas, naquele local (Parque das Nações), contribuiu para o que hoje conhecemos como *Web Summit*. Já naqueles havia naturalmente segurança.

No âmbito da Segurança Rodoviária, exemplificam-se alguns casos concretos: retirada (corte) dos pilares que delimitavam o estacionamento na zona da Rua do Bojador, cuja retirada permitiu que o estacionamento se passasse a fazer doutra forma - de perpendicular passou a longitudinal (em alguns troços foi mesmo suprimido esse estacionamento); com esse ganho de espaço, procedeu-se à criação de mais uma via de trânsito, delimitada com cones da PSP, que ficou afeta só a viaturas de emergência ou outros casos especiais gerido pela PSP no local; a deslocalização de pontos de paragem dos táxis; a criação de novos locais para tomada e largada de passageiros; a redefinição/criação de novos pontos de paragem para as viaturas afetas ao “novo” conceito de mobilidade (Ex: plataformas *UBER*, *Cabify*, *Taxify* e outras); a supressão de saída de viaturas do Parque de estacionamento do Centro Comercial Vasco da Gama, diretamente para a Alameda dos Oceanos; o acautelar dos percursos pedonais, desde as grandes transportadoras (Metro/CP e carris) em direção ao local do evento, no Parque das Nações; a criação de parques nas imediações, de onde a organização tinha minibus em vaivém para o evento. Tal teve de se fazer em completa consideração para com os parceiros, com as empresas instaladas, com os habituais utentes do espaço. Para o futuro evento, ano 2019, como melhoria, teremos de redefinir as Praças de Táxis, bem como os locais para tomadas e largadas de passageiros, que recorram às respetivas plataformas (*UBER* e outros).

7. Em sua opinião, ao nível da estrutura interna da PSP, qual a importância das reuniões preparatórias e de coordenação na realização do planeamento de segurança em grandes eventos? Que outras fases e/ou momentos considera essenciais no planeamento?

As reuniões preparatórias são os momentos mais importantes. Todas elas, deste e de qualquer outro evento. Serão várias as valências da PSP a instalarem-se no terreno. Ora é necessário operacionalizar o conceito, planificar, reunir, continuar a planificar, voltar a reunir, discutir e corrigir, e, por fim encerrar o plano. Mas, especialmente nos tempos que correm, é extremamente fundamental “ORÇAMENTAR”. A maior parte da execução deste serviço é feito em regime de serviço remunerado/gratificado. Doutra maneira julgo que não se conseguiria concretizar. Não teríamos recursos humanos suficientes se assim não fosse.

Por fim uma certeza: a EXECUÇÃO estará sempre refém do Planeamento.

8. Para além da PSP, que outras entidades devem envolver-se no planeamento de segurança em grandes eventos? Considera pertinente a sua inclusão na fase de execução das operações de segurança?

Naturalmente que sim. Face ao evento: a organização que é a grande força motriz, sempre presente; a Câmara Municipal, as Juntas de Freguesia (em reuniões sectoriais em que a sua intervenção na concretização do planeamento seja essencial - imaginemos que temos de propor que se faça alguma obra física no terreno); a Protecção Civil (Nacional ou Municipal), os Bombeiros, INEM, a partir de determinado momento e depois na fase da Execução, onde é instalado um Posto de Comando Tático único no local do evento onde está a Polícia (*Security*) e onde se articulam os restantes parceiros de protecção e socorro (*Safety*), pois é neste momento que a segurança se concretiza e que o socorro pronto e operacional se torna imprescindível.

9. Considera pertinente a criação de uma NEP (Norma de Execução Permanente) sobre o planeamento na PSP?

Não. Uma NEP não. A doutrina e o histórico existente são suficientes. Cada caso é um caso. Cada evento tem a sua especificidade.

APÊNDICE L: TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO DO COMANDANTE DA DIVISÃO DE SEGURANÇA A TRANSPORTES PÚBLICOS DO COMANDO METROPOLITANO DE LISBOA – SUBINTENDENTE JOSÉ OLIVEIRA

**Termo de Consentimento Informado
(Entrevista)**

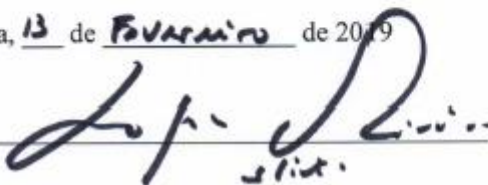
Tomei conhecimento que a Aspirante a Oficial de Polícia CRISTINA DA CONCEIÇÃO COSTA OLIVEIRA, M/152265, aluna do Mestrado Integrado em Ciências Policiais do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, se encontra a desenvolver um estudo sobre o PLANEAMENTO DE SEGURANÇA DE GRANDES EVENTOS - ESTUDO DE CASO: *WEB SUMMIT* 2018, sob orientação do Exmo. Senhor Professor Doutor, Superintendente Luís Elias.

Neste âmbito, foram-me explicados os objetivos do trabalho e solicitada a minha colaboração para responder a um conjunto de questões, em entrevista. Fui informado de que as respostas serão gravadas para facilitar a sua análise, sendo destruídos os registos áudio após o propósito de transcrição. A participação neste estudo é feita de forma voluntária, sem qualquer tipo de obrigatoriedade ou consequências em caso de recusa, sendo que a minha colaboração não será remunerada nem me acarretará despesas.

Foi-me garantido que caso necessite de algum esclarecimento ser-me-á facultado, e fui ainda esclarecido sobre os aspetos que considero importantes e as perguntas que coloquei foram respondidas.

Pelo presente Termo, accito colaborar neste estudo e assino onde indicado.

Lisboa, 13 de Fevereiro de 2019

_____ 

APÊNDICE M: ENTREVISTA AO COMANDANTE DA DIVISÃO DE SEGURANÇA A TRANSPORTES PÚBLICOS DO COMANDO METROPOLITANO DE LISBOA – SUBINTENDENTE JOSÉ OLIVEIRA



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

**Entrevista sobre o Planeamento de Segurança de Grandes Eventos – Estudo de Caso:
*Web Summit 2018***

Esta entrevista enquadra-se na indagação científica com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais intitulado-se: PLANEAMENTO DE SEGURANÇA DE GRANDES EVENTOS - ESTUDO DE CASO: *WEB SUMMIT 2018*. Com a presente entrevista pretendemos obter a opinião qualificada dos entrevistados com o objetivo de compreender, tendo por base o estudo de caso do *Web Summit 2018*, como é realizado atualmente, pela Polícia de Segurança Pública, o planeamento de segurança de grandes eventos, se o mesmo obedece a algum modelo padronizado e estruturado, bem como perceber se a existência de uma NEP (Norma de Execução Permanente) poderá constituir uma mais valia para o planeamento de segurança em grandes eventos.

Entrevista nº 5

Nome do entrevistado: José Pedro Almeida Garcia Lopes de Oliveira

Local: Divisão de Segurança a Transportes Públicos

Data 13/02/2019

Hora de início: 14H00 **Hora de fim:** 15H05

- 1. Organização a que pertence:** Polícia de Segurança Pública
- 2. Tempo de Serviço na organização:**
- 3. Departamento/Serviço:** Divisão de Segurança a Transportes Públicos
- 4. Posto:** Subintendente
- 5. Função:** Comandante da Divisão de Segurança a Transportes Públicos
- 6. Idade:** 45
- 7. Género:** M
- 8. Habilitações Literárias:** Licenciatura

QUESTÕES

1. Perante o contexto internacional securitário resultante dos atentados terroristas que ocorreram nos últimos anos um pouco por todo o mundo e que, embora com maior incidência na Europa, e face à crescente complexidade dos grandes eventos, quais os principais desafios e oportunidades que se colocam à PSP no planeamento de segurança neste tipo de eventos?

Os desafios que se colocam à PSP não têm só que ver com este tipo de eventos, tem que ver com todo o tipo de eventos. Destaco como maior desafio a postura e forma de efetuar o serviço de policiamento e de patrulha, isto é, a atitude dos polícias relativamente à segurança, à atenção e à capacidade de perceber quando é que alguma coisa não está bem e, nestes casos, saber qual o canal técnico que devem utilizar para reportar situações anómalas. No fundo, é intervir de forma a ter uma postura ativa face ao risco que tem um policiamento desta natureza, fruto do risco e das ameaças que se sente a nível europeu pelo facto de terem ocorrido vários ataques terroristas um pouco por toda a Europa.

No que respeita à segurança, ninguém é tão bom a fazê-lo como a PSP o faz. Os grandes eventos são uma excelente oportunidade de transmitir para o exterior que somos um país seguro e que somos um exemplo a seguir no que respeita à segurança. Nós, por defeito, realizamos bem a nossa missão e ficamos satisfeitos por ter feito bem, e existem outros, que não o fazem e parece que fizeram mais do que nós.

Destaco ainda como oportunidade o facto de se criar mais doutrina sobre esta matéria, pois a que existe é pouca e encontra-se dispersa. Depois, é ainda uma oportunidade de enriquecimento para todos os policias que participam neste tipo de policiamentos, quer pessoal, quer profissionalmente, relativamente à experiência em si. Temos melhorado muito nos policiamentos de grandes eventos, no modelo e na forma como é realizada a gestão de grandes eventos, servindo estes como uma excelente oportunidade de melhorarmos, aprendermos e mostrarmos que, no fundo, somos muito bons naquilo que fazemos. Sempre que nos sentamos numa mesa damos “cartas” na forma de organizar um planeamento de segurança, seja ele de que tipo for.

2. O planeamento de segurança de grandes eventos realizado, atualmente, pela PSP, obedece a um modelo estruturado, ou, num outro prisma, é realizado sobretudo com base na experiência e conhecimento dos Comandantes?

É realizado com base e experiência e conhecimento dos Comandantes, acima de tudo, indo buscar o que foi realizado nos eventos antecedentes, pois, na PSP, atualmente, não existe um guião de planeamento para operações. Fruto da experiência adquirida ao longo dos tempos sobre planeamento, a PSP, já devia ter criado mais doutrina acerca do planeamento de segurança de grandes eventos, pois ao nível académico e ao nível da produção documental, relativamente àquilo que fazemos não há muita coisa feita! Daí que ainda hoje, o planeamento ainda seja realizado muito com base na experiência e conhecimento de quem tem a responsabilidade de o executar. O planeamento de um *Web Summit*, não é um planeamento da PSP, é um planeamento integrado com outras entidades, onde a PSP tem o seu papel, mas aqui o nosso planeamento adapta-se no meio dos planeamentos que existem. Na Divisão Policial de Segurança a Transportes Públicos, elaboramos o nosso planeamento, realizamos um *briefing* onde é transmitido aos elementos qual a sua missão e que se pretende realizar e a acção desenvolve-se com a realização do próprio evento. Posteriormente, fazemos um *debriefing* onde tudo é discutido, comentado, propõem-se ações de melhoria, fazendo uma adenda àquela ordem de operações para que, no ano seguinte, quando formos buscar a ordem de operações para o mesmo policiamento, a podermos adaptar de acordo com as lições aprendidas no último planeamento que foi feito. Constato uma grande melhoria de ano após ano, tendo sempre vindo sempre a melhorar em todos eles.

3. De acordo com a sua experiência, quais os principais fatores a considerar no planeamento da segurança de um grande evento?

Devemos saber o que se vai passar, realizar uma recolha exaustiva de informações, pensar que tipo de soluções é que temos, qual o quadro que se nos apresenta em termos de risco, ameaças e vulnerabilidades, de fazer o reconhecimento do local do evento, integrarmo-nos entre todas as valências policiais, somos uma polícia integral e, por vezes, esquecemo-nos disso. Tendemos a olhar para o policiamento do futebol como num estádio de futebol ou do *Web Summit* como a ocorrer apenas no local onde decorre o evento do *Web Summit*. O policiamento é muito mais que isso, pois temos toda uma série de coisas envolventes como: dormidas, restaurantes, transportes, táxis, Uber, análise de informações. Devemos adaptarmo-nos àquilo que vai acontecer, tentarmos perceber o que vai acontecer, quais as valências policiais envolvidas, realizar reuniões preparatórias e integrar toda a gente envolvida no planeamento, tem de haver relatórios de informações analisar o grau de risco. Temos evoluído em conseguir passar instruções de forma simples ao nosso pessoal, atribuir

a cada um o que tem de fazer, colocar os mesmos chefes com os mesmos agentes nos eventos vivenciados com a experiência passada.

A ativação dos níveis de comando, dependendo da dimensão e complexidade do evento, do Centro de Comando e Controlo Estratégico, do Centro de Comando e Controlo Operacional, do Centro de Comando Tático, a adoção de medidas de segurança adicionais no local do terreno, a implementação de perímetros de segurança no local do evento, a questão dos recursos materiais e humanos, da logística, da gestão do trânsito, do transporte dos elementos para o local do evento, da alimentação e fornecimento de águas para o efetivo que está empenhado no policiamento, são fundamentais. Todos estes fatores contribuirão para o objetivo final do planeamento, ou seja, para a elaboração de uma ordem de operações.

As maiores falhas ocorrem sobretudo nos pequenos detalhes que não foram pensados, daí que, na fase de planeamento as coisas devem ser pensadas ao detalhe, até ao mais pequeno pormenor. Contudo, isso só se adquire com a experiência.

4. Em sua opinião, considera que o processo de planeamento de segurança em grandes eventos, realizado pela PSP, evoluiu perante os novos desafios que se apresentam à segurança? Quais os principais aspetos em que se registou tal evolução?

Sim, evoluiu muito! Denota-se claramente uma grande evolução relativamente ao processo de planeamento que tem vindo a ser realizado pela PSP, pois nós, enquanto polícia integral, sentimos que estamos todos envolvidos no planeamento, pois a atenção que se dá ao policiamento não ocorre apenas e só no local onde ocorre o grande evento, mas, também, aos locais que têm um impacto indireto no evento, como é aqui o caso do Metropolitano de Lisboa. Destaco ainda os níveis de comando e controlo da PSP, com a ativação dos Centros de Comando e Controlo Estratégico da DN, dos Centros de Comando e Controlo Operacional por parte do COMETLIS e dos Centros de Comando Tático que funcionam em pleno no local. Denota-se ainda uma grande evolução relativamente à possibilidade de utilização de sistemas CCTV, ao nível da produção de relatórios de informações e da projeção de cenários, realizados pelo Departamento de Informações Policiais e pelo Núcleo de Informações Policiais, o tecnicismo dos elementos policiais, que tem dado frutos ao longo do tempo, bem como, o nível de execução.

5. Qual o contributo do seu Comando/Unidade/Departamento/Entidade para o planeamento de segurança do grande evento *Web Summit* 2018? Qual deverá ser, na sua ótica, em 2019?

O trabalho da DSTP desenvolve-se desde que começam a chegar participantes até que se vão embora, pois, a maior parte das pessoas que vão para o evento deslocam-se essencialmente de metro, temos a preocupação de sinalizar as estações, pois a sinalização existente encontra-se escrita em português e com poucas explicações noutras línguas e, atendendo que a maior parte dos participantes do evento *Web Summit* são estrangeiros, não é fácil para estes se movimentarem no metro e saber como hão-de mudar de linha. Para além disso, prestamos informações às pessoas, encaminhamos os passageiros para as linhas do metro, ajudamos na compra de bilhetes nas máquinas e fazemos o controle da sobrelotação das pessoas no cais do metro e dos comboios.

Para o ano 2019 o planeamento da DSTP será realizado no mesmo sentido que foi realizado este ano de 2018, pois considero que o mesmo foi um sucesso.

6. No âmbito das suas competências e participação no planeamento de segurança do *Web Summit* 2018, quais os pontos fortes e pontos fracos que identifica? Verifica alguma evolução no planeamento de segurança da edição de 2018, comparativamente às duas edições anteriores (*Web Summit* 2016 e 2017)? (Responder, p. f., a esta última questão se aplicável.)

Uma das maiores preocupações que tínhamos era se acontece uma greve no metro, que tinha sido pré-anunciada, pelo que foi estudado um “plano B”, que seria a utilização da CP. Felizmente isso não aconteceu, pois teria sido uma situação muito complicada de gerir. Neste ano, a organização teve uma reunião com a DSTP e com o metro e nessa reunião foi enaltecido o trabalho que temos realizado de ano para ano.

Penso que em 2019, por ser um ano de eleições, poderá haver maior contestação social, nomeadamente com a realização de greves e isso também se poderá a vir a refletir nos transportes. Daí que, maior desafio para o *Web Summit* de 2019, será a criação de alternativas para garantir a mobilidade dos passageiros que utilizam a rede do metropolitano. Se tivesse ocorrido uma greve no metro as pessoas já chegariam atrasadas ao evento, o poderia pôr em causa o sucesso do evento.

No ano de 2016, a DSTP teve apenas alguns polícias nas estações para monitorização. No ano de 2017 percebemos que teríamos de ter outra intervenção e realizamos um planeamento

rigoroso com base na experiência dos eventos anteriores, para a monitorização dos passageiros no metro que resultou muito bem. Fruto do bom trabalho desenvolvido no ano anterior, no ano de 2018, aquando da reunião com a organização do evento e com diretores do metro, a DSTP, do ponto de vista da segurança, assumiu claramente o que era para ser feito e como era para ser feito e, ao nível dos transportes, assumimos a liderança da operação. Comparativamente às edições anteriores, de 2016 e 2017, nota-se uma clara evolução, principalmente da primeira edição para a segunda, pois na primeira tivemos alguns constrangimentos ao nível da lotação do metro, pois não contávamos com uma afluência tão grande de pessoas a utilizar o metro.

7. Em sua opinião, ao nível da estrutura interna da PSP, qual a importância das reuniões preparatórias e de coordenação na realização do planeamento de segurança em grandes eventos? Que outras fases e/ou momentos considera essenciais no planeamento?

São muito importantes, mas considero que deviam existir num modelo diferente. Porque, na generalidade dos casos, as reuniões de planeamento de segurança que são realizadas atualmente na PSP, consistem basicamente numa apresentação por parte do Comandante de policiamento sobre aquilo que vai executar. Devem contribuir para alinhar a estratégia entre os vários intervenientes no planeamento para que se estabeleçam as linhas a seguir por cada um dos intervenientes. Considero que, pelo menos deveriam existir três reuniões, uma no início da preparação do evento, uma a meio e outra nas vésperas do início do evento.

No que concerne à gestão de meios, penso que deveria existir um “Gold Commander” no centro de comando e controlo operacional ou no centro de comando e controlo estratégico, a assumir a gestão dos recursos no policiamento, e não como acontece atualmente, que temos vários “Silver Commander”, o que faz com que seja o Comandante do policiamento a ter de realizar todas as diligências, no que concerne à gestão dos recursos, o que pode dificultar e até mesmo haver algumas falhas ao nível do reforço de meios para o policiamento. Estas reuniões servem, igualmente, para se consolidar os aspetos relacionados com o posto de comando tático conjunto.

Conforme referi anteriormente, o reconhecimento do local é muito importante para o planeamento. A parte das comunicações é fundamental. Sem comunicações não há policiamento. Destaco ainda a importância da passagem da informação aos elementos que vão realizar o policiamento. Neste âmbito, realço o excelente trabalho realizado pela 2.^a

Divisão Policial, ao elaborarem um “*booklet*” operacional diário com toda a informação relevante relativamente ao policiamento do evento, nomeadamente a menção de indicativos rádio, dos locais de policiamento, da missão de cada elemento, turnos, entre outros.

A elaboração da ordem de operações é um elemento fulcral, pois é nele que se traduz a intenção do comandante e se define a estratégia e as linhas orientadoras do planeamento. Por outro lado, é importante que o conhecimento que se adquire com este tipo de planeamentos fique escrito, documentado, para que este conhecimento adquirido não se perca.

8. Para além da PSP, que outras entidades devem envolver-se no planeamento de segurança em grandes eventos? Considera pertinente a sua inclusão na fase de execução das operações de segurança?

Sim. Primeiro, a PSP, deve envolver-se com o organizador ou promotor do evento. O planeamento de segurança tem várias fases e, dependendo da fase de planeamento em que nos encontrarmos haverá a necessidade de nos envolvermos com outras entidades, para nos inteirarmos dos objetivos e das necessidades do evento, para que saibamos o que temos de fazer. Devem ser criadas dinâmicas para ajudar e não entaves nessas necessidades com os envolvidos. É fundamental que no planeamento nós consigamos envolver as entidades do *security* com outras entidades, nomeadamente as do *safety*.

Paralelamente devem ser realizadas reuniões de planeamento internas para avaliar as nossas necessidades, fragilidades, a ligação com o comandante tático responsável com as valências envolvidas. Nós temos a reunião de planeamento interno, depois reunião de planeamento com os responsáveis pelas várias entidades envolvidas diretamente na segurança do evento e depois temos a reunião final só nossa.

Considero que no posto de comando tático apenas deva estar a célula de informações e os vários representantes das diversas valências da PSP envolvidas no planeamento do evento, nomeadamente, um representante da DSTP, da DIC, da DT, da UEP, entre outros. Outra coisa será o posto de comando tático com os representantes de outras entidades civis, como, a Proteção Civil, os Bombeiros, o INEM, a Câmara Municipal, o promotor ou organizador do evento, onde a PSP também está representada. Na minha opinião, deve haver esta separação dos Postos de Comando Tático. Aqui entra o princípio da necessidade de conhecer. As outras entidades não têm de conhecer como realizamos o nosso trabalho, as nossas dificuldades, as nossas falhas, nem a opinar sobre a nossa missão. E é isso que acontece e queremos evitar.

9. Considera pertinente a criação de uma NEP (Norma de Execução Permanente) sobre o planeamento na PSP?

Sim. Para definir as regras gerais do planeamento e aliar o conhecimento à doutrina. Por outro lado, considero que deve ser sempre apenso a uma ordem de operações um documento com o resultado do debriefing, onde devem estar presentes todos os polícias que tiveram envolvidos nesse planeamento e execução, para que haja uma melhoria para o futuro.

APÊNDICE N: TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO DO COMANDANTE METROPOLITANO DE LISBOA – SUPERINTENDENTE-CHEFE JORGE MAURÍCIO

**Termo de Consentimento Informado
(Entrevista)**

Tomei conhecimento que a Aspirante a Oficial de Polícia CRISTINA DA CONCEIÇÃO COSTA OLIVEIRA, M/152265, aluna do Mestrado Integrado em Ciências Policiais do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, se encontra a desenvolver um estudo sobre o PLANEAMENTO DE SEGURANÇA DE GRANDES EVENTOS - ESTUDO DE CASO: *WEB SUMMIT* 2018, sob orientação do Exmo. Senhor Professor Doutor, Superintendente Luís Elias.

Neste âmbito, foram-me explicados os objetivos do trabalho e solicitada a minha colaboração para responder a um conjunto de questões, em entrevista. Fui informado de que as respostas serão gravadas para facilitar a sua análise, sendo destruídos os registos áudio após o propósito de transcrição. A participação neste estudo é feita de forma voluntária, sem qualquer tipo de obrigatoriedade ou consequências em caso de recusa, sendo que a minha colaboração não será remunerada nem me acarretará despesas.

Foi-me garantido que caso necessite de algum esclarecimento ser-me-á facultado, e fui ainda esclarecido sobre os aspetos que considero importantes e as perguntas que coloquei foram respondidas.

Pelo presente Termo, aceito colaborar neste estudo e assino onde indicado.

Lisboa, 14 de 2 de 2019



APÊNDICE O: ENTREVISTA AO COMANDANTE METROPOLITANO DE LISBOA –
SUPERINTENDENTE-CHEFE JORGE MAURÍCIO



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

**Entrevista sobre o Planeamento de Segurança de Grandes Eventos – Estudo de Caso:
Web Summit 2018**

Esta entrevista enquadra-se na indagação científica com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais intitulado-se: O PLANEAMENTO DE SEGURANÇA DE GRANDES EVENTOS - ESTUDO DE CASO: *WEB SUMMIT* 2018. Com a presente entrevista pretendemos obter a opinião qualificada dos entrevistados com o objetivo de compreender, tendo por base o estudo de caso do *Web Summit* 2018, como é realizado atualmente, pela Polícia de Segurança Pública (PSP), o planeamento de segurança de grandes eventos, se o mesmo obedece a algum modelo estruturado, e se este evoluiu perante os novos desafios que se apresentam à segurança.

Entrevista nº 6

Nome do entrevistado: Jorge Alexandre Gonçalves Maurício

Local: Comando Metropolitano de Lisboa

Data 20/02/2019

Hora de início: 09H30 **Hora de fim:** 10H35

- 1. Organização a que pertence:** Polícia de Segurança Pública
- 2. Tempo de Serviço na organização:** 33 anos
- 3. Departamento/Serviço:** Comando Metropolitano de Lisboa
- 4. Posto:** Superintendente-chefe
- 5. Função:** Comandante do Comando Metropolitano de Lisboa
- 6. Idade:** 52
- 7. Género:** M
- 8. Habilitações Literárias:** Licenciatura

QUESTÕES

1. Perante o contexto internacional securitário resultante dos atentados terroristas que ocorreram nos últimos anos um pouco por todo o mundo e que, embora com maior incidência na Europa, e face à crescente complexidade dos grandes eventos, quais os principais desafios e oportunidades que se colocam à PSP no planeamento de segurança neste tipo de eventos?

Um dos grandes problemas e dos grandes desafios que se apresentam à PSP para fazer face a policiamentos desta índole, e que nos afetam sobremaneira, é a escassez de recursos humanos e materiais para fazer face a policiamentos desta índole. Relativamente aos meios humanos, sabemos que a perspetiva é a de perder meios humanos, e como tal, temos de ter a capacidade de, como temos feito ultimamente, fazermos o que chamamos de balanceamento de meios nas divisões, mas, tal como é normal dizermos nisto, a manta é curta e para pôr de um lado temos que destapar do outro. Já no que diz respeito aos meios materiais, nomeadamente às viaturas, o maior problema não é a escassez destes meios, mas sim, a operacionalidade dos mesmos. Não há falta de viaturas na PSP, o que há é falta de viaturas operacionais. São desafios muito complicados porque nunca sabemos quando nos deparamos com um evento desta natureza, e o que poderemos ter, à data, principalmente no que toca a meios materiais.

Destaco ainda outra questão fundamental que é o levantamento dos riscos, a avaliação das ameaças, assim como a criação de cenários, que têm sido realizados de “*what if?*”, isto é, se o cenário X acontecer, o que podemos fazer? É impossível preverem-se todos os cenários, mas, deve ser realizado um esforço no sentido de se preverem o maior número de cenários possíveis, e o pior cenário é sempre aquele que mais preocupação e atenção merece à PSP, mas que, por norma, não é aquele que acontece, porém, ele está previsto.

Outro grande desafio é de conseguirmos articular muitas vezes este tipo de eventos com outros atores que estão envolvidos na organização do evento e que têm interesses e objetivos diferentes. Temos que ter aqui muitas vezes, e tem havido essa capacidade de conseguirmos articular vontades sem pôr em causa a segurança pois, o primado da segurança se sobrepõe a tudo mais, mas, mesmo assim, temos que ter em consideração que não podemos parar uma cidade.

Por outro lado, a realização de grandes eventos é uma oportunidade enorme para projetar a imagem e o reconhecimento do trabalho da PSP, que tem sido uma referência na organização deste tipo de eventos e muito elogiada pelos organizadores. Eu diria que neste momento a PSP é a polícia dos grandes eventos. Até porque quase tudo acontece nas grandes urbes e é a PSP que, por força da sua localização territorial, compete quase sempre a responsabilidade de garantir a segurança da maioria dos grandes eventos. Eu diria que, apesar de todas as dificuldades, temos demonstrado que temos feito um trabalho de excelência.

Em termos também de oportunidade, é também uma excelente oportunidade para se criar doutrina, pois na prática executamos muito bem, mas temos escrito muito pouco sobre esta matéria. Destaco ainda a oportunidade de dar a capacidade aos nossos polícias de trabalharem a este nível e com outras entidades, de vermos novas dinâmicas, nomeadamente na área de eventos e, dos nossos polícias que estão realmente no terreno sentirem-se parte integrante do sucesso da missão que é da PSP, e de Portugal muitas vezes, porque os grandes eventos, e no caso em concreto o *Web Summit*, é de facto um sucesso para Portugal e que irá permanecer no nosso país por mais 10 anos.

2. O planeamento de segurança de grandes eventos realizado, atualmente, pela PSP, obedece a um modelo estruturado, ou, num outro prisma, é realizado sobretudo com base na experiência e conhecimento dos Comandantes?

Na minha ação de comando tenho adotado um grande critério de confiança e discricionariedade relativamente aos Comandantes de Divisão de estes assumirem o planeamento das operações que têm de levar a cabo, tendo sempre em consideração as linhas estratégicas definidas. Todo o planeamento é iniciado com reuniões prévias, parcelares e locais. Importa desde logo, perceber junto dos organizadores do evento, o que vai acontecer, qual é o objetivo, que impactos é que o evento produzirá, para começarmos a ter *inputs*. A determinada altura do planeamento é realizado um ponto de situação, onde os Comandantes são chamados a expor o que já foi feito, o que está a ser feito, quais são as principais necessidades e problemas existentes, de forma a que o COMETLIS consiga mitigar essas dificuldades ou mesmo reduzi-las totalmente. Uma ou duas semanas antes do evento é realizado um *briefing* final onde são ultimadas as necessidades finais. No final da operação é realizado um *debriefing* final que é muito importante para se analisar o que correu menos bem e o que correu bem, para se criarem boas práticas e se começar a sedimentar o modelo a ser seguido no futuro.

Na fase inicial do planeamento é extremamente importante recolhermos o máximo de informação disponível, para que seja definido quem vai assumir a coordenação com as outras entidades envolvidas no evento, se é ao nível estratégico, operacional ou tático. Cada vez mais tem havido um envolvimento por parte dos três níveis de decisão, e esta é uma boa prática que deve ser seguida. No caso do *Web Summit* houve a necessidade de fazer reuniões ao nível ministerial, tendo o SSI assumido a coordenação com as várias entidades. Uma das críticas referidas pela organização do *Web Summit* foi o facto de terem de reunir individualmente com as várias entidades, e num momento em que o tempo e os recursos são escassos, esta deve ser uma prática a ser evitada.

A segunda questão é uma pergunta difícil. É um pouco das duas formas. Eu acho que geralmente os primeiros planeamentos vão sendo realizados com base daquilo naquilo que é a experiência dos Comandantes, mas, depois ganha-se um know-how e uma estrutura de como organizar um determinado evento que depois, esse conhecimento, acaba por ficar sedimentado. O caso do *Web Summit* é um caso paradigmático. Na primeira edição (2016), ninguém sabia muito bem a dimensão que este evento ia ter. Lembro-me perfeitamente da confusão que houve no primeiro dia nos transportes com a compra de bilhetes, que poderia ter ocorrido um problema de Safety, por causa do *overcrowding*, e que foi resolvido pelos Polícias. Fomos todos apanhados de surpresa. Já na segunda e terceira edição (2017 e 2018, respetivamente) melhoramos bastante. Então no ano passado foi excelente. Mas isto também é fruto da experiência, daquilo que vamos aprendendo com os erros cometidos, porque cometemos alguns, e também melhorando o que pode ser melhorado, quer em termos de acessos, quer em termos das próprias estruturas físicas. Mas lá está: falta haver um documento escrito. Há de facto cada vez mais uma interação dos próprios núcleos internos: Núcleo de Informações, Núcleo de Operações, mas o planeamento passa muito pela ação de comando do Comandante da área onde decorre o evento, não tenho dúvidas nenhuma.

Cada vez mais temos que nos afirmar mais nesta área e estruturarmos o modelo de planeamento, criando doutrina nesta matéria, que, apesar de este ainda não se encontrar sistematizado ele já começa a existir.

3. De acordo com a sua experiência, quais os principais fatores a considerar no planeamento da segurança de um grande evento?

A recolha de informação, a avaliação do risco e das ameaças, a articulação com outras entidades, a capacidade de mobilização de recursos humanos e materiais, em número e

valências, e a capacidade de mobilidade que é um fator que pode afetar a operação de um grande evento. Cada vez mais as questões de articulação logística são fator crucial e muito potencialmente limitador do sucesso de uma operação. Tem sido de facto uma ginástica enorme aquilo que temos feito. Felizmente temos contado com apoio e tem de ser assim. A Polícia tem que ser solidária já não só dentro do Comando e entre as Divisões, como também entre outros Comandos que nos tem vindo a reforçar em termos de viaturas e nalguns casos em termos de recursos humanos. A questão do apoio logístico e a questão da necessidade operacional nestes grandes eventos, tem sido efetivamente um dos grandes desafios. Portanto, é fundamental refletir sobre isto, na perspetiva de que um problema de *security* pode ter consequências de *safety*, que terá consequências diretas e depois terá muitas consequências indiretas no âmbito do investimento no país, etc., e em eixos estratégicos fundamentais, como o turismo, por exemplo. Costumo dizer isto: gastar em segurança não é uma despesa, é um investimento.

4. Em sua opinião, considera que o processo de planeamento de segurança em grandes eventos, realizado pela PSP, evoluiu perante os novos desafios que se apresentam à segurança? Quais os principais aspetos em que se registou tal evolução?

Sim, sem dúvida. Primeiro, porque cada vez mais há mais eventos, grandes eventos, de variadas espécies. Enquanto muitas outras forças treinam, nós treinamos fazendo. E essa é de facto uma mais-valia enorme porque nos permite a qualquer momento, numa situação que possa acontecer, conseguimos ter a capacidade mental de decidir e reencaminhar efetivos para outro lado e readaptar o modelo que tínhamos pensado, muitas vezes quase em cima do acontecimento. Este processo de planeamento evoluiu, ainda sem haver uma sistematização, mas, neste momento, já está consolidada a necessidade de haver reuniões preparatórias prévias quer ao nível tático, quer depois ao nível da área operacional ou mesmo ao nível estratégico. O próprio processo de debriefing é crucial. Ensina-nos o que correu menos bem para a gente melhorar e esta tem sido já a evolução natural das coisas. Por outro lado, os próprios Comandantes têm melhorado bastante a sua ação de planeamento e gestão de todo o grande evento com a articulação das várias valências e isso tem sido muito notório mesmo. E onde eu noto mais é na própria articulação com o Núcleo de Operações, com o Núcleo de Informações, na elaboração dos relatórios de informações, na feitura dos cenários possíveis, não é para todos os eventos, mas para os grandes eventos tem sido realizado e isso é um passo enormíssimo.

Uma evolução muito recente, de há cerca de dois anos a esta parte, foi a instalação dos PCT no local onde ocorrem os eventos. Isso verificou-se no *Web Summit*, na Eurovisão, no evento da passagem de ano, entre outros. Depois, dependendo da dimensão do evento, do grau de ameaça atribuído e da avaliação do risco, podem ser acionados só os dois primeiros níveis: o Tático e o Operacional, e não o Estratégico. Noutros casos, porém, poderá ser necessária a ativação dos três níveis. Finalmente, destaco ainda a implementação de medidas adicionais de segurança (cruzetas, ouriços, entre outras) e a grande evolução no que diz respeito e à instalação de sistemas de CCTV, de conseguirmos ver *in loco* o que se está a passa e a termos uma perspetiva global do que se está a passar. Sem estes sistemas ficamos “cegos” e a nossa atuação fica muito mais limitada.

5. Qual o contributo do seu Comando/Unidade/Departamento/Entidade para o planeamento de segurança do grande evento *Web Summit* 2018? Qual deverá ser, na sua ótica, em 2019?

O contributo principal do COMETLIS residiu, no âmbito do planeamento operacional, essencialmente, na articulação, na gestão integrada das várias valências, na necessidade de definição de reforços, na atribuição de alguma missão e na definição de prioridades de empenhamento dos meios operacionais, da necessidade de implementação de medidas adicionais de segurança (cruzetas, ouriços, entre outras), do apoio logístico, etc.

Por vezes surgem situações em que as entidades não estão de acordo com algumas decisões por parte da PSP. Dou um exemplo concreto. A definição dos perímetros de segurança por vezes não é consensual entre as entidades. Uns querem um perímetro mais restrito, outros mais alargado, a abranger determinados locais ou não, e, neste ponto o COMETLIS tem, de facto, realizado um excelente trabalho de articulação e de sensibilização junto das entidades, nomeadamente para a questão do primado da segurança, que se deve sobrepor a tudo o resto. Na edição do *Web Summit* de 2019 o contributo do COMETLIS não será muito diferente do modelo de planeamento do ano anterior, pois foi um sucesso, a não ser naturalmente que haja alteração de fundo. E, uma vez que vamos ter um novo Comandante do policiamento, uma das missões que já lhe vou atribuir, é recolher o máximo de informação possível sobre o evento de 2019, e vir apresentá-la ao COMETLIS, o que já existe e o que está a pensar fazer.

6. No âmbito das suas competências e participação no planeamento de segurança do *Web Summit* 2018, quais os pontos fortes e pontos fracos que identifica? Verifica alguma evolução no planeamento de segurança da edição de 2018, comparativamente às duas edições anteriores (*Web Summit* 2016 e 2017)? (Responder, p. f., a esta última questão se aplicável.)

O ponto forte foi que conseguimos reduzir e, até mesmo, anular completamente as coisas menos boas que tinham acontecido nas edições passadas. Houve uma melhor articulação entre as Divisões e as diversas valências que estiveram empenhadas no policiamento, nomeadamente, a Unidade Especial de Polícia. O próprio facto do SSI ter assumido a direção reduziu alguns atritos. Sem prejuízo de ainda haver, principalmente com as autoridades locais, algumas dificuldades em materializar aquilo que nós entendemos fundamental para garantir a segurança. Refiro-me novamente à questão dos perímetros de segurança. Esta questão não tem só que ver com a mobilidade das pessoas, mas também, com a área do negócio. Vedar o acesso ao público de um determinado local, ou condicionar o acesso a determinado local, pode ser muito complicado, porque há estabelecimentos que estão a laborar e isto tem que ser muito bem gerido. Esta situação é ainda uma parte a gerir, mas que tem sido gerida com muita negociação e sensibilização a todos os interlocutores.

Quanto aos pontos fracos, voltamos à questão dos recursos humanos e materiais. Nos grandes eventos existe a necessidade de nomear um grande número de efetivos. E nomear 200 ou 300 pessoas para um evento torna-se muito complicado e, por vezes temos de “obrigar” as pessoas a fazerem serviços remunerados. Quando tal acontece, e sempre que as pessoas são de outras Divisões, temos aqui duas desvantagens: primeiro, porque o elemento não conhece área e, segundo, ao ser obrigado, a PSP tem de lhe disponibilizar transporte para o local do evento e, atendendo às dificuldades já referidas em termos de viaturas, dificulta ainda mais o processo.

7. Em sua opinião, ao nível da estrutura interna da PSP, qual a importância das reuniões preparatórias e de coordenação na realização do planeamento de segurança em grandes eventos? Que outras fases e/ou momentos considera essenciais no planeamento?

Para mim são cruciais. A importância é total. São fundamentais para definir as linhas orientadoras do planeamento. Contudo, estas têm de ser na medida e quantidade certa. Porque também se forem realizadas muitas reuniões, acabamos por estar a perder muito

tempo, e daí que, é necessário sermos muito pragmáticos no tipo de reuniões preparatórias que são feitas. Por norma, neste tipo de grandes eventos, são realizadas 3 reuniões ao nível do Comando: uma numa primeira fase (quando se começa a ter conhecimento do que vai acontecer), outra mais de meio do processo (para ver como é que está o planeamento), e depois uma na fase final (faltando aí uma semana para o início das operações). Considero que, pelo menos três reuniões preparatórias são cruciais. Além de depois, haver muitos contatos intermédios entre o Comandante do Policiamento e o nível da cadeia de comando, e isso é feito. Outro momento que considero fundamental é ir ao terreno. Fazer o reconhecimento do local onde vai decorrer o evento, perceber como estão a evoluir as ações, e o que existe no terreno é crucial para se detetarem vulnerabilidades.

8. Para além da PSP, que outras entidades devem envolver-se no planeamento de segurança em grandes eventos? Considera pertinente a sua inclusão na fase de execução das operações de segurança?

É fundamental. As entidades do *safety* são extraordinariamente importantes, sem dúvida nenhuma, nomeadamente, a Proteção Civil, os bombeiros, o INEM, e a própria Câmara Municipal local. Do SIS na sua fase própria, na avaliação da ameaça, etc. No planeamento é fundamental que consigamos envolver as entidades do *security* com outras entidades, nomeadamente as do *safety*. Mas também há aqui uma questão importante que é, as pessoas perceberem que cada um tem as suas funções, e de facto não pode haver atropelos e tem havido alguns, embora muito genéricos. É ainda fundamental que os organizadores do evento sejam envolvidos desde o primeiro momento.

Depois há aqui, de facto uma questão que tem suscitado algum atrito, que é a questão dos PCT. Se as várias entidades devem estar todas juntas ou não. Na minha opinião, considero que deve haver um PCT da Polícia. E depois outro com a PSP e a Proteção Civil, etc. Há coisas que têm que ser só nossas, é a minha opinião. Contudo, penso que os vários PCT devem estar relativamente próximos, de preferência o mesmo local onde decorre o evento, para que, no caso de ser necessário, ou existir uma situação de crise, poder haver imediatamente esta junção, esta ligação mais estreita. Em face do exposto, considero muito pertinente a inclusão destas entidades na fase de execução das operações de segurança.

9. Considera pertinente a criação de uma NEP (Norma de Execução Permanente) sobre o planeamento na PSP?

Sem dúvida, é extremamente importante. Mas tem de ser uma NEP com muita elasticidade, porque os eventos são todos diferentes. Naturalmente que há fases e planeamento que serão muito idênticos para todos eles, mas tem que haver um certo grau de elasticidade. Mas, eventualmente definir nesse documento as regras gerais do planeamento, o tipo de reuniões que devem ser realizadas, com quem devem ser realizadas, as entidades envolvidas, a questão do próprio Posto de Comando Tático, entre outras.

Por outro lado, a criação de uma NEP também contribuirá para afirmarmos ainda mais a doutrina da PSP, e as outras FS acabarão, também, que se adaptarem à nossa doutrina.

APÊNDICE P: TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO DO CHEFE DA ÁREA OPERACIONAL DO COMANDO METROPOLITANO DE LISBOA – SUPERINTENDENTE LUÍS MOREIRA

**Termo de Consentimento Informado
(Entrevista)**

Tomei conhecimento que a Aspirante a Oficial de Polícia CRISTINA DA CONCEIÇÃO COSTA OLIVEIRA, M/152265, aluna do Mestrado Integrado em Ciências Policiais do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, se encontra a desenvolver um estudo sobre o PLANEAMENTO DE SEGURANÇA DE GRANDES EVENTOS - ESTUDO DE CASO: *WEB SUMMIT* 2018, sob orientação do Exmo. Senhor Professor Doutor, Superintendente Luís Elias.

Neste âmbito, foram-me explicados os objetivos do trabalho e solicitada a minha colaboração para responder a um conjunto de questões, em entrevista. Fui informado de que as respostas serão gravadas para facilitar a sua análise, sendo destruídos os registos áudio após o propósito de transcrição. A participação neste estudo é feita de forma voluntária, sem qualquer tipo de obrigatoriedade ou consequências em caso de recusa, sendo que a minha colaboração não será remunerada nem me acarretará despesas.

Foi-me garantido que caso necessite de algum esclarecimento ser-me-á facultado, e fui ainda esclarecido sobre os aspetos que considero importantes e as perguntas que coloquei foram respondidas.

Pelo presente Termo, aceito colaborar neste estudo e assino onde indicado.

Lisboa, 20 de Agosto de 2019



APÊNDICE Q: ENTREVISTA AO CHEFE DA ÁREA OPERACIONAL DO COMANDO METROPOLITANO DE LISBOA – SUPERINTENDENTE LUÍS MOREIRA



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

**Entrevista sobre o Planeamento de Segurança de Grandes Eventos – Estudo de Caso:
Web Summit 2018**

Esta entrevista enquadra-se na indagação científica com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais intitulando-se: O PLANEAMENTO DE SEGURANÇA DE GRANDES EVENTOS - ESTUDO DE CASO: *WEB SUMMIT* 2018. Com a presente entrevista pretendemos obter a opinião qualificada dos entrevistados com o objetivo de compreender, tendo por base o estudo de caso do *Web Summit* 2018, como é realizado atualmente, pela Polícia de Segurança Pública (PSP), o planeamento de segurança de grandes eventos, se o mesmo obedece a algum modelo estruturado, e se este evoluiu perante os novos desafios que se apresentam à segurança.

Entrevista nº 7

Nome do entrevistado: Luís Manuel Alves Fernandes Moreira

Local: Comando Metropolitano de Lisboa

Data 20/02/2019

Hora de início: 14H30 **Hora de fim:** 15H35

- 1. Organização a que pertence:** Polícia de Segurança Pública
- 2. Tempo de Serviço na organização:** 31 anos
- 3. Departamento/Serviço:** Área Operacional do Comando Metropolitano de Lisboa
- 4. Posto:** Superintendente
- 5. Função:** Chefe da Área Operacional do Comando Metropolitano de Lisboa
- 6. Idade:** 50
- 7. Género:** M
- 8. Habilitações Literárias:** Mestrado

QUESTÕES

1. Perante o contexto internacional securitário resultante dos atentados terroristas que ocorreram nos últimos anos um pouco por todo o mundo e que, embora com maior incidência na Europa, e face à crescente complexidade dos grandes eventos, quais os principais desafios e oportunidades que se colocam à PSP no planeamento de segurança neste tipo de eventos?

Desafios e oportunidades. Sem dúvida nenhuma. A PSP sempre teve desafios e sempre teve oportunidades com a organização dos grandes eventos. Surgiram foram novos desafios e novas oportunidades. Se recuarmos um pouco no tempo, verificamos que sempre tivemos grandes eventos, mas, o evento que mais nos marcou foi naturalmente o Euro 2004, é a nossa grande referência. Atualmente, os tempos são diferentes, o mundo evoluiu muito nestes últimos anos, e naturalmente temos que interpretar, temos que interpretar os desafios que se colocam em termos de segurança e naturalmente as oportunidades que como instituição temos. Hoje a ameaça terrorista que impende sobre a Europa é uma ameaça que, efetivamente, tem por alvo os grandes eventos, as grandes concentrações de pessoas, o mediatismo, e isso sempre esteve na ideologia e na forma de atuação dos grupos terroristas. Em termos concretos de desafios, o primeiro desafio que destaco é a manutenção: o Euro 2004 foi, e será sempre para a PSP, uma referência a todos os níveis, pois foi um evento que correu de forma exemplar, o que criou uma responsabilidade muito grande para as gerações seguintes que estão empenhadas no planeamento destes grandes eventos, na medida em que a referência e a fasquia colocada foi muito elevada, aumentando assim o desafio. Um outro grande desafio é ao nível da nossa própria atuação. Hoje, há uma exigência muito maior daquilo que são as questões de segurança, e as instituições e o Estado, por si só, não tem capacidade de garantir essa segurança. Só em parceria e cooperação com outras instituições e dos privados, é que isso pode acontecer e produzirem-se os resultados pretendidos. E um dos grandes desafios é precisamente esse: a PSP assumir-se como o líder desse processo, sendo titular em conjunto com esses outros atores, mas também, com a própria sociedade, com um objetivo final, que é garantir que o evento se realize em segurança e que as pessoas que participam no evento estão seguras. Contudo, a segurança não se restringe apenas ao local onde ocorre o evento. Tem uma consequência e uma abrangência mais global, nomeadamente na própria cidade, no aeroporto, nas zonas de lazer e na própria mobilidade das pessoas. Uma das lacunas que nós temos é efetivamente essa: centramo-nos muito no

local do evento, não é que descuremos o resto, mas temos que perceber que estes grandes eventos têm outros eventos paralelos e tudo o que anda à volta do evento e todas as consequências que têm, mesmo em termos de segurança, não só em termos de mobilidade das pessoas, mas em termos de segurança das pessoas em toda a cidade, leva a um aumento da ameaça e do risco, pelo que o planeamento deveria ser mais global e de uma forma mais integrada. Nós fazemo-lo, mas se calhar não da forma integrada que deveríamos fazer.

Mas também temos a oportunidade de nos afirmarmos como uma polícia de referência no domínio da segurança dos grandes eventos. Porque, embora não tenhamos e continuamos a não ter as coisas muito sistematizadas e escritas esta é uma boa oportunidade para tal. Contudo, este sucesso não é fruto do acaso, mas sim, porque há efetivamente um grande empenhamento por parte da PSP, quer ao nível do planeamento, quer ao nível da execução. Surge também a oportunidade de consolidar a imagem de Portugal como um destino seguro para a realização deste tipo de eventos, o que reforça a credibilidade, o respeito e acima de tudo, a confiança, do trabalho que é desenvolvido pela PSP.

2. O planeamento de segurança de grandes eventos realizado, atualmente, pela PSP, obedece a um modelo estruturado, ou, num outro prisma, é realizado sobretudo com base na experiência e conhecimento dos Comandantes?

Não é um modelo estruturado e padronizado, isso não é sem dúvida nenhuma. Porém, não podemos dizer que tudo isto acontece no vazio. Há procedimentos, há doutrina (ainda que seja dispersa), há questões que são fundamentais e transversais no planeamento.

Naturalmente que a experiência e o conhecimento dos Comandantes impõem um cunho muito forte no planeamento. Não só dos Comandantes, mas de toda a estrutura que está envolvida no planeamento. Mas, não tendo nós um compêndio de normas escritas sobre o processo de planeamento, este torna-se mais difícil para quem tem de o realizar, pelo menos para as pessoas que têm menos experiência nesta matéria. Deveríamos ter um compêndio de normas escritas, para não desaproveitar a experiência já acumulada, e criarmos doutrina nesta matéria.

Contudo, não posso deixar de afirmar que o planeamento é muito bem feito, muito pormenorizado e isso reflete-se nas ordens de operações, que são o produto do planeamento, onde se encontra espelhado o que depois se pretende da sua execução, e isso tem sido prova pelo sucesso dos vários eventos.

3. De acordo com a sua experiência, quais os principais fatores a considerar no planeamento da segurança de um grande evento?

Para um grande evento, sem dúvida nenhuma tem que haver aqui uma avaliação rigorosa dos fatores de riscos e das ameaças que impendem sobre o evento. Depois, dependendo do tipo de evento, da sua natureza, do local onde ocorre o evento, do número de participantes, do público que assiste, existe aqui uma conjugação de fatores que têm de ser avaliados de uma forma muito rigorosa. A implementação dos perímetros de segurança é fundamental. Porém, tem que se continuar a garantir a mobilidade das pessoas e o funcionamento dos espaços comerciais que funcionam nas proximidades do local onde decorre o evento, que têm de continuar a sua atividade. E, por vezes, não é fácil conseguir esse equilíbrio. Assim, é absolutamente necessário que haja um envolvimento e uma consciencialização de todos os intervenientes e, principalmente, das autoridades autárquicas naquilo que é a segurança, porque se querem ter eventos na sua cidade tem que entender que o encerramento de determinadas ruas não é um capricho das forças de segurança, mas sim, uma necessidade de segurança. Destaco ainda a realização de reuniões preparatórias, fundamentais para que se possam articular os vários planeamentos em curso. A adoção de medidas especiais de segurança, como o controlo de acessos ao recinto, as revistas de segurança realizadas com recurso a tecnologia de raio-x e tecnologia de detetores de metais, são fundamentais. Destaco ainda o envolvimento da própria Unidade Especial de Polícia, desde o CSP, na segurança pessoal das altas entidades que vão assistir ao evento e, neste grande evento houve várias com segurança pessoal, do CIEXSS, na realização de buscas de segurança e esterilização do recinto e do subsolo (galerias) e, naturalmente, do CI naquilo que é a segurança do perímetro externo, numa filosofia de policiamento de visibilidade preventiva, direcionado para os locais de grande concentração de pessoas, onde efetivamente pode ocorrer um ataque a pessoas e o objetivo é a deteção precoce de uma ameaça, mas também, a neutralização da ameaça se ela acontecer. Portanto, o CI nestes grandes eventos tem sido usado não numa ótica da Ordem Pública, porque efetivamente nem é previsível que haja uma alteração da Ordem Pública, mas sim, numa ótica de prevenção de atos terroristas. Prevenção e reação.

4. Em sua opinião, considera que o processo de planeamento de segurança em grandes eventos, realizado pela PSP, evoluiu perante os novos desafios que se apresentam à segurança? Quais os principais aspetos em que se registou tal evolução?

Sim. Sem dúvida nenhuma que essa capacidade de adaptação e avaliação do que está a acontecer e da avaliação das ameaças que impendem sobre os grandes eventos, tem levado

a que tenha havido uma evolução nesse aspeto, não só com estas preocupações de segurança adicionais com o controlo de acessos que é de feito de uma forma diferente, já com recurso a alguma tecnologia, que nos permite ter garantias de uma maior fiabilidade do rastreio que é feito no acesso das pessoas, mas, também na utilização de alguns elementos físicos que nos permitem impedir ataques cinéticos, como a colocação de ouriços, de barreiras anti-veículo, entre outros. Hoje em dia, as medidas de segurança adicionais que são implementadas e as restrições impostas, são cada vez mais bem aceites pelo público, que as aceita sem grande resistência. Portanto, naturalmente que o público as aceitando sem grande resistência, vê nelas uma importância para a sua segurança, pois há razões objetivas, que nos limita constrangê-los, e nós devemos constrangê-los e limitá-los na medida da proporcionalidade que a ameaça exige. Esse equilíbrio tem que ser feito e deve ser feito, porque nós não podemos esquecer a nossa tendência humanista, a razão da nossa existência, nem aquilo que legitima a nossa atuação. E como tal, para termos a nossa atuação legitimada, para que haja essa aceitação, é preciso que as pessoas compreendam que as medidas são necessárias para a segurança do coletivo.

5. Qual o contributo do seu Comando/Unidade/Departamento/Entidade para o planeamento de segurança do grande evento *Web Summit 2018*? Qual deverá ser, na sua ótica, em 2019?

Por norma, o planeamento dos grandes eventos começa ao nível dos Comandos, mas, na maior parte das vezes, ele inicia-se ao nível das Divisões Policiais onde os eventos vão acontecer. Depois, há outros eventos em que, efetivamente, são envolvidas as estruturas superiores, quer a DN, quer o próprio SSI. No caso do *Web Summit 2018*, para além da 2.^a Divisão Policial e do COMETLIS, houve também o envolvimento da DN e do SSI, porque estiveram envolvidas neste grande evento outras FS, que não só a PSP, tendo o SSI assumido essa coordenação. Mas, naturalmente, o planeamento começará com uma avaliação da ameaça que impende sobre o evento, que é realizada através dos serviços do SIS, e dependendo do grau de ameaça atribuído, serão determinadas as medidas de segurança a serem implementadas. Em relação ao risco, todos nós sabemos que não há risco zero. Contudo, penso que se exponencia demasiado o risco do evento e depois exponenciamos em termos de efetivo. Se calhar com menos efetivo conseguíamos obter o mesmo resultado, e é aí que me parece que temos de fazer um trabalho de autocrítica, porque fazer um grande evento com um grande efetivo não é difícil. Porém, uma vez que nós não vivemos num

mundo em que os recursos são ilimitados, temos de ser eficazes e ao mesmo tempo eficientes ao fazermos esta gestão. O grande desafio é garantir esse equilíbrio e, por vezes, não conseguimos. O planeamento de segurança deste evento foi realizado essencialmente pela 2.^a Divisão, sendo que a principal função do COMETLIS foi a de gerir a coordenação das diversas valências que participaram no policiamento do referido evento, bem como, a gestão dos reforços que é essencial nestes eventos. Mas, no que diz respeito à coordenação, penso que deveríamos ter uma envolvimento e uma visão mais integrada das diversas valências e Divisões envolvidas no planeamento, especialmente neste tipo de eventos.

Destaco o importante papel do Núcleo de Informações, nomeadamente na definição de cenários, feito com base na avaliação do risco e do grau de ameaça do evento, que depois permite aos Comandantes Operacionais estabelecerem uma matriz de resposta operacional para cada um dos cenários realizados. A parte do apoio logístico também é fundamental, e por vezes não damos a devida importância que a logística tem. Desde a questão das viaturas (fundamentais para transportar os elementos para o local do evento), de equipamentos, passando pela criação de salas para que as pessoas possam ter um local para realizar a rendição, dos sanitários, entre outros. O contributo do COMETLIS para o planeamento de segurança do *Web Summit* de 2019 não será muito diferente do contributo dos anos anteriores, que tem vindo sempre a melhorar.

6. No âmbito das suas competências e participação no planeamento de segurança do *Web Summit* 2018, quais os pontos fortes e pontos fracos que identifica? Verifica alguma evolução no planeamento de segurança da edição de 2018, comparativamente às duas edições anteriores (*Web Summit* 2016 e 2017)? (Responder, p. f., a esta última questão se aplicável.)

Destaco como pontos fortes essencialmente a cooperação e a coordenação que houve entre todas as entidades, sem dúvida nenhuma. Tem havido uma boa coordenação. A questão do envolvimento de outras entidades que não só entidades públicas, é extremamente importante, e aqui há uma cooperação muito grande entre a vertente pública da segurança e a vertente da segurança privada e do próprio envolvimento do promotor em dotar o policiamento de tecnologias para o controlo de acessos no recinto. Como pontos fracos, destaco a gestão menos adequada do efetivo que alocamos para o policiamento do evento. Foi nomeado um efetivo muito grande para o evento e, se calhar para conseguirmos um policiamento com o mesmo nível de segurança e eficácia, não necessitávamos de tantos recursos. E cada vez

mais é esse caminho que temos que fazer: em função da avaliação de risco afetarmos os recursos absolutamente necessários e não mais que isso. Verificou-se claramente uma evolução na edição do ano 2018, em relação às edições de 2016 e 2017. Há sempre pormenores que vão sendo corrigidos e nós temos essa grande capacidade. Destaco como principal evolução, na edição de 2018, a envolvimento do SSI na articulação e coordenação entre as várias entidades e atores, que não tinha ocorrido até então, e mesmo da própria DN, que também teve pouca participação no primeiro ano, tendo vindo a intervir mais ativamente nas edições seguintes.

7. Em sua opinião, ao nível da estrutura interna da PSP, qual a importância das reuniões preparatórias e de coordenação na realização do planeamento de segurança em grandes eventos? Que outras fases e/ou momentos considera essenciais no planeamento?

São fundamentais. Estas reuniões, preparatórias e de coordenação, sejam elas só internas da PSP ou com todos os outros atores, são fundamentais para se definir a estratégia a seguir no planeamento. Por norma, neste tipo de grandes eventos, são realizadas três reuniões. No âmbito das reuniões preparatórias também temos que fazer uma evolução. Temos que nos afirmar como donos da segurança, pois nalguns casos e, principalmente, quando as entidades camarárias são os promotores do evento, nota-se algum atrito nesta matéria, porque estas entidades querem assumir-se e assumir a coordenação da segurança. Ora, isto sendo um evento de segurança, a coordenação é feita pelo Comando territorialmente competente.

Relativamente à segunda questão, penso que a vertente logística e do apoio deve ser mais valorizada. Porque, os resultados operacionais não aparecem se não houver uma estrutura de suporte por detrás. Se calhar porque às vezes fazem-se reuniões de coordenação em que os serviços responsáveis pela logística são envolvidos só quando a necessidade acontece e o planeamento que é feito também fica deficiente por causa disso. Acho que também é importante que tivéssemos a capacidade de estabelecer não só os cenários, mas alguns planos de contingência para determinadas situações e, sempre que possível, testá-los através de alguns exercícios (nem que sejam em sala de aula), simulacros.

8. Para além da PSP, que outras entidades devem envolver-se no planeamento de segurança em grandes eventos? Considera pertinente a sua inclusão na fase de execução das operações de segurança?

Considero. No planeamento da segurança deve ser a PSP. Depois as outras entidades devem colaborar dentro das suas atribuições porque o planeamento em si visa a execução. E a execução é feita por nós. Parece-me que as outras entidades devem contribuir na fase de execução com aquilo que são as suas atribuições e competências, à exceção da avaliação da ameaça que não é da nossa competência, mas sim, do SIS. Depois, é fundamental que os organizadores do evento sejam envolvidos desde o primeiro momento. Considero pertinente a inclusão de algumas entidades na fase de execução das operações de segurança, nomeadamente as entidades com competência no *safety*, que têm de estar presentes e articuladas connosco (*security*). É importante esta articulação, até porque, determinadas situações extravasam a nossa competência, como é por exemplo, a intervenção dos meios de socorro. O ideal seria que isso fosse partilhado. Facilita o nosso trabalho e eu não sou avesso à participação de outras entidades, mas claro que temos de definir muito bem a que nível participam e onde se inserem. Mas é esse caminho que eu acho que ainda temos que percorrer. Uma resposta célere e eficaz é muito importante, porque, um problema que à primeira vista nos pode parecer pequeno, pode tornar-se num problema de segurança.

9. Considera pertinente a criação de uma NEP (Norma de Execução Permanente) sobre o planeamento na PSP?

Sim, sem dúvida nenhuma. Nós necessitamos cada vez mais de ter algo escrito, consolidado e que reúna a experiência das pessoas que trabalharam nestes grandes eventos, para que, no futuro nós consigamos criar doutrina nesta matéria e não recomeçar o processo a cada vez que temos de realizar um planeamento, como por exemplo, a existência de um *checklist*, que evidencie o que deve ser feito, que aspetos devem ser considerados no planeamento, sem dúvida nenhuma. Considero que é necessário investir nesta sistematização dos procedimentos. Às vezes não é preciso coisas muito elaboradas e se quisermos ser objetivos e práticos não devemos ambicionar coisas muito elaboradas, mas coisas objetivas que digam a quem está a planear que fatores têm de ser tidos em conta e, principalmente, as lições aprendidas e aquilo que correu mal. É importante que tenhamos essa capacidade de fazer uma autocrítica. Porque se fizermos uma avaliação das coisas e que olhamos para ali e correu muito bem, há sempre coisas que correm mal. E é esses aspetos que devemos ter a coragem e a capacidade de o realçar para que no futuro essa experiência não seja personalizada... que passe para quem venha a seguir. E que quem venha a seguir tenha a capacidade de perceber que fatores deve ter em conta e àqueles que deve dar mais importância.

APÊNDICE R: TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO DA COMANDANTE DA 2.^a DIVISÃO POLICIAL DO COMANDO METROPOLITANO DE LISBOA – SUBINTENDENTE ANA NERI CORREIA

**Termo de Consentimento Informado
(Entrevista)**

Tomei conhecimento que a Aspirante a Oficial de Polícia CRISTINA DA CONCEIÇÃO COSTA OLIVEIRA, M/152265, aluna do Mestrado Integrado em Ciências Policiais do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, se encontra a desenvolver um estudo sobre o PLANEAMENTO DE SEGURANÇA DE GRANDES EVENTOS - ESTUDO DE CASO: *WEB SUMMIT* 2018, sob orientação do Exmo. Senhor Professor Doutor, Superintendente Luís Elias.

Neste âmbito, foram-me explicados os objetivos do trabalho e solicitada a minha colaboração para responder a um conjunto de questões, em entrevista. Fui informado de que as respostas serão gravadas para facilitar a sua análise, sendo destruídos os registos áudio após o propósito de transcrição. A participação neste estudo é feita de forma voluntária, sem qualquer tipo de obrigatoriedade ou consequências em caso de recusa, sendo que a minha colaboração não será remunerada nem me acarretará despesas.

Foi-me garantido que caso necessite de algum esclarecimento ser-me-á facultado, e fui ainda esclarecido sobre os aspetos que considero importantes e as perguntas que coloquei foram respondidas.

Pelo presente Termo, aceito colaborar neste estudo e assino onde indicado.

Lisboa, 22 de Fevereiro de 2019



APÊNDICE S: ENTREVISTA À COMANDANTE DA 2.^a DIVISÃO POLICIAL DO COMANDO METROPOLITANO DE LISBOA – SUBINTENDENTE ANA NERI CORREIA



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

**Entrevista sobre o Planeamento de Segurança de Grandes Eventos – Estudo de Caso:
Web Summit 2018**

Esta entrevista enquadra-se na indagação científica com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais intitulando-se: O PLANEAMENTO DE SEGURANÇA DE GRANDES EVENTOS - ESTUDO DE CASO: *WEB SUMMIT* 2018. Com a presente entrevista pretendemos obter a opinião qualificada dos entrevistados com o objetivo de compreender, tendo por base o estudo de caso do *Web Summit* 2018, como é realizado atualmente, pela Polícia de Segurança Pública (PSP), o planeamento de segurança de grandes eventos, se o mesmo obedece a algum modelo estruturado, e se este evoluiu perante os novos desafios que se apresentam à segurança.

Entrevista nº 8

Nome do entrevistado: Ana Cristina Neri Correia

Local: 2.^a Divisão Policial

Data 22/02/2019

Hora de início: 09H30 **Hora de fim:** 11H15

- 1. Organização a que pertence:** Polícia de Segurança Pública
- 2. Tempo de Serviço na organização:** 25 anos
- 3. Departamento/Serviço:** 2.^a Divisão Policial do Comando Metropolitano de Lisboa
- 4. Posto:** Intendente
- 5. Função:** Comandante da 2.^a Divisão Policial
- 6. Idade:** 44 anos
- 7. Género:** F
- 8. Habilitações Literárias:** Licenciatura

QUESTÕES

1. Perante o contexto internacional securitário resultante dos atentados terroristas que ocorreram nos últimos anos um pouco por todo o mundo e que, embora com maior incidência na Europa, e face à crescente complexidade dos grandes eventos, quais os principais desafios e oportunidades que se colocam à PSP no planeamento de segurança neste tipo de eventos?

A PSP ao planear e executar o plano de segurança dos grandes eventos projeta a sua imagem e contribui de forma decisiva e única para a imagem de uma Lisboa e de um Portugal seguro.

Em termos de oportunidades, julgo que seria importante conseguir que a segurança (*Security*) dos eventos fosse um pilar fundamental na concretização de qualquer grande evento. Assiste-se nos últimos anos a grandes eventos em Portugal, e sobretudo em Lisboa, em que a nossa contribuição não é, desde início do projeto do grande evento tratada como fundamental, pelo que, a PSP intervém durante e depois como parceiro fundamental e essencial no GE. Mas, todo esse projeto não é acompanhado de uma execução orçamental sustentada ao nível de recursos humanos e recursos materiais.

Nessa medida, e se o futuro continuar a desafiar a PSP para grandes eventos como os que temos tido nos últimos anos, os desafios são cada vez maiores, porque a gestão do projeto de grandes eventos não está a ser acompanhada de cadernos de execução e financiamento em áreas fundamentais como os recursos humanos e os recursos materiais. Neste momento, fazem-se grandes eventos, mas o investimento tem sido mínimo e no futuro, a nossa prestação policial ao nível da segurança poderá não ter resultados tão positivos.

Nesta medida, também, o facto de Lisboa e Portugal estarem na ribalta para os eventos, reflete o país seguro que a PSP de forma determinante, cria todos os dias, a quem compete maioritariamente a segurança deste tipo de eventos. Este contributo poderá assim, constituir-se como uma oportunidade para modernizar e profissionalizar a PSP projetando-a para o futuro.

2. O planeamento de segurança de grandes eventos realizado, atualmente, pela PSP, obedece a um modelo estruturado, ou, num outro prisma, é realizado sobretudo com base na experiência e conhecimento dos Comandantes?

O processo de planeamento começa com uma avaliação prévia, para aferir a necessidade de intervenção da PSP ou não. Seguidamente, o processo de planeamento é desenvolvido em três níveis de intervenção, designadamente, ao nível estratégico, ao nível operacional e ao nível tático. Temos que considerar que nos GE há intervenção de várias organizações ao nível do *security* e do *safety*, pelo que, também teremos de transferir esses conceitos para o planeamento. Nos vários níveis indicados há intervenção de várias organizações e do promotor, sendo que a gestão do processo e todo o planeamento se rege na base pelo PCCCOFSS. Contudo, não existe nenhum modelo estruturado e padronizado na PSP sobre o processo de planeamento.

São definidas linhas estratégicas ao nível do governo e ministérios e SSI em estreita coordenação com a DN, que depois interliga a sua acção e participação estratégica com o plano operacional do GE e desenrola e desencadeia uma serie de ações para que o planeamento seja desenvolvido em termos operacionais. Na linha estratégica e operacional, o comandante tático define o seu plano e o seu projeto para o policiamento encontrando um balanceamento entre a linha estratégica e operacional que lhe foi definida e construindo matrizes de RH e Recursos Materiais que sejam absolutamente fundamentais para a execução, faz um plano de arquitetura de policiamento que responda aos cenários possíveis que lhe sejam apresentados.

3. De acordo com a sua experiência, quais os principais fatores a considerar no planeamento da segurança de um grande evento?

É muito importante haver uma avaliação da ameaça. Dessa avaliação, despoleta-se o caminho do planeamento e constrói-se os cenários possíveis de se enfrentar. Com esses cenários, planeia-se a intervenção e nessa medida construímos a matriz de recursos humanos e de meios materiais necessários para fazer face a todos os cenários. Se este cenário de planeamento for bem desenvolvido, estarão criadas condições na execução para fazer face a qualquer cenário, mesmo aquele que seja percentualmente menos possível de ocorrer. Depois, as questões relacionadas com a definição dos perímetros de segurança, são fundamentais, a adoção de medidas especiais de segurança são cada vez mais importantes, a gestão do trânsito, entre outras. Destaco ainda a realização de reuniões preparatórias e de coordenação, internas e externas, com as várias entidades, para que de forma estrutural e conjunta seja contruído o plano final com a intervenção de cada uma.

4. Em sua opinião, considera que o processo de planeamento de segurança em grandes eventos, realizado pela PSP, evoluiu perante os novos desafios que se apresentam à segurança? Quais os principais aspetos em que se registou tal evolução?

Evoluiu. Nomeadamente com a existência de um Plano Coordenador, o PCCCOFSS, e com a existência de vários recursos técnicos que nos permitem planear e sobretudo executar com maior qualidade. Destaco a instalação do PCT no local do evento, o controlo de acessos realizados com equipamentos de raio-x, pórticos e a instalação de sistemas CCTV. A profissionalização dentro da PSP e as várias valências policiais apresentam-se como a grande chave para o sucesso.

A curto prazo terá que se evoluir para um melhoramento do PCCCOFSS e para uma melhor capacitação dos recursos humanos nas áreas de gestão de projetos e, porventura, na definição de uma doutrina interna que regule as linhas mestras na organização de GE.

5. Qual o contributo do seu Comando/Unidade/Departamento/Entidade para o planeamento de segurança do grande evento *Web Summit 2018*? Qual deverá ser, na sua ótica, em 2019?

As 3 edições do WS foram completamente distintas e a evolução mais significativa foi sem dúvida a entrada do GE WS para o SSI. No primeiro ano o evento foi desvalorizado, porque não houve por parte das estruturas e organizações uma atenção às particularidades do evento e só quando se percebeu a sua dimensão humana e a sua dinâmica é que se sentiu a necessidade de ser abordado de forma distinta. Numa primeira análise a própria organização não teve consciência do crescimento exponencial que o evento ia ter ao mudar para Lisboa, pelo que, também não foi capaz de fazer um retrato do crescimento que o WS ia levar. Essa evolução e o ajustamento das medidas de segurança ao grau de ameaça, tiveram reflexos substanciais na 2.^a e 3.^a edição do WS, o plano de segurança foi consolidado (2018), com a integração plena do GE pelo SSI e logo em estreito desenvolvimento dentro do PCCCOFSS. Consolidação dos perímetros, entradas controladas pela Polícia, acreditação e CCTV foram as medidas fundamentais integradas no planeamento.

Em 2019, deverá manter essa tendência e preencher os requisitos indicados e terá que forçosamente melhorar o sistema de acreditação ao GE.

O contributo da 2.^a Divisão, enquanto Comandante Tático do policiamento, esteve na definição de todas as medidas de planeamento referidas e conseguir que fossem executadas.

6. No âmbito das suas competências e participação no planeamento de segurança do *Web Summit* 2018, quais os pontos fortes e pontos fracos que identifica? Verifica alguma evolução no planeamento de segurança da edição de 2018, comparativamente às duas edições anteriores (*Web Summit* 2016 e 2017)? (Responder, p. f., a esta última questão se aplicável.)

Considero que já respondi a esta questão no ponto anterior.

7. Em sua opinião, ao nível da estrutura interna da PSP, qual a importância das reuniões preparatórias e de coordenação na realização do planeamento de segurança em grandes eventos? Que outras fases e/ou momentos considera essenciais no planeamento?

São importantes. Quando o GE quando abrange várias áreas territoriais e claro, a intervenção de várias valências da PSP, existem reuniões conjuntas entre a PSP e o promotor; entre a PSP, as outras FSS e entidades de socorro e emergência, para definição da intervenção da PSP na área do *safety* e entre as diversas unidades e subunidades da PSP para de forma estrutural e conjunta ser construído o planeamento com a intervenção de cada um.

8. Para além da PSP, que outras entidades devem envolver-se no planeamento de segurança em grandes eventos? Considera pertinente a sua inclusão na fase de execução das operações de segurança?

Todas as constantes no Plano Coordenador das FSS. Ou seja, forças e serviços de segurança e de socorro e emergência (*safety* e *security*). Sim, considero. Na intervenção tática está prevista a sua presença no posto de comando tático, onde então presentes todas estas entidades.

9. Considera pertinente a criação de uma NEP (Norma de Execução Permanente) sobre o planeamento na PSP?

Considero fundamental que seja definida uma NEP ou um procedimento operacional em que as “linhas de costura” do planeamento sejam devidamente discriminadas e redigidas.

APÊNDICE T: TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO DO CHEFE DO NÚCLEO DA DIVISÃO DE POLICIAMENTO E ORDEM PÚBLICA DO DEPARTAMENTO DE OPERAÇÕES – COMISSÁRIO JOÃO RAMOS

**Termo de Consentimento Informado
(Entrevista)**


Tomei conhecimento que a Aspirante a Oficial de Polícia CRISTINA DA CONCEIÇÃO COSTA OLIVEIRA, M/152265, aluna do Mestrado Integrado em Ciências Policiais do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, se encontra a desenvolver um estudo sobre o PLANEAMENTO DE SEGURANÇA DE GRANDES EVENTOS - ESTUDO DE CASO: *WEB SUMMIT* 2018, sob orientação do Exmo. Senhor Professor Doutor, Superintendente Luís Elias.

Neste âmbito, foram-me explicados os objetivos do trabalho e solicitada a minha colaboração para responder a um conjunto de questões, em entrevista. Fui informado de que as respostas serão gravadas para facilitar a sua análise, sendo destruídos os registos áudio após o propósito de transcrição. A participação neste estudo é feita de forma voluntária, sem qualquer tipo de obrigatoriedade ou consequências em caso de recusa, sendo que a minha colaboração não será remunerada nem me acarretará despesas.

Foi-me garantido que caso necessite de algum esclarecimento ser-me-á facultado, e fui ainda esclarecido sobre os aspetos que considero importantes e as perguntas que coloquei foram respondidas.

Pelo presente Termo, aceito colaborar neste estudo e assino onde indicado.

Lisboa, 22 de Março de 2019


Comissário 169864

APÊNDICE U: ENTREVISTA AO CHEFE DO NÚCLEO DA DIVISÃO DE POLICIAMENTO E ORDEM PÚBLICA DO DEPARTAMENTO DE OPERAÇÕES – COMISSÁRIO JOÃO RAMOS



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

**Entrevista sobre o Planeamento de Segurança de Grandes Eventos – Estudo de Caso:
Web Summit 2018**

Esta entrevista enquadra-se na indagação científica com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais intitulando-se: O PLANEAMENTO DE SEGURANÇA DE GRANDES EVENTOS - ESTUDO DE CASO: *WEB SUMMIT* 2018. Com a presente entrevista pretendemos obter a opinião qualificada dos entrevistados com o objetivo de compreender, tendo por base o estudo de caso do *Web Summit* 2018, como é realizado atualmente, pela Polícia de Segurança Pública (PSP), o planeamento de segurança de grandes eventos, se o mesmo obedece a algum modelo estruturado, e se este evoluiu perante os novos desafios que se apresentam à segurança.

Entrevista nº 9

Nome do entrevistado: João Manuel Paula Ramos

Local: Direção Nacional

Data 22/03/2019

Hora de início: 09H30 **Hora de fim:** 10H25

- 1. Organização a que pertence:** Polícia de Segurança Pública
- 2. Tempo de Serviço na organização:** 13 anos
- 3. Departamento/Serviço:** Departamento de Operações – Divisão de Policiamento e Ordem Pública
- 4. Posto:** Superintendente
- 5. Função:** Chefe da Área Operacional do Comando Metropolitano de Lisboa
- 6. Idade:** 50
- 7. Género:** M
- 8. Habilitações Literárias:** Mestrado

QUESTÕES

1. Perante o contexto internacional securitário resultante dos atentados terroristas que ocorreram nos últimos anos um pouco por todo o mundo e que, embora com maior incidência na Europa, e face à crescente complexidade dos grandes eventos, quais os principais desafios e oportunidades que se colocam à PSP no planeamento de segurança neste tipo de eventos?

Os desafios que se colocam à PSP acontecem, na minha opinião, numa base quase diária. Estando presente nas grandes cidades, nos grandes centros urbanos, compete quase sempre à PSP a responsabilidade de garantir a segurança de um enorme número de eventos que ocorrem em Portugal, seja qual for a sua natureza, desde os desportivos, religiosos, culturais, políticos, de contestação social, etc...

Cada vez mais Portugal é escolhido para a realização de grandes eventos pelo que penso que o mais importante desafio que se coloca à PSP, desde logo pelas suas repercussões, é o perigo da ocorrência de uma ação hostil de índole terrorista. O perigo é real, as ameaças são reais e concretas e a PSP, como uma das principais forças de segurança do panorama nacional, tem necessariamente que estar preparada e em alerta para este tipo de ações. Contudo a PSP está também atenta a todos os outros eventos que ocorrem na sua área de responsabilidade e sempre realiza o seu trabalho de preparação, planeamento, execução e avaliação por forma a que estes se realizem em segurança e numa perspetiva contínua de melhoramento.

É também por estas razões que a PSP tem a oportunidade de fixar como a FS competente, confiável e devidamente preparada para executar com sucesso os mais complexos policiamentos. Não nos fechamos em nós próprios e é muito frequente a troca de conhecimentos e experiência, seja por exemplo através das Comissarias de polícia ou na participação em redes de trabalho mais ou menos formais.

Recorde-se por exemplo que desde o EURO 2004 a PSP tem sido muitas vezes chamada a colaborar com as entidades policiais estrangeiras a diversos níveis partilhando metodologias de trabalho e conhecimento. O mais recente protocolo assinado entre a PSP e as autoridades do Qatar demonstram que a metodologia e experiência da PSP no que ao policiamento de grandes eventos diz respeito é visto do exterior como muito positivo e eficaz.

No fundo e em jeito de conclusão as principais preocupações para a PSP no planeamento da segurança de grandes eventos é que o mesmo ocorra com segurança, sem incidentes de

maior, mas também que a cidade onde o mesmo ocorre “não pare”, ou seja, não descurando também os restantes cidadãos e pessoas que trabalham, vivem, visitam o local naquele momento.

2. O planeamento de segurança de grandes eventos realizado, atualmente, pela PSP, obedece a um modelo estruturado, ou, num outro prisma, é realizado sobretudo com base na experiência e conhecimento dos Comandantes?

A PSP tem uma grande experiência no planeamento de segurança e execução de grandes eventos, desde a longo tempo a esta parte. E exemplos não faltam: eventos como a EURO 2004, Cimeira da NATO, a Visita de Sua Santidade o Papa, Final da Liga dos Campeões de Futebol, Festivais Rock in Rio ou NOS Alive, o Red Bull Air Race, Conferências internacionais, grandes manifestações, Reuniões ministeriais de alto nível, Visitas de Estado, Festival da Eurovisão têm sido levados a cabo com um grande profissionalismo e abnegação por parte dos polícias da PSP, em todas as suas valências (segurança pública, trânsito, investigação criminal, informações, segurança pessoal, etc.).

Na minha opinião o processo de planeamento de segurança em grandes eventos que é efetuado pela PSP é um processo que já está bem consolidado e encontra-se enraizado na nossa própria matriz institucional enquanto FS. Todavia o modelo não é fechado ou estanque e do meu ponto de vista a experiência dos Comandantes táticos e operacionais é normalmente tida em consideração também, não para efetuar mudanças drásticas no planeamento, mas sobretudo pequenos detalhes que, diferentes comandantes podem ter para o mesmo tipo de evento.

Se do ponto de vista dos procedimentos ainda há algo que possa ser melhorado ou criado, sim certamente.

3. De acordo com a sua experiência, quais os principais fatores a considerar no planeamento da segurança de um grande evento?

Depende um pouco de que tipo de eventos estamos a falar. Contudo existem pressupostos e premissas gerais que são seguidos em todos os eventos e que começam por uma pesquisa e processamento das informações que existem sobre esse evento. A avaliação da ameaça sobre determinado evento permite-nos ter uma base de trabalho, mas a avaliação do risco, dinâmica

e contínua, leva-nos a adaptar e considerar outras opções no que ao planeamento diz respeito. De seguida é efetuado o planeamento operacional do evento, onde normalmente ocorrem diversas reuniões de coordenação e onde estão envolvidas várias valências da PSP e termina com uma diretiva ou ordem de operações. O procedimento seguinte consiste normalmente na execução do policiamento, sujeito a alterações como é natural e termina com um debriefing.

Na minha opinião os principais fatores que devem ser considerados no planeamento são a componente de informações policiais, a existência prévia de eventos de natureza semelhante ou no mesmo local, a boa gestão dos recursos humanos e materiais, a realização de reuniões preparatória e de coordenação (não só internas, mas também com entidades externas quando necessário). Por fim a capacidade de adaptação e rápida reação a novas ameaças ou situações é também um fator e uma característica que nos define e acompanha.

4. Em sua opinião, considera que o processo de planeamento de segurança em grandes eventos, realizado pela PSP, evoluiu perante os novos desafios que se apresentam à segurança? Quais os principais aspetos em que se registou tal evolução?

Sim. A minha experiência profissional, ainda que curta, permite-me concluir que temos conseguido adaptar-nos a novas realidades e desafios e temos conseguido produzir alguns documentos. Normas de Execução Permanente e outros documentos estratégicos são disso claros exemplos. Temos igualmente acompanhado as mais recentes ameaças que se apresentam e já em 2018, aquando da preparação do Festival da Eurovisão realizamos com sucesso um simulacro envolvendo veículos aéreos não tripulados (VANT), vulgo drone, e adotado novas formas no controlo de acessos, quer de pessoas, quer de mercadorias, nos locais dos recintos, com recurso a equipamentos tecnológicos.

5. Qual o contributo do seu Comando/Unidade/Departamento/Entidade para o planeamento de segurança do grande evento *Web Summit 2018*? Qual deverá ser, na sua ótica, em 2019?

Na altura do *Web Summit 2018* encontrava-me a desempenhar funções de Chefe do Núcleo de Operações do COMETLIS pelo que o trabalho foi muito intenso. Ocorreram muitas reuniões de coordenação e preparação do evento e a ordem de operações foi ali elaborada. Penso que para 2019 a fase de planeamento não deverá ser muito diferente do que aconteceu

em 2018. E relação com os organizadores tem sido, daquilo que conheço e vivi, muito positiva o que facilita em muito o nosso trabalho.

6. No âmbito das suas competências e participação no planeamento de segurança do *Web Summit* 2018, quais os pontos fortes e pontos fracos que identifica? Verifica alguma evolução no planeamento de segurança da edição de 2018, comparativamente às duas edições anteriores (*Web Summit* 2016 e 2017)? (Responder, p. f., a esta última questão se aplicável.)

Como acabei de dizer penso que o principal ponto forte, desde a primeira edição deste evento em Portugal, é a boa relação existente entre os organizadores do evento e com a PSP. Todas as nossas orientações, conselhos e pedidos foram sempre atendidos o que demonstra uma grande confiança desde o primeiro momento por parte dos organizadores. Em relação às edições anteriores houve algumas melhorias, por exemplo o uso de CCTV e a centralização e maior participação do Núcleo de Operações do Comando na fase de planeamento. Como pontos fracos existe sempre algo que pode ser melhorado ou aprimorado. É também por isso que cada vez mais o Núcleo de Informações Policiais do COMETLIS realiza, durante e após os eventos, relatórios onde são apontadas por exemplo algumas vulnerabilidades (algumas delas logo colmatadas assim que detetadas) e que ajudam os Comandantes na sua ação de comando.

7. Em sua opinião, ao nível da estrutura interna da PSP, qual a importância das reuniões preparatórias e de coordenação na realização do planeamento de segurança em grandes eventos? Que outras fases e/ou momentos considera essenciais no planeamento?

As reuniões preparatórias e de coordenação são essenciais no planeamento de um grande evento. Servem para efetuar pontos de situação, para discutir novos pontos de vista e para antecipar ameaças ou acontecimentos que podem colocar em causa a execução do policiamento. Todavia demasiadas destas reuniões podem trazer inconvenientes, especialmente se elas se prolongarem durante muito tempo. Outro momento essencial, talvez o mais importante na minha opinião, é o momento da elaboração da ordem de operações ou diretiva (estratégica ou operacional). É um documento de extrema importância que, por um

lado traduz a intenção do comando em relação ao evento, por outro define as linhas orientadoras e de execução do policiamento.

8. Para além da PSP, que outras entidades devem envolver-se no planeamento de segurança em grandes eventos? Considera pertinente a sua inclusão na fase de execução das operações de segurança?

Considero. Mais uma vez, depende do evento de que estamos a falar. Do ponto de vista interno deverão ser envolvidas todas as valências que terão participação ativa na execução do policiamento (segurança pública, trânsito, investigação criminal, informações policiais, UEP, logística, imprensa e relações públicas, etc...)

Do ponto de vista externo é essencial que os organizadores do evento sejam envolvidos desde o primeiro momento. Depois existem igualmente entidades que são sempre ou quase sempre envolvidas – SSI, Protocolo de Estado (quando se trata de Visitas de Estado), autarquias, etc. Existem igualmente entidades que do ponto de vista safety também têm uma participação ativa como a protecção civil, os bombeiros ou a segurança privada (por exemplo na última edição da Web Summit estiveram envolvidas mais do que uma empresa). Ou seja, no planeamento é fundamental que consigamos envolver as entidades do *security* com as do *safety*.

9. Considera pertinente a criação de uma NEP (Norma de Execução Permanente) sobre o planeamento na PSP?

Sim considero. A criação de uma NEP desse âmbito em muito beneficiaria a criação e estabelecimento de regras orientadoras comuns e normalizadoras em todos os Comandos. Se por um lado existem Comandos de Polícia com muita experiência na organização e no planeamento de grandes eventos outros há que pela sua dimensão poderão ter menos experiência. Com uma criação de NEP poderia fixar-se um padrão de atuação e procedimentos obrigatórios e essenciais comuns a todos e para todos. Penso que a PSP ficaria a ganhar e até creio que seja uma questão de tempo até um documento com essa estrutura seja criado.

APÊNDICE V: GRELHAS DE ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS AOS OFICIAIS DA PSP ENVOLVIDOS NO PLANEAMENTO DE SEGURANÇA DO WEB SUMMIT 2018

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1 – MATRIZ CROMÁTICA DAS UNIDADES DE CONTEXTO E DE REGISTO DA QUESTÃO1

| Entrevistado | Unidade de Contexto | Unidade de Registo |
|--------------|--|--------------------|
| 1 | “Lisboa (...), hoje em dia, tem um grande foco de visibilidade, não só por ter sido considerada pelos <i>World Travel Awards</i> como um dos melhores destinos turísticos, como também acaba por ser um grande palco de eventos. E é à PSP que, por força da sua localização territorial, compete assegurar a segurança destes grandes eventos” | 1.1 |
| | "(...) no domínio dos grandes eventos, começamos também a ser cada vez mais apontados como um bom exemplo de sucesso em termos de segurança.” | 1.2 |
| | “(...) continuamos a ser colocados pela <i>Global Peace Index</i> no ranking dos países mais seguros do mundo (...) oportunidade para na conjuntura internacional, demonstrar aos portugueses e para fora do país, que Portugal é, e continua a ser efetivamente um país seguro.” | 1.3 |
| 2 | “(...) obriga-nos a interagir com organizações nacionais, muitas delas não ligadas à Segurança Interna e obriga-nos também a ter que interagir com organizações e entidades internacionais, o que dificulta o planeamento.” | 1.4 |
| | "O reconhecimento que a PSP tem hoje no domínio da segurança dos grandes eventos deve-se em muito ao sucesso que teve na organização deste tipo de eventos (...) é uma oportunidade para o país, e para a PSP em particular, de se afirmar no quadro nacional e internacional neste âmbito, que traz o respeito, a credibilidade e a confiança, quer do público interno, quer do externo." | 1.2 |
| | “(...) o terrorismo internacional, que é uma preocupação que ocupa um lugar cimeiro nas preocupações das polícias dos Estados-Membros da União Europeia (...)" | 1.7 |
| | “(...) uma operação desta natureza envolve sempre um elevado número de recursos humanos e materiais que têm de ser alocados à segurança e, em momentos em que os recursos não abundam, quer os financeiros, quer os materiais quer os humanos, a tarefa é mais complicada e aumenta o desafio.” | 1.8 |
| | “(...) há uma exigência extraordinariamente elevada naquilo que diz respeito à avaliação dos riscos, à avaliação das ameaças, na procura da informação, e isso exige às entidades da segurança interna, e à PSP em particular, um investimento mais avultado no domínio da recolha de informações para sinalizar efetivamente esses riscos e essas ameaças.” | 1.6 |
| 3 | “(...) a PSP, por força da sua localização territorial, tem a esmagadora maioria dos grandes eventos, porque é nas grandes cidades que estes grandes eventos ocorrem.” | 1.1 |
| | "oportunidade de consolidar a imagem de Portugal como um destino seguro para a realização de eventos internacionais.” | 1.3 |

| | | |
|---|---|-----|
| | "(...) o facto da PSP estar na linha da frente da criação de doutrina sobre a matéria assumindo-se como entidade verdadeiramente especialista (neste tema) no contexto do SSI, e estabilizando doutrina que poderá ser reconhecida e transposta/adaptada para 'Doutrina de Segurança Interna' em vez de apenas 'Doutrina PSP'". | 1.5 |
| | "Outro grande desafio que se coloca à PSP no planeamento de segurança em grandes eventos é estabelecer e normalizar mecanismos de articulação com entidades que cada vez mais têm papel ativo na produção de segurança em grandes eventos (...) O grande desafio é a cooperação." | 1.4 |
| | "O planeamento pressupõe que os recursos para desenvolver uma missão são limitados. (...) Cada vez mais os gestores policiais têm de fazer mais com menos." | 1.8 |
| 4 | "Seja qual for o tipo de evento, são chamadas e envolvidas diversas entidades e diversas valências da PSP, o que obriga a que haja uma grande cooperação entre estas, o que dificulta o planeamento." | 1.4 |
| | "(...) a avaliação do risco e da ameaça, pelos serviços competentes, implica para cada evento, o reforço dessas medidas e mesmo a sua diversificação." | 1.6 |
| | "As ameaças terroristas não se fazem sentir só na Europa. São globais. O potencial alvo está em todo o lado. Sejam eles pessoas ou infraestruturas." | 1.7 |
| | "Outro grande desafio que aumenta a dificuldade no planeamento é a crescente falta de recursos humanos e materiais." | 1.8 |
| 5 | "No que respeita à segurança, ninguém é tão bom a fazê-lo como a PSP o faz (...) somos um exemplo a seguir no que respeita à segurança. (...) Sempre que nos sentamos numa mesa damos "cartas" na forma de organizar um planeamento de segurança. Seja ele de que tipo for." | 1.2 |
| | "Os grandes eventos são uma excelente oportunidade de transmitir para o exterior que somos um país seguro" | 1.3 |
| | "Destaco ainda como oportunidade o facto de se criar mais doutrina sobre esta matéria, pois a que existe é pouca e encontra-se dispersa. " | 1.5 |
| | "(...) é intervir de forma a ter uma postura ativa face ao risco que tem um policiamento desta natureza, fruto do risco e das ameaças que se sente a nível europeu" | 1.6 |
| | "(...) pelo facto de terem ocorrido vários ataques terroristas um pouco por toda a Europa." | 1.7 |
| 6 | "Até porque quase tudo acontece nas grandes urbes e, à PSP, por força da sua localização territorial, compete quase sempre a responsabilidade de garantir a segurança da maioria dos grandes eventos" | 1.1 |
| | "(...) a realização de grandes eventos é uma oportunidade enorme para projetar a imagem e o reconhecimento do excelente trabalho da PSP, que tem sido uma referência na organização deste tipo de eventos e muito elogiada pelos organizadores. Eu diria que neste momento a PSP é a polícia dos grandes eventos." | 1.2 |

| | | |
|---|--|-----|
| | “(…) ainda outra questão fundamental que é o levantamento dos riscos, a avaliação das ameaças, assim como a criação de cenários, que têm sido realizados de “what if?”, isto é, se o cenário X acontecer, o que podemos fazer?” | 1.6 |
| | “Um dos grandes problemas e dos grandes desafios que se apresentam à PSP para fazer face a policiamentos desta índole, e que nos afetam sobremaneira, é a escassez de recursos humanos e materiais” | 1.8 |
| | “Outro grande desafio é de conseguirmos articular muitas vezes este tipo de eventos com outros atores que estão envolvidos na organização do evento e que têm interesses e objetivos diferentes.” | 1.4 |
| | “(…) é também uma excelente oportunidade para se criar doutrina, pois na prática executamos muito bem, mas temos escrito pouco sobre esta matéria.” | 1.5 |
| 7 | “(…) oportunidade de nos afirmarmos como uma polícia de referência no domínio da segurança dos grandes eventos.” | 1.2 |
| | “(…) oportunidade de consolidar a imagem de Portugal como um destino seguro para a realização deste tipo de eventos, o que reforça a credibilidade, o respeito e acima de tudo, a confiança, do trabalho que é desenvolvido pela PSP.” | 1.3 |
| | “Hoje a ameaça terrorista que impende sobre a Europa é uma ameaça que, efetivamente, tem por alvo os grandes eventos, as grandes concentrações de pessoas, o mediatismo, e isso sempre esteve na ideologia e na forma de atuação dos grupos terroristas.” | 1.7 |
| | “Hoje, há uma exigência muito maior daquilo que são as questões de segurança (…) Só em parceria e cooperação com outras instituições e dos privados, é que isso pode acontecer e produzirem-se os resultados pretendidos.” | 1.4 |
| | “(…) embora não tenhamos e continuamos a não ter as coisas muito sistematizadas e escritas, é uma boa oportunidade para tal.” | 1.5 |
| 8 | “(…) o facto de Lisboa e Portugal estarem na ribalta para os grandes eventos, reflete o país seguro que a PSP de forma determinante, cria todos os dias, a quem compete maioritariamente a segurança deste tipo de eventos.” | 1.1 |
| | “A PSP ao planear e executar o plano de segurança dos grandes eventos projeta a sua imagem e contribui de forma decisiva e única para a imagem de uma Lisboa e de um Portugal seguro.” | 1.3 |
| | “(…) a gestão do projeto de um grande evento não está a ser acompanhada de cadernos de execução e financiamento em áreas fundamentais como os recursos humanos e os recursos materiais, que são cada vez mais escassos.” | 1.8 |
| 9 | “Estando presente nas grandes cidades, nos grandes centros urbanos, compete quase sempre à PSP a responsabilidade de garantir a segurança de um enorme número de eventos que ocorrem em Portugal, seja qual for a sua natureza, desde os desportivos, religiosos, culturais, políticos, de contestação social, etc.” | 1.1 |

| | | |
|--|--|-----|
| | “(…) o mais importante desafio que se coloca à PSP, desde logo pelas suas repercussões, é o perigo da ocorrência de uma ação hostil de índole terrorista.” | 1.7 |
| | “É também por estas razões que a PSP tem a oportunidade de fixar como a força de segurança competente, confiável e devidamente preparada para executar com sucesso os mais complexos policiamentos.” | 1.2 |

QUADRO 2 - ANÁLISE DE CONTEÚDO FINAL DA QUESTÃO 1 DA ENTREVISTA

| Categorias | Subcategorias | Unidades de Registo | Entrevistados | | | | | | | | | Unidades de enumeração | Resultados % | |
|---|---------------|---|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------|--------------|-------|
| | | | Questão 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | | | 9 |
| Planeamento de segurança de grandes eventos | Oportunidades | 1.1. Lisboa é um palco de grandes eventos, competindo à PSP, por força da sua localização territorial, quase sempre a responsabilidade de garantir a segurança da maioria dos grandes eventos | x | | x | | | | x | | x | x | 5 | 55,6% |
| | | 1.2. A PSP é considerada um exemplo de sucesso em termos de segurança | x | x | | | | x | x | x | | x | 6 | 66,7% |
| | | 1.3. Consolidar a imagem de Portugal como um destino seguro para a realização de grandes eventos, o que reforça a credibilidade e a confiança do trabalho que é desenvolvido pela PSP | x | | x | | | x | | x | x | | 5 | 55,6% |
| | | 1.5. Criar doutrina sobre planeamento de grandes eventos | | | x | | | x | x | x | | | 4 | 44,4% |
| | Desafios | 1.4. Cooperação e articulação com as diversas entidades e valências da PSP envolvidas no planeamento | | x | x | x | | | x | x | | | 5 | 55,6% |
| | | 1.8. Escassez de recursos humanos e materiais | | x | x | x | | | x | | x | | 5 | 55,6% |
| | | 1.6. Avaliação do risco e de ameaças | | x | | x | x | x | | | | | 4 | 44,4% |
| | | 1.7. Terrorismo | | x | | x | x | | | x | | x | 5 | 55,6% |

QUADRO 3 – MATRIZ CROMÁTICA DAS UNIDADES DE CONTEXTO E DE REGISTO DA QUESTÃO2

| Entrevistado | Unidade de Contexto | Unidade de Registo |
|--------------|---|--------------------|
| 1 | “Atualmente, passados mais de 15 anos, ainda existe muito a «pessoalização» dos eventos, ainda que numa dimensão inferior que há uma década. (...) as pessoas (...) que têm a competência de fazer acontecer um determinado evento do ponto de vista da segurança, sustentam-no muito na visão pessoal e experiencial (...) O processo de planeamento é, ainda, realizado de acordo com aquelas que são as premissas assentes em Diretivas e NEP’s da Direção Nacional” | 2.1 |
| | “considero que, hoje em dia, é cada vez mais determinante que a nossa génese seja mais baseada em doutrina policial (...) e nós só conseguimos garantir essa fiabilidade se tivermos normas que digam quais são as regras que temos de seguir enquanto planeadores de um determinado evento” | 2.5 |
| | “Não existe um documento que uniformize os procedimentos (...) E nós só conseguimos manter essa uniformidade se tivermos normas que digam quais são as regras que temos de seguir enquanto Comandantes, enquanto planeadores de um determinado evento” | 2.4 |
| 2 | “(…) atualmente, o planeamento é suportado nos normativos legais em vigor e nos normativos internos existentes sobre várias áreas (...) há um conjunto de NEP’S e Diretivas que são sempre tidas em consideração no planeamento (...) No entanto, o planeamento realizado pela PSP, é, ainda hoje, muito suportado na experiência e no conhecimento que existe quer nos Departamentos, quando falamos do planeamento estratégico, quer dos comandantes táticos, quando falamos do planeamento operacional.” | 2.1 |
| | “No entanto, a ser criado esse documento, que não se pode desviar daquilo que são os normativos legais, permitirá criar doutrina nesta matéria.” | 2.5 |
| | “Na PSP não temos, efetivamente, um documento padronizado que nos dê as orientações que devemos ter em consideração para fazer um planeamento desta natureza (...) Não tendo um documento ainda sobre esta matéria (...)” | 2.4 |
| 3 | “Estamos numa zona intermédia muito focado em pessoas e na experiência pessoal de determinados oficiais que estiveram envolvidos no planeamento de grandes eventos (...) Pouco parametrizado. Há noções gerais e princípios sobre o planeamento, mas há aspetos de natureza mais procedimental e prática que estão ao total arbítrio de cada comandante em cada momento” | 2.2 |
| | A experiência dos Comandantes é fundamental, e por isso mesmo deveria ser “exfiltrada” e introduzida num processo de apuramento, melhoramento e standardização, que possa beneficiar todos, criando-se doutrina nesta matéria (...) E isso faz-se com lições aprendidas”. | 2.5 |
| | “pois, atualmente, na PSP, não existe um modelo estruturado e padronizado sobre o planeamento.” | 2.4 |
| 4 | “O planeamento, definitivamente é o espaço da excelência, da liberdade criativa, do imaginário, do académico, por parte do seu signatário (...) Vai beber sem dúvida à | 2.2 |

| | | |
|---|---|-----|
| | sensibilidade do respetivo Comandante, aos seus conhecimentos técnicos. Vai beber à sua experiência e à da sua equipa.” | |
| | “É um modelo estruturado e padronizado, que assenta na doutrina.” | 2.3 |
| 5 | “É realizado com base e experiência e conhecimento dos Comandantes, acima de tudo, indo buscar o que foi realizado nos eventos antecedentes (...) Daí que ainda hoje, o planeamento ainda seja realizado muito com base na experiência e conhecimento de quem tem a responsabilidade de o executar.” | 2.2 |
| | “a PSP, atualmente, não existe um guião de planeamento para operações.” | 2.4 |
| | “Fruto da experiência adquirida ao longo dos tempos sobre planeamento, a PSP, já devia ter criado mais doutrina acerca do planeamento de segurança de grandes eventos, pois ao nível académico e ao nível da produção documental, relativamente àquilo que fazemos não há muita coisa feita!” | 2.5 |
| 6 | “É um pouco das duas. Eu acho que geralmente os primeiros planeamentos vão sendo realizados com base daquilo naquilo que é a experiência dos Comandantes, mas, depois ganha-se um know-how e uma estrutura de como organizar um determinado evento que depois, esse conhecimento, acaba por ficar sedimentado. (...) tendo sempre em consideração as linhas estratégicas definidas” | 2.1 |
| | “falta haver um documento escrito” | 2.4 |
| | “Cada vez mais temos que nos afirmar mais nesta área e estruturarmos o modelo de planeamento, criando doutrina nesta matéria” | 2.5 |
| 7 | “Naturalmente que a experiência e o conhecimento dos Comandantes impõem um cunho muito forte no planeamento (...) Porém, não podemos dizer que tudo isto acontece no vazio. Há procedimentos, há doutrina (ainda que seja dispersa), há questões que são fundamentais e transversais no planeamento.” | 2.1 |
| | “Não é um modelo estruturado e padronizado, isso não é sem dúvida nenhuma (...) não tendo nós um compêndio de normas escritas sobre o processo de planeamento (..) o planeamento torna-se mais difícil para quem tem de o realizar” | 2.4 |
| | “Deveríamos ter um compêndio de normas escritas, para não desaproveitar a experiência já acumulada, e criarmos doutrina nesta matéria.” | 2.5 |
| 8 | “a gestão do processo e todo o planeamento se rege na base pelo PCCCOFSS, que é a referência para a execução do planeamento pela PSP e por todas as outras forças e serviços de segurança” | 2.1 |
| | “Contudo, não existe nenhum modelo estruturado e padronizado na PSP sobre o processo de planeamento.” | 2.4 |
| 9 | “(…) o processo de planeamento de segurança em grandes eventos que é efetuado pela PSP é um processo que já está bem consolidado e encontra-se enraizado na nossa própria matriz institucional enquanto força de segurança (...) e do meu ponto de vista a experiência dos Comandantes táticos e operacionais é normalmente tida em consideração também” | 2.1 |

| | | |
|--|--|-----|
| | “Se do ponto de vista dos procedimentos ainda há algo que possa ser melhorado ou criado, sim, certamente.” | 2.4 |
|--|--|-----|

QUADRO 4 - ANÁLISE DE CONTEÚDO FINAL DA QUESTÃO 2 DA ENTREVISTA

| Categorias | Subcategorias | Unidades de Registo | Entrevistados | | | | | | | | | Unidades de enumeração | Resultados % | | |
|--|---|--|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------|--------------|---|-------|
| | | | Questão 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | | | 9 | |
| Planeamento de Segurança de grandes eventos na PSP | Forma como é realizado o planeamento | 2.2. Realizado, fundamentalmente, com base na experiência e conhecimento dos Comandantes | | | | x | x | x | | | | | | 3 | 33,3% |
| | | 2.1. Realizado com base na experiência e conhecimento dos Comandantes e nos normativos legais e nos normativos internos da PSP | x | x | | | | | x | x | x | x | | 6 | 66,7% |
| | | 2.5. Necessidade de criar doutrina sobre planeamento na PSP | x | x | x | | | x | x | x | | | | 6 | 66,7% |
| | Existência de um modelo estruturado sobre o planeamento | 2.4. Não existe | x | x | x | | | x | x | x | x | x | | 8 | 88,9% |
| | | 2.3. Existe e assenta na doutrina | | | | | x | | | | | | | 1 | 11,1% |

QUADRO 5 – MATRIZ CROMÁTICA DAS UNIDADES DE CONTEXTO E DE REGISTO DA QUESTÃO3

| Entrevistado | Unidade de Contexto | Unidade de Registo |
|--------------|--|--------------------|
| 1 | "avaliações de ameaça no âmbito do terrorismo, da avaliação do risco que é realizada pela própria PSP (...) as vulnerabilidades que podem existir" | 3.1 |
| | "recolha de informações sobre o evento e participantes" | 3.2 |
| | "implementação de perímetros de segurança" | 3.3 |
| | "número de participantes" | 3.4 |
| | "Validar as questões de mobilidade (gestão do trânsito)" | 3.5 |
| | "localização do evento" | 3.6 |
| | "avaliar o tipo de recursos materiais e humanos que temos que solicitar" | 3.7 |
| | "tipo de medidas e limitações que têm que ser implementadas" | 3.8 |
| | "para chegarmos ao objetivo final, que é realizar um documento (ordem de operações) que sistematiza de forma gráfica o que é que é expectável acontecer" | 3.9 |
| 2 | "esse trabalho de levantamento de necessidades, de identificação dos riscos, das vulnerabilidades (...) da avaliação das ameaças é que é a mais-valia do planeamento" | 3.1 |
| | "recolher informação sobre o evento" | 3.2 |
| | "onde é que o evento se vai realizar" | 3.6 |
| | "a recolha exaustiva dos meios que iremos necessitar para o cumprimento da missão, quer em termos de recursos humanos, quer em termos de recursos materiais" | 3.7 |
| | "E esse será o fim último do planeamento operacional, que é consubstanciado normalmente num documento, numa diretiva estratégica (ao nível estratégico), numa ordem de operações (ao nível operacional e tático), que estarão distribuídas as tarefas" | 3.9 |
| 3 | "a avaliação do risco, o estudo das vulnerabilidades que o evento possa ter, perceber de que forma essas vulnerabilidades podem ser diminuídas e, depois perceber qual é o impacto que a concretização destas ameaças teria no evento." | 3.1 |
| 4 | "identificar o local da sua realização, ou seja, saber se é um espaço interno ou externo e as condições para a realização do evento pretendido" | 3.6 |
| | "que tipo de recursos materiais e humanos são necessários" | 3.7 |

| | | |
|---|---|------|
| | “as reuniões preparatórias com os parceiros envolvidos, aqueles com que nos vamos ter de sentar e discutir, o que podem eles trazer ao projeto” | 3.10 |
| | “(…) a avaliação das ameaças e dos riscos” | 3.1 |
| | “(…) qual o seu histórico, o que exige uma forte componente de recolha de informações policiais” | 3.2 |
| | “saber o número de participantes, o público alvo, isto é, a quem se destina o evento” | 3.4 |
| | “que medidas de segurança serão necessárias implementar” | 3.8 |
| | “os perímetros de segurança a serem implementados” | 3.3 |
| | “para a concretização do plano global, a ordem de operações” | 3.9 |
| | “no caso da valência do trânsito, a mobilidade.” | 3.5 |
| 5 | “qual o quadro que se nos apresenta em termos de risco, ameaças e vulnerabilidades” | 3.1 |
| | “Devemos saber o que se vai passar, realizar uma recolha exaustiva de informações (…) tem de haver relatórios de informações” | 3.2 |
| | “de fazer o reconhecimento do local do evento” | 3.6 |
| | “realizar reuniões preparatórias e integrar toda a gente envolvida no planeamento” | 3.10 |
| | “a questão dos recursos materiais e humanos” | 3.7 |
| | “da gestão do trânsito” | 3.5 |
| | “a adoção de medidas de segurança adicionais no local do terreno” | 3.8 |
| | “a implementação de perímetros de segurança no local do evento” | 3.3 |
| | “Todos estes fatores contribuirão para o objetivo final do planeamento, ou seja, para a elaboração de uma ordem de operações.” | 3.9 |
| 6 | “a avaliação do risco e das ameaças” | 3.1 |
| | “A recolha de informação” | 3.2 |
| | “a capacidade de mobilização de recursos humanos e materiais, em número e valências (…) Cada vez mais as questões de articulação logísticas são fator crucial e muito potencialmente limitador do sucesso de uma operação.” | 3.7 |
| | “a capacidade de mobilidade” | 3.5 |
| 7 | “Para um grande evento, sem dúvida nenhuma tem que haver aqui uma avaliação rigorosa dos fatores de riscos e das ameaças que impendem sobre o evento” | 3.1 |
| | “do local onde ocorre o evento” | 3.6 |

| | | |
|---|---|------|
| | “do número de participantes” | 3.4 |
| | “A implementação dos perímetros de segurança é fundamental.” | 3.3 |
| | “tem que se continuar a garantir a mobilidade das pessoas” | 3.5 |
| | “a realização de reuniões preparatórias, fundamentais para que se possam articular os vários planeamentos em curso.” | 3.10 |
| | “A adoção de medidas especiais de segurança, como o controlo de acessos ao recinto, as revistas de segurança realizadas com recurso a tecnologia de raio-x e tecnologia de detetores de metais, são fundamentais.” | 3.8 |
| 8 | “É muito importante haver uma avaliação da ameaça” | 3.1 |
| | “planeia-se a intervenção e nessa medida construímos a matriz de recursos humanos e de meios materiais necessários para fazer face a todos os cenários” | 3.7 |
| | “as questões relacionadas com a definição dos perímetros de segurança, são fundamentais” | 3.3 |
| | “a adoção de medidas especiais de segurança são cada vez mais importantes” | 3.8 |
| | “a gestão do trânsito” | 3.5 |
| | “a realização de reuniões preparatórias e de coordenação, internas e externas, com as várias entidades” | 3.10 |
| | “para que de forma estrutural e conjunta seja contruído o plano final com a intervenção de cada uma.” | 3.9 |
| 9 | “A avaliação da ameaça sobre determinado evento permite-nos ter uma base de trabalho, mas a avaliação do risco, dinâmica e contínua, leva-nos a adaptar e considerar outras opções no que ao planeamento diz respeito.” | 3.1 |
| | “existem pressupostos e premissas gerais que são seguidos em todos os eventos e que começam por uma pesquisa e processamento das informações que existem sobre esse evento” | 3.2 |
| | “a boa gestão dos recursos humanos e materiais” | 3.7 |
| | “a adoção de medidas especiais de segurança no local do evento” | 3.8 |
| | “a questão da definição dos perímetros de segurança” | 3.3 |
| | “a realização de reuniões preparatória e de coordenação (não só internas, mas também com entidades externas quando necessário).” | 3.10 |
| | “é efetuado o planeamento operacional do evento (...) termina com uma diretiva ou ordem de operações.” | 3.9 |

QUADRO 6 - ANÁLISE DE CONTEÚDO FINAL DA QUESTÃO 3 DA ENTREVISTA

| Categorias | Subcategorias | Unidades de Registo | Entrevistados | | | | | | | | | Unidades de enumeração | Resultados % |
|--|-----------------------------------|---|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------|--------------|
| | | | Questão 3 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | | |
| Planeamento de segurança de um grande evento | Principais fatores/ procedimentos | 3.1. Necessidade de avaliação dos riscos e das ameaças | x | x | x | x | x | x | x | x | x | 9 | 100% |
| | | 3.2. Recolha de informações | x | x | | x | x | x | | | x | 6 | 66,7% |
| | | 3.6. Local do evento | x | x | | x | x | | x | | | 5 | 55,6% |
| | | 3.3. Instalação de Perímetros de segurança | x | | | x | x | | x | x | x | 6 | 66,7% |
| | | 3.4. Número de participantes | x | | | x | | | x | | | 3 | 33,3% |
| | | 3.7. Avaliação dos recursos humanos e materiais necessários | x | x | | x | x | x | | x | x | 7 | 77,8% |
| | | 3.8. Implementação de medidas de segurança | x | | | x | x | | x | x | x | 6 | 66,7% |
| | | 3.5. Gestão do trânsito | x | | | x | x | x | x | x | | 6 | 66,7% |
| | | 3.9. Elaboração de uma ordem de operações | x | x | | x | x | | | x | x | 6 | 66,7% |
| | | 3.10. Realização de reuniões preparatórias e de coordenação | | | | x | x | | x | x | x | 5 | 55,6% |

QUADRO 7 – MATRIZ CROMÁTICA DAS UNIDADES DE CONTEXTO E DE REGISTO DA QUESTÃO 4

| Entrevistado | Unidade de Contexto | Unidade de Registo |
|--------------|--|--------------------|
| 1 | "Sim, evoluiu muito." | 4.1 |
| | "a implementação de Postos de Comando Tático no local do evento, onde estão em permanência representantes de todas entidades envolvidas diretamente na segurança do evento" | 4.2 |
| | "a possibilidade de utilização de sistemas CCTV" | 4.3 |
| | "a colocação de elementos físicos que impeçam ataques cinéticos" | 4.4 |
| 2 | "Evoluiu, sem dúvida." | 4.1 |
| | "até há bem pouco tempo a esta parte não equacionava no seu planeamento a colocação de barreiras físicas para evitar ataques cinéticos, o que se começou a realizar mais presentemente, fruto daquilo que vamos observando nível europeu." | 4.4 |
| | "o controlo de acessos com o recurso a equipamentos de raio-x" | 4.5 |
| 3 | "Evoluiu." | 4.1 |
| | "na implementação do posto de comando tático no local do evento, realidade esta relativamente recente e que tem sido uma mais-valia para a gestão da segurança na fase de execução do evento" | 4.2 |
| | "a possibilidade de utilização de sistemas CCTV no local do evento" | 4.3 |
| 4 | "Claro que evoluiu." | 4.1 |
| | "realização de relatórios de informações e a projeção de cenários face às ameaças" | 4.6 |
| | "a utilização de sistemas CCTV" | 4.3 |
| | "o controlo de acessos aos recintos realizado com o recurso de aparelhos raio-x" | 4.5 |
| | "instalação de barreiras físicas para se impedir ataques cinéticos nos locais de maior aglomeração de pessoas." | 4.4 |

| | | |
|---|---|-----|
| 5 | “Sim, evoluiu muito!” | 4.1 |
| | “a ativação do Centros de Comando e Controlo Estratégico da DN, do Centros de Comando e Controlo Operacional por parte do COMETLIS e dos Centros de Comando Tático que funcionam em pleno no local.” | 4.2 |
| | “à possibilidade de utilização de sistemas CCTV” | 4.3 |
| | “ao nível da produção de relatórios de informações e da projeção de cenários, realizados pelo Departamento de Informações Policiais e pelo Núcleo de Informações Policiais” | 4.6 |
| 6 | “Sim, sem dúvida.” | 4.1 |
| | “na elaboração dos relatórios de informações, na feitura dos cenários possíveis, não é para todos os eventos, mas para os grandes eventos tem sido realizado e isso é um passo enormíssimo” | 4.6 |
| | “Uma evolução muito recente, de há cerca de dois anos a esta parte, foi a instalação dos PCT no local onde ocorrem os eventos” | 4.2 |
| | “a implementação de medidas adicionais de segurança (cruzetas, ouriços, entre outras)” | 4.4 |
| | “a grande evolução no que diz respeito à instalação de sistemas de CCTV, de conseguirmos ver in loco o que se está a passa e a termos uma perspetiva global do que se está a passar.” | 4.3 |
| 7 | “Sim” | 4.1 |
| | “o controlo de acessos que é de feito de uma forma diferente, já com recurso a alguma tecnologia, que nos permite ter garantias de uma maior fiabilidade do rastreio que é feito no acesso das pessoas” | 4.5 |
| | “na utilização de alguns elementos físicos que nos permitem impedir ataques cinéticos, como a colocação de ouriços, de barreiras anti-veículo, entre outros” | 4.4 |
| 8 | “Evoluiu.” | 4.1 |
| | “Destaco a instalação do PCT no local do evento” | 4.2 |
| | “o controlo de acessos realizados com equipamentos de raio-x, pórticos” | 4.5 |
| | “a instalação de sistemas CCTV” | 4.3 |
| 9 | Sim | 4.1 |
| | “adotado novas formas no controlo de acessos, quer de pessoas quer de mercadorias, nos locais dos recintos, com recurso a equipamentos tecnológicos” | 4.5 |

QUADRO 8 - ANÁLISE DE CONTEÚDO FINAL DA QUESTÃO 4 DA ENTREVISTA

| Categorias | Subcategorias | Unidades de Registo | Entrevistados | | | | | | | | | Unidades de enumeração | Resultados % | |
|---|-------------------------------------|--|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------|--------------|-------|
| | | | Questão 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | | | 9 |
| Planeamento de Segurança em Grandes Eventos | Evolução do processo de planeamento | 4.1. Evoluiu | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | 9 | 100% |
| | Aspetos em que se registou evolução | 4.2. Implementação do Posto de Comando Tático no local do evento | x | | x | | x | x | | | x | | 5 | 55,6% |
| | | 4.3. Utilização de sistemas CCTV | x | | x | x | x | x | | | x | | 6 | 66,7% |
| | | 4.4. Colocação de barreiras físicas que permitem impedir ataques cinéticos | x | x | | x | | x | x | | | | 5 | 55,6% |
| | | 4.5. Controlo de acessos com equipamentos tecnológicos (raio-x e pórticos) | | x | | x | | | | x | x | x | 5 | 55,6% |
| | | 4.6. Realização de relatórios de informações e da projeção de cenários | | | | | x | x | x | | | | 3 | 33,3% |

QUADRO 9 – MATRIZ CROMÁTICA DAS UNIDADES DE CONTEXTO E DE REGISTO DA QUESTÃO5

| Entrevistado | Unidade de Contexto | Unidade de Registo |
|--------------|--|--------------------|
| 1 | "Daí que tivéssemos olhado, desde início, para aquelas que eram as premissas do planeamento de segurança da 2. ^a Divisão, obviamente com outras questões de segurança associadas, desde logo, porque os eventos realizados na nossa área ocorrem em espaços abertos, que não são espaços exclusivos para o evento (...) Tentamos passar essas premissas para a cidade de Lisboa, para garantirmos a fiabilidade do planeamento de segurança na <i>Night Summit</i> na cidade de Lisboa, na área da 1. ^a Divisão Policial" | 5.1 |
| | " Para o ano de 2019, na minha ótica, o contributo da 1. ^a Divisão, será exatamente o mesmo de anos anteriores (...) Manter o planeamento, manter a coluna vertebral daquele que é o planeamento que garante o sucesso do evento <i>Web Summit em Portugal.</i> " | 5.2 |
| 2 | " No âmbito do <i>Web Summit</i> , a DN, apenas teve responsabilidades de planeamento ao nível estratégico, ou seja, ajudar o comando operacional a suprir as suas necessidades e tratar de todas as questões que estão sob a responsabilidade do nível estratégico (...) continuar a ocupar-se daquelas que são as questões que extravasam a capacidade do mesmo, para além de providenciar os reforços necessários, em termos de recursos materiais e humanos, referimos as verificações de segurança, a interdição de sobrevoo, a videovigilância, e a articulação com o SSI e com as outras FSS" | 5.3 |
| | "o contributo do Departamento de Operações, para o <i>Web Summit</i> de 2019, será o de continuar a prestar o auxílio e o apoio necessário ao Comando Metropolitano de Lisboa nesse planeamento" | 5.2 |
| 3 | "O contributo do SSI foi garantir que todas as entidades que participam no planeamento de segurança do <i>Web Summit</i> , tenham um espaço para conhecer os planeamentos uns dos outros; garantir que todos os passos que são necessários realizar estão a ser seguidos; assegurar a articulação entre as diversas entidades através da criação de pontos de contato (POC) que depois são partilhados pelas diversas entidades; ajudar a dirimir conflitos, a resolver problemas que possam surgir entre algumas entidades e, no fundo, garantimos que o que está estipulado na LSI e no PCCCOFSS é respeitado. " | 5.4 |
| | " Em 2019, o papel do SSI relativamente ao planeamento de segurança do <i>Web Summit</i> , será semelhante ao do ano de 2018." | 5.2 |

| | | |
|---|--|-----|
| 4 | " O contributo da DT foi conceber e implementar um plano de mobilidade, que fosse exequível, que satisfizesse as necessidades do Comandante do Policiamento (Comandante da 2.ª Divisão Policial), que respondesse às exigências da segurança, que permitisse a chegada e a partida dos visitantes anónimos, que fosse capaz de responder às visitas Oficiais das Altas Entidades (Presidente da República, Presidente da Assembleia da República, Primeiro Ministro, membros do Governo e outros altos dignatários), e que também tivesse soluções para a mobilidade geral da zona e que contemplasse também vias de emergência para planos da mesma natureza." | 5.5 |
| | "Para o ano de 2019, o contributo da DT, será exatamente o mesmo de anos anteriores." | 5.2 |
| 5 | "O trabalho da DSTP desenvolve-se desde que começam a chegar participantes até que se vão embora, pois, a maior parte das pessoas que vão para o evento deslocam-se essencialmente de metro, temos a preocupação de sinalizar as estações, pois a sinalização existente encontra-se escrita em português e com poucas explicações noutras línguas e, atendendo que a maior parte dos participantes do evento Web Summit são estrangeiros, não é fácil para estes se movimentarem no metro e saber como hão-de mudar de linha. Para além disso, prestamos informações às pessoas, encaminhamos os passageiros para as linhas do metro, ajudamos na compra de bilhetes nas máquinas e fazemos o controle da sobrelotação das pessoas no cais do metro e dos comboios." | 5.6 |
| | "Para o ano 2019 o planeamento da DSTP será realizado no mesmo sentido que foi realizado este ano de 2018, pois considero que o mesmo foi um sucesso." | 5.2 |
| 6 | "O contributo principal do COMETLIS residiu, no âmbito do planeamento operacional, essencialmente, na articulação, na gestão integrada das várias valências, na necessidade de definição de reforços, na atribuição de alguma missão e na definição de prioridades de empenhamento dos meios operacionais, da necessidade de implementação de medidas adicionais de segurança (cruzetas, ouriços, entre outras), do apoio logístico, na realização de reuniões preparatórias e de coordenação para o evento, etc. | 5.7 |
| | "Na edição do Web Summit de 2019 o contributo do COMETLIS não será muito diferente do modelo de planeamento do ano anterior, pois foi um sucesso, a não ser naturalmente que haja alteração de fundo." | 5.2 |
| 7 | "A principal função do COMETLIS foi a de gerir a coordenação das diversas valências que participaram no policiamento do referido evento, bem como, a gestão dos reforços que é essencial nestes eventos." | 5.7 |
| | "O contributo do COMETLIS para o planeamento de segurança do Web Summit de 2019 não será muito diferente do contributo dos anos anteriores, que tem vindo sempre a melhorar." | 5.2 |
| 8 | "O contributo da 2.ª Divisão, enquanto Comandante Tático do policiamento, esteve na definição de todas as medidas de planeamento (...) e conseguir que fossem executadas" | 5.8 |

| | | |
|----------|---|-----|
| | “Em 2019, deverá manter essa tendência e preencher os requisitos indicados” | 5.2 |
| 9 | “Ocorreram muitas reuniões de coordenação e preparação do evento e a ordem de operações foi ali elaborada.” | 5.7 |
| | “Penso que para 2019 a fase de planeamento não deverá ser muito diferente do que aconteceu em 2018.” | 5.2 |

QUADRO 10 - ANÁLISE DE CONTEÚDO FINAL DA QUESTÃO 5 DA ENTREVISTA

| Categorias | Subcategorias | Unidades de Registo | Entrevistados | | | | | | | | | Unidades de enumeração | Resultados % | |
|--|------------------------------------|---|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------|--------------|-------|
| | | | Questão 5 | | | | | | | | | | | |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | | | |
| Contributo de cada Comando/ Unidade/ Departamento /Entidade Planeamento de Segurança do <i>Web Summit 2018</i> | Contributo da 1.ª Divisão Policial | 5.1. Planeamento de segurança do <i>Night Summit</i> no Cais do Sodré. | x | | | | | | | | | | 1 | 11,1% |
| | Contributo da DN | 5.3. Planeamento ao nível estratégico, no apoio ao COMETLIS no provimento dos reforços necessários em termos de recursos humanos e materiais, na articulação com o SSI e com as outras FSS. | | x | | | | | | | | | 1 | 11,1% |
| | Contributo do SSI | 5.4. Realização de reuniões de coordenação entre o promotor do evento, as FS e as demais entidades do SSI e assegurar o cumprimento do estipulado na LSI e no PCCCOFSS. | | | x | | | | | | | | 1 | 11,1% |
| | Contributo da DT | 5.5. Responsável por todos os condicionamentos e regularização do trânsito nos acessos e imediações do local do evento, pela previsão de itinerários alternativos, garantir a circulação rodoviária nas artérias adjacentes ao evento, criar corredores de emergência para o acesso a meios de socorro e evacuação de feridos e garantir as escoltas de desembarçamento do trânsito para as AE. | | | | x | | | | | | | 1 | 11,1% |
| | Contributo da DSTP | 5.6. Responsável por garantir a segurança dos participantes que se deslocaram para o evento | | | | | x | | | | | | 1 | 11,1% |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|---|-------|
| | | de metro, por sinalizar as estações, prestar informações, auxiliar na compra dos bilhetes nas máquinas e fazer o controlo da sobrelotação das pessoas no cais do metro e dos comboios. | | | | | | | | | | | | |
| | Contributo do COMETLIS | 5.7. Provimento de reforços em termos de recursos humanos e materiais, gestão das várias valências empenhadas no policiamento, pela implementação de medidas adicionais de segurança e realização de reuniões de planeamento. | | | | | | x | x | | x | | 3 | 33,3% |
| | Contributo da 2.ª Divisão Policial | 5.8. Comandante Tático do policiamento, esteve na definição de todas as medidas de planeamento e conseguir que fossem executadas. | | | | | | | | | x | | 1 | 11,1% |
| | Planeamento de Segurança do <i>Web Summit 2019</i> | 5.2. O contributo será semelhante ao planeamento de segurança realizado para o WS 2018, pois foi um sucesso. | x | x | x | x | x | x | x | x | x | | 9 | 100% |

QUADRO 11 – MATRIZ CROMÁTICA DAS UNIDADES DE CONTEXTO E DE REGISTO DA QUESTÃO 6

| Entrevistado | Unidade de Contexto | Unidade de Registo |
|--------------|---|--------------------|
| 1 | “(…) ponto forte é a capacidade que nós temos de fazer a diferença, independentemente da Divisão Policial onde estamos, mas fazendo a diferença sempre, na estruturação do planeamento, no tipo de respostas operacionais que são garantidas na Web Summit do Parque das Nações.” | 6.1 |
| 2 | “(…) pontos fortes, eu destacaria a experiência adquirida por parte da polícia na realização deste tipo de eventos, quer pela DN, quer pelos Comandos, que são de facto o ponto forte na gestão da segurança destes eventos, que tem a ver com experiência passada e que nos dá já a capacidade de contornar alguns obstáculos e melhor atingir os objetivos” | 6.1 |
| 3 | "Destaco como pontos fortes o envolvimento do SSI no planeamento de segurança deste grande evento; a realização de reuniões de coordenação de segurança no SSI" | 6.4 |
| 4 | “Todo o plano, em relação à primeira edição, foi sendo aprimorado. A repetição anual da iniciativa permitiu e obrigou a isso mesmo. Relembro mesmo que o sucesso de outras iniciativas, naquele local (Parque das Nações), contribuiu para o que hoje conhecemos como Web Summit.” | 6.1 |
| | “Tal teve de se fazer em completa consideração para com os parceiros” | 6.3 |
| 5 | “realizamos um planeamento rigoroso com base na experiência dos eventos anteriores” | 6.1 |
| 6 | “O ponto forte foi que conseguimos reduzir e, até mesmo, anular completamente as coisas menos boas que tinham acontecido nas edições passadas.” | 6.1 |
| | “Houve uma melhor articulação entre as Divisões e as diversas valências que estiveram empenhadas no policiamento, nomeadamente, a Unidade Especial de Polícia.” | 6.3 |
| | “O próprio facto do SSI ter assumido a direção reduziu alguns atritos.” | 6.4 |
| | “Quanto aos pontos fracos, voltamos à questão dos recursos humanos e materiais. Nos grandes eventos existe a necessidade de nomear um grande número de efetivos.” | 6.2 |

| | | |
|---|---|-----|
| 7 | “Destaco como pontos fortes essencialmente a cooperação e a coordenação que houve entre todas as entidades (...) A questão do envolvimento de outras entidades que não só entidades públicas, é extremamente importante, e aqui há uma cooperação muito grande entre a vertente pública da segurança e a vertente da segurança privada e do próprio envolvimento do promotor” | 6.3 |
| | “Como pontos fracos, destaco a gestão menos adequada do efetivo que alocamos para o policiamento do evento” | 6.2 |
| | “Destaco como principal evolução, na edição de 2018, a envolvência do SSI na articulação e coordenação entre as várias entidades e atores, que não tinha ocorrido até então” | 6.4 |
| 8 | “(…) o plano de segurança foi consolidado (2018), com a integração plena do GE pelo SSI e logo em estreito desenvolvimento dentro do PCCCOFSS” | 6.4 |
| | Consolidação dos perímetros (...) CCTV foram as medidas fundamentais integradas no planeamento” | 6.5 |
| 9 | “(…) penso que o principal ponto forte, desde a primeira edição deste evento em Portugal, é a boa relação existente entre os organizadores do evento e com a PSP.” | 6.3 |
| | “Em relação às edições anteriores houve algumas melhorias, por exemplo o uso de CCTV” | 6.5 |

QUADRO 12 - ANÁLISE DE CONTEÚDO FINAL DA QUESTÃO 6 DA ENTREVISTA

| Categorias | Subcategorias | Unidades de Registo | Entrevistados | | | | | | | | | Unidades de enumeração | Resultados % | |
|---|---------------|--|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------|--------------|-------|
| | | | Questão 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | | | 9 |
| Planeamento de segurança do Web Summit 2018 | Pontos fortes | 6.1. Experiência adquirida pela PSP na gestão da segurança de grandes eventos e nos eventos anteriores da WS contribuíram para o sucesso do evento | x | x | | x | x | x | | | | | 5 | 55,6% |
| | | 6.3. Melhor coordenação e cooperação entre a vertente pública e privada da segurança e do próprio envolvimento do promotor | | | | x | | x | x | | x | | 4 | 44,4% |
| | Pontos fracos | 6.2. Nos grandes eventos existe a necessidade de nomear um grande número de efetivo, e os recursos humanos são cada vez menores | | | | | | x | x | | | | 2 | 22,2% |
| | | 6.4. O envolvimento do SSI no planeamento de segurança do WS 2018, na articulação e coordenação entre as várias entidades e atores | | | x | | | x | x | x | | | 4 | 44,4% |
| | | 6.5. Consolidação dos perímetros de segurança e utilização do sistema CCTV | | | | | | | | x | x | 2 | 22,2% | |

QUADRO 13 – MATRIZ CROMÁTICA DAS UNIDADES DE CONTEXTO E DE REGISTO DA QUESTÃO
7

| Entrevistado | Unidade de Contexto | Unidade de Registo |
|--------------|--|--------------------|
| 1 | “Acho extremamente importante continuar a fazer reuniões” | 7.1 |
| | “quais são as premissas no âmbito do planeamento que é preciso considerar” | 7.2 |
| | "reconhecimento do local onde se vai desenrolar o evento (...) É extremamente importante conhecer-se o local onde vai ocorrer o evento e as condições em que este se encontra” | 7.3 |
| 2 | “Estas reuniões são determinantes para o sucesso da operação” | 7.1 |
| | " alinhar a estratégia (...) definir as orientações e as determinações para cada um dos intervenientes, e estabelecer as linhas a seguir por todos os intervenientes.” | 7.2 |
| | "os reconhecimentos ao local do evento (...) é obrigatório que se façam reconhecimentos no local para podermos perceber as alterações que, entretanto, tenham sido realizadas” | 7.3 |
| | “consolidação e elaboração do documento final, onde tudo fique vertido, ou seja, a ordem de operações” | 7.4 |
| 3 | “São fundamentais” | 7.1 |
| | “Ajudam muito a delimitar potenciais problemas e a definir quais as orientações e linhas a seguir por cada um dos intervenientes” | 7.2 |
| | “Relativamente a este tipo de reuniões de coordenação, por norma, são realizadas três” | 7.5 |
| 4 | "As reuniões preparatórias são os momentos mais importantes.” | 7.1 |
| | “Serão várias as valências da PSP a instalarem-se no terreno. Ora é necessário operacionalizar o conceito, planificar, reunir, continuar a planificar, voltar a reunir, discutir e corrigir” | 7.2 |
| | “por fim encerrar o plano” | 7.4 |
| 5 | “São muito importantes” | 7.1 |
| | “Devem contribuir para alinhar a estratégia entre os vários intervenientes no planeamento e para que se estabeleçam as linhas a seguir por cada um dos intervenientes.” | 7.2 |
| | “pelo menos deveriam existir três reuniões” | 7.5 |
| | “o reconhecimento do local é muito importante para o planeamento.” | 7.3 |

| | | |
|---|---|-----|
| | “A elaboração da ordem de operações é um elemento fulcral, pois é nele que se traduz a intenção do comandante e se define a estratégia e as linhas orientadoras do planeamento.” | 7.4 |
| 6 | “Para mim são crucias.” | 7.1 |
| | “São fundamentais para definir as linhas orientadoras do planeamento.” | 7.2 |
| | “Fazer o reconhecimento do local onde vai decorrer o evento, perceber como estão a evoluir as ações, e o que existe no terreno é crucial para se detetarem vulnerabilidades.” | 7.3 |
| | “Considero que, pelo menos três reuniões preparatórias são cruciais.” | 7.5 |
| 7 | “São fundamentais.” | 7.1 |
| | “Estas reuniões, preparatórias e de coordenação, sejam elas só internas da PSP ou com todos os outros atores, são fundamentais para se definir a estratégia a seguir no planeamento.” | 7.2 |
| | “Por norma, neste tipo de grandes eventos, são realizadas 3 reuniões” | 7.5 |
| 8 | “São importantes.” | 7.1 |
| | Quando o GE quando abrange várias áreas territoriais e claro, a intervenção de várias valências da PSP, existem reuniões conjuntas (...) para definição da intervenção da PSP na área do safety e entre as diversas unidades e subunidades da PSP para de forma estrutural e conjunta ser construído o planeamento com a intervenção de cada um | 7.2 |
| 9 | “As reuniões preparatórias e de coordenação são essenciais no planeamento de um grande evento” | 7.1 |
| | “Servem para efetuar pontos de situação, para discutir novos pontos de vista e para antecipar ameaças ou acontecimentos que podem colocar em causa a execução do policiamento.” | 7.2 |
| | “elaboração da ordem de operações ou diretiva (estratégica ou operacional)” | 7.4 |

QUADRO 14 - ANÁLISE DE CONTEÚDO FINAL DA QUESTÃO 7 DA ENTREVISTA

| Categorias | Subcategorias | Unidades de Registo | Entrevistados | | | | | | | | | Unidades de enumeração | Resultados % | |
|--|---|---|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------|--------------|-------|
| | | | Questão 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | | | 9 |
| Reuniões preparatórias e de coordenação na realização do planeamento | Importância | 7.1. São fundamentais | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | 9 | 100% |
| | | 7.2. Permitem definir as linhas orientadoras do planeamento e articular os vários planeamentos em curso | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | 9 | 100% |
| | | 7.5. Devem ser realizadas pelo menos três reuniões | | | x | | x | x | x | | | | 4 | 44,4% |
| | Outras fases/momentos essenciais no planeamento | 7.3. Reconhecimento do local do evento | x | x | | | x | x | | | | | 4 | 44,4% |
| | | 7.4. Elaboração da ordem de operações | | x | | x | x | | | | | x | 4 | 44,4% |

QUADRO 15 – MATRIZ CROMÁTICA DAS UNIDADES DE CONTEXTO E DE REGISTO DA QUESTÃO 8

| Entrevistado | Unidade de Contexto | Unidade de Registo |
|--------------|--|--------------------|
| 1 | "é determinante" | 8.1 |
| | "Cada vez mais é importante assumirmos o papel que possuímos ao nível do security (segurança) com outras entidades que prestam apoio ao nível do safety (proteção e socorro)." | 8.2 |
| | "é fundamental que os organizadores do evento sejam envolvidos desde o primeiro momento" | 8.3 |
| | "num posto de comando único" | 8.5 |
| 2 | "é fundamental" | 8.1 |
| | "é fundamental que no planeamento nós consigamos envolver outras entidades, nomeadamente as do safety, porque a operação do safety tem uma interligação com a operação de security." | 8.2 |
| | "da criação de um posto de comando tático único" | 8.5 |
| 3 | "Considero" | 8.1 |
| | "Neste momento não existe uma regra que diga que entidades participam neste processo" | 8.6 |
| 4 | "Naturalmente que sim." | 8.1 |
| | "onde está a Polícia (Security) e onde se articulam os restantes parceiros de proteção e socorro (Safety)" | 8.2 |
| | "a organização que é a grande força motriz" | 8.3 |
| | "é instalado um Posto de Comando Tático único no local do evento" | 8.5 |
| 5 | "Sim." | 8.1 |
| | É fundamental que no planeamento nós consigamos envolver as entidades do security com outras entidades, nomeadamente as do safety. | 8.2 |
| | "Na minha opinião, deve haver esta separação dos Postos de Comando Tático." | 8.4 |
| | "Primeiro, a PSP, deve envolver-se com o organizador ou promotor do evento." | 8.3 |
| 6 | "Extraordinariamente importantes" | 8.1 |
| | No planeamento é fundamental que consigamos envolver as entidades do security com outras entidades, nomeadamente as do safety. | 8.2 |
| | "É ainda fundamental que os organizadores do evento sejam envolvidos desde o primeiro momento." | 8.3 |

| | | |
|---|--|-----|
| | “Na minha opinião, considero que deve haver um PCT da Polícia. E depois outro com a PSP e a Proteção Civil, etc.” | 8.4 |
| 7 | “Considero.” | 8.1 |
| | “Considero pertinente a inclusão de algumas entidades na fase de execução das operações de segurança, nomeadamente as entidades com competência no <i>safety</i> , que têm de estar presentes e articuladas connosco (<i>security</i>).” | 8.2 |
| | “é essencial que os organizadores do evento sejam envolvidos desde o primeiro momento.” | 8.3 |
| | “O ideal seria que isso fosse partilhado. Facilita o nosso trabalho e eu não sou avesso à participação de outras entidades” | 8.5 |
| 8 | “Sim, considero” | 8.1 |
| | “Todas as constantes no Plano Coordenador das FSS. Ou seja, forças e serviços de segurança e de socorro e emergência (<i>security e safety</i>)” | 8.2 |
| | “Na intervenção tática está prevista a sua presença no posto de comando tático, onde então presentes todas estas entidades.” | 8.5 |
| 9 | “Considero.” | 8.1 |
| | No planeamento é fundamental que consigamos envolver as entidades do <i>security</i> com as do <i>safety</i> . | 8.2 |
| | Do ponto de vista externo é essencial que os organizadores do evento sejam envolvidos desde o primeiro momento. | 8.3 |

QUADRO 16 - ANÁLISE DE CONTEÚDO FINAL DA QUESTÃO 8 DA ENTREVISTA

| Categorias | Subcategorias | Unidades de Registo | Entrevistados | | | | | | | | | Unidades de enumeração | Resultados % |
|---|---|--|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------|--------------|
| | | | Questão 8 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | | |
| Envolvência de outras entidades no planeamento e na fase de execução das operações de segurança | Entidades que devem ser envolvidas no planeamento, para além da PSP | 8.2. Entidades com competência <i>safety</i> e <i>security</i> , organizador do evento | x | x | | x | x | x | x | x | x | 8 | 88,9% |
| | | 8.3. Organizador/promotor do evento | x | | | x | x | x | x | | x | 6 | 66,7% |
| | | 8.6. Não existe uma regra | | | x | | | | | | | 1 | 11,1% |
| | Inclusão dessas entidades na fase da execução | 8.1. É importante | x | x | x | x | x | x | x | x | x | 9 | 100% |
| | | 8.5. Posto de Comando Tático único | x | x | | x | | | | x | x | 5 | 55,6% |
| | | 8.4. Posto de Comando Tático separado | | | | | x | x | | | | 2 | 22,2% |

QUADRO 17 – MATRIZ CROMÁTICA DAS UNIDADES DE CONTEXTO E DE REGISTO DA QUESTÃO 9

| Entrevistado | Unidade de Contexto | Unidade de Registo |
|--------------|---|--------------------|
| 1 | "Sim" | 9.1 |
| | "A NEP vai clarificar aquilo que é importante (...) definir as <i>guidelines</i> , definir uma <i>checklist</i> que vai permitir ao Comandante Tático tomar as suas decisões e construir uma ordem de operações robusta, e que obedeça aos mesmos princípios." | 9.2 |
| 2 | " Considero pertinente " | 9.1 |
| | "estruure aquilo que são as regras gerais do planeamento" | 9.2 |
| | "terá que ser necessariamente um documento curto e flexível, porque tem que de alguma forma interligar aquilo que já está escrito noutros documentos aprovados pela DN." | 9.4 |
| 3 | "Sim" | 9.1 |
| | "devem ser criadas condições para analisar todo o conhecimento que existe na PSP sobre esta temática o que levará à produção de doutrina, o que por sua vez conduz à produção de uma NEP." | 9.5 |
| 4 | "Não" | 9.3 |
| | "A doutrina e o histórico existente são suficientes. Cada caso é um caso. Cada evento tem a sua especificidade." | 9.6 |
| 5 | "Sim" | 9.1 |
| | "Para definir as regras gerais do planeamento" | 9.2 |
| | "Para aliar o conhecimento à doutrina." | 9.5 |
| 6 | "Sem dúvida, é extremamente importante." | 9.1 |
| | "definir nesse documento as regras gerais do planeamento" | 9.2 |
| | "a criação de uma NEP também contribuirá para afirmarmos ainda mais a doutrina da PSP, e as outras FS acabarão, também, que se adaptarem à nossa doutrina." | 9.5 |
| | "Mas tem de ser uma NEP com muita elasticidade, porque os eventos são todos diferentes" | 9.4 |
| 7 | "Sim, sem dúvida nenhuma." | 9.1 |
| | "Nós necessitamos cada vez mais de ter algo escrito, consolidado e que reúna a experiência das pessoas que trabalharam nestes grandes eventos, (...) a existência de um checklist, que evidencie o que deve ser feito, que aspetos devem ser considerados no planeamento" | 9.2 |

| | | |
|---|--|-----|
| | “para que, no futuro nós consigamos criar doutrina nesta matéria” | 9.5 |
| 8 | “Considero fundamental” | 9.1 |
| | “que seja definida uma NEP ou um procedimento operacional em que as «linhas de costura» do planeamento sejam devidamente discriminadas e redigidas.» | 9.2 |
| 9 | “Sim considero.” | 9.1 |
| | “A criação de uma NEP desse âmbito em muito beneficiaria a criação e estabelecimento de regras orientadoras comuns e normalizadoras em todos os Comandos.” | 9.2 |

QUADRO 18 - ANÁLISE DE CONTEÚDO FINAL DA QUESTÃO 9 DA ENTREVISTA

| Categorias | Subcategorias | Unidades de Registo | Entrevistados | | | | | | | | | Unidades de enumeração | Resultados % | |
|---|---------------|--|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------|--------------|-------|
| | | | Questão 9 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | | | 9 |
| Criação de uma NEP sobre planeamento na PSP | Pertinência | 9.1. Concordo | x | x | x | | x | x | x | x | x | 8 | 88,9% | |
| | | 9.3. Não concordo | | | | x | | | | | | 1 | 11,1% | |
| | | 9.2. Definir as regras gerais do planeamento | x | x | | | | x | x | x | x | x | 7 | 77,8% |
| | | 9.5. Criar doutrina | | | x | | x | x | x | | | | 4 | 44,5% |
| | | 9.6. A doutrina é suficiente | | | x | | | | | | | | 1 | 11,1% |
| | Forma | 9.4. Deve ser um documento curto e flexível | | x | | | | | x | | | | 2 | 22,2% |