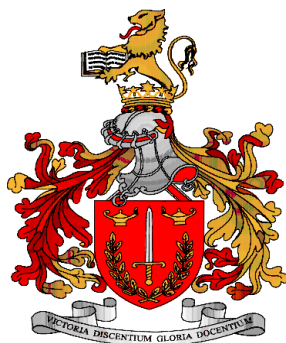


INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA



**Marisa Alexandra Carrilho Pires**

Aspirante a Oficial de Polícia

**Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais**

XXV Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**Planeamento de Operações**

**Uma Perspectiva Policial**

Orientador

**Superintendente Paulo Manuel Pereira Lucas**

Lisboa, 24 de Abril de 2013





**Estabelecimento de ensino:** Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

**Autor:** Marisa Alexandra Carrilho Pires

**Título da obra:** Planeamento de Operações: Uma Perspectiva Policial

**Orientador:** Superintendente Paulo Manuel Pereira Lucas

**Local de edição:** Lisboa

**Data de edição:** 24 de Abril de 2013

Dissertação com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais.

## **Dedicatória**

À minha família pela educação  
e apoio incondicional que sempre me deram...

## Agradecimentos

A realização deste trabalho simboliza o culminar de uma importante etapa que não seria possível ultrapassar sem os preciosos contributos de várias pessoas a quem dirijo o meu agradecimento.

Ao Corpo de Alunos, Docentes e Quadro Orgânico do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna pelos conhecimentos e pelo contributo incontestável que exerceram na minha formação profissional e pessoal.

Ao meu orientador, Superintendente Paulo Manuel Pereira Lucas, pelo acompanhamento, orientação, correcções, sugestões e autonomia ao longo do trabalho.

A todos os entrevistados que, de forma muito positiva, contribuíram para a realização deste trabalho, nomeadamente: Intendente Luís Elias, Intendente Pedro Gouveia, Intendente Pedro Moura, Subintendente Pedro Pinho, Subintendente José Custódio, Subintendente Costa Ramos, Subcomissário Francisco Laneiro.

Ao Subintendente Pedro Pinho um especial agradecimento pela confiança que sempre depositou em mim e por todos os ensinamentos ao longo destes cinco anos. Obrigada por ser um exemplo de profissionalismo, dedicação, empenho...

À Professora Inês que me ensinou o “abc” e continua a contribuir para o meu desenvolvimento académico.

Aos meus colegas e amigos do 25.º CFOP por todos os grandes e bons momentos.

Às minhas colegas e amigas do instituto, por todos os momentos de alegria, companheirismo e paciência durante esta fase académica. Às amigas, um especial agradecimento, pelos bons momentos, mas principalmente por ajudarem a ultrapassar os menos bons.

Aos meus colegas de treino pela força, apoio e amizade que ininterruptamente demonstraram.

Aos meus amigos de sempre, em especial à Marisa pela amizade incondicional.

À minha família pelo carinho, pelo apoio constante, por toda a compreensão que sempre demonstraram, por todos os valores que me transmitiram e pela educação que me proporcionaram. São os pilares fundamentais da minha vida. Obrigada por acreditarem sempre...

Ao Emanuel por compreender estes momentos de ausência, por me fazer crescer e por contribuir para a pessoa que sou hoje. Pela compreensão, carinho, incentivo, ajuda... Por tudo e por muito mais. O facto de sempre acreditar em mim tornou mais fácil a

concretização de várias etapas. Nem sempre foi fácil, mas juntos ultrapassámos obstáculos. Muito obrigada por seres o meu abrigo...

A todos aqueles, ainda que não mencionados, que directa ou indirectamente, me ajudaram a percorrer e a ultrapassar esta etapa.

A todos o meu sincero e profundo agradecimento.

## Resumo

O Processo de planeamento deve reflectir um estudo prévio dos vários factores de decisão, dos objectivos que se pretendem atingir e obedecer aos princípios que regem a sua aplicação.

Pretendeu-se com este estudo verificar se o Comando Metropolitano de Lisboa (COMETLIS) da PSP estaria a realizar um adequado processo de planeamento, detectar lacunas na sua realização e, existindo erros, apresentar soluções por forma a melhorar futuros planeamentos.

Concluiu-se que o COMETLIS está a elaborar um bom processo de planeamento, embora este processo apenas se encontre essencialmente suportado pela experiência que cada oficial tem, não existindo documentos institucionais que estabeleçam regras, conceitos e etapas que orientem a elaboração de um planeamento de operações.

Após a leitura de documentos institucionais verificou-se que os relatórios efectuados nem sempre têm um cariz tão crítico como desejado.

Em resultado das entrevistas efectuadas constatou-se que tem existido uma preocupação em melhorar este processo. No entanto, seria importante efectuar algumas actualizações, começando pela criação de um manual/guia que para além de densificar conceitos, oriente o processo de tomada de decisão e auxilie e simplifique certos procedimentos em vez de os tornar ainda mais complexos, ou seja, um guia profissional que para além de enriquecer a PSP com doutrina, torne mais fácil a tarefa de planear.

Palavras-chave: Planeamento; ordem pública; actuação policial; informação; Polícia.

## Abstract

The planning process should reflect a prior study of the several decision factors, as well as the objectives to be achieved and comply with the principles which rules its application.

This study aims to verify if the Lisbon Metropolitan Command (COMETLIS) of the PSP - Polícia de Segurança Pública – was conducting a good planning process, detecting organizational gaps in its implementation and, if there where mistakes, presenting solutions in order to improve future planning.

It was concluded that COMETLIS is developing a good planning process, although this process is essentially supported by the experience that each officer has, not existing any institutional documents establishing rules, concepts and stages that guide the development of an operations planning.

After the reading of institutional documents, it was verified that the reports produced do not always have the desirable high critical nature.

No entanto, seria importante efectuar algumas actualizações, começando pela criação de um manual/guia que para além de densificar conceitos, oriente o processo de tomada de decisão e auxilie e simplifique certos procedimentos em vez de os tornar ainda mais complexos, ou seja, um guia profissional que para além de enriquecer a PSP com doutrina, torne mais fácil a tarefa de planear.

As a result of the conducted interviews it was found that there has been a concern to improve this process. However, it would be important to make some updates, starting with the creation of a manual / guide that besides consolidate concepts, guide the decision making process and assist and simplify certain procedures instead of make them become even more complex, in other words, a professional guide that besides enrich the PSP with doctrine, makes the task become more easier to plan for.

Keywords: Planning, public order, police action, information; Police.

## ÍNDICE

<b>Índice de Anexos .....</b>	<b>x</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>xi</b>
<b>Lista de Siglas e Abreviaturas .....</b>	<b>xii</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
I.    Tema: Enquadramento e Justificativa .....	1
II.   Problemática e hipótese.....	2
III.  Metodologia .....	3
<b>Capítulo 1 - O Planeamento enquanto processo de actividade policial .....</b>	<b>4</b>
1.1.  Conceito de planeamento .....	4
1.2.  Etapas do processo de planeamento .....	8
1.2.1. Reconhecimento da necessidade de se efectuar um plano. ....	8
1.2.2. Formulação do objectivo .....	8
1.2.3. Recolha e análise de dados relevantes.....	9
1.2.4. Modalidades de acção.....	9
1.2.5. Elaboração do plano .....	10
1.2.6. Difusão do plano.....	10
1.2.7. Pós operação (Análise Operacional).....	10
1.3.  Princípios gerais da estratégia aplicados ao planeamento.....	11
1.3.1. Princípio da importância do objectivo.....	12
1.3.2. Princípio da economia de esforço.....	13
1.3.3. Princípio da liberdade de acção .....	15
1.4.  Tipos de planeamento.....	15
1.4.1. Planeamento estratégico .....	16
1.4.2. Planeamento tático .....	16
1.4.3. Planeamento operacional.....	16
1.5.  Ordens de operações.....	17

1.6.	Planos de contingência e protocolos de actuação.....	18
<b>Capítulo 2 – Actividade Policial em Ordem Pública .....</b>		<b>21</b>
2.1.	O conceito de Polícia.....	21
2.2.	A Polícia de Segurança Pública .....	24
2.3.	Ordem pública .....	25
2.4.	Processo de decisão policial .....	27
2.4.1.	Etapas do processo de decisão.....	28
2.4.2.	Processo de decisão em tempo limitado .....	30
2.4.3.	Factores que condicionam a tomada de decisão .....	30
2.5.	Transmissão da Informação .....	32
2.5.1.	Briefings e debriefings.....	34
<b>Capítulo 3 – Sucesso/insucesso do Processo do Planeamento de Operações da PSP ..</b>		<b>37</b>
3.1.	Metodologia .....	37
3.2.	Caracterização do planeamento de operações efectuado pela PSP .....	37
3.2.1.	Evolução do processo de planeamento na PSP .....	37
3.2.2.	Reflexão sobre o processo de planeamento no COMETLIS .....	42
3.3.	Influência dos Órgãos de Comunicação Social no processo de planeamento da PSP .....	48
3.4.	Criação de um manual de planeamento de operações.....	51
<b>CONCLUSÃO.....</b>		<b>54</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>		<b>60</b>

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Pedido de acesso a documentos institucionais.....	66
Anexo 2: Pedido de autorização para entrevistas .....	68
Anexo 3: Guião das entrevistas .....	69
Anexo 4: Entrevista ao Sr. Intendente Luís Elias .....	71
Anexo 5: Entrevista ao Sr. Intendente Pedro Gouveia .....	81
Anexo 6: Entrevista ao Sr. Intendente Pedro Moura .....	88
Anexo 7: Entrevista ao Sr. Subintendente Pedro Pinho .....	98
Anexo 8: Entrevista ao Sr. Subintendente José Custódio.....	104
Anexo 9: Entrevista ao Sr. Subintendente Ramos .....	110
Anexo 10: Entrevista ao Sr. Subcomissário Laneiro .....	115

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Atitudes em relação ao planeamento .....6  
Figura 2 – Processo de Decisão ..... 29

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

**CFOP** – Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**CGTP** – Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses

**CI** – Corpo de Intervenção

**COMETLIS** – Comando Metropolitano de Lisboa

**COMETPOR** – Comando Metropolitano do Porto

**CRP** – Constituição da República Portuguesa

**GNR** – Guarda Nacional Republicana

**GOC** – Grupo Operacional Cinotécnico

**ISCPSI** – Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

**LOPSP** – Lei Orgânica da PSP

**NEP** – Normas de Execução Permanente

**PJ** – Polícia Judiciária

**PSP** – Polícia de Segurança Pública

**SEI** – Sistema Estratégico de Informações

**UEP** – Unidade Especial de Polícia

## INTRODUÇÃO

Na presente introdução fundamenta-se a escolha do tema com base na importância e actualidade do mesmo. Segue-se uma exposição referente à problemática primordial da investigação e conclui-se com as considerações metodológicas que sustentaram a mesma.

### **I. Tema: Enquadramento e Justificativa**

No âmbito da Dissertação de Mestrado é nossa intenção elaborar um estudo no contexto da segurança e ordem pública cujo objecto consiste na análise do trabalho desenvolvido pelo Comando Metropolitano de Lisboa da Polícia de Segurança Pública no que concerne ao planeamento operacional.

A relevância deste estudo reside na sua pertinência e actualidade. No actual momento de crise com que Portugal se depara, verificamos que a agitação social é um fenómeno em crescimento, e que reveste proporções cada vez maiores. Constatamos que as operações policiais, quer sejam inopinadas ou não, têm sido efectuadas em maior número, constatando-se ainda que em alguns casos os seus níveis de perigosidade têm aumentado.

A missão da Polícia de Segurança Pública, tal como vem plasmada na Constituição da República Portuguesa<sup>1</sup>, consiste na defesa da legalidade democrática e na garantia da segurança interna e dos direitos dos cidadãos. No entanto, pelo referido no parágrafo anterior, vemos que a missão desta força de segurança não se afigura fácil, devendo esta polícia criar mecanismos que possam contribuir para uma maior eficácia e eficiência ao nível do desempenho operacional da PSP. É desta forma que surge o interesse de se desenvolver uma investigação no âmbito científico sobre planeamento de operações.

Ao nível policial, verificamos que, quer em Portugal, quer noutros países, as concepções teóricas relativas ao nosso objecto de estudo são escassas, o que se revela como uma grande dificuldade para a elaboração do nosso projecto de investigação. Para colmatar esta problemática teremos que recorrer a bibliografia militar e internacional e aplicar à nossa organização policial e com cariz civilista.

---

<sup>1</sup> Art.º 272 da CRP

## II. Problemática e hipótese

À semelhança de outras organizações, a PSP deve olhar para o passado e presente e projectar-se para o futuro. Não basta improvisar, devemos antecipadamente planear as nossas acções para evitar ao máximo o cometimento de erros.

Para Ribeiro (1998:119) “[N]um sentido mais lato o planeamento está relacionado com a actividade de definir um plano de acção tendo em conta determinado ambiente, onde se têm de verificar todas as condições necessárias para empreender uma tarefa cujo objectivo previamente se definiu”. A missão é recebida e analisada, devendo estabelecer-se objectivos e os instrumentos necessários para conseguir alcançá-los.

A PSP vê os cenários onde actua cada vez mais complexos e agitados. No decorrer dessas actuações, embora se tenha que recorrer algumas vezes ao improviso, este não deve ser o primeiro mecanismo a ser utilizado. Os cidadãos não esperam o erro, mas sim o sucesso desta força de segurança, daí que seja importante agir de forma consciente, com objectivos definidos para conseguir resolver os múltiplos e complexos problemas com que se depara.

No entanto, o erro faz parte da condição humana podendo estar presente nas acções policiais. Desta forma, a possibilidade desse erro se encontrar ao nível do planeamento não está excluída, pelo que o nosso principal objectivo será verificar se o Comando Metropolitano de Lisboa da PSP está a realizar um adequado processo de planeamento, detectar lacunas na sua realização e, caso existam, apresentar soluções por forma a melhorar futuros planeamentos.

Gostaríamos de ver confirmada ou infirmada a seguinte hipótese: A PSP não realiza o processo de planeamento com base em doutrina policial. Esta hipótese deve ser colocada, pois através da aproximação à realidade policial é perceptível, que por diversas vezes, a Polícia adopta certos procedimentos, devido ao vasto conhecimento e experiência que certos elementos vão adquirindo, sem que se baseiem e o coloquem em documentos institucionais – ou seja, é um processo que não se encontra cientificamente certificado e comprovado.

Apresentamos ainda as seguintes questões que seria importante ver respondidas, para se poder aperfeiçoar este processo:

- Qual a evolução do processo de planeamento de operações elaborado pela PSP?
- Quais as principais falhas/carências que este processo poderá ter?
- Quais as ferramentas a ter em consideração para melhorar o processo de planeamento?

— É necessário efectuar actualizações ao processo que vem sendo desenvolvido?

Devemos também tentar verificar qual a relevância da flexibilidade do processo de planeamento uma vez que uma ou várias componentes de uma operação podem vir a ser alteradas por fenómenos e acontecimentos inesperados (por exemplo: alterações das condições meteorológicas previstas).

### **III. Metodologia**

A presente Dissertação de Mestrado é constituída por um único volume e encontra-se dividida em três capítulos, sendo que a nossa investigação teve início com uma pesquisa bibliográfica exploratória.

Numa primeira abordagem, optamos por elaborar o enquadramento conceptual/teórico, correspondendo ao primeiro e segundo capítulos do nosso trabalho. É de enorme relevância efectuar uma análise teórica rigorosa, na medida em que ajudará a consolidar conhecimentos e trará uma maior viabilidade ao estudo.

Numa segunda fase, a nossa investigação tem uma vertente mais prática, que consiste na análise de vários documentos institucionais, alguns classificados, com o intuito de verificar pontos positivos e negativos nos planeamentos de operações que esta polícia realiza. O documentos institucionais são relativos à Cimeira NATO, à visita de Sua Santidade o Papa Bento XVI, à manifestação de 22 de Março de 2012 no Chiado e ao policiamento desportivo do jogo SportingCP vs SLBenfica da época 2010/2011.

Também utilizámos o método qualitativo, através da realização das entrevistas, para fortalecer toda a base teórica desenvolvida. A abordagem metodológica que decidimos empregar, consiste na realização de entrevistas semiestruturadas, método qualitativo, técnica bastante útil que poderá auxiliar a confirmar ou infirmar a hipótese e responder às perguntas que lançámos. Esta técnica também poderá trazer dados importantes ao nosso estudo, bem como ajudar a percepção sobre os conhecimentos e experiência dos entrevistados.

Com a aplicação deste método o nosso objectivo é compreender a necessidade da existência de planeamento operacional, qual a percepção que os entrevistados têm da evolução que este processo tem sofrido e perceber através da sua experiência certas falhas, bem como os procedimentos para corrigi-las.

## **CAPÍTULO 1 - O PLANEAMENTO ENQUANTO PROCESSO DE ACTIVIDADE POLICIAL**

### **1.1. Conceito de planeamento**

Ao longo dos anos tem-se mostrado notória a importância que o planeamento ocupa em qualquer organização, quer seja militar ou civil. Mesmo que de forma inconsciente todo o ser humano planeia as suas acções. Uma lista de tarefas, uma agenda ou uma simples anotação no telemóvel, são evidências de que mesmo no quotidiano, o processo de planeamento é colocado em prática.

Se para pequenas tarefas exhibe tal relevância, para as maiores tem demonstrado ainda mais destaque, daí a pertinência do seu estudo, aplicação e análise.

Para Ribeiro (1998:119) “Num sentido mais lato o planeamento está relacionado com a actividade de definir um plano de acção tendo em conta determinado ambiente, onde se têm de verificar todas as condições necessárias para empreender uma tarefa cujo objectivo previamente se definiu”. A missão é recebida e analisada, devendo estabelecer-se objectivos e os instrumentos para conseguir alcançá-los.

Segundo Wilson (1973: 3) planeamento é o processo de desenvolvimento de um método ou procedimento destinado a facilitar a realização de um objectivo definido. O resultado deste processo são os planos e estes podem ter várias formas, sendo que o seu valor é avaliado através dos vários propósitos que servem.

Garcia (2003/2005: 24) define que “ o planeamento começa com a tomada de consciência de um problema que terá de ser formulado de uma maneira correcta (...) ” envolvendo o estabelecimento de objectivos. Estes últimos podem ser alterados o que torna necessário proceder à elaboração de planos para que se consiga manter a eficiência e eficácia da instituição.

De acordo com Chiavenato (1999: 209) o planeamento inicia o processo administrativo. Este autor inclui no processo de planeamento a definição dos objectivos e a selecção das políticas, procedimentos e métodos desenhados para o alcance desses objectivos.

O processo de planeamento consiste inicialmente em reunir os dados relacionados com o problema, analisá-los e estabelecer quais as acções necessárias a tomar, devendo enumerar possíveis soluções para uma posterior escolha da que se considerar ser a melhor (Garcia, 2003/2005: 24).

Para Laneiro<sup>2</sup> “ [P]lanear é no fundo um contributo para caminhar na direcção desejada, daquilo que queremos atingir”.

“ (...) o planeamento é um processo contínuo, 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, onde e quando deve ser feito, por forma a alcançar ou preservar os objectivos que elegemos” (Ribeiro, 1998: 120).

Planear é uma técnica orientada para o futuro e este na maioria das vezes, é incerto. Este processo deve ser contínuo, na medida em que as situações se alteram, pois nem sempre é possível antecipar reacções dos contrários, nem prever todas as situações possíveis. Caso surjam acontecimentos inopinados, o facto de haver continuidade ao processo possibilita um ajustamento no mesmo de forma a adequá-lo às necessidades. A tarefa seria mais árdua, se ao invés de apenas se fazer um reajustamento dos planos, se tivesse de agir sem qualquer orientação prévia.

Este procedimento também pode ser melhorado se houver colaboração entre comandantes, subordinados e outros parceiros. Podem partilhar informações, conhecimentos, ideias e percepções ao longo de todo o processo de planeamento e nas restantes actividades. Esta entrelaçada para além de facilitar o processo e de o tornar mais eficaz, na maioria dos casos, permite reduzir o tempo de planeamento.

Quanto à forma, este deve ser simples e claro, contendo nos vários pontos apenas informação relevante, sem nunca esquecer que uma das suas características é a flexibilidade, podendo ser modificado ou reajustado tantas vezes quantas as necessárias. Uma vez que será transmitido aos escalões inferiores, verifica-se a necessidade de estes documentos transmitirem as directivas de uma forma curta, clara e concisa para facilitar a sua divulgação, leitura e entendimento.

Para conquistar o sucesso é necessário o reconhecimento do ambiente da organização, a estimulação da criatividade e a iniciativa de desenvolver novas ideias e abordagens inovadoras aos desafios da administração (Chiavenato, 1999: 209).

“ [O] processo de planeamento é a ferramenta que as pessoas e organizações usam para administrar suas relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo decisório” (Maximiano, 2000: 175). Segundo Maximiano (2000: 175), o processo de planeamento pode ser definido de várias formas, nomeadamente pode ser encarado como a definição de objectivos ou resultados a serem alcançados; como definição de meios para

---

<sup>2</sup> Vide anexo 10.

possibilitar a realização de resultados; como a tomada de decisões no presente que afectem o futuro (para reduzir a sua incerteza).

Urge referir que nenhuma das etapas se pode considerar definitiva na medida em que podem surgir variáveis, as quais não se conseguiu prever, que exijam um diferente planeamento. Compreendemos que o planeamento é um processo que dada a sua essência deve ser flexível para que fique mais perto do sucesso. Ribeiro (1998: 120) também entende que “ [E]m qualquer circunstância o planeamento não pode ser encarado com demasiada rigidez, pois se assim for está votado ao insucesso ”.

Maximiano (2000: 177) refere que a eficácia da instituição pode ser maior ou menor consoante a atitude predominante do administrador e que quanto ao planeamento, existem dois tipos de atitudes que podem ser adoptadas: atitude proactiva e atitude reactiva. Para melhor caracterizar as atitudes do decisor, apresentamos o seguinte quadro:

Figura 1 – Atitudes em relação ao planeamento

Proactiva	Reactiva
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsionam e desejam a mudança</li> <li>• Espírito renovador</li> <li>• Capacidade de adaptação a novas situações</li> <li>• Antecipação de novas situações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desejam e preservam a estabilidade</li> <li>• Espírito conservador</li> <li>• Enraizado às tradições</li> <li>• Incapacidade de adaptação a novas situações</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de António Maximiano (2000: 177)

A atitude proactiva caracteriza-se pela sua vertente inovadora, fomentando o crescimento e mudança, enquanto a reactiva, por manter o equilíbrio e por impedir as mudanças abruptas e desnecessárias.

Pelo percurso histórico de uma instituição como a PSP, verifica-se que nesta força de segurança, os elementos que podem ser considerados administradores (maioritariamente oficiais de polícia), optavam por uma atitude essencialmente reactiva. No presente, dependendo do resultado que se quer obter, podem-se verificar ambas as atitudes.

Para que o planeamento se mostre ajustado às necessidades da organização há que observar o ambiente, ponderar o problema/ situação, definir o objectivo e definir o percurso até ao mesmo. Prossegue para o desenvolvimento de um plano/ ordem de

operações destinado a orientar a força durante a execução e culmina com a sua posterior avaliação.

Aquando da elaboração de um planeamento suficientemente detalhado, este representa, em certa medida, a ciência das operações. O seu produto denomina-se por plano (ordem de operações ou directiva) e é onde o comandante faz transparecer a sua intenção, sem nunca esquecer que deve ser compreensível e exequível aos olhos dos executantes. Não obstante poder sofrer alterações face a algum imprevisto, servirá de guia para a execução da operação.

Para qualquer estrutura de operações verifica-se que o planeamento é um elemento essencial de comando e controlo, na medida em que pode ser encarado como uma antecipação realista dos problemas futuros e visa a racionalidade da tomada de decisões. Através da experiência adquirida ao longo do tempo, tornam-se previsíveis determinadas reacções às actuações policiais, ou mesmo às mudanças na conjuntura da sociedade portuguesa.

No entanto, há que destacar que todo o planeamento é baseado em algumas suposições sobre o futuro e em conhecimentos nem sempre perfeitos. É impossível prever com a máxima exactidão a reacção dos outros, não se sabe como as forças contrárias ou a população em geral se irão comportar, nem mesmo quais os efeitos ou impactos da operação policial.

Nem sempre as operações seguem o previamente planeado, porém o trabalho de planeamento é sempre um bem maior, pois embora as circunstâncias não permitam o cumprimento dos planos – pelo carácter inopinado de certos elementos no decorrer da operação –, o facto de ter existido um trabalho prévio facilita a tomada de decisões. Ou seja, mesmo que não seja possível seguir o planeamento, este tem sempre a capacitação preponderante de facilitar as acções face a acontecimentos inopinados.

De acordo com o manual “O Processo de Operações” do Departamento do exército de Washington, tanto os planos, como o respectivo processo de planeamento ajudam a antecipar acontecimentos, a adaptar a novas circunstâncias, a organizar a força hierarquizando os esforços, compreender e desenvolver soluções para os problemas, dirigir, coordenar e sincronizar a acção (2010: 2-3).

O planeamento ajuda os líderes a entender e a desenvolver soluções para os problemas. Nas operações considera-se que um problema é um obstáculo que pode tornar difícil atingir os objectivos previamente definidos, no entanto, nem todos os problemas exigem o mesmo tipo de planeamento (pode ser amplo, simples, complexo, por ex.).

Para a resolução de um problema deve ser tido em conta o planeamento, a execução do mesmo – implementando a solução escolhida –, a alteração para uma nova solução caso seja necessário e a avaliação – aprendizagem através da implementação da solução escolhida no planeamento e posteriormente executada.

Para que seja perceptível a relação entre o problema e o planeamento, recorrendo ao manual “O Processo de Operações” do Departamento do exército de Washington verificamos que o modelo de resolução de problemas estabelece a lógica de base para o processo de tomada de decisões. Este modelo consiste em reconhecer e definir o problema; recolher informação; desenvolver soluções possíveis para o problema; analisar as possíveis soluções; escolher a melhor opção; implementar a solução e avaliar os resultados (2010: 2-3). A complexidade de determinada situação é que determina a estrutura do problema, influenciando a tomada de decisão.

## **1.2. Etapas do processo de planeamento**

Para a boa prossecução do processo de planeamento devem ser tidas em consideração um conjunto de etapas, nomeadamente:

### **1.2.1. Reconhecimento da necessidade de se efectuar um plano.**

Para a realização de uma operação devem, os mentores da mesma, reconhecer a importância que o planeamento pode ter para garantir uma maior eficácia em todas as acções a desenvolver. O não reconhecimento da importância de um plano, normalmente traduz-se na não elaboração do mesmo, o que pode provocar uma das consequências mais nefastas, o insucesso da missão.

A Polícia deve estar atenta a múltiplos factores que podem influenciar o normal quotidiano da actividade policial. Como exemplo: a chegada do Verão provoca um maior fluxo de pessoas às praias, facto que leva a que o Comando Metropolitano de Lisboa, através do Núcleo de Operações, decida reforçar o policiamento da zona balnear. Todo o reforço policial tem por base um planeamento, para através da coordenação dos meios existentes atingirem o objectivo primordial – garantir uma maior segurança efectiva dos cidadãos.

### **1.2.2. Formulação do objectivo**

A formulação da missão corresponde à segunda etapa num planeamento. Corresponde à resposta para o problema levantado, corresponde às metas a atingir com o plano (Wilson, 1973: 15).

É importante uma formulação clara e precisa dos objectivos a atingir, pois, sem os mesmos bem delineados, o responsável pelo plano corre sérios riscos de perder o seu tempo analisando informações irrelevantes, propondo soluções inúteis aos seus propósitos ou, até mesmo, desenvolvendo um plano que não vai ao encontro com as suas necessidades (Wilson, 1973: 15).

### **1.2.3. Recolha e análise de dados relevantes**

A recolha de informações é importante para a delineação do nosso plano. A ausência de conhecimentos dificulta o conhecimento da real dimensão do nosso problema, e pode levar-nos a não considerar múltiplas variáveis que podem ser fundamentais.

Posteriormente à recolha dos dados, deve ser efectuada uma triagem rigorosa e selectiva em que devemos escolher aqueles que parecem ser fiáveis e relevantes.

Os dados recolhidos e analisados devem permitir responder às perguntas: O quê? Onde? Quando? Quem? Como? Porquê?

### **1.2.4. Modalidades de acção**

Formular modalidades de acção é proceder à enumeração de soluções possíveis para que se consiga cumprir a missão (Ramos, 2005: 10). Segundo este autor, as “modalidades de acção devem garantir condições para assegurar a evolução da situação e ter um carácter suficientemente flexível para permitir fazer face a quaisquer contingências” (2005: 10).

Estas modalidades de acção não podem ser formuladas ao acaso. Para uma boa formulação das mesmas, primeiramente, deve analisar-se o potencial (entenda-se este como sendo criado pela combinação dos recursos policiais), aferir as capacidades da instituição, as necessidades de reforços e a melhor forma de emprego para os recursos disponíveis, por forma a permitir o cumprimento da missão com o mínimo desgaste para todos os intervenientes (Ramos, 2005: 10).

Conforme Ramos (2005, 10) propõe, as modalidades de acção devem ser:

- Adequadas, conforme directiva de planeamento e permitindo o cumprimento da missão;
- Exequíveis, de forma a ser concretizável com os recursos disponíveis;
- Aceitáveis, devendo as vantagens ser maiores que as desvantagens, entenda-se também o desgaste provocado na unidade/serviço;

- Distintas;
- Completas, respondendo às questões quem, o quê, quando, onde, como e para quê.

Para que seja possível identificar qual a que requer o mínimo de esforço das unidades/serviços para o cumprimento da missão deve ser efectuada uma análise às modalidades de acção (Ramos, 2005: 12). A preparação de uma tarefa requer a análise das modalidades de acção para se chegar àquela que permite um resultado satisfatório (Ribeiro, 1998:119). Como tal, deve ser feita uma comparação ilustrando as vantagens e desvantagens de cada uma delas.

### **1.2.5. Elaboração do plano**

Posteriormente à recolha e análise dos dados deve proceder-se à elaboração do planeamento tendo em conta os vários cenários possíveis. Este pode ser apresentado sobre duas formas (Wilson 1973: 16): um plano simples, em que devido à simplicidade da operação em causa, são determinados procedimentos de fácil execução e prossecução; ou sobre a forma de planos complexos, os quais, por norma, dado o grau mais elevado de dificuldade, necessitam, para a sua resolução, de um conjunto de meios materiais e humanos, que por norma não são utilizados, bem como de um plano para coordenar os mesmos.

### **1.2.6. Difusão do plano**

A elaboração do plano deve ser precedida pela sua transmissão aos executantes. Esta transmissão deve ser feita tendo em conta o princípio da necessidade de conhecer para que se evite fugas de informação. Quando falamos em transmissão da informação estamos a referir aos briefings que são efectuados antes das operações, onde devem ser transmitidos os objectivos da missão, a intenção do comandante, entre outras componentes importantes.

Esta difusão pode ser efectuada a todos os executantes ou, quando o número de elementos a participar na operação é muito grande, a um grupo mais reduzido – Subcomissários, chefes de equipas, entre outros.

### **1.2.7. Pós operação (Análise Operacional)**

Uma das vantagens de se efectuar um planeamento é que se pode, através de uma análise pormenorizada, verificar o que esteve mal no desenrolar de uma operação (Wilson 1973: 14 ).

Infelizmente verifica-se que é mais fácil detectar as falhas após as acções desenvolvidas e não antes do planeamento efectuado. É difícil que todas as variáveis sejam tidas em conta, mas através de uma análise rigorosa *à posteriori*, poderemos ter em consideração os factores que falharam, delineando vários tipos de soluções e minimizando as fraquezas e possíveis deficiências de futuras actuações policiais.

### **1.3. Princípios gerais da estratégia aplicados ao planeamento**

António Silva Ribeiro para tentar colmatar a carência, que ele próprio reconhece, de manuais sobre a teoria geral da estratégia, escreveu o livro “Teoria Geral da Estratégia – o essencial ao processo estratégico” que serve como pano de fundo à elaboração deste tópico.

A estratégia, tal como a maioria das ciências, também tem um conjunto de princípios.

“ Quanto à aplicação concreta, os princípios contribuem para se otimizar a eficácia na utilização dos meios, a fim de se alcançarem os objectivos visados, desfrutando das melhores condições de meio e tempo para superar problemas e explorar eventualidades em ambientes de desacordo com contrários” (Ribeiro, 2010: 128).

Relativamente aos princípios, é relevante referir que estes devem auxiliar a elaboração das modalidades de acção. Na maioria das situações, é sempre mais fácil olhar para o passado e apontar as falhas do que propriamente antecipá-las com o intuito de não cometer esses erros. Para Ribeiro (2010: 128) é mais fácil utilizar os princípios e as regras da estratégia para criticar as modalidades de acção utilizadas em momentos passados, do que utilizá-los durante a formulação e operacionalização de novas modalidades de acção.

Sendo o planeamento parte da estratégia, é natural que também ele se veja sob influência de tais princípios, na medida em que estes podem servir para orientar a elaboração de todo e qualquer planeamento. Assim, para ser idealizado um planeamento devemos fixar inicialmente um objectivo (Princípio da importância do objectivo), estabelecer um plano que assegure o máximo rendimento dos meios próprios (Princípio da economia de esforço), sendo ainda necessário assegurar o controlo dos factores que apoiam a acção da própria organização e dificultam a das forças adversárias (Princípio da liberdade de acção).

O que se propõe é que se transfira para a esfera do planeamento, de forma adequada, os princípios e as regras da estratégia que mais se adaptem à realidade a ser estudada.

### **1.3.1. Princípio da importância do objectivo**

Quando se fala no princípio da importância do objectivo, como sendo o mais importante, está-se, desde logo, a realçar a pertinência que os próprios objectivos têm. Este princípio segue objectivos claramente definidos e exequíveis de forma a garantir o sucesso da organização. Se a formulação dos objectivos não for rigorosa poderá expressar um falacioso empenhamento de meios. Portanto, se a escolha dos objectivos for atempada e rigorosa, “ (...) poderá conseguir-se muito com pouco esforço, enquanto na sua ausência obter-se-á muito pouco com grande esforço” (Ribeiro, 1998: 101).

Este princípio obedece às seguintes regras:

a) Regra do equilíbrio:

“ Esta regra preconiza que o objectivo deve estar ajustado à medida das acções que os meios permitem” (Ribeiro, 2010: 135). Segundo Charnay (1990: 175, cit.in Ribeiro, 2010: 135) “ (...) o equilíbrio entre objectivos e meios é apurado, em primeira instância, através da avaliação do potencial estratégico de um actor (...). Todavia, não dispensa uma análise rigorosa aos custos, aos riscos e à verosimilhança do sucesso do emprego dos meios na materialização do objectivo”. Deve ser tido em conta que os objectivos, para além de variarem em grau de dificuldade, têm custos, o que torna esta regra fundamental, procura-se deste modo atingir uma proporcionalidade correcta entre meios e fins. Uma vez que o equilíbrio entre objectivos e meios não é estanque, o objectivo final pode não ser o que estava inicialmente definido, mas outro que tenha evoluído ao longo do tempo (Ribeiro, 2010: 135).

b) Regra da selectividade:

De acordo com esta regra “ (...) o processo de decisão dos objectivos deve utilizar a informação e os actores estritamente necessários” (Ribeiro, 2010: 139), isto porque com uma grande variedade de actores e uma enorme quantidade de dados a hipótese de dispersão de opiniões e até a dificuldade em chegar a um consenso aumenta.

c) Regra da flexibilidade:

Esta regra caracteriza-se por definir que “ (...) o objectivo deve permitir aproximações sucessivas e adaptações rápidas a mudanças conjunturais imprevistas” (Ribeiro, 2010: 139). Expressa a necessidade de dissolução do objectivo principal em objectivos parcelares e também a possibilidade de, aquando do aparecimento de problemas não previstos, se optar por outros objectivos (a qualquer momento) de forma a fazer face a problemas inopinados, e a explorar, com oportunidade, as diferentes eventualidades (Ribeiro, 2010: 139).

### **1.3.2. Princípio da economia de esforço**

“ Organizar judiciosamente e empregar de forma adequada os meios, com vista à consecução, num dado meio, do objectivo prioritário fixado” (Ribeiro, 1998: 102).

Segundo Ribeiro (2010: 142), este princípio determina a exequibilidade da estratégia. Verifica-se a nível operacional e tático a necessidade de economizar meios, na medida em que se constata algum desequilíbrio entre as acções necessárias e a escassez de meios. Para este autor (2010: 144) “a verdadeira economia de esforço, consiste na aplicação do nível de força suficiente para garantir o sucesso, o que poderá implicar a concentração de todos os meios no objectivo principal”.

Também é de realçar a importância da superioridade de informações, pois facilitar o conhecimento das posições do contrário, da sua situação e capacidades, mostra-se essencial a este princípio (Ribeiro, 2010: 146).

Este princípio contém as seguintes regras:

a) Regra da coordenação

Para a prossecução de cada objectivo “ (...) a coordenação e a direcção do emprego dos meios, são tarefas vitais quando se pretende obter o máximo benefício dos esforços comuns (...)” (Ribeiro, 2010: 146).

Procura dirimir possíveis esforços desnecessários para a consecução de um objectivo comum. A aplicação do princípio da economia de esforço também depende da coordenação e direcção do responsável em cada cenário.

b) Regra da concentração

De acordo com esta regra, devemos concentrar o potencial estratégico nos locais e nos momentos que permitam a melhor persecução do objectivo prioritário fixado (Ribeiro,

2010: 150). Para obter vantagem sobre as forças inimigas, por vezes é necessário instigar a sua divisão. Deve ser tido em conta a sincronização das acções a implementar nos pontos sensíveis. No quotidiano, são os órgãos de comunicação social os principais responsáveis por difundir e descrever várias situações, efectuando pressão nos decisores, os quais, por vezes, podem acabar por cometer algumas falhas, tal como revelar informações confidenciais. As tecnologias de comunicação fornecem imensa informação aos cidadãos, no entanto, salvo excepções em que a propagação traz vantagens à PSP, devem ficar totalmente ou parcialmente ocultas.

c) Regra da orquestração

Caracteriza-se pela habilidade de transferir as forças de um local para o outro, mantendo a capacidade de acção e determina a forma de aplicação dos meios no local, no momento e da forma para melhor atingir os objectivos. Visa explorar os pontos fracos do adversário (Ribeiro, 2010: 156). Os planos quando elaborados garantem diferentes possibilidades de acção o que faz com que existam condições para responder com agilidade.

Consequência das melhorias nas tecnologias de comunicação, a orquestração tem sofrido algumas modificações, mantendo no entanto a sua importância.

d) Regra da clareza

O entendimento que se retira desta regra é que os planos devem ser claros, sem que o número de elementos seja reduzido. Quanto à complexidade da elaboração dos planos, esta não deve ser excessiva de forma a dificultar a sua compreensão. Como tal, os “planeadores” devem ter em conta as capacidades e limitações dos outros níveis para que seja do entendimento de todos.

Segundo a publicação *Naval Planning*, os planos devem se elaborados de forma concisa e simples, pois planos claros e directos são mais facilmente compreendidos e a probabilidade de uma operacionalização com sucesso é mais elevada (Naval Planning, 1996 cit.in Ribeiro, 2010: 160).

e) Regra da surpresa

O objectivo desta regra é adquirir vantagem desproporcionada sobre a força adversária e só se revela útil quando permite que um actor obtenha benefícios, ou seja, só deverá ser empregue quando a sua utilização possa vir a ser determinante.

Segundo Ribeiro (2010: 166) as modalidades de acção flexíveis são um factor importante na consecução/aplicação da surpresa.

Para esta regra devem ser considerados o poder, a velocidade, a informação, a contra-informação e os vários processos empregues.

### **1.3.3. Princípio da liberdade de acção**

Mantendo a acção apoiada e dificultando a do adversário, no que diz respeito ao meio e ao tempo, estamos a assegurar a nossa liberdade de acção e a limitar a do outro.

Este princípio contempla as seguintes regras:

#### **a) Regra da segurança**

De acordo com esta regra deve-se “ (...) minimizar a vulnerabilidade dos planos, das acções, das relações e dos sistemas estratégicos próprios, à manipulação e à interferência dos contrários” (Ribeiro, 2010: 172). Torna-se cada vez mais difícil proteger os planos, pois alguma informação tem de ser divulgada e na era da informação é fácil fazer circular informação, mesmo para quem não esteja credenciado, daí ser necessário alguma cautela. Os órgãos de comunicação social têm acesso a inúmeras fontes, difundindo apenas a informação favorável aos seus interesses. Quanto à PSP, enquanto instituição do Estado, que promove a segurança e é a face da autoridade, deve, salvaguardar a sua imagem não expondo em demasia o seu funcionamento e organização.

Relativamente a esta matéria poderá surgir como grande estímulo, um estudo sobre segurança cibernética.

#### **b) Regra da administração do tempo**

De acordo com Ribeiro (2010: 178) esta regra estatui garantir o momento, a duração e o ritmo que assegurem a materialização do objectivo. Deve ser tido em conta o momento do início da acção, a duração e a velocidade da mesma.

Quanto à duração considera-se adequado o tempo estritamente necessário à consecução do objectivo, e quanto ao ritmo, este implica decidir e agir com rapidez.

## **1.4. Tipos de planeamento**

O processo de planeamento deve ser desenvolvido em três níveis organizacionais, correspondendo cada um deles a um tipo de planeamento. A caracterização de cada tipo de planeamento é, desde logo, influenciada pelos próprios níveis da organização – toda a

instituição, uma subunidade, ou apenas a área operacional – e pelo factor tempo – longo, médio ou curto prazo.

A maneira de classificar o planeamento irá determinar o nível que este representa e o próprio conteúdo dos planos.

Apresentam-se como tipos de planeamento:

#### **1.4.1. Planeamento estratégico**

Neste tipo de planeamento desenvolve-se a ligação entre a organização e o ambiente externo, vendo reflectido nas suas decisões as pressões externas e focalizando os seus objectivos de forma ajustada a esse ambiente. Ou seja, desenvolve-se ao nível institucional e assenta nos factores externos (reflectem o ambiente que envolve a organização), nos factores internos (reflectem as capacidades internas) e é orientado para o futuro (Paulo Ralheta, 2001/2003: 10).

Este nível de planeamento é o mais amplo e abrange toda a organização, servindo de estrutura para os outros níveis de planeamento. É um processo de gestão que consiste na definição do rumo a dar à organização, sendo projectado para o longo prazo.

#### **1.4.2. Planeamento táctico**

No que concerne a este tipo de planeamento, o nível em que este se desenvolve é o intermédio, na medida em que abrange, unicamente, unidades específicas da organização (Paulo Ralheta, 2001/2003: 10). Ou seja, tenta-se otimizar determinada área e não a empresa como um todo através de planos específicos relevantes para uma área distinta.

Uma vez que aqui se traduzem as estratégias em linhas de acção estamos perante o elo de ligação entre o planeamento estratégico e o operacional (Paulo Ralheta, 2001/2003: 10).

A este nível existe uma preocupação em atingir, a médio prazo, os objectivos da unidade preocupando-se com a eficiente utilização dos recursos disponíveis, otimizando-os.

#### **1.4.3. Planeamento operacional**

Assume como principal responsabilidade a execução das tarefas e operações de forma individualizada. Desenvolve-se ao nível operacional da organização, dando primazia

à eficiência (dos meios), enquanto os outros níveis de planeamento preferem a eficácia (fins)<sup>3</sup>.

É a este nível que se desenvolvem os planos operacionais como forma de definir, principalmente, um conjunto de acções concretas a tomar e, tal como nos outros tipos de planeamento, estipulam linhas de orientação para a tomada de decisão (Paulo Ralheta, 2001/2003: 11).

Abarca cada actividade isoladamente, existindo uma preocupação com o alcance de metas a curto prazo. Existem alguns componentes que não devem ser esquecidos: concepção de objectivos gerais e específicos, caracterização da área envolvente, estudo das condições, inventariação de meios, estudo das modalidades de acção, tomada de decisão, elaboração do plano, respectiva aprovação e execução.

O planeamento cria condições, de forma a coadjuvar a adequada realização dos trabalhos diários, de acordo com os conhecimentos que vão sendo adquiridos.

## **1.5. 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. O resultado final do planeamento, na actividade policial, normalmente, traduz-se em Ordens de Operações.

De acordo com a NEP<sup>4</sup> 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”.

As ordens de operações são um documento único associado a uma missão ou objectivos concretos. É importante documentar as acções, na medida em que proporciona aos escalões intermédios a possibilidade de estudar o planeamento, participar nos briefings e gerir no terreno as suas acções, sempre tendo em conta o superiormente determinado.

Uma vez realçada a necessidade de haver planeamento, para que se consiga atingir o sucesso, não devemos esquecer a importância do estudo e desenvolvimento do modelo de

---

<sup>3</sup> Ou seja, deixa de se preocupar apenas com os fins a que se destina, mas também com os meios para atingir os fins.

<sup>4</sup> NEP 3.ª REP DOP 10 [DEZ88]

ordem de operações. Como tal, quanto ao esquema de construção, ainda que definido, não deve ser rígido. Quanto à forma de apresentação, existem quatro tipos:

– Verbais – utilizadas principalmente nos pequenos escalões, devendo ser, sempre que possível, confirmadas por escrito;

– Escritas – utilizadas em escalões mais elevados, sendo apresentadas exclusivamente desta forma;

– Gráficas – Inicialmente eram apresentadas sobre a forma de acetato. Com a evolução da tecnologia informática, o recurso a estes tipos de suporte deixou de ser aplicado, o que torna, actualmente, mais relevante falar em outros tipos de suporte electrónicos, nomeadamente “power point”;

– Mistas – quando composto pela forma escrita e gráfica.

Tal como foi elucidado ao longo de toda a caracterização do processo de planeamento, as ordens de operações devem ser claras, precisas e concisas. A NEP que regulamenta a elaboração das ordens de operações define, especificamente, que devem ser facilmente compreendidas, devem conter todas as informações necessárias para a sua execução e acção coordenada, sendo que não devem conter mais que essa informação relevante. A terminologia a utilizar deve ser de fácil entendimento (evitar o uso de palavras supérfluas e pormenores desnecessários).

De acordo com o esquema de construção em vigor<sup>5</sup> uma ordem de operações contempla o cabeçalho, o corpo e a parte final.

Ao cabeçalho pertence a classificação de segurança, referências a ordens verbais, número de exemplar, unidade, local de comando, data/hora, número de referência, título e número da ordem de operações, referências. O corpo tem adstrito a composição e articulação das forças – compreende cinco parágrafos que contemplam: situação, missão, execução, apoio de serviços/ administração e logística, comando e transmissões.

Quanto à parte final, deve ser preenchida com a assinatura do comandante da unidade, autenticação, distribuição e é onde se faz referência aos anexos.

## **1.6. Planos de contingência e protocolos de actuação**

Planos de contingência são planos que propõem uma série de procedimentos alternativos aos normais procedimentos instituídos/enraizados numa organização.

No que diz respeito à Polícia de Segurança Pública pode dizer-se que os planos de contingência podem ser encontrados no próprio processo de planeamento. Podemos

---

<sup>5</sup> NEP 3.ª REP DOP 10 [DEZ88])

inclusive afirmar que o planeamento efectuado por esta força de segurança já é de contingência, na medida em que existem múltiplas variáveis que não dependem do seu controlo e, principalmente, porque nem sempre consegue obter, oportunamente, a totalidade de informação desejada para o bom desempenho da sua actividade, o que faz com que se tente prever logo de início as acções e reacções a ter em conta.

Durante a produção de uma ordem de operações e visando garantir o sucesso da missão, deve o elemento que as elabora ter em consideração as várias adversidades e contingências que podem advir de determinadas situações. O próprio processo de planeamento contempla a avaliação dos riscos inerentes à operação, bem como a consolidação e planeamento de diferentes alternativas ou contingências.

Ao longo do processo de planeamento é demonstrada a preocupação com a tentativa de previsão dos vários cenários possíveis em cada operação, como tal, não existe a necessidade imperiosa de criação de um plano paralelo (contingência). Ou seja, se já se previram os cenários possíveis, ficam desde logo definidos um conjunto de factores que podem possibilitar o bom desenvolvimento da actividade policial. Por esta razão é que se tornou comum definir nos planeamentos da PSP, como factor fundamental, uma reserva forte e dinâmica (equipas de reserva), que podem ser de intervenção, de investigação criminal, de trânsito, e meios materiais que, numa eventual situação inopinada, possam ajudar a concretizar a missão da Polícia.

Por exemplo, quando a PSP assegura o policiamento num evento de grande escala, a Divisão de Trânsito, para além do itinerário principal, tem sempre em conta alguns itinerários alternativos, bem como elementos motociclistas de reserva.

Um outro exemplo é a visita de um Chefe de Estado ao nosso país, em que muitas vezes os programas definitivos e “fechados” para a visita só nos são facultados à última hora. Nestes casos, a PSP tem que trabalhar com programas provisórios e ter a capacidade de se adaptar rapidamente a novas situações que possam surgir, uma vez que mesmo com a pouca informação que é transmitida tem que desempenhar a sua função com o máximo de responsabilidade e profissionalismo.

Ou seja, muitas vezes, a informação que se consegue obter é reduzida ou alterada nos últimos instantes, e a PSP, para conseguir dar resposta às mais variadas solicitações, deve adequar o planeamento, vendo-se por vezes, obrigada a planear e executar quase em simultâneo, ou então a planear de acordo com o que já teve de colocar em prática.

Quanto aos protocolos de actuação, designados na gíria militar como “Rules Of Engagement”, são no caso da PSP, consideradas como Normas de Execução Permanente –

documentos onde estão definidas as normas de actuação da PSP. Aquando do surgimento de uma situação inopinada, para a qual os elementos policiais devem actuar de forma célere e eficaz, mas que não foi prevista em sede de planeamento, os polícias vêem a sua actividade auxiliada por NEP<sup>6</sup>.

Mesmo nas situações planeadas, todo o procedimento activo do pessoal policial se rege pelas NEPs. Estas normas regulam a actuação policial no quotidiano, traduzindo os limites associados às acções policiais, etc.

No entanto, dada a complexidade, diversidade e imprevisibilidade das actividades a que a PSP tem que fazer face, existem questões que apenas são ponderadas e decididas no terreno, como é o caso da retirada de adeptos num estádio de futebol, uma invasão do recinto desportivo, ou o arremesso de um engenho incendiário contra uma linha policial.

Na nossa opinião, situações como estas poderiam ficar até certa parte definidas em sede de planeamento, através da aprovação de protocolos de actuação. Existem procedimentos que são adoptados regularmente, mas que não vêm definidos em nenhum documento institucional. Por exemplo, poderia ficar definido numa NEP que só se retiram adeptos de uma bancada, quando existirem condições que o permitam fazer em segurança, sem causar grandes distúrbios, não significando que fiquem definidas essas condições. No entanto, também não se pode estabelecer em protocolos de actuação tudo até ao mais ínfimo pormenor, porque situações semelhantes, podem ter resoluções diferentes e porque senão, estaríamos a condicionar a decisão de quem está no terreno e pode avaliar os riscos e as vulnerabilidades daquela operação em concreto.

Ou seja, embora concordemos com a criação de protocolos de actuação relativamente a certos procedimentos, pensamos que devem ser efectuados de uma forma generalizada, não condicionando quem está no teatro de operações. Já existem muitos condicionalismos externos à actividade policial, por isso, devemos tentar auxiliar a tomada de decisão e não restringi-la ainda mais a determinados documentos.

---

<sup>6</sup> Um bom exemplo é a Norma de Execução Permanente nº OPSEG/DEPOP/01/05 de 01JUN2004 que define os limites ao uso de meios coercivos. Mesmo sem o conhecimento de um planeamento para uma situação inopinada os elementos policiais já sabem por que linhas devem guiar a sua actuação.

## CAPÍTULO 2 – ACTIVIDADE POLICIAL EM ORDEM PÚBLICA

### 2.1. O conceito de Polícia

Este trabalho visa debruçar sobre a componente da PSP, mais concretamente na vertente de planeamento. Como tal, importa efectuar uma sucinta abordagem do que é a Polícia, de como se encontra definida no nosso ordenamento jurídico e de qual o seu principal papel na sociedade portuguesa.

Ao longo dos anos, vários foram os significados empregues ao conceito de polícia, contudo verifica-se que actualmente ainda existe alguma diversidade quanto às interpretações que podem ser feitas. Perrinjaquet (apud Clemente, 2006: 19) assumia este conceito como vago e difícil de precisar.

Etimologicamente, a designação Polícia tem raízes do grego *politeia* e do latim *politia*, tal como a palavra política, estando associada à polis (cidade). Catarina Sarmento e Castro (2003: 21) define polícia como a “cidade e o seu governo, a organização da comunidade política e da cidade-Estado, começando por ser isso mesmo: polícia da cidade”. Esta autora faz referência a autores clássicos, também eles contribuindo para a definição do conceito de polícia. “Platão definia a polícia como a vida, a regulação e a lei que mantém a cidade”, “Aristóteles defendia que a boa ordem e o governo da cidade eram o mais precioso dos bens” e para “Sócrates a polícia representava a alma da cidade, com funções idênticas às que esta desempenhava no Homem” (Catarina Sarmento e Castro, 2003: 22).

No quotidiano é frequente recorrer-se ao termo polícia, utilizando a expressão tanto no masculino como no feminino. Quando a expressão é empregue no masculino, refere-se ao agente de autoridade – elementos com funções de segurança que se dedicam ao benefício da colectividade –, quando é empregue no feminino, refere-se a instituições como a PSP que desenvolvem actividades de segurança pública – serviços da Administração Pública com funções policiais (Raposo, 2006: 23).

A actividade de polícia num Estado de direito democrático, é por excelência, uma actividade administrativa, ou seja, própria da administração, na medida em que visa prevenir perigos imediatos, para evitar danos sociais, e de tutela jurídica. O n.º 1 do art.º 266 da CRP menciona que a Administração Pública visa a prossecução do interesse público, no respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos. Como tal, o legislador inclui a Polícia na CRP, no capítulo da Administração Pública, art.º 272

onde refere no seu n.º1 que “A polícia tem por funções defender a legalidade democrática e garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos”.

Entenda-se por segurança interna “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” – n.º 1 do art.º 1 da LSI<sup>7</sup>.

Quanto à segurança, ainda cabe acrescentar que o direito à mesma encontra-se consagrado na Declaração Universal dos Direitos do Homem<sup>8</sup>, nomeadamente no seu art.º3, “Todo o indivíduo tem direito à vida, à liberdade e à segurança pessoal”. Este mesmo direito vem plasmado no art.º 5 da Convenção Europeia dos Direitos do Homem<sup>9</sup>, onde o mesmo é garantido.

A função de polícia não vive de forma independente das demais funções públicas sujeitando-se também aos mecanismos de controlo interno (regulamento disciplinar próprio) e externo (Inspeção Geral da Administração Interna).

Marcelo Caetano (1990: 1150) define Polícia como o “modo de actuar da autoridade administrativa que consiste em intervir no exercício das actividades individuais susceptíveis de fazer perigar interesses gerais, tendo por objecto evitar que se produzam, ampliem ou generalizem os danos sociais que as leis procuram prevenir”.

Tal como mencionado anteriormente o conceito polícia não tem tido ao longo dos anos um significado estanque. Conforme Sousa Duarte (cit. in Valente, 2012: 46-47), polícia deveria corresponder ao “cuidado incessante da autoridade e seus agentes pela execução fiel das leis, da propriedade e da tranquilidade de todos os cidadãos”.

Já para Justino de Freitas (cit. in Valente, 2012:46) a polícia era “a parte da administração que tem por objecto a manutenção da ordem pública e a segurança individual”. Como pode ser facilmente observado, os pontos que estes dois autores focam em harmonia, são a manutenção da ordem e segurança públicas e a defesa e garantia de direitos individuais.

---

<sup>7</sup> Lei 53/2008, de 29 de Agosto

<sup>8</sup> Surge na sequência dos ideais defendidos pela Revolução Francesa de 1789 e foi proclamada a 10 de Dezembro de 1948

<sup>9</sup> Assinada a 4 de Novembro de 1950

Na linha de pensamento de Manuel Valente “A Polícia é ou deve ser, hoje, um garante da liberdade do cidadão face às ofensas ilícitas concretizadas e produzidas quer por outrem quer pelo próprio Estado” (2012: 45-46).

A Polícia pode ainda ser entendida enquanto “instituto de controlo social, como regulador de conflitualidade ou como instrumento na administração da polis (...) [...] conferindo-lhe maior ou menor qualidade civilizacional” (Dias, 2001:33).

Segundo Clemente é “uma função do Estado que se concretiza numa instituição de administração positiva e visa pôr em acção as limitações que a lei impõe à liberdade dos indivíduos e dos grupos para salvaguardar a manutenção da ordem pública, em suas várias manifestações: da segurança de pessoas à segurança da propriedade, da tranquilidade dos agregados humanos à protecção de qualquer outro bem tutelado com disposições penais” (2006: 35-36).

Ou seja, é uma actividade que visa, através da prevenção ou em última instância através da repressão, colocar termo a danos ilegais e restringir condutas individuais que possam afectar os superiores interesses da sociedade.

Quando se tenta definir o conceito de polícia e a sua actividade, é de todo relevante fazer a distinção entre polícia em sentido orgânico ou institucional e polícia em sentido material ou funcional.

Por polícia em sentido orgânico ou institucional entende-se “todo o serviço administrativo que, nos termos da lei, tenha como tarefa exclusiva ou predominante o exercício de uma actividade policial” (Correia, 1994: 393). Na mesma senda João Raposo (2006: 25) acrescenta que “[T]rata-se das corporações ou corpos integrados no aparelho administrativo público (designadamente, estadual) que têm por missão prevenir a ocorrência ou a propagação de situações lesivas dos interesses e valores essenciais da vida em sociedade, se necessário através da força”.

Polícia em sentido material ou funcional é definida por Sérvulo Correia (1994: 393) como a “actividade da Administração Pública que consiste na emissão de regulamentos e na prática de actos administrativos e materiais que controlam as condutas perigosas dos particulares, com o fim de evitar que estas venham ou continuem a lesar bens sociais, cuja defesa preventiva através de actos de autoridade seja consentida pela Ordem Jurídica”.

João Raposo estabelece este conceito como sendo “os actos jurídicos e as operações materiais desenvolvidas por certas autoridades administrativas – as autoridades policiais – e respectivos agentes de execução, com vista a prevenir a ocorrência de situações socialmente danosas, em resultado de condutas humanas imprevidentes ou ilícitas”.

Sucintamente, conclui-se que o conceito de polícia em sentido orgânico diz respeito à polícia enquanto instituição (conjunto de serviços policiais) e o conceito de polícia em sentido material, refere-se à actividade policial propriamente dita (modo de actuação administrativa próprio de tais serviços, autoridades e agentes).

Apurados estes conceitos, torna-se também relevante mencionar que a Polícia, enquanto face visível da lei, encontra-se devidamente enquadrada pela CRP e “[S]ó as polícias que caibam na concepção constitucional da Polícia do art. 272.º – aquelas que possam ser enquadradas como de ordem ou tranquilidade pública, administrativa e judiciária (a nível nacional) – podem vestir o manto de força de segurança, desde que se encontrem dentro do princípio da territorialidade, do princípio da reserva de lei e do princípio da unidade de organização para todo o território nacional” (Valente, 2012: 51).

## **2.2. A Polícia de Segurança Pública**

A PSP, conforme o seu diploma orgânico é “uma força de segurança, uniformizada e armada, com natureza de serviço público e dotada de autonomia administrativa” – n.º1 do art.º 1º da LOPSP<sup>10</sup>. Em tempos a sua natureza era a de uma força militarizada, ao contrário do que é hoje, uma polícia civil, uniformizada e armada. Tem uma estrutura orgânica específica, que após a publicação da actual Lei Orgânica foi objecto de reestruturação.

Esta força de segurança depende do membro do Governo responsável pela área da administração interna e tem por missão assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos<sup>11</sup>, nos termos da constituição e da lei.

Jorge Miranda (1994: 5), define legalidade democrática como “ a legalidade própria de um estado democrático, a conformidade dos actos normativos e não normativos do poder público com as leis constitucionais e ordinárias, fundadas no princípio da legalidade democrática (...)”.

No que concerne à organização da PSP, esta é única para todo o território nacional e apresenta-se organizada hierarquicamente em todos os níveis da sua estrutura, ficando o pessoal policial sujeito à hierarquia de comando no quadro da lei.

De acordo com a Lei de Organização da Investigação Criminal, a PSP é considerada um órgão de polícia criminal de competência genérica<sup>12</sup> a par da PJ e da GNR.

---

<sup>10</sup> Lei 53/2007, de 31 de Agosto – Lei Orgânica da PSP

<sup>11</sup> Cf. n.º2, art.º1 da Lei 53/2007, de 31 de Agosto – Lei Orgânica da PSP e n.º 1 do art.º 272 da CRP

<sup>12</sup> Cf. b), n.º1, art.º3 da Lei 49/2008, de 27 de Agosto – Lei de Organização da Investigação Criminal

Quanto às atribuições próprias da PSP são todas as que se encontram no seu diploma orgânico (LOPSP), entre as quais destacamos: garantir a ordem e tranquilidade públicas; a protecção das pessoas e dos bens; garantir condições de segurança que permitam o exercício dos direitos e liberdades e o respeito pelas garantias dos cidadãos; prevenir a criminalidade em geral, bem como a prática dos demais actos contrários à lei e aos regulamentos; garantir a segurança nos espectáculos; garantir a segurança pessoal dos membros dos órgãos de soberania, de altas entidades nacionais ou estrangeiras e de outros cidadãos sujeitos a situações de ameaça relevante.

No âmbito das suas atribuições existem limites e formas de actuação que devem ser tidos em conta, de acordo com critérios de actuação devidamente balizados nos mais diversos preceitos legais. O Código de Procedimento Administrativo, no n.º1 do seu art.º 3, determina que a actividade policial deve ser praticada “dentro dos limites dos poderes que lhes estejam atribuídos e em conformidade com os fins para que os mesmos poderes lhes foram conferidos”.

Marcelo Caetano (1990: 1156) pronuncia-se sobre os limites inerentes ao desenvolvimento da actividade policial afirmando que a Polícia “(...) não pode ocupar-se com os interesses particulares”, ou seja, não deve interferir na esfera privada dos indivíduos. A PSP no art.º 4 do seu diploma orgânico vê a sua actuação limitada quando se declara que “A PSP não pode dirimir conflitos de natureza privada (...)”.

A PSP recorre às medidas de polícia legalmente previstas “não devendo ser utilizadas para além do estritamente necessário”<sup>13</sup>.

A sua actuação rege-se por um triângulo de valores institucionais estruturantes, nomeadamente competência técnica, credibilidade assertiva e responsabilidade ética, que têm em vista o respeito pela dignidade da pessoa humana, a equidade e diligência na prestação do serviço, a legalidade e legitimidade da acção, a qualidade e eficiência dos actos administrativos praticados, etc<sup>14</sup>.

### **2.3. Ordem pública**

A PSP enquanto força de segurança tenta eliminar qualquer desordem social que surja no seio do tecido societário. Para manter a ordem é dotada de meios coercivos, e como tal, aufere de uma maior capacidade coerciva, sem que com isto se queira dizer que

---

<sup>13</sup> Cf. n.º2, art.º 272 da CRP

<sup>14</sup> Plano de actividades da PSP para 2012, p.21

deve ser uma Polícia repressiva. Pelo contrário, a Polícia deve privilegiar a prevenção ao invés de se limitar à repressão.

De acordo com Mota Pinto (p.551 cit.in Oliveira, 2000: 6) “ (...) a ordem pública é o conjunto dos princípios fundamentais subjacentes ao sistema jurídico, que o Estado e a sociedade estão substancialmente interessados em que prevaleçam e que têm uma acuidade tão forte que devem prevalecer sobre as convenções privadas”.

Para Almeida e Costa (1998: 621 cit.in Oliveira, 2000: 6) “ consideram-se de um modo geral, normas de ordem pública as que visam directa e fundamentalmente tutelar os interesses superiores da colectividade”.

Jorge Miranda (1994: 5 cit.in Oliveira, 2000: 13) considera como ordem pública o “conjunto das condições externas necessárias ao regular funcionamento das instituições e ao pleno exercício dos direitos individuais (...)”.

A LOPSP na alínea b) do n.º 2 do seu art.º 3 estabelece que à PSP compete “[G]arantir a ordem e a tranquilidade públicas e segurança e a protecção das pessoas e dos bens”. A própria Lei de Segurança Interna no n.º 1 do art.º 1 enuncia que “[A] segurança interna 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 ”.

Miranda (1994: 5 cit.in Oliveira, 2000: 14) no que concerne à ordem pública e à segurança interna acrescenta que estes dois conceitos “se entrecruzam sem se confundirem, num duplo nível prático e normativo, convergindo para a ordem constitucional democrática”.

De acordo com Manuel de Andrade (1992: 334-335 cit.in Oliveira, 2000: 15) “ (...) a ordem pública diz respeito aos interesses fundamentais que o nosso sistema jurídico procura tutelar e aos princípios correspondentes que constituem como que um substrato desse sistema”.

Segundo Dominique Turpin (1996: 10 cit.in Oliveira, 2000: 17) a ordem pública compreende a tranquilidade, a segurança e a salubridade pública.

A manutenção da ordem é uma das principais missões desta polícia sendo indispensável para a convivência numa sociedade. Para Clemente (1997: 124-125) “ (...) a função policial aspira ao aniquilamento de qualquer desordem social que irrompa no tecido societário, mormente nos casos da grave perturbação da ordem vigente ter uma origem

criminosa. Porque, a sociedade civil e o aparelho de Estado tornam-se incapazes de funcionar de forma normal e eficaz num clima de intranquilidade e insegurança e desassossego públicos”.

Em cenários de desordem, a Polícia, por vezes, é forçada a recorrer à sua capacidade coerciva para voltar a trazer tranquilidade e paz pública. O uso de meios coercivos deve ser proporcional, adequado e necessário ao panorama em causa, para que a actuação da força de segurança permaneça de acordo com o estipulado na lei e outros diplomas legais, não ficando dessa forma à mercê de opiniões que venham a denegrir a imagem de uma instituição que tanto trabalha em prol dos cidadãos.

A PSP tem direccionado a sua actuação para uma perspectiva cada vez mais preventiva, onde o papel das informações alcança bastante realce. Se da prevenção e das informações brotar resultados, menor serão as probabilidades de iminência de uma situação de desordem, conflitos ou alterações de ordem pública. Na possibilidade de ocorrência de algum incidente, menor serão as hipóteses de a desordem sair do controlo das forças policiais, pois além de um conhecimento prévio as informações recolhidas permitem também um planeamento por parte da polícia. Quando não se consegue obter o controlo imediato, a desordem deve ser reduzida ao mínimo possível.

## **2.4. Processo de decisão policial**

O Processo de Decisão é fundamental para a boa gestão de qualquer instituição e é indispensável para que se consiga dar resposta atempada às necessidades de acção.

Quando se fala em tomada de decisão deve-se desde logo pensar no que decidir, como e quando, incluindo uma reflexão nas consequências da decisão (Fm 101-5, 1997: 5-1).

As decisões são tomadas nos vários níveis de acção o que obedece a “um ciclo, contínuo, designado por Ciclo da Decisão, em que o decisor observa, orienta a sua atenção para um problema/cumprimento de uma missão, com base nas informações/dados disponíveis escolhe a modalidade de acção a encetar (decide) e seguidamente determina as acções que pretende ver executadas para prossecução da sua decisão” (Ramos, 2005: 3).

Para Ramos (2005:5) o processo de decisão policial é o “processo analítico adoptado pelo comandante/decisor e pelo seu staff para desencadear a sequência de acções/passos desde a recepção ou estabelecimento da missão até que seja dado cumprimento à decisão por ele tomada de forma lógica e esclarecida”. Segundo este mesmo autor o processo consiste portanto “numa combinação de arte e ciência policiais

que, suportadas por uma liderança adequada, permitem decidir sobre as operações em curso e, simultaneamente, planear e decidir sobre futuras acções a desencadear” (2005:5).

Embora seja necessário efectuar algumas adaptações, a doutrina que revela uma maior aproximação à realidade policial é a militar, pelas características inerentes às actividades operacionais de ambas. Assim, de acordo com o Fm 5-0, *The Operations Process* (B-1: 2010), o processo de decisão é uma metodologia de planeamento que integra actividades de comandantes e de outros elementos envolventes, para que se consiga entender a situação e a missão, desenvolver e comparar modalidades de acção para escolher a que se julga mais adequada ao respectivo cenário, levando à produção de uma ordem de operações.

Este processo leva a que os comandantes e outros elementos envolvidos no planeamento pensem critica e criativamente, durante a execução do mesmo, na medida em que auxilia os líderes a aplicar rigor, clareza, bom senso, lógica e conhecimentos profissionais para compreender uma série de conhecimentos num dado momento, desenvolver opções para resolver os problemas e no final decidir (Fm 5-0, B-1: 2010). Ou seja, o processo de tomada de decisão contribui para um melhor planeamento, permitindo uma optimização na utilização dos recursos, e um melhor desempenho da acção no terreno – visa alcançar, de forma mais fácil e controlada, os objectivos inicialmente definidos.

A abordagem a este processo revela bastante importância para o desenvolvimento deste estudo, pois ao apresentar algumas semelhanças com a análise SWOT<sup>15</sup> mostra-se especialmente adequado “à preparação de Planos de Operações, no planeamento de novas missões/programas de policiamento, de operações prolongadas no tempo e à formação e treino de procedimento de Estado-Maior” (Ramos, 2005: 6). Qualquer organização que queira ver cumprida de forma adequada a sua missão, deve ponderar os seus pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades.

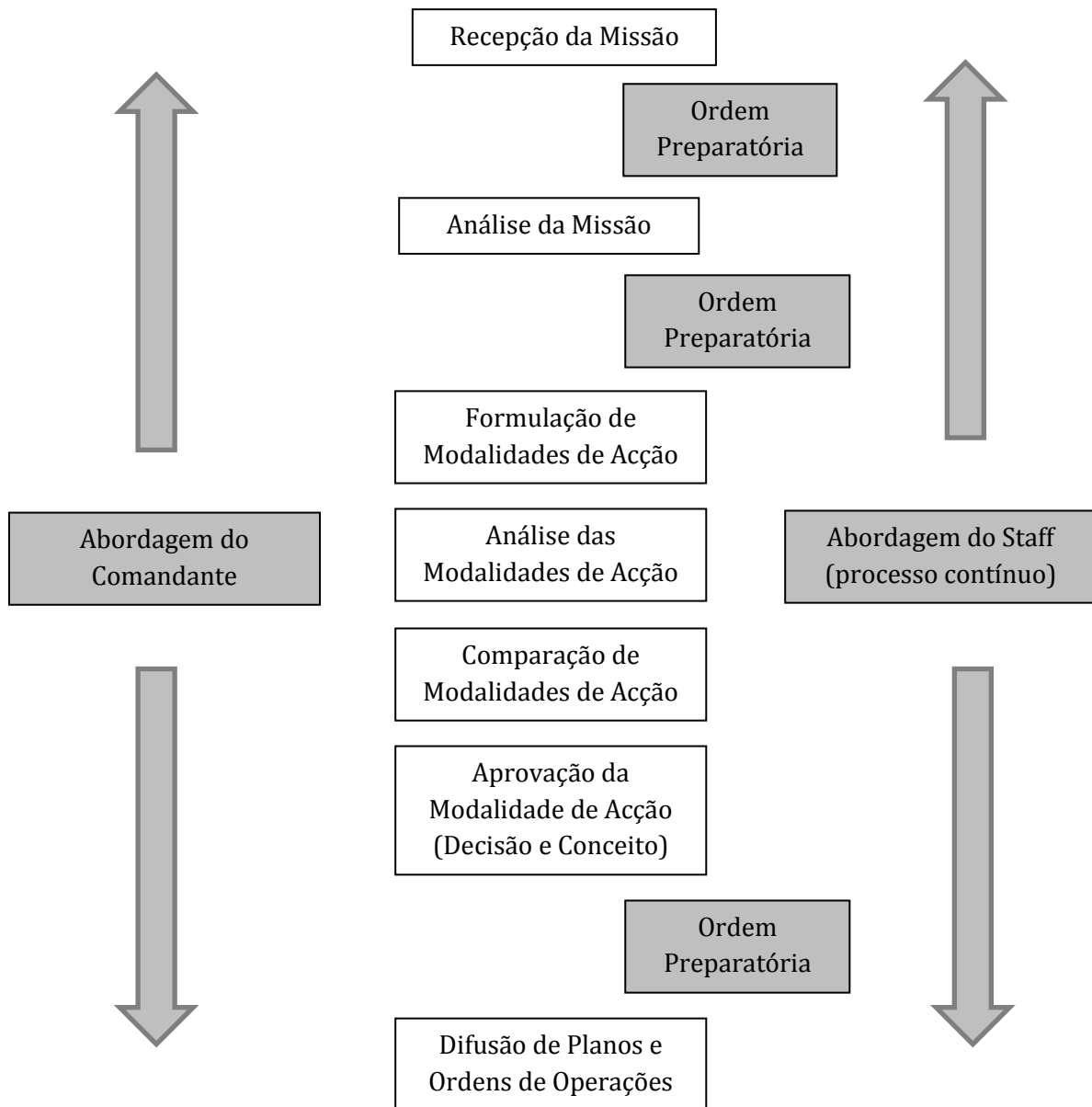
#### **2.4.1. Etapas do processo de decisão**

O processo de decisão tem sete fases sendo que cada uma delas serve de orientação para as precedentes. De acordo com o esquema representado na figura 2, constata-se que este processo tem início com a recepção de determinada missão e termina com a difusão dos planos e ordens de operações, ou seja com a difusão da intenção do comandante.

---

<sup>15</sup> Avaliação relativa aos pontos fortes (Strengths) e pontos fracos (Weaknesses) da organização, das oportunidades (Opportunities) que se lhe deparam e ameaças (Threats) a que se encontra sujeita.

Figura 2 – Processo de Decisão



**Fonte:** Ramos (2005:5), adaptado de FM101-5, de 31 de Maio de 1997

O comandante não pode ser apenas encarado como um mero decisor, deve contribuir com a sua experiência e conhecimento, analisando a situação em causa detalhadamente – deve avaliar e ter em conta, todas as variáveis que podem levar ao insucesso do planeamento. Nos casos em que o comandante delega a tarefa do planeamento noutro elemento, deve após a execução do mesmo, realizar também uma

análise exaustiva. Em ambas as situações, compete ao Comandante a responsabilidade pelas decisões finais que constam nas directivas emanadas.

O processo de decisão será tão detalhado quanto o tempo, os recursos, a experiência e a situação o permitam. Por vezes o tempo é bastante limitado e torna-se necessário avaliar as circunstâncias até ao momento, porque nem sempre é possível seguir todos os passos com o rigor desejado.

#### **2.4.2. Processo de Decisão em tempo limitado**

No capítulo anterior ficou patente a relevância atribuída à flexibilidade inerente a qualquer planeamento. Uma vez que nem sempre é possível prever todos os cenários, o planeamento pode e deve sofrer alterações, quando se julgar necessário, daí tratar-se de um processo contínuo.

Perante uma alteração no cenário inicialmente previsto, que necessite de uma resposta rápida, o comandante vê a sua decisão influenciada pelo factor tempo. A decisão do comandante assume ainda maior relevo, uma vez que antes procurava-se a solução ideal pensada por um conjunto de elementos, sem muita pressão associada ao factor tempo, e agora o essencial é decidir rápida e eficazmente, de acordo com a sua intenção e com o que se pretende para a missão em concreto.

As fases do processo de decisão têm de ser tidas em conta, no entanto, devido à limitação temporal, pode existir a necessidade de se “saltar” etapas, o que de acordo com o manual FM 5-0 só pode ser feito se o comandante conhecer bem as missões de cada um, as fases do processo e o que pode ser efectuado por cada um (2010: B-37).

Quem está no terreno, muitas vezes consegue obter informações fulcrais para o desempenho bem sucedido da missão, devendo transmiti-las ao comandante para que este, aliando as informações com a sua experiência e conhecimentos decida da melhor forma possível.

#### **2.4.3. Factores que condicionam a tomada de decisão**

O processo decisório não é constante e no que concerne às organizações policiais, encontram-se perante um conjunto de variáveis, de normativos internos e da própria Lei, que influenciam as opções estratégicas, táticas e operacionais.

Os factores de decisão são elementos fortemente condicionantes da tomada de decisão, e são exemplos: definição de objectivos, o potencial estratégico, área envolvente, o poder, os meios, o tempo.

A definição de objectivos, tal como foi demonstrado no decorrer da definição do processo de planeamento, é fundamental para a obtenção do sucesso.

Quanto ao potencial estratégico é o conjunto de meios que uma instituição dispõe, por forma a fornecer-los, para a consumação dos projectos definidos (Ribeiro,2010: 107-108).

O estudo da área envolvente proporciona a melhor materialização do objectivo fixado (Ribeiro,2010: 107). É imprescindível analisar o meio – para que seja possível evitar o surgimento de situações inopinadas e a dispersão de meios humanos e materiais. O conhecimento do meio pode trazer vantagens ou permitir antecipar dificuldades.

Poder é a revelação da força em circunstâncias concretas e com vista à consecução de determinados objectivos (Couto, 1988: 244 cit.in Ribeiro, 1998: 93-94), ou seja, é a parcela de recursos oriundo do potencial estratégico que a instituição disponibiliza para um determinado projecto.

Os meios a empregar “dependem do confronto entre as vulnerabilidades do contrário e as possibilidades próprias” (Ribeiro,2010: 108). O empenhamento dos meios deve ser cautelosamente ponderado, na medida em que normalmente são considerados escassos. Desta forma, quem elabora o planeamento deve reconhecer o auxílio que as forças aliadas podem prestar ao longo da execução.

Considera-se que o tempo é um dos factores de decisão mais importantes na formulação e na operacionalização de uma modalidade de acção – é necessário definir o momento oportuno para a concretização dos objectivos.

Para Teixeira (1998: 69) este processo “ é influenciado por um conjunto de factores além dos relativos ao tipo de decisões”, nomeadamente:

- i. O tempo disponível – influência sobre o gestor ao nível da gestão do stress e da pressão, e pode não permitir a recolha de todas as informações;
- ii. A natureza crítica do trabalho – importância que certa função e de quem executa para o sucesso da decisão;
- iii. Os regulamentos escritos – complexidade inerente a este processo tendo em conta o papel que assume na organização;
- iv. A quantidade de informação disponível – necessariamente deve estar actualizada;
- v. A capacidade do gestor como decisor – deve aprender com a experiência e saber cumprir as fases do processo;
- vi. A criatividade e inovação – capacidade de criar ideias inovadoras e que possam ser colocadas em prática.

## 2.5. Transmissão da informação

A transmissão da informação assume um papel bastante importante em qualquer instituição e, como tal, a informação deve chegar aos destinatários de forma eficiente, especialmente quando se trata de uma organização hierarquizada como a PSP.

Devemos desde logo frisar, que nesta secção, quando referimos transmissão da informação estamos a mencionar a transmissão que é feita pelos níveis hierárquicos.

Algumas das falhas que se verificam ao nível do planeamento ocorrem na fase da difusão da informação. Laneiro<sup>16</sup> afirma que em sede de planeamento centra muito essas falhas naquilo que é transmissão de informação e que esta deve ser “adequada, atempada e bem direccionada”.

Constatou-se, de acordo com os entrevistados, que nem sempre a informação chega atempadamente à estrutura de comando o que, desde logo, prejudica o próprio processo de planeamento.

Quando a informação não chega atempadamente aos gestores, segundo Pinho<sup>17</sup> é transmitida “quase que In Loco no terreno”. Deve existir algum espaço de manobra para que se possa maturar ideias, conceitos e conhecimentos.

Gouveia<sup>18</sup> também realça a dificuldade que existe em planear quando a informação não é atempada, considerando porém, que para os grandes eventos, por norma, “toda a informação ou parte da informação necessária ao desenvolvimento de um planeamento operacional” chega à PSP com alguma antecipação.

Relativamente à transmissão propriamente dita da informação para os escalões executantes, normalmente é feita através de briefings. Quando se trata de operações de pequena dimensão que, por exemplo, sejam feitas ao nível da esquadra, é hábito reunir todos elementos escalados, para que a informação seja transmitida a todos os executantes. Já no que concerne a operações de grande dimensão e grandes eventos, como o número de elementos afectos é muito elevado, não é exequível, optando-se por reunir apenas a cadeia de comando com os restantes oficiais que vão estar no terreno (subcomissários) e com os chefes de equipa (tanto do CI como das EIR).

Assim, nas operações de pequena dimensão a informação é transmitida em simultâneo a todos os intervenientes, tornando-a mais clara e sem grandes distorções, podendo no entanto, ser mal transmitida ou ser mal interpretada por um ou outro elemento.

---

<sup>16</sup> Vide anexo 10.

<sup>17</sup> Vide anexo 7.

<sup>18</sup> Vide anexo 5.

No que concerne às operações de grandes dimensões ou aos grandes eventos, opta-se por não englobar todos os executantes no briefing, ficando os Oficiais e chefes de equipa responsáveis por transmitir a informação. Nestes casos “ [P]or vezes aquilo que se regista é que existe alguns problemas na passagem de informação para o nível abaixo, ou seja, podem existir perdas de informação neste processo de transmissão da informação para os executantes”<sup>19</sup>.

Não obstante os briefings, por vezes é necessário relembrar pormenores ou transmitir algo que foi esquecido, o que presentemente se revela como uma tarefa cada vez mais facilitada dada a constante evolução tecnológica.

De acordo com Moura<sup>20</sup> “ os meios de transmissão que temos neste momento são suficientemente céleres para se fazer essa transmissão atempada. O que era preciso era mais tempo antes da própria transmissão” para que fosse possível maturar as ideias.

O facto dos meios de transmissão facilitarem cada vez mais o acesso a informação faz com que se tornem uma boa ferramenta operacional para difusão de informação, mas também facilita a fuga de informação.

Embora os profissionais da PSP devam pautar o seu quotidiano com profissionalismo, rigor, disciplina, empenho, responsabilidade (entre outros), por vezes ultrapassam-se barreiras que prejudicam não só a actividade operacional como o bom nome da instituição. Como tal, deve existir uma racionalização sobre a transmissão da informação pois para certos efeitos – escalas, logística, etc. – deve existir um alerta sobre a realização de uma operação, não devendo, no entanto, ser divulgados certos pormenores com muito tempo de antecedência, na medida em que se tente evitar ao máximo a fuga da informação. Ou seja, deve ser tido em conta o princípio da necessidade de conhecer.

Laneiro<sup>21</sup> para além de apontar o SEI como uma boa ferramenta para planeamento de operações, afirma que “ [T]alvez aí conseguíssemos minimizar aquilo que é a fuga de informação, se utilizássemos devidamente este meio que temos à nossa disposição, que para aceder requer passwords, conhecimentos, etc.”.

Na nossa opinião, para além de diminuir fugas de informação, iria agilizar procedimentos e diminuir o consumo de meios materiais como o papel.

---

<sup>19</sup> Vide anexo 4.

<sup>20</sup> Vide anexo 6.

<sup>21</sup> Vide anexo 10.

### 2.5.1. Briefings e debriefings

Tal como vimos na secção anterior, os planos, por norma, devem ser difundidos a todos os executantes. Como tal, deve ser feito um briefing para os transmitir. Em alguns casos, quem presencia os briefings são os comandantes/chefes de equipa que por sua vez têm o dever de transmitir aos restantes elementos a missão que lhes está atribuída e o objectivo principal, devendo sempre respeitar o princípio da necessidade de conhecer. O ideal seria que todos os elementos que desempenhem funções no teatro de operações tivessem conhecimento da sua missão, do objectivo principal e das funções que compete a cada um.

De acordo com Moura<sup>22</sup> esta prática começou a ser corrente há cinco ou seis anos para as grandes operações, mas hoje em dia já se alargou às pequenas operações.

No dicionário de língua portuguesa, briefing vem definido como uma “reunião breve durante a qual são dadas informações e instruções consideradas indispensáveis à realização de determinada tarefa”<sup>23</sup>.

Os briefings devem ser concisos, claros e objectivos para que sejam de fácil compreensão e possam transferir para os executantes, grande parte das informações de que necessitam para o desempenho da sua função. Ou seja, trata-se de uma breve reunião em que devem ser transmitidas informações e instruções consideradas imprescindíveis para a realização de determinada tarefa.

Moura<sup>24</sup> afirma que através da realização de briefings o comandante “ terá a possibilidade de explicar aos seus subordinados, pelo menos no escalão logo abaixo do comandante, quais é que são as suas intenções e a maneira como ele quer que as operações decorram”.

Com a constante evolução tecnológica é possível utilizar certos meios para melhorar a actividade da polícia, inclusive em sede de planeamento. A Polícia deve acompanhar a evolução e, como tal, melhorar os mecanismos que utiliza para facilitar o desempenho da sua missão.

Num cenário em que estejam envolvidos muitos meios e/ou se possa atingir um nível de risco elevado, normalmente é realizada uma apresentação power point para que o objectivo do briefing seja atingido – todos os elementos fiquem a perceber a sua missão e o

---

<sup>22</sup> Vide anexo 6.

<sup>23</sup> <http://www.infopedia.pt/lngua-portuguesa/briefing>

<sup>24</sup> Vide anexo 6.

objectivo principal da operação – uma vez que, por norma, se trata de uma situação mais complexa.

Num policiamento desportivo, em que o nível de risco seja elevado – normalmente nos jogos considerados de alto risco – é efectuado um briefing mais elaborado, em que as informações são mais pormenorizadas dado o risco de ocorrência de um incidente. Já num policiamento desportivo de baixo risco, o briefing, por norma, é feito oralmente sem apoio de qualquer dispositivo informático.

Elias<sup>25</sup> numa atitude autocritica revela que “não somos tão objectivos como devíamos ser”, que deve existir um trabalho para que se possa “[T]orná-los mais pragmáticos, torná-los mais objectivos e menos sujeitos às vezes a grandes observações e constatações que se revelam subjectivas, onde se perde tempo e não se vai ao fulcro dos problemas”. No entanto não deixa de referir que a sistematização dos briefings é bastante positiva.

Segundo Laneiro<sup>26</sup>, os briefings “têm sido adequados àquilo que é a missão, ou melhor, o objectivo fundamental da PSP”.

Relativamente aos debriefings, de acordo com o Manual of Guidance on Keeping the peace, caracterizam-se por ser uma oportunidade para realçar boas práticas, verificar necessidades/pormenores que possam ser treinados, identificar melhorias que possam ser feitas, tanto em sede de planeamento, como ao nível da execução, avaliar os sistemas, equipamentos e recursos, etc (2010: 53).

Na mesma senda, Gouveia<sup>27</sup> realça a importância dos debriefings “ porque serve efectivamente na falta de normas e metodologia, na falta de alguma consistência naquilo que deve ser feito no planeamento operacional, este serve para colmatar as falhas em termos de doutrina”.

Quanto aos debriefings Moura<sup>28</sup> afirma que desta forma “o próprio comandante terá a possibilidade de ouvir os seus subordinados, o modo como as coisas decorreram, como a operação se desenrolou, as críticas e sobretudo as sugestões de modo a que consigamos em operações futuras poder corrigir e melhorar aqueles aspectos que possam ter sido apontados como menos positivos”.

---

<sup>25</sup> Vide anexo 4.

<sup>26</sup> Vide anexo 10.

<sup>27</sup> Vide anexo 5.

<sup>28</sup> Vide anexo 6.

Ou seja, os debriefings devem ser estruturados e permitir que todos os elementos que assistam ao mesmo, participem por forma a permitir efectuar um adequado balanço da operação, para que se possam melhorar futuros planeamentos e a própria actuação policial.

De acordo com Elias<sup>29</sup> os debriefings “ existem exactamente para de uma forma autocrítica e crítica tentarmos por um lado limar problemas e encontrar soluções, e por outro lado sistematizar procedimentos para no futuro”.

De acordo com entrevistas efectuadas, foi possível constatar que na generalidade dos casos, só são feitos debriefings quando alguma coisa corre mal, salvo raras excepções.

Laneiro realça que “[N]o CI são feitos no final do evento se for urgente corrigir logo alguma coisa, se não for pode ser feito à posteriori, mas num curto período de tempo para não ficar nada no esquecimento. São fundamentais para que a instituição possa beneficiar quer dos erros, quer também dos sucessos”.

Segundo Gouveia<sup>30</sup> tanto os briefings como debriefings tiveram uma evolução significativa, primeiramente porque não havia a prática de os fazer e porque quando se faziam eram apenas “ pequenas abordagens em sede de distribuição operacional, no terreno, para efeitos de execução. Determinava-se qual era a missão de cada um e às vezes esquecia-se um bocado de dar o conceito genérico de missão e o que é que se pretendia, para que os elementos ficassem conscientes de que aquela sua função vai contribuir para o total da operação”.

Na nossa opinião, quando se retiram conclusões pertinentes, que possam ser de tal forma importantes e que devam ser consideradas em futuras operações, coloca-se a hipótese de, depois de verificar a sua aplicação, sejam transmitidas por todas as unidades desta polícia, nomeadamente através da intranet, ou em possível formação, pois existem erros que podem ser cometidos em várias subunidades da PSP.

---

<sup>29</sup> Vide anexo 4.

<sup>30</sup> Vide anexo 5.

## **CAPÍTULO 3 – SUCESSO/INSUCESSO DO PROCESSO DO PLANEAMENTO DE OPERAÇÕES DA PSP**

### **3.1. Metodologia**

A abordagem metodológica utilizada evidencia bastante relevo para o desenvolvimento de toda a estrutura da dissertação e, principalmente, para a concretização deste terceiro e último capítulo. A realização de entrevistas possibilita-nos uma aproximação ao processo de planeamento que vem sendo realizado no COMETLIS e adquirir conhecimentos que de outra forma não seria possível por falta de doutrina.

A entrevista é uma técnica de recolha de dados bastante importante e constitui uma mais-valia para o desenvolvimento da dissertação.

Segundo Leal (2008, 23) uma entrevista “é um processo de obtenção de informação de carácter geral sobre o indivíduo que se entrevista, mas também, de carácter específico, tentando averiguar o que nele existe de relevante para um objectivo determinado”.

Para Ghiglione & Matalon (2001; 90) as técnicas de entrevista devem ser entendidas “como o conjunto dos meios necessários e empregues de forma sistemática por E. [entrevistador] para levar a bom termo a entrevista”.

Optou-se por entrevistas de carácter semiestruturado, porque pressupõe que o entrevistador organiza previamente um conjunto de questões para que o entrevistado desenvolva o seu discurso de forma livre.

O recurso a esta técnica permitiu acrescentar ao estudo informações, que de outra forma não seriam possíveis obter. A importância da experiência dos entrevistados que aqui nos é transmitida, bem como a falta de doutrina sobre planeamento policial português, representam uma mais-valia a acrescentar a este estudo.

A escolha dos entrevistados tem por base o conhecimento teórico e, em alguns casos, a participação nas operações policiais que mereceram maior atenção para esta investigação.

### **3.2. Caracterização do Planeamento de Operações efectuado pela PSP**

#### **3.2.1. Evolução do processo de planeamento na PSP**

A Polícia de Segurança Pública viu a sua actuação orientada por doutrina militar durante muito tempo. A própria instituição integrou ao longo dos anos, alguns militares,

nomeadamente do exército, em cargos de chefia – os primeiros Directores Nacionais da PSP, antes designados por Comandantes Gerais, provinham da carreira militar –, o que levou a que o próprio processo de planeamento se elaborasse à semelhança do planeamento militar.

Com o decorrer do tempo, a forma de actuação, bem como os próprios princípios por que se rege, a actuação policial têm vindo a sofrer alterações. Começa a verificar-se uma ruptura com o passado, em que a doutrina militar começa a dar lugar a uma mais recente e adequada doutrina policial.

A PSP opta, cada vez mais, por uma atitude preventiva, profissional e eficiente, promovendo ao seu efectivo o cumprimento da missão com eficiência, apuro e com o grau de prontidão que são característicos desta força de segurança, sem que perda a sua capacidade reactiva e de actuação concertada em situações de grave alteração da ordem.

Para que seja possível obter e manter a eficiência, também deve existir, para além de outros factores, a capacidade de planear as actuações e transmitir de forma adequada a informação aos executantes.

No que diz respeito ao processo de planeamento de operações, de acordo com as entrevistas efectuadas, no âmbito desta dissertação de mestrado, foi possível verificar que cada vez mais, existe uma enorme preocupação em evoluir positivamente. De acordo com Moura<sup>31</sup> “o profissionalismo que é colocado no planeamento é cada vez maior” e acrescenta que decorrente das “missões que a PSP foi passando a exercer e também pela formação que os seus oficiais começaram a ter nesta área, começamos a aperfeiçoar esse modelo de planeamento operacional, passando a dar respostas mais específicas às necessidades que os comandantes tinham relativamente às operações e aos objectivos que pretendiam alcançar”.

O grande salto qualitativo surge com o Euro 2004, em que Portugal, particularmente através da PSP, surpreende com a sua capacidade de realizar grandes eventos, em ambiente de segurança. Desde este momento, o seu processo de planeamento passou a ser alvo de estudo por várias forças de segurança de outros países. Foi um evento com certas particularidades e variáveis de risco que poderiam ter dificultado a actuação da Polícia – um elevado número de pessoas envolvidas; presença de grupos de risco; falta de experiência na organização de eventos de grande dimensão; grande variedade de dialectos; etc. –, mas a PSP através de uma intervenção de *low profile* (discreta) conseguiu evitar a

---

<sup>31</sup> Vide anexo 6.

ocorrência de incidentes mais gravosos, como haviam ocorrido em campeonatos europeus anteriores.

Uma Polícia menos ostensiva, com níveis de intervenção claramente definidos e com uma elevada prontidão operacional para fazer face a eventuais conflitos, ao serviço do cidadão, com firmeza e sem ser ela própria instigadora de distúrbios, foi a cultura policial que se “criou” e se adoptou no Euro 2004 e que se tem vindo a manter desde então.

Após o salto qualitativo com o Euro 2004, a Polícia tem feito um esforço notável para continuar a melhorar este processo. Pinho<sup>32</sup> afirma que “ a PSP está de facto a evoluir positivamente, e verifico que com muito menos se faz muitos mais. As pessoas estão melhores preparadas, estão mais sensibilizadas, o policiamento está muito mais dirigido do que estava há alguns anos atrás”.

Para Elias<sup>33</sup> “o nosso planeamento está cada vez mais racionalizado, mais científico e mais eficaz. É óbvio que ainda temos alguns passos a percorrer porque continuamos a ter necessidades básicas, nomeadamente, em termos logísticos, mas por vezes as necessidades aguçam o engenho, e as dificuldades com que nos deparamos, do ponto de vista mais material, mais de equipamento, e por vezes até de recursos humanos têm levado a que nós adoptemos soluções criativas para ultrapassar esses obstáculos”.

Gouveia<sup>34</sup> realça o carácter de imprevisibilidade das operações policiais, nomeadamente no que concerne a elementos externos que possam influenciar o processo de planeamento. Dá como exemplo a visita de um Chefe de Estado ou de outra alta entidade, em que é feito o planeamento, com base no programa dessa entidade, ou seja é delineado tudo o que se torna necessário, ao nível operacional, mas o programa é alterado em cima do acontecimento.

São todo o conjunto de factores anteriormente mencionados, que realçam a importância da flexibilidade em qualquer processo de planeamento. No entanto, mesmo existindo a capacidade de ajustar este processo, por vezes o ajustamento que é feito, pode não ser o mais adequado, uma vez que poderá existir uma forte pressão exercida pelo factor tempo.

De acordo com a generalidade dos entrevistados, o processo de planeamento está consolidado na instituição. Quando questionados sobre a execução de planeamento para

---

<sup>32</sup> Vide anexo 7.

<sup>33</sup> Vide anexo 4.

<sup>34</sup> Vide anexo 5.

todas as operações, a maioria dos entrevistados afirma que é efectuado planeamento, mesmo para as operações mais rotineiras.

Na opinião de Pinho<sup>35</sup> é sempre efectuado, na medida em que “[O] planeamento não tem de ser escrito, pode ser pensado. A experiência no terreno, o conhecimento da realidade, o conhecimento do seu efectivo e dos meios que têm ao seu dispor, são factores que contribuem para o planeamento”.

Tal como abordado no primeiro capítulo, as ordens de operações podem apresentar várias formas, nomeadamente, verbais. Embora devam ser passadas sempre que possível para escrito, não deixam de ser considerados como planeamento.

Elias<sup>36</sup> defende que “[É] prática comum efectuar planeamento para todo o tipo de operações, mesmo para aquelas que sejam mais rotineiras, pode é nesses casos ser efectuado um planeamento menos exaustivo”.

Como foi possível constatar, o grau de elaboração de cada planeamento é diferente consoante o tipo de operação que se vai efectuar, havendo principalmente uma diferenciação entre as operações de menor dimensão, ditas rotineiras, as de maior dimensão ou complexidade e os grandes eventos.

No entanto, é de salientar que Laneiro<sup>37</sup> e Costa<sup>38</sup>vão de encontro à opinião dos outros entrevistados, pois afirmam que não é prática comum efectuar planeamento para todo o tipo de operações. Costa acrescenta ainda que, embora se efectue nas grandes operações, não se justifica no caso das operações rotineiras.

Na nossa opinião, o planeamento é um processo que tem sido alvo de maior atenção por parte de quem tem inerente a função de planear operações. Defendemos que mesmo em operações rotineiras, este processo deve ser tido em conta, podendo ser executado de forma mais agilizada. Deve-se ter em consideração que nem sempre é necessário um planeamento exaustivo, na medida em que, dada a natureza da missão em concreto, podemos estar a desperdiçar tempo e meios na elaboração do mesmo. Um plano mais simplificado pode culminar na obtenção dos mesmos resultados. Isto não quer dizer que não sejam previstos todos os cenários plausíveis, mas sim que cada planeamento esteja ajustado aos riscos identificados e à situação que se irá desenrolar em concreto.

---

<sup>35</sup> Vide anexo 7.

<sup>36</sup> Vide anexo 4.

<sup>37</sup> Vide anexo 10.

<sup>38</sup> Vide anexo 9.

Este processo, baseia-se cada vez mais, em critérios que estão de acordo com a experiência sedimentada nos elementos da PSP, sendo que grande parte das vezes, os conhecimentos adquiridos não são estudados, analisados e partilhados.

O processo de planeamento está consolidado na instituição através da prática, da experiência, do conhecimento individual ou do grupo que está a planear toda a operação. Segundo Gouveia<sup>39</sup>, falta “uma definição concreta ao nível do planeamento: como se deve começar, como se deve preparar, como se deve orientar, faltam portanto, normas específicas para que, quem não tenha o conhecimento prático, se veja perante algo que o apoie depois no desenvolvimento do planeamento”.

Esta falta de doutrina, de normas específicas orientadas para o planeamento, foi uma das maiores lacunas encontradas ao longo deste estudo, e que pretendemos alertar para que possa vir a ser rapidamente suprimida.

Verificou-se que o processo de planeamento é efectuado de forma mais cuidada, dependendo da dimensão da operação, ou seja dos meios necessários, do nível de risco, entre outros factores.

Defendemos, de acordo com o estudo por nós efectuado, que devem ser tidas em conta três dimensões distintas, nomeadamente, operações de pequena dimensão, grande dimensão e grandes eventos.

No que concerne às primeiras, após alguma investigação, foi possível verificar que o planeamento é efectuado de forma menos aprofundada. Nestas operações é atingido um tal estado de proximidade e de habitualidade em determinados tipos de acções/comportamentos, que uma vez que aparentam ser de reduzida complexidade e risco e não envolvem um número de meios consideravelmente elevados, o processo de planeamento é mais simplificado. São exemplo operações de fiscalização de trânsito, fiscalização de estabelecimentos, etc., que sendo de pequena dimensão devem ter um planeamento ajustado às suas necessidades. Por norma são efectuadas ao nível de esquadra.

Quanto às operações de grande dimensão, o planeamento é mais cuidado, tendo em conta que a complexidade também é maior, bem como o número de meios envolvidos, e o nível de risco inerente. Por norma, são efectuadas ao nível do Comando ou da Divisão e em que podem participar mais do que uma esquadra, bem como outras valências da PSP (CI, GOC, etc.) e entidades externas, etc.

---

<sup>39</sup> Vide anexo 5

Relativamente aos grandes eventos, a PSP tem percorrido uma evolução bastante positiva, demonstrando enormes capacidades para os promover em segurança. A Polícia, neste contexto, visa garantir a segurança do evento e, apesar dos constrangimentos inerentes, tem também como objectivo, assegurar que tudo decorre de acordo com a normalidade.

Conforme o disposto no manual da EU-SEC<sup>40</sup> (2007), o planeamento de grandes eventos pressupõe um estudo aprofundado de todas as variáveis que podem colocar em causa o sucesso da operação. Assim compete à Polícia efectuar uma avaliação do risco, baseada em alguns aspectos de especial relevância, que devem ser observados e analisados de forma minuciosa, nomeadamente: o assunto do evento; razões que motivaram a sua marcação; grupos envolvidos; impacto simbólico e potenciais conflitos.

Em qualquer das três dimensões deve ser tido em consideração o papel preponderante das informações. Os serviços de informações têm um papel importantíssimo no que concerne ao planeamento. Ao ser desenvolvido, os responsáveis pela delimitação do planeamento devem ter em seu poder o máximo de informação possível sobre o acontecimento em causa, para que seja possível prever o máximo de cenários possíveis, formular modalidades de acção e ter em conta os vários factores de decisão. Como tal, constata-se que o planeamento deve ser cada vez mais conjugado e baseado em informações de natureza policial ou de natureza criminal.

Verificou-se que o crescimento de uma estrutura vocacionada para a produção de informações de natureza policial, veio proporcionar uma maior racionalização dos meios, um melhor planeamento da actividade policial, um maior suporte para a decisão, entre outros. Esta estrutura deve assegurar, de forma continuada, a prossecução das competências e atribuições da PSP, desenvolvendo actividades na área das informações policiais, em obediência aos princípios que enformam a sua organização e funcionamento.

### **3.2.2. Reflexão sobre o processo de planeamento no COMETLIS**

Para melhor conseguirmos obter conhecimentos e conclusões sobre o avanço que o COMETLIS pode estar a realizar em sede de planeamento, procedemos ao estudo de algumas operações efectuadas no mesmo.

---

<sup>40</sup> Manual do projecto EU-SEC (*Coordinating National Research Programmes on Security during Major Events in Europe*, 2007), desenvolvido por consórcio internacional liderado pela UNICRI (*United Nations Interregional Crime and Justice Research Institute*).

Foram tidas em conta as ordens de operações e directivas operacionais referentes à Cimeira NATO, à visita de Sua Santidade o Papa Bento XVI, à manifestação do Chiado e ao policiamento desportivo do SportingCP vs SLBenfica da época 2010/2011.

Após a leitura destes documentos institucionais foi possível verificar que as ordens e directivas de operações seguiram o mesmo modelo que vem sendo utilizado pela PSP há algum tempo<sup>41</sup>. Também constatamos que dada a complexidade das operações em causa, os planos foram detalhados o suficiente, não contento mais pormenores que os necessários.

Tal como foi referido anteriormente é mais fácil detectar as falhas após a idealização e concretização do planeamento. De acordo com o mencionado verificamos que, individualmente, houve uma tentativa de verificar falhas no planeamento desenvolvido, no entanto a maior lacuna a registar foi apurada nos documentos efectuados após as operações, nomeadamente, nos relatórios finais. Estes relatórios deviam de realçar de forma mais crítica as boas práticas, mas sobretudo as falhas verificadas ao longo da operação, mesmo que pequenas, e soluções para as mesmas.

#### **a) Cimeira NATO**

Relativamente à Cimeira NATO é de ressaltar que este evento trouxe ao nosso país um número considerável de Chefes de Estado e de Governo. A presença e concentração no mesmo espaço físico de um número tão elevado de líderes mundiais, fizeram com que fosse um dos mais complexos, em termos de organização e segurança, exigindo um considerável esforço entre as várias forças e serviços de segurança, entidades civis e militares.

Em anteriores Cimeiras NATO registou-se um relevante historial de ocorrências relacionadas com alterações de ordem pública, dos quais se podem destacar os casos de Estrasburgo e Kehl, onde ocorreram protestos violentos de longa duração e em que a afluência de pessoas foi enorme sobressaindo os grupos radicais altamente organizados. Estes grupos têm por objectivo perturbar o normal desenrolar das várias Cimeiras, ao colocarem em causa a segurança dos locais onde se realizam as reuniões, ao impedirem o acesso de participantes, ou simplesmente cortando importantes vias de comunicação.

Como tal, foram previstos os vários cenários possíveis, em que não podiam ser negligenciadas as probabilidades do recurso efectivo à força, a realização de um grande número de detenções, ou à necessidade de evacuação de determinados espaços, tendo em

---

<sup>41</sup> NEP 3.ª REP DOP 10 [DEZ88]

conta a estreita colaboração com as entidades que actuam na vertente “Safety”. A ponderação dos vários cenários fez com que a PSP tenha elaborado um excelente planeamento, adequado à situação em concreto, prevendo possíveis situações de desordem grave – factor que vem reforçar a ideia de que o planeamento elaborado por esta força de segurança dispensa um plano contingencial paralelo.

Entrevistados alguns intervenientes da PSP neste evento e analisando os documentos internos, conclui-se que o processo de planeamento foi bem realizado, não se destacando falhas ao nível do planeamento. Segundo Elias<sup>42</sup> “ [R]elativamente à Cimeira da Nato e à Visita de Sua Santidade o Papa Bento XVI, posso afirmar que não se verificaram grandes falhas. De facto foi realizado um bom planeamento o que acabou por proporcionar uma muito boa execução”.

#### **b) Visita de Sua Santidade Papa Bento XVI**

No que concerne à visita de Sua Santidade o Papa Bento XVI, a PSP teve a seu encargo o planeamento, a organização e a execução de todas as acções de policiamento realizadas na sua área de intervenção, para que tudo decorresse na máxima tranquilidade e segurança, causando o mínimo transtorno à normal vivência dos moradores locais, garantindo a segurança dos locais próximos, onde a mesma decorreu e garantindo a segurança pessoal de Sua Santidade e respectiva comitiva em todos os locais da sua permanência durante a visita.

Analisados os documentos internos relativos a este evento e as entrevistas efectuadas no âmbito desta dissertação, verifica-se que não se destacaram falhas ao nível de planeamento tanto do COMETLIS como do COMETPOR.

Moura<sup>43</sup> afirma que “ [N]ão tenho presente neste momento qualquer falha que pudesse ter colocado em perigo a pessoa de sua Santidade o Papa, nem de qualquer um dos seus acompanhantes e penso que isso se deveu ao cuidadoso planeamento que foi feito de toda a operação”. Acrescentou também que “[H]ouve uma articulação perfeita com todas as entidades (e que foram muitas) não só a nível de segurança, mas também eclesiásticas (religiosas) e políticas e de socorro e de emergência, na medida em que houve para esses fins muitos e prolongados reconhecimentos a todos os locais. E foi uma operação que exigiu muito de todos os elementos”.

---

<sup>42</sup> Vide, anexo 4.

<sup>43</sup> Vide anexo 6.

**c) Policiamento desportivo do jogo de futebol SportingCP vs SLBenfica 2010/2011**

Quanto ao jogo de futebol que nos propusemos analisar, vemos que para este tipo de eventos a PSP monta o policiamento a todo o complexo desportivo, de forma a garantir a segurança de todos os espectadores e intervenientes no jogo, prevê possíveis evacuações de sectores, previne e reprime a venda ilícita de bilhetes e bebidas proibidas, bem como a entrada de objectos proibidos, etc.

No que concerne ao jogo de futebol em concreto, vimos que relativamente aos incidentes verificados ao longo de todo o espectáculo desportivo, não se verificaram necessariamente em sede de planeamento pois existem factores externos à actuação desta força de segurança. Por exemplo, no que toca ao lançamento de artigos pirotécnicos, a PSP fiscaliza as revistas – facto previsto em sede de planeamento –, porém existem, artefactos que dada a sua dimensão, são facilmente dissimulados não permitindo a sua detecção aquando da revista efectuada pelos assistentes de recintos desportivos e que de forma ilícita são transportados para o estádio.

O acontecimento que deu origem aos maiores movimentos de adeptos contra a Polícia, derivou da retirada de um dos adeptos da claque do Sporting “ Juve leo”, claque esta que até àquele momento não tinha tido comportamentos agressivos para com a Polícia em situações idênticas.

De acordo com os entrevistados e com os documentos institucionais, as falhas não se verificaram em sede de planeamento. Segundo Ramos<sup>44</sup> existiram falhas, mas não foram propriamente no planeamento. Elias<sup>45</sup> afirma que “[O] que aconteceu foi algo que costuma acontecer em inúmeras situações de dispositivos policiais em estádios, nomeadamente a identificação e a retirada de um membro da claque da Juve Leo que tinha estado a arremessar artigos pirotécnicos para dentro do relvado, em que foi identificado pelas câmaras de videovigilância e que posteriormente cinco elementos dos SPOTERS foram retirar o elemento da bancada” e que acabou por gerar alteração de ordem pública. Toda a hostilidade despoletada “(...) não se deveu a uma falha no planeamento”.

No entanto, relativamente à retirada de adeptos das bancadas, deve existir uma maior ponderação pois “aprendemos que sobretudo nos jogos de maior risco, devemos evitar, tanto quanto possível, retirar adeptos da bancada, devemos identificá-los/sinalizá-

---

<sup>44</sup> Vide anexo 9.

<sup>45</sup> Vide anexo 4.

los para que na hora do intervalo ou no final do jogo os ir retirar”<sup>46</sup>. Como este tipo de situações envolve variáveis inconstantes, não podemos definir uma forma concreta de actuar, porque corríamos o risco de limitar a acção dos executantes. Porém, na nossa opinião, deve ficar bem explícito que todas as intervenções devem ser à ordem do Comandante do policiamento, bem como devem estar garantidas as condições de segurança para a retirada dos adeptos. Também deve ficar definido que serão monitorizados meios para garantir a segurança dos elementos que irão proceder à retirada dos adeptos, ficando essa gestão, ao encargo do Comandante do policiamento.

#### **d) Manifestação no Chiado de 22 de Março de 2012**

Portugal enfrenta actualmente um grave momento de crise económico-financeira e política, o que leva a um fenómeno crescente de agitação social, que se reflecte em todos os estratos sociais. O nível de risco associado às manifestações tem aumentado e a população, que habitualmente se mostrava pacífica, tem adoptado em determinadas alturas uma postura mais agressiva, eventualmente em consequência de algumas políticas sociais e económicas aplicadas pelo governo regente.

A PSP, em acontecimentos deste tipo, tem como principal objectivo manter a ordem pública, garantir a segurança das pessoas e bens, garantir o regular exercício do direito de manifestação e o sentimento de segurança dos seus participantes e dos demais intervenientes, impedir o registo de incidentes criminais e outros, garantir a segurança rodoviária e a fluidez de tráfego.

Esta manifestação, em concreto, fora promovida pela Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses (CGTP) e à semelhança de anteriores manifestações, tinha como objectivo protestar contra a exploração e o empobrecimento, pela mudança de política, em particular pela rejeição das alterações à legislação do trabalho, pelo aumento dos salários e a defesa dos direitos. Houve outros sindicatos que se juntaram a esta manifestação o que alargou ainda mais o número de participantes.

Em sede de planeamento ficou o alerta para o facto de ser uma acção protagonizada por um sindicato com um elevado número de associados e afiliados, um grande protagonismo, a presença de figuras mediáticas e o respectivo acompanhamento dos órgãos de comunicação social (OCS).

---

<sup>46</sup> Vide anexo 4.

Da análise dos documentos institucionais a que tivemos acesso e das entrevistas por nós realizadas, constatou-se que a principal falha, nesta manifestação, não terá tido origem no planeamento, mas antes na execução, nomeadamente através de uma acção tomada sem ser à ordem do Comandante do Policiamento e que acabou por despoletar vários distúrbios. A acção desenvolvida por esses elementos policiais consistiu na abordagem de alguns manifestantes, que de forma continuada, arremessaram vários artigos pirotécnicos, procurando identificar e retirá-los do grupo manifestante. Esta intervenção levou a que outros participantes se revoltassem contra os elementos policiais, colocando em causa a sua integridade física. Para proteger os mesmos foi necessária uma intervenção mais musculada por parte da Polícia através das equipas de intervenção rápida (EIR) e do Corpo de Intervenção (CI).

Esta actuação acabou por tomar proporções maiores derivado às características do local, nomeadamente, por ser um espaço confinado e de esplanadas, onde existia um elevado número de objectos que foram arremessados contra os elementos policiais.

Para além da falha de execução que se verificou, podem ser apontadas falhas ao nível do planeamento. Para Elias<sup>47</sup>, devia ter sido antecipada a necessidade de equipamento de protecção suficiente e em bom estado para as EIR e, um maior reforço do “policiamento através da afectação no terreno de um maior número de EIR”.

Na nossa opinião, o mau estado em que se encontravam os equipamentos de protecção deriva das dificuldades económicas que a própria Polícia tem vindo a sentir. No entanto, deveria ter havido um maior cuidado a tentar perceber, com a necessária antecedência, o estado do material de protecção, para que, ainda em sede de planeamento, esta situação pudesse ter sido colmatada. Em futuras intervenções, este deverá ser um dos pontos visados, procurando-se assim que todos os executantes, que se encontram no terreno, possam actuar em segurança, não correndo o risco de sofrer danos físicos, à semelhança do sucedido no dia 22 de Março.

Quanto ao número de meios humanos, realçamos a sua necessidade no momento em que se realizou a intervenção policial isolada, pois uma intervenção com um maior número de polícias, poderia conferir uma maior segurança aos elementos intervenientes e, por outro lado, poderia evitar que os conflitos iniciais tivessem acontecido.

---

<sup>47</sup> Vide anexo 4.

No que concerne ao reforço posterior realizado pelas EIR e pelo CI, defendemos que o número de elementos intervenientes e presentes era o suficiente, pois mal iniciaram os conflitos a polícia deu uma resposta célere, eficaz, repondo a ordem social que se apraz.

Na execução do planeamento pode existir uma dicotomia, entre optar por um forte e ostensivo dispositivo policial visível no terreno, ou por colocar o efectivo em locais chave, e de uma forma mais discreta. É nossa opinião que na generalidade das situações será preferível optar por uma disposição no terreno de um menor número de elementos policiais, contando com uma boa reserva que nos possibilitará uma resposta rápida a todos os problemas que possam surgir.

Esta nossa opinião baseia-se no facto de que uma excessiva exposição de elementos policiais pode ser encarada pelos manifestantes como uma forma de opressão ao Direito de Manifestação, consagrado no artigo 45.º da Constituição da República Portuguesa (CRP).

### **3.3. Influência dos Órgãos de Comunicação Social no processo de planeamento da PSP**

Num mundo cada vez mais globalizado, em que o avanço da tecnologia e dos meios de comunicação são cada vez mais influentes na sociedade, deve existir uma maior sensibilização para os efeitos que podem advir da expressão da comunicação social.

Como é facilmente constatado, os *media* produzem, indubitavelmente, uma forte influência na opinião pública dando, por vezes, maior ou menor credibilidade às instituições do sistema social, nomeadamente, à Polícia. Com os recentes avanços tecnológicos, transformaram-se em poderosos meios de persuasão das massas. Desta forma, sentimos a necessidade de apurar, qual a importância que os OCS podem ter no que concerne ao planeamento.

Para muitas pessoas, os OCS são a única forma de acesso à informação e a partir dos quais percebem a realidade social, no entanto, “os *media* estão longe de ser elementos meramente passivos ou «reflectores», na medida em que eles próprios agem sobre a sociedade e nela produzem poderosos efeitos” (Correia, 2006: 103). Por esta razão, a PSP deve ter um cuidado redobrado quanto às estratégias de comunicação que utiliza, bem como ao teor da informação que transmite pelos canais de comunicação.

A PSP deve transmitir a informação de forma a conseguir a imagem mais positiva possível junto da opinião pública. Como tal, importa que os *media* não difundam só as falhas e problemas da actuação policial, mas também, os sucessos das suas intervenções.

Aquando da realização de determinados eventos, onde a PSP assume um papel preponderante para o bom desenrolar do mesmo, de acordo com a especificidade do serviço, é criado um gabinete de imprensa que transmite em tempo oportuno aos OCS toda a informação que considere pertinente. Se existir alguma coordenação poderá facilitar a actuação da PSP, mormente através da difusão dos constrangimentos ao nível do trânsito, das operações realizadas, com o intuito de manter todos os participantes em segurança.

Elias<sup>48</sup> defende que numa perspectiva informativa, devemos ter uma postura de alguma abertura à comunicação social, para que seja possível passarmos uma mensagem clara sobre alguns constrangimentos e cooperarem também na transmissão de algum bom senso e acalmia, porque em determinadas circunstâncias pode-se começar a criar um certo clima de insegurança ou de histeria. Também afirma que “ é importante que tenhamos sempre o canal aberto para poder passar informação útil”, para “ controlarmos melhor internamente para evitarmos fugas de informação e para esclarecermos tanto quanto possível algumas das inverdades que vêm muitas vezes publicadas na comunicação social, quer antes, quer depois das operações”.

Laneiro<sup>49</sup> vai ao encontro do que foi afirmado por Elias, no entanto realça ainda o facto de que “ [S]e os órgãos de comunicação social tiverem acesso à informação privilegiada relativa a determinada operação, poderão prejudicar a mesma tornando mais difícil alcançar os objectivos”.

Para Moura<sup>50</sup> as operações de médio ou elevado risco não deveriam contar com a presença de OCS. No entanto, se se tratar de “operações de baixo risco e operações que potenciem a imagem da PSP no âmbito preventivo e no âmbito dos programas especiais em que determinados grupos de risco possam ser alertados para determinados tipos novos de crimes ou determinadas actividades criminosas, ou até mesmo para adopção de medidas de segurança e auto-protecção”, poderá e deverá ser efectuado um acompanhamento por OCS.

Pinho<sup>51</sup> realça que os elementos policiais não devem “ter receio de actuar dentro daquilo que é necessário, adequado e proporcional mesmo que seja de forma mais musculada” deve é haver consciência de que não existiam outros meios mais adequados para solucionar o problema em causa.

---

<sup>48</sup> Vide anexo 4.

<sup>49</sup> Vide anexo 10.

<sup>50</sup> Vide anexo 6.

<sup>51</sup> Vide anexo 7.

Até porque, como afirma Custódio<sup>52</sup>, “a PSP age com transparência em todas as suas acções”. Porém, os OCS para que as informações tenham impacto, por vezes, “usam e divulgam informações que não são totalmente correctas e que acabam por transmitir uma imagem errada e incorrecta da polícia”.

Essas inverdades “provocam constrangimentos em operações futuras, como por exemplo o mito da utilização de agentes infiltrados para provocar desacatos em manifestações”<sup>53</sup>. Esta desinformação não passa de “algo que é veiculado para a comunicação social e para as redes sociais, por vezes até por parte dos grupos mais radicais e subversivos na perspectiva de deslegitimar a acção da polícia”<sup>54</sup> como se a PSP pretendesse criar desacatos para depois justificarem intervenções mais musculadas.

Em sede de planeamento deve ficar claro a presença dos OCS para que seja do conhecimento dos elementos policiais, deve ficar definido, quando viável, o número de jornalistas que irão estar presentes e registado o porta voz que irá prestar declarações – deve ser feito um comunicado para todos os órgãos de comunicação social, não obstante que na operação apenas terem comparecido um ou dois –, deve haver um elemento de ligação, e deve ser feita a credenciação dos OCS<sup>55</sup>. Ou seja, não ponderar a presença dos OCS em sede de planeamento pode prejudicar a actuação policial, pois deve ser feita uma reflexão verificando os limites em que deve ocorrer a acção dos OCS, sem prejudicar a actuação dos elementos policiais.

No que concerne à credenciação, vemos que existem falhas pois, muitas vezes, os OCS informam sobre os elementos creditados com pouca antecedência, e tentam, quase no início da operação, fazer alterações, sendo que no caso dos OCS estrangeiros ainda se torna mais grave. De acordo com Moura<sup>56</sup>, durante a visita de Sua Santidade o Papa, houve várias tentativas de credenciação de última hora, já com o evento a decorrer, e houve ainda, tentativa de furar as regras de segurança. Para colmatar esta falha, defendemos que deve existir uma maior coordenação entre a PSP e os OCS.

Deve ser feito um controlo dos OCS “para que não possam, efectivamente, colocar em causa a actuação policial pelo facto de estarem dispersos em locais onde não devem estar, não cumprirem determinadas regras que devem ser cumpridas de segurança”<sup>57</sup>.

---

<sup>52</sup> Vide anexo 8.

<sup>53</sup> Vide anexo 4.

<sup>54</sup> Vide anexo 4.

<sup>55</sup> Vide anexo 6.

<sup>56</sup> Vide anexo 6.

<sup>57</sup> Vide anexo 5.

Como tal, poderão ficar desde logo definidos em sede de planeamento, os locais interditos, bem como os que estão autorizados para poderem efectuar o seu trabalho livremente. Esta seria uma boa prática. Porém, existe o inconveniente de “não conseguirmos manter os jornalistas durante muito tempo “encarcerados” em determinados locais ou em determinadas baias”<sup>58</sup>.

Ou seja, deve ser fomentada a relação entre a PSP e a comunicação social na medida em que, por um lado se lhes for transmitida informação por elementos policiais irá reduzir a procura “a qualquer custo”, por outro lado, a PSP pode ver transmitidas informações que sejam úteis para os cidadãos. Devemos contar com a presença deles, numa perspectiva de que não prejudiquem o desenvolvimento da acção da Polícia.

### **3.4. Criação de um manual de planeamento de operações**

No decorrer da investigação que levou à concretização desta dissertação de mestrado, foi possível observar que a doutrina policial existente em Portugal é bastante diminuta, o que acabou por representar uma das maiores dificuldades para a concretização deste projecto.

No que concerne ao planeamento de operações no âmbito policial, através da realização de várias pesquisas e entrevistas efectuadas a alguns Oficiais de Polícia verificou-se que, para além de a doutrina ser escassa, 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 uma ordem de operações.

O processo de planeamento é todo um percurso que se realiza – de pesquisa, recolha, análise e classificação de informações, simulacros, etc. - e que se materializa num plano/ordem de Missão. Como tal, urge reflectir sobre a necessidade de um documento que nos permita auxiliar na concretização de um bom planeamento e que, ao mesmo tempo, nos transmita uma certa segurança, sem que o mesmo funcione também como limitador da acção.

Na opinião de Pinho<sup>59</sup> “deve ser criado um Manual que nos ensine a perceber o que é que nos pode condicionar a decisão e que deve ser pensado” e acrescenta ainda que

---

<sup>58</sup> Vide anexo 6.

<sup>59</sup> Vide anexo 7.

“[E]ssa é uma excelente ideia desde que não seja algo estanque, algo que nos obrigue a agir daquela forma, mas mais um manual que nos dê ideias”.

Ao longo da elaboração das entrevistas, também foi possível perceber que algumas vezes, a informação para efectuar o planeamento surge em data muito próxima à da realização das operações. Desta forma, quem estiver responsável pelo processo de planeamento, verá a sua tarefa dificultada, principalmente se se tratar de um elemento policial com pouca experiência. Torna-se difícil elaborar um bom planeamento para quem nunca planeou anteriormente uma operação, ou mesmo para quem possua pouca experiência, particularmente quando não existe um guia, onde possam basear as suas decisões.

Efectuar um adequado processo de planeamento deve ser algo que todos consigam fazer da melhor forma.

Uma vez que esta dissertação faz parte do plano curricular do 5º ano do CFOP, faz todo o sentido utilizar um Oficial de Polícia que acabe de sair do ISCPSI como exemplo para ilustrar a necessidade do manual que se está a considerar neste ponto. Um Oficial de Polícia que termine o CFOP, embora bem preparado, de acordo com o plano curricular, do qual fazem parte integrante estágios práticos, quando inicia a sua actividade enquanto Subcomissário tem inerente à sua função um acumular de responsabilidades para as quais tem de estar preparado o mais correctamente. Porém, na maioria das actividades realizadas, apenas vê amparadas as suas decisões em conhecimentos obtidos ao longo dos cinco anos do CFOP. Tal como refere Gouveia<sup>60</sup>, devem existir regras que conduzam o planeamento, não devendo ser só baseado na experiência ou na tentativa e erro, principalmente porque poderá estar em causa a segurança de pessoas e bens.

Segundo Elias<sup>61</sup> o ISCPSI deverá ter um papel importantíssimo na elaboração de doutrina sobre o tema em causa, na medida em que falta mais reflexão académica sobre esta matéria, e por ser o lugar por excelência para ser aprofundado.

Elias<sup>62</sup> refere ainda que, independentemente da forma ou do nome que possa ser atribuído, deve certamente ser elaborado um trabalho rigoroso, por forma a consolidar o que se faz na prática, reunindo documentos que se considerem importantes e que possam dar o seu contributo para melhorar o processo de planeamento. “[H]á um trabalho a fazer que consiste em actualizar os documentos que existem, e há um trabalho depois a fazer de

---

<sup>60</sup> Vide anexo 5.

<sup>61</sup> Vide anexo 4.

<sup>62</sup> Vide anexo 4.

o reunir. (...) há muita doutrina, muita prática, muitos procedimentos que nós na prática efectuamos e que estão pouco racionalizados”.

Quanto à criação do manual, deve ser tida em consideração a sua frequente actualização, porque sem ela não fará sentido a criação do mesmo.

Criar um manual que relembre conceitos, que oriente decisões sem as impor, que auxilie certos procedimentos, em vez de os tornar ainda mais complexos, será criar um guia profissional, que para além de enriquecer a PSP com doutrina, tornará mais fácil a tarefa de planear.

## CONCLUSÃO

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

O desenvolvimento deste manual pode, inicialmente, consistir no agrupamento de documentos institucionais já existentes – mantendo-se os que estão adequados à realidade e fazendo ajustamentos nos outros. Posteriormente e após verificadas as necessidades que ainda possam existir, seriam criados os documentos necessários à boa realização do processo de planeamento.

Afigura-se-nos igualmente pertinente que a Direcção Nacional, através do departamento de operações, possa acompanhar a evolução doutrinária do processo de planeamento, seja responsável pela implementação de novas directivas, seja responsável pela validação das acções de formação nesta vertente, e que assegure a necessária ligação com os vários comandos e a UEP.

O principal objectivo deste estudo consistiu em verificar se o COMETLIS estaria a efectuar um adequado planeamento, para os diferentes tipos de operações, em que os seus elementos policiais estão envolvidos e, complementarmente, procurou-se ainda perceber quais as principais dificuldades neste processo. Importa agora realçar as conclusões a que chegámos, após toda esta investigação.

Numa polícia que cada vez mais aposta numa postura preventiva e proactiva, faz todo o sentido obter informações e planear previamente as operações, porque senão, terá de limitar-se apenas a reagir. Dada a importância que o processo de planeamento tem em qualquer instituição, e por forma a contribuir para a doutrina nacional, consideramos válidos os seguintes entendimentos:

O processo de planeamento deve reflectir um estudo prévio dos vários factores de decisão e obedecer aos princípios que regem a sua aplicação. Quanto aos factores de decisão, destaca-se a definição dos objectivos, na medida em que sem a definição dos mesmos pode a operação não ir ao encontro das necessidades daquela operação em concreto. Podemos afirmar que a definição dos objectivos é o principal ponto de partida

para o êxito da missão. Relativamente às características a que qualquer planeamento deve obedecer, salientam-se a clareza e a flexibilidade.

Quanto à concretização do processo de planeamento, entendemos que deve obedecer às várias etapas que o edificam. Primeiramente deve ser reconhecida a necessidade de efectuar um plano e de seguida devem ser formulados os objectivos (principal e secundários). Seleccionados os objectivos, deve proceder-se à recolha de informação, à formulação das modalidades de acção e à elaboração dos planos/ordens de operações. As ordens de operações devem ser claras para que a intenção do comandante seja compreendida por todos os executantes, e todo o processo de planeamento deve ser flexível, porque existem variáveis que não se dominando ou conhecendo no início do processo, podem afectar o planeamento obrigando a um reajustamento do mesmo. A etapa seguinte consiste na difusão dos planos – devem ser claros e concisos pois devem ser compreendidos por todos os executantes – e por fim deve ser elaborada uma avaliação pós operação para que se possa aprender com os erros – esta avaliação é materializada em relatórios finais.

Para dar cumprimento aos trâmites estabelecidos neste processo, devem ser elaboradas ordens de operações bem delineadas, a fim de transmitir aos executantes as intenções do comandante. Cada executante deve perceber não só a sua missão, mas também qual o objectivo principal. A par de outros elementos relevantes, devem os meios, quer sejam materiais ou humanos, ficar definidos e distribuídos em sede de planeamento. Feita a distribuição, cada elemento policial deve ter conhecimento da sua posição no teatro de operações, o que facilita a gestão no terreno. Uma boa gestão dos meios é sempre importante uma vez que os mesmos tendem a ser considerados escassos.

Durante algum tempo prevaleceu a mentalidade de que se deviam seguir os procedimentos que vinham sendo praticados, sem se colocar em causa a sua eficácia e validade, o que poderia levar a erros consecutivos, repetidos ano após ano. A PSP, claramente, tem tentado ultrapassar esta postura esforçando-se por melhorar cada vez mais os procedimentos, mais concretamente no que toca ao planeamento.

De acordo com as entrevistas efectuadas no âmbito desta dissertação, conclui-se que a PSP tem efectuado um enorme esforço em criar todas as condições que possibilitem uma boa actuação policial. Entre os entrevistados foi unânime que o processo de planeamento no COMETLIS tem sofrido alterações positivas, na tentativa de melhorar todo o processo de planeamento.

Analisados os documentos internos relativos a este evento e as entrevistas efectuadas no âmbito desta dissertação, podemos confirmar a hipótese e dar resposta às várias questões que achámos pertinente salientar.

Relativamente à hipótese por nós exposta, esta foi confirmada, na medida em que se verificou que apesar do planeamento efectuado no COMETLIS estar a sofrer uma evolução muito positiva, este processo apenas se encontra definido pela experiência que cada um tem. Não existem documentos institucionais que estabeleçam regras, conceitos e etapas que sustentem e sistematizem o processo de planeamento de operações. Os documentos existentes são muito antigos e apenas dizem respeito à elaboração dos planos, pouco acrescentando quanto ao processo.

Quanto ao nosso principal objectivo, em averiguar a qualidade do planeamento das operações do COMETLIS, podemos afirmar que de acordo com o nosso estudo, o COMETLIS estará a efectuar um adequado processo de planeamento. Realizar um adequado planeamento não elimina a hipótese de ocorrência de incidentes e vice-versa. Tal como verificamos ao longo do nosso trabalho, as falhas podem decorrer, entre outros factores, de erros cometidos em sede de planeamento (elaboração dos planos ou difusão dos mesmos) ou na execução. Por outro lado, devemos ter em consideração a existência de factores externos à PSP (variáveis não controláveis), que condicionam o desenrolar das operações e consequentemente a acção dos elementos policiais. Um bom planeamento pressupõe que sejam tidas em conta as etapas para a sua elaboração.

Um factor bastante positivo no planeamento que vem sendo feito, é a crescente preocupação com a segurança dos elementos que participam na operação.

Quanto às perguntas colocadas no início da dissertação, concluímos o seguinte:

No que concerne à evolução do processo, foi possível apurar que o COMETLIS está numa crescente e positiva evolução. Os cuidados na sua elaboração são cada vez maiores, verificando-se que em todos os níveis da estrutura policial existe uma boa capacidade para planear operações. Por vezes, esta capacidade pode ser colocada em causa, quando a informação chega tardiamente ao grupo de trabalho ou à pessoa responsável pelo processo de planeamento.

No entanto, teremos de admitir a probabilidade de existência de algumas lacunas ou carências em sede de planeamento. Após analisados alguns documentos institucionais constatámos que se verificaram poucas falhas ao nível do planeamento e que os relatórios finais efectuados nem sempre têm um cariz tão crítico como desejado, não permitindo, desse modo, apurar verdadeiramente as principais falhas ou erros que possam ter

acontecido no planeamento, ou execução de uma operação. Desta forma, reiteramos que deve ser feita uma análise crítica e rigorosa, independentemente, do resultado da operação. Aliado a este facto, é necessário que a execução de debriefings se torne uma prática institucionalizada, pois a sua realização permite apurar, quase de imediato, possíveis falhas quer de planeamento, quer de execução. Poderia ser obtida bastante informação útil, com origem nos elementos executantes, que por norma é ignorada devido à não realização de debriefings.

Uma outra fenda no processo de planeamento consiste em por vezes ser feita uma defeituosa previsão dos meios necessários para uma correcta concretização da operação. Esta falha por vezes é ultrapassada pela capacidade de agilizar e desenrascar, característica do povo português, mas não pode deixar de ser tida em conta pela relevância que ocupa em qualquer operação policial.

Apurou-se também que a principal carência consiste na falta de doutrina policial consolidada. A PSP viu durante muitos anos a sua actividade apoiada em doutrina militar, no entanto foi percebendo que precisava de evoluir certos procedimentos para outros que se adequassem e acompanhassem o crescimento da instituição e da realidade social envolvente. A verdade é que, relativamente ao processo de planeamento, na prática a PSP sentiu a principal evolução com o Euro 2004, no entanto, não foi realizado nenhum trabalho que ilustrasse a importância que este evento teve para a evolução de certos procedimentos na PSP, nem que mostrasse o que levou ao sucesso da actuação da Polícia para que todos pudessem aprender.

A actuação policial no supracitado campeonato europeu de futebol, que é ainda hoje um ponto de referência na organização de muitos campeonatos do mundo e da Europa desta modalidade, deveria ter incentivado o início de uma nova fase na doutrina policial.

Quanto à doutrina que vigora, para além de antiga, é militar e, como tal, entendemos dever ser feito um trabalho ainda mais intenso de adaptação e actualização da doutrina militar à policial, para que a nossa doutrina acompanhe os nossos procedimentos e ensinamentos, bem como permita dar uma resposta eficaz as nossas necessidades.

Para melhorar o processo de planeamento não só do COMETLIS, como de toda a PSP, na nossa opinião, deverá ser feito um avanço doutrinário. Por forma a contribuir para esse avanço, sugerimos a seguinte definição de processo de planeamento policial: processo contínuo e flexível em que são estipuladas as condições necessárias para a realização da missão, devendo estabelecer-se objectivos e instrumentos por forma a escolher o melhor

caminho a percorrer - o que se pretende atingir e quando deve ser feito - para que no final se obtenha um planeamento ajustado às necessidades policiais.

Deverá ser tida também em consideração a funcionalidade da aplicação SEI que permite facilitar o planeamento de operações e associar o respectivo expediente. Esta aplicação dificultará a fuga da informação e poderá auxiliar na diminuição de recursos materiais consumidos, nomeadamente gastos com papel e tinteiros de impressoras. Infelizmente, constatou-se que poucos são os que utilizam esta aplicação que tanto pode ser útil e que teve um elevado custo para a PSP.

Ainda relativamente ao que pode ser melhorado neste processo, referimos que seria importante existir uma maior formação académica nesta área. Deveria de forma faseada abranger toda a PSP e, neste caso, o próprio ISCPSP poderia ter um papel fundamental, contribuindo para a germinação da nova doutrina policial, através da formação ministrada aos cadetes e aspirantes a Oficiais de Polícia.

Com o término deste trabalho concluímos o quão importante se torna efectuar algumas actualizações, começando pela criação de um guia/manual que para além de relembrar conceitos, oriente decisões, sem necessariamente as impor, que simplifique certos procedimentos em vez de os tornar ainda mais complexos.

Com a aplicação da metodologia seleccionada foi possível extrair muita informação relevante para a investigação e permitiu obter determinadas conclusões que de outra forma não seria possível perceber. A experiência profissional dos entrevistados foi sem dúvida uma mais-valia para esta investigação.

Findo que está o nosso trabalho realçamos o agradável progresso de planeamento ao nível do COMETLIS, embora exista muito a fazer no que respeita ao desenvolvimento de doutrina ajustada à realidade policial. Com isto reconhecemos que o estudo realizado pode não ser perfeito, estando, por isso, sujeito a imperfeições e dúvidas. No entanto, e de forma compensatória, foram feitas algumas sugestões que podem vir a contribuir para as lacunas encontradas e, sem dúvida alguma, sabemos que existem os meios humanos e materiais para colocar um *términus* a esta grande falha da doutrina policial referente ao planeamento.

Agora que constatamos que é uma falha lançamos o desafio para que em futuras investigações desenvolvidas no CFOP seja desenvolvido um Manual de Planeamento Policial.

Lisboa e ISCP SI, 24 de Abril de 2013

---

Marisa Alexandra Carrilho Pires  
Aspirante Oficial de Polícia

## REFERÊNCIAS

ASSOCIATION OF CHIEF POLICE OFFICERS OF ENGLAND, Wales & N Ireland, *Manual of Guidance on Keeping the Peace*, National Police Training, Inglaterra, sem data.

ASSOCIATION OF CHIEF POLICE OFFICERS IN SCOTLAND (2010), *Manual of Guidance on Keeping the Peace*, National Policing Improvement Agency, Inglaterra

CAETANO, M. (1990), *Manual de Direito Administrativo*, vol. II, 10.<sup>a</sup> Edição, 3.<sup>a</sup> reimpressão, revista e actualizada pelo professor Doutor Diogo Freitas do Amaral, Coimbra, Livraria Almedina.

CALÇADA, J. (1998), *Elementos de tática – Contributo para uma teoria geral*, Lisboa, o copigrafo.

CANOTILHO, J., MOREIRA, V. (1993), *Constituição da República Portuguesa Anotada*, 3.<sup>a</sup> Edição revista, Coimbra Editora.

CARMO, H., FERREIRA, M. (2008), *Metodologia da Investigação – Guia para Auto-aprendizagem*, 2.<sup>a</sup> ed. Lisboa, Universidade Aberta.

CASTRO, C. (2003). *A questão das Polícias Municipais*. Coimbra Editora

CHIAVENATO, I. (1999) *Administração nos novos tempos*. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus.

CLEMENTE, P. (1998), *Da Polícia de Ordem Pública*, tese de Mestrado em estratégia, Universidade Técnica de Lisboa, ISCSP, Edições do Governo Civil do Distrito de Lisboa.

CLEMENTE, P. (2006). *A Polícia em Portugal*. Coleção Cadernos INA, n.º 26, Instituto Nacional de Administração: Oeiras

CORREIA, S. (1994), “Polícia”, in *Dicionário Jurídico da Administração Pública*, vol.VI, Lisboa.

CORREIA, F. (2006). *Jornalismo, grupos económicos e democracia*. Lisboa: Editorial Caminho.

DIAS, A. (2001), *Liberdade, Cidadania e Segurança*, Coimbra, Almedina.

FM 101-5 – *Staff Organization and Operations*, Headquarters, Department of the Army, Washington, DC, 31 May 1997.

FM 5-0 – *Army Planning and Orders Production*, Headquarters, Department of the Army, Washington, DC, 20 January 2005.

FM 5-0 – *The Operations Process*, Headquarters, Department of the Army, Washington, DC, 26 March 2010.

GARCIA, G. (2003/2005), *Origem, significado e adequabilidade dos conceitos e ferramentas do Planeamento Operacional: contributos para a doutrina nacional*, Trabalho Individual de Longa Duração, Lisboa, Instituto de Altos Estudos Militares.

GHIGLIONE, R., MATALON, B. (2001), *O Inquérito: Teoria e prática*, 4.<sup>a</sup> edição, Oeiras, Celta Editora.

INÁCIO, C. (2010), *Políticas Públicas de Segurança – novo paradigma*, Tese de mestrado, Aveiro, Universidade de Aveiro - Secção Autónoma de Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas da Universidade de Aveiro, A.A.

MAXIMIANO, A. (2000), *Introdução à administração*, 5.<sup>a</sup> Edição, São Paulo, Atlas.

MIRANDA, J. (1994) “*A Ordem Pública e os Direitos Fundamentais. Perspectiva Constitucional*”, in *Revista da Polícia Portuguesa*, n.º 88, Julho/Agosto

NOGUEIRA, J. (2000/2001), *Do Pensamento Estratégico ao Planeamento estratégico – Mecanismos e Estruturas na Gestão Institucional*, Trabalho Individual de Longa Duração, Lisboa, Instituto de Altos Estudos Militares.

OLIVEIRA, J. (2000). *A Manutenção da Ordem Pública em Portugal*. Lisboa: Edição do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

PEREIRA, M. e NEVES, J. (2005), *Estratégia e Gestão Policial em Portugal*, Oeiras, Instituto Nacional de Administração.

RALHETA, P. (2001/2003), *Metodologia para o Planeamento Financeiro do Exército – Novo Regime, Novos Instrumentos*, Trabalho Individual de Longa Duração, Lisboa, Instituto de Altos Estudos Militares.

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

RAPOSO, J. (2006), *Direito policial I*, Coimbra, Almedina.

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

RIBEIRO, A. (2007), *Modelo Português de Planeamento Estratégico e de Forças – Processo e deficiências* Lisboa, Comissão Cultural da Marinha – Grupo de Estudo e Reflexão de Estratégia.

RIBEIRO, A. (2010), *Teoria Geral da Estratégia – O Essencial ao Processo Estratégico*, Coimbra, Edições Almedina, SA.

SANTO, P. (2010), *Introdução à Metodologia das Ciências Sociais – Génese, Fundamentos e Problemas*, 1.<sup>a</sup> edição, Lisboa, Edições Silabo.

TEIXEIRA, S. (1998), *Gestão das Organizações*, 2<sup>a</sup> ed., Madrid, McGraw-Hill Interamericana de Espanha, 2005.

VALENTE, M. (2012). *Teoria Geral do Direito Policial*, 3ª Edição. Coimbra: Almedina.

WILSON, O. (1973), *Police Planning*, Springfield, Charles C. Thomas Publisher.

### **Diplomas legais e jurisprudência**

Código de Procedimento Administrativo (2011), Coimbra, Almedina.

Constituição da República Portuguesa (2011), Coimbra, Almedina.

Convenção Europeia dos Direitos do Homem, de 04 de Novembro de 1950.

Declaração Universal dos Direitos do Homem, de 10 de Dezembro de 1948.

Lei n.º 53/2007, de 31 de Agosto.

Lei n.º 49/2008, de 27 de Agosto.

Lei n.º 53/2008, de 29 de Agosto.

### **Sítios da Internet**

<http://www.psp.pt/Documentos%20Varios/2012%20-%20Plano%20Actividades%20PSP.pdf>, disponível em 28 de Dezembro de 2012 às 16:15.

[http://www.academia.edu/778699/Elements\\_of\\_Decision-making\\_in\\_Police\\_Organizations](http://www.academia.edu/778699/Elements_of_Decision-making_in_Police_Organizations), disponível em 09 de Março de 2013 às 23h25.

<https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/grants/213004.pdf>, disponível em 09 de Março de 2013 às 23h29.

<http://www.infopedia.pt/lingua-portuguesa/briefing>, disponível em 01 de Março de 2013 às 18h13.

[http://www.osservatoriosport.interno.it/eu\\_sec/manual\\_english.pdf](http://www.osservatoriosport.interno.it/eu_sec/manual_english.pdf), disponível em 27 de Março de 2013 às 02h07.

## **Documentos Institucionais**

Ordem de Operações n.º 7/2010, de 07 de Maio, da 1.ª Divisão COMETPOR.

Directiva Operacional n.º 12/2010, de 07 de Maio, COMETPOR.

Directiva Operacional n.º 16/2010, de 21 de Abril, Departamento de Operações, Direcção Nacional.

Ordem de Operações n.º 19/2010, de 04 de Maio, Núcleo de Operações, COMETLIS.

Directiva Operacional n.º 36/2010, de 27 de Outubro, Departamento de Operações, Direcção Nacional.

Ordem de Operações n.º 55/2010, de 12 Novembro, Núcleo de Operações, COMETLIS.

Ordem de Operações n.º 11/2012, de 20 de Março, Núcleo de Operações, COMETLIS.

NEP 3.ª Rep DOP 10, de 30 de Dezembro de 1988: Modelo de Ordem de Operações.

## **Anexos**

## **Anexo 1: Pedido de acesso a documentos institucionais**

Exma. Senhora Directora de Estágio

Marisa Alexandra Carrilho Pires, Aspirante a Oficial de Polícia n.º 153601, do 25º Curso de Formação de Oficiais de Polícia, Mestrado Integrado em Ciências Policiais, vem, no âmbito do Trabalho de Dissertação de Mestrado, subordinado ao tema “Planeamento de Operações – Estudo Caso”, do qual é orientador o Exmo. Sr. Director Nacional Adjunto para a Área de Operações e Segurança Paulo Manuel Pereira Lucas, solicitar a V. Exa. que elabore um pedido à Direcção Nacional da PSP, ao Comando Metropolitano de Lisboa, ao Comando Metropolitano do Porto, com a finalidade de aceder a documentos relevantes para o trabalho. Tais documentos são referentes à visita de Sua Santidade o Papa Bento XVI, à Cimeira da NATO, ao Euro 2004, à Manifestação de 22 de Março no Largo de Camões e ao jogo de futebol Sporting – Benfica da época 2010/2011.

### **Direcção Nacional:**

- Documentos de suporte à elaboração de planeamentos de operações;
- Relatório da IGAI sobre a manifestação de 22 de Março (Largo de Camões);
- Directivas e Ordens de Operações referentes à visita de Sua Santidade o Papa Bento XVI, à Cimeira da NATO, à Manifestação de 22 de Março no Largo de Camões e ao jogo de futebol Sporting – Benfica da época 2010/2011;
- Directivas e documentos de planeamento referentes ao Euro 2004;
- Relatórios Finais dos eventos.

### **Comando Metropolitano de Lisboa:**

- Ordens de Operações referentes à visita de Sua Santidade o Papa Bento XVI, à Cimeira da NATO, à Manifestação de 22 de Março no Largo de Camões e ao jogo de futebol Sporting – Benfica da época 2010/2011;

– Relatórios Finais desses mesmos eventos.

**Comando Metropolitano do Porto:**

- Ordens de Operações referentes à visita de Sua Santidade o Papa Bento XVI;
- Relatório Final referente à visita de Sua Santidade o Papa Bento XVI.

O acesso a tais documentos é imprescindível para o desenvolvimento da Dissertação de Mestrado na medida em que existe a intenção de avaliar o planeamento feito nas ocasiões supra referidas, para se poder confirmar ou infirmar se na PSP se está a elaborar um bom planeamento. O principal objectivo é verificar se o planeamento tem sido efectuado com rigor e se não existem falhas, caso hajam, serão elaboradas as devidas correcções para que mais tarde não se voltar a cometer os mesmos erros.

A Aspirante a Oficial de Polícia Marisa Pires compromete-se a manter a confidencialidade dos documentos fornecidos, fora do âmbito da elaboração e discussão da dissertação/trabalho.

Lisboa e ISCPSI, 22 de Outubro de 2012

*Marisa Alexandra Carrilho Pires*

---

Marisa Alexandra Carrilho Pires

Aspirante a Oficial de Polícia n.º 153601

## Anexo 2: Pedido de autorização para entrevistas

Exma. Senhora Directora de Estágio

Marisa Alexandra Carrilho Pires, Aspirante a Oficial de Polícia n.º 153601, do 25º Curso de Formação de Oficiais de Polícia, Mestrado Integrado em Ciências Policiais, vem, no âmbito do Trabalho de Dissertação de Mestrado, subordinado ao tema “Planeamento de Operações – Perspectiva Policial”, do qual é orientador o Exmo. Sr. Director Nacional Adjunto para a Área de Operações e Segurança Paulo Manuel Pereira Lucas, solicitar a V. Exa. que autorize a realização de entrevistas a alguns Oficiais de Polícia, com o intuito de obter informações relevantes para a elaboração da Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais.

A elaboração de entrevistas mostra grande pertinência, pois é direccionada para Oficiais que estiveram envolvidos nas operações a analisar na dissertação e pela vasta experiência profissional.

Os Oficiais de Polícia em questão são o *Intendente Pedro Gouveia*, o *Intendente Pedro Moura*, o *Intendente Luís Elias*, o *Subintendente Costa Ramos*, *Subintendente José Custódio*, *Subintendente Pedro Pinho* e o *Subcomissário Francisco Laneiro*.

Lisboa e ISCPSI, 19 de Março de 2013

*Marisa Alexandra Carrilho Pires*

---

Marisa Alexandra Carrilho Pires

Aspirante a Oficial de Polícia n.º 153601

## **Anexo 3: Guião das entrevistas**

### **Guião da entrevista**

As questões apresentadas têm por objectivo auscultar a opinião de algumas autoridades policiais sobre o planeamento que é elaborado pela Polícia de Segurança Pública, nomeadamente no que concerne à evolução do processo de planeamento; às principais causas aquando do insucesso da actuação policial; e às medidas tendentes a melhorar a elaboração do planeamento policial.

#### **Dados da Entrevista:**

**Data:**

**Hora:**

**Nome do entrevistado:**

**Função institucional do entrevistado:**

1. Por forma a contribuir para a doutrina nacional sobre o tema em causa, como define o processo de planeamento de operações que vem sendo adoptado pela PSP?
2. É prática comum efectuar planeamento para todo o tipo de operações? Não sendo, quais as consequências?
3. Relativamente à evolução deste processo, a PSP, na sua opinião, está a evoluir positivamente?
4. Quanto à sua participação no(a) (colocar operação em causa de acordo com o entrevistado) pode identificar algumas falhas?
5. No seguimento da questão anterior, acha que as falhas verificaram-se em sede de planeamento, ao nível da execução ou na transmissão da informação?
6. Na sua opinião, a transmissão da informação ocorre dentro do que é desejado e tem sido alvo de maior atenção por parte desta polícia?
7. Como caracteriza os briefings e debriefings feitos por esta polícia?
8. Para si, qual a pertinência dos briefings e debriefings?

9. Em que medida os órgãos de comunicação social podem influenciar o planeamento de operações? (Aqui queremos dizer tanto o planeamento que está a decorrer como futuros planeamentos)
  
10. Tendo em conta toda a sua experiência profissional enquanto Oficial de Polícia, o que acha que a PSP poderia fazer para melhorar o seu desempenho em sede de planeamento?
  
11. O que pensa sobre a criação de um Manual de Planeamento de Operações?

## **Anexo 4: Entrevista ao Sr. Intendente Luís Elias**

### **1. Por forma a contribuir para a doutrina nacional sobre o tema em causa, como define o processo de planeamento de operações que vem sendo adoptado pela PSP?**

O planeamento na PSP é cada vez mais científico, é cada vez mais baseado em critérios previstos em doutrinas sedimentadas na PSP, sobretudo porque houve uma notória evolução nesse âmbito, nomeadamente, desde o euro 2004 até à actualidade (2013). Nós temos pugnado sempre por antecipar todas as necessidades e problemas que nos podem advir das grandes operações, temos também uma grande abertura em termos de contacto com entidades externas, quer na perspectiva de entidades parceiras, quer eventualmente entidades, que por exemplo, tenham previsto a realização de protestos ou manifestações. Temos assim conseguido, com alguma flexibilidade, estabelecer contacto com essas entidades também na perspectiva de obter informações. Digamos que o planeamento decorre, quer na perspectiva da antecipação – verificação de necessidades logísticas, necessidades ao nível de afectação de recursos humanos –, quer na perspectiva da movimentação dos meios – reforço do efectivo policial, utilização da UEP –, quer na perspectiva dos contactos realizados com entidades parceiras – forças amigas ou adversas à PSP –, quer depois na perspectiva de termos ainda a capacidade de flexibilização de em muitas vezes, e muito próximo da realização de um evento conseguirmos fazer alterações ao nosso planeamento (temos conseguido sempre corrigir pequenos problemas que possam surgir). O nosso planeamento está cada vez mais racionalizado, mais científico e mais eficaz.

É óbvio que ainda temos alguns passos a percorrer porque continuamos a ter necessidades básicas, nomeadamente, em termos logísticos, mas por vezes as necessidades aguçam o engenho, e as dificuldades com que nos deparamos, do ponto de vista material, de equipamento, e por vezes até de recursos humanos têm levado a que nós adoptemos soluções criativas para ultrapassar esses obstáculos.

**2. É prática comum efectuar planeamento para todo o tipo de operações? Não sendo, quais as consequências?**

É prática comum efectuar planeamento para todo o tipo de operações, mesmo para aquelas que sejam mais rotineiras, pode é nesses casos ser efectuado um planeamento menos exaustivo. Mas por norma a PSP, neste caso concreto ao nível do COMETLIS, tem sempre uma fase de planeamento. Por vezes mais antecipado, tendo em conta a complexidade do evento e do dispositivo policial a ser empregue, enquanto outras vezes é mais em cima do momento, tendo em conta que por vezes há operações que apesar de poderem ter algum planeamento são algo inopinadas. Por exemplo, nas investigações realizadas pela DIC verificamos, por vezes, que na sequência da realização de escutas telefónicas chegamos à conclusão que temos de efectuar a operação mais antecipadamente do que estava inicialmente previsto, facto esse que obriga a executar um planeamento não tão pormenorizado para conseguirmos ter uma rápida e eficaz intervenção e assim conseguirmos obter resultados operacionais positivos. Em resumo: por norma, planeamos todas as operações que executamos com excepção das operações inopinadas, em que nesses casos não há muito a fazer ao nível do planeamento, restando-nos executar as operações recorrendo aos protocolos de procedimento em vigor na PSP e ainda através dos ensinamentos e da experiência que obtivemos aquando da realização de outras operações.

**3. Relativamente à evolução deste processo, a PSP, na sua opinião, está a evoluir positivamente?**

A evolução do processo do planeamento é notória, sobretudo a partir do euro 2004 e de mais algumas operações complexas que tivemos, como foram o caso da Presidência Portuguesa da U.E. em 2007, da Visita do Papa em 2010 e da Cimeira da NATO também em 2010.

**4. Quanto à sua participação na Cimeira da Nato, na Visita de Sua Santidade o Papa Bento XVI e na manifestação do dia 22 de Março de 2012 é possível identificar algumas falhas?**

Relativamente à Cimeira da Nato e à Visita de Sua Santidade o Papa Bento XVI, posso afirmar que não se verificaram grandes falhas. De facto foi realizado um bom planeamento o que acabou por proporcionar uma muito boa execução.

Em relação à manifestação do dia 22 de Março de 2012, talvez hoje procedêssemos a algumas alterações.

**5. No seguimento da questão anterior, acha que as falhas verificaram-se em sede de planeamento, ao nível da execução ou na transmissão da informação?**

Em relação à manifestação do dia 22 de Março de 2012, se tivéssemos de hoje proceder a algumas alterações penso que começaríamos por ter reforçado o policiamento através da afectação no terreno de um maior número de EIR e, também sobretudo do equipamento que esses elementos usaram. Nomeio assim como os dois aspectos mais negativos, ao nível do planeamento, a não existência de equipamento de protecção suficiente para as EIR (podendo ter sido antecipada melhor essa necessidade). Por outro lado, houve uma falha na execução, pois, apesar de estar previsto na Ordem de Operações e de ter sido referido nos Briefings de preparação que efectuamos para essa operação, de que todas as acções do dispositivo policial terem de ser levadas a cabo à ordem do comandante do policiamento, verificou-se que houve uma intervenção na manifestação do dia 22 de Março em que não foi respeitada essa directiva, tendo essa acção despoletado uma série de acontecimentos que levaram a uma intervenção mais musculada por parte da PSP. Reitero assim que no caso da manifestação de 22 de Março de 2012, houve algumas deficiências na previsão do equipamento de protecção necessário para as EIR's e algumas lacunas ao nível da execução, na medida, em que um Agente do nosso efectivo, na sequência de um comportamento desadequado por parte de um manifestante, e em vez de ter aguardado por uma ordem expressa do comandante do policiamento, acabou por se antecipar a essa ordem e interveio ao contrário do que estava estipulado.

Ao nível do equipamento de protecção, constatou-se que a EIR que estava mais próxima do local dos conflitos tinha levado para o local equipamento de Ordem Pública, nomeadamente capacetes, que não se encontravam em bom estado de conservação. Este facto levou a que alguns dos membros dessa equipa tenham decidido unilateralmente não

utilizar esses capacetes, o que levou a que o Chefe dessa secção tenha sido atingido e ficado ferido na cabeça.

Ou seja, nesta manifestação em concreto os pontos fracos foram a não previsão, ao nível do planeamento, de mais e melhor equipamento, mais reforço com EIR's e a falha de execução que é a acção concreta que é levada a cabo por parte da equipa de intervenção rápida sem ser à ordem do comandante do policiamento.

Relativamente ao Sporting-Benfica, apesar do aspecto das imagens, que não são agradáveis de se ver, não se deveu a uma falha no planeamento. O que aconteceu foi algo que costuma acontecer em inúmeras situações de dispositivos policiais em estádios, nomeadamente a identificação e a retirada de um membro da claque da Juve Leo que tinha estado a arremessar artigos pirotécnicos para dentro do relvado, que foi identificado pelas câmaras de videovigilância, posteriormente 5 elementos dos SPOTERS por ordem do comandante do policiamento ido retirar o membro dos GOA da bancada. Facto este que provocou uma reacção hostil por parte de quem não deveria ter essa reacção, que foi o líder da claque da Juventude Leonina. Foi ele próprio que foi interpelar os agentes quando eles já vinham a sair da bancada, com o respectivo adepto prevaricador, e em que conseguiram retirar o adepto das mãos dos elementos policiais. Nesse momento o pessoal da UMID pede apoio acabando-se por despoletar essa situação hostil. Não podemos falar numa falha do planeamento e nem sequer posso falar naquele momento numa falha de execução.

Depois na sequência da ocorrência verifiquei algumas falhas na execução à posteriori, que foi ao nível das EIR (não actuaram de forma tão compacta como deveriam, acabando por não ganhar terreno suficiente na bancada enquanto aguardavam o apoio do Corpo de Intervenção) e ao nível do CI (demorou muito tempo a chegar, o que levou a que as EIR e os Spoters tiveram de aguentar toda a hostilidade gerada, pois já estávamos perante uma ocorrência que exigia a passagem para o 4º nível).

Com toda esta situação aprendemos que deve existir uma maior ponderação quanto à retirada de adeptos das bancadas. Neste caso havia duas possibilidades de responder a situação que era, de adoptarmos de uma vez por todas o procedimento de não retirar adeptos da bancada o que apresenta grandes inconvenientes – nomeadamente pode levar os GOA a passarem a considerar a sua bancada como um local inexpugnável onde as forças de segurança nunca entrariam –, ou mantermos a nossa postura – sempre que achamos que estão reunidas as condições de segurança para retirada de bancadas esses adeptos são retirados durante o jogo.

Possivelmente aprendemos que sobretudo nos jogos de maior risco, devemos evitar, tanto quanto possível, retirar adeptos da bancada, devemos identificá-los/sinalizá-los para que na hora do intervalo ou no final do jogo os ir retirar. Em alguns jogos e tendo em conta também a lição aprendida com aquela reacção hostil, quando encontramos maior animosidade devemos ponderar bem a retirada dos adeptos da bancada. É sempre uma decisão do comandante do policiamento de acordo com a informação que lhe é dada pelo elemento mais graduado da UMID na perspectiva de se decidir o melhor momento da retirada da bancada.

**6. Na sua opinião, a transmissão da informação ocorre dentro do que é desejado e tem sido alvo de maior atenção por parte desta polícia?**

A transmissão da informação em termos gerais decorre bem. Temos também ao nível do COMETLIS um núcleo de informações policiais bastante consolidado, e que faz também ele próprio recolha de informação ao nível das fontes abertas e ao nível de algum trabalho de pesquisa que temos e que nos proporciona uma boa capacidade para recolha de informação .

As falhas que registo ao nível da transmissão das informações, estão relacionadas com o próprio sistema de segurança interna, em que nem sempre temos informação qualitativa e em tempo útil por parte dos serviços de informações. Há situações em que nos poderia e deveria chegar, aos executantes, neste caso a um Comando Operacional como o nosso, informação qualitativa e em tempo útil que pudesse levar a um melhor processo de tomada de decisão – registo por vezes que existe um vazio muito grande, quer qualitativamente, quer quantitativamente, na informação a que temos acesso. Apesar de tudo, essas falhas têm sido colmatadas com o trabalho de pesquisa efectuado ao nível do Comando.

Ao nível da transmissão de informação do Comandante do policiamento para os executantes penso que a informação chega a todos os intervenientes, mas continuo a registar alguns problemas depois. Nos Briefings optamos por não envolver, por norma, o executante – o Agente – ou seja em alguns Briefings estão presentes os Comandantes de Policiamento e diversos membros dos núcleos de comando, oficiais e chefes de equipas das EIR. Por vezes aquilo que se regista é que existe alguns problemas na passagem de informação para o nível abaixo, ou seja, podem existir perdas de informação neste processo de transmissão da informação para os executantes.

Verifico isso porque quando vou ao terreno e acabo por falar com alguns Agentes e lhes pergunto qual a missão que lhes foi incumbida, detecto, por vezes, nas respostas deles, algumas incompreensões ou algumas perdas de informação.

Ao nível dos Briefings e Debriefings penso que temos feito um bom trabalho, mas não só não se torna prático envolver toda a gente envolvida no dispositivo policial, por exemplo: quando temos uma operação em que envolvemos 300 ou 400 elementos, não se torna prático e não seria também uma boa prática estarmos a envolver toda a gente, assim optamos por envolver apenas até um determinado nível. As falhas de transmissão que eu tenho registado verificam-se ao nível de Subcomissário ou Comandante de esquadra para baixo ou de Chefes de Equipa de EIR para baixo. Não sei se isso se deve a uma má transmissão por parte no nível de supervisor, portanto ao nível do Oficial ou do Chefe, ou se trata de uma falta de compreensão por parte de alguns agentes das ordens dadas – pode a informação transmitida não ter sido muito clara ou a compreensão não ter sido a melhor.

#### **7. Como caracteriza os briefings e debriefings feitos por esta polícia?**

Acho que nós somos latinos e que nem sempre somos tão objectivos quanto devíamos ser. Já tive a experiência de trabalhar em ambiente internacional, em duas missões das Nações Unidas e pude constatar que os anglo-saxónicos são muito mais pragmáticos no que diz respeito a Briefings e Debriefings. No nosso caso, por vezes, tenho a noção que não somos tão objectivos como devíamos ser, isto numa perspectiva muito autocrítica da nossa polícia. No entanto, também tenho a registar, e há que salientar, a sistematização da eficiência de Briefings e debriefings tem vindo a evoluir de forma muito positiva. Talvez tenhamos é que melhorar a forma como alguns destes briefings e debriefings decorrem. Torná-los mais pragmáticos, torná-los mais objectivos e menos sujeitos a grandes observações e constatações que se revelam subjectivas, onde se perde tempo e não se vai ao fulcro dos problemas.

#### **8. Para si, qual a pertinência dos briefings e debriefings?**

É fundamental e registo de forma muito positiva a PSP ter passado a realizar de forma mais sistematizada briefings e debriefings. O briefing é fundamental para colocar os diversos níveis de coordenação cientes do conceito da operação e da sua missão específica, por vezes procurando antecipar problemas, procurando também esclarecer dúvidas e expor as lições aprendidas em anteriores operações. Isso tem acontecido muito nos Briefings em que tenho participado e alguns dos quais tenho coordenado, em que procuro sempre falar

dos aspectos positivos e menos positivos que têm ocorrido em operações semelhantes e anteriores para que não voltem a acontecer determinadas situações e, por outro, lado de voltarmos a fazer o mesmo que fizemos de forma positiva.

Quanto aos Debriefings existem exactamente para de uma forma autocrítica e crítica tentarmos por um lado limar problemas e encontrar soluções, e por outro lado sistematizar procedimentos para no futuro podermos dizer que correu muito bem, foi uma experiência nova e como tal vamos repetir em operações semelhantes futuras. Penso que a realização de Briefings e Debriefings é muito positiva por causa destes aspectos.

**9. Em que medida os órgãos de comunicação social podem influenciar o planeamento de operações? (Aqui queremos dizer tanto o planeamento que está a decorrer como futuros planeamentos)**

Os órgãos de comunicação social têm acesso a informação privilegiada anterior à realização da operação, o que pode ser muito pernicioso para o sucesso da operação. Por vezes verificamos que em alguns artigos, peças televisivas da comunicação social há acesso a informação privilegiada. Por vezes ela provém de fontes privilegiadas, mas depois é também truncada, ou por falha dos jornalistas, ou por falha da transmissão da fonte, a informação nem sempre vem muito correcta, o que acaba, por vezes, por prejudicar a imagem da PSP e pode também prejudicar algumas operações.

Por outro lado acho que devemos ter uma postura de alguma abertura à comunicação social na perspectiva informativa. Estou-me a lembrar, por exemplo, de nós passarmos uma mensagem clara aquando da realização de grandes eventos ou de grandes manifestações sobre o tipo de constrangimentos ao nível de trânsito que vão existir, na perspectiva de ajuda ao cidadão para saberem quais os itinerários que vão ficar cortados ao trânsito, ou na perspectiva de ajudarem a passar uma mensagem clara de algum bom senso e acalmia, porque em algumas operações, pode-se começar a criar um certo clima de algum sentimento de insegurança ou de histeria relativamente a possibilidade de alguns tumultos, ou de outras situações análogas (por vezes, isso não passa de especulação jornalística para criar o desejo de leitura, ou de compra de jornais).

Nós devemos passar uma imagem de responsabilidade, assertiva e objectiva sobre alguns destes riscos. Muitas vezes, não devemos dizer tudo, mas transmitir uma mensagem responsável.

Podemos afirmar que existe uma dupla perspectiva de ver as coisas, por um lado não devemos/não podemos cortar, de todo, os contactos com a comunicação social, pois é

importante que tenhamos sempre o canal aberto para poder passar informação útil, e por outro lado devemos estabelecer mecanismos de controlo interno para controlarmos/evitarmos fugas de informação e para esclarecermos tanto quanto possível algumas das inverdades que vêm muitas vezes publicadas na comunicação social, quer antes, quer depois das operações. Essas inverdades, como é decorrente da questão, por vezes provocam constrangimentos em operações futuras, como por exemplo o mito da utilização de agentes infiltrados para provocar desacatos em manifestações. Não passa de desinformação, não passa de algo que é veiculado para a comunicação social e para as redes sociais, por vezes até por parte dos grupos mais radicais e subversivos na perspectiva de deslegitimar a acção da polícia, na perspectiva de dizer que a polícia não existe para defender os direitos, liberdades e garantias dos cidadãos, mas cria desacatos para justificar intervenções mais musculadas e isso não é verdade como é óbvio.

**10. Tendo em conta toda a sua experiência profissional enquanto Oficial de Polícia, o que acha que a PSP poderia fazer para melhorar o seu desempenho em sede de planeamento?**

Em sede de planeamento penso que deve ser implementado um programa mais aprofundado de formação a este nível. Neste momento já temos oficiais com conhecimentos e experiência académica e técnica ao nível desta área do planeamento operacional e penso que está na altura da P.S.P. pensar num plano mais alargado de formação, quer para Oficiais de nível superior, quer para Oficiais ao nível de Comissário e Subcomissário para eles próprios colherem as boas práticas e os procedimentos já sistematizados na nossa instituição quanto as questões do planeamento. Será importante que quer no ISCPSI se possam rever os conteúdos de formação a este nível, quer depois numa perspectiva de formação contínua haja uma formação mais efectiva a este nível, sendo que este será o aspecto que considero mais importante.

Depois no que diz respeito à prática do planeamento falta-nos mais Oficiais de Estado-maior para que possamos fazer por vezes um planeamento mais criterioso e sistemático. Muitas vezes os Oficiais que estão envolvidos no planeamento são Oficiais que ocupam muito tempo com funções de execução, e isso por vezes retira-lhes a ponderação e a calma que são necessárias para efectuar o planeamento. Estou a pensar, por exemplo, ao nível da estrutura de comando do COMETLIS, quer o Comandante, quer o 2º Comandante, quer o Chefe da área operacional, quer os Chefes de Núcleo mais envolvidos nestas matérias nomeadamente o Núcleo de Operações, o Núcleo de Informações Policiais,

o núcleo do sistema de Informações e Comunicações são Oficiais que estão muito ocupados em tarefas rotineiras e que nem sempre têm o tempo suficiente para executar um planeamento mais criterioso e isto só pode ser resolvido no futuro se tivermos um maior número de quadros a este nível e Oficiais praticamente só dedicados à função de planeamento. Nomeadamente num comando como o COMETLIS, o COMETPOR, na Direcção Nacional, nos Comandos Regionais, na própria UEP são necessários Oficiais que praticamente apenas estejam empenhados na função de planeamento. Depois de triar as ordens de operações que correram bem, devem incorporá-las em procedimentos futuros, de prever as necessidades de logística e equipamentos, de manifestar superiormente determinadas falhas e necessidades de equipamento e logística que tenham sido identificadas, necessidades de formação que decorram de operações e de novos fenómenos que possam surgir. Portanto, isto é muito importante e acho que ambas as vertentes, por um lado da formação e por outro lado dotar os Comandos de mais recursos humanos ao nível de Oficiais que possam dedicar mais tempo ou que possam mesmo especializar-se na vertente do planeamento, é fundamental.

### **11. O que pensa sobre a criação de um Manual de Planeamento de Operações?**

Penso que sim, nomeadamente acho que o que há a fazer é reunir todo um conjunto de doutrinas já existentes, reuni-lo e depois verificar quais serão outros tipos de documentos que são necessários desenvolver. No que diz respeito, em concreto, ao planeamento operacional temo-nos regido por NEP's um pouco antigas, um pouco ultrapassadas. Existem outros procedimentos já em prática que está pouco racionalizada, está pouco sedimentada em termos de documentos doutrinários. Há um trabalho a fazer que consiste em actualizar os documentos que existem, e há um trabalho depois a fazer de o reunir/compilar. Eu tenho dúvidas que se vá chamar manual de planeamento operacional, se deverá ser a junção num arquivo/ficheiro digital com a junção de todos documentos / doutrina para planeamento. O formato é um pouco indiferente, o mais importante a fazer é actualizar os documentos que temos pois há muita doutrina, muita prática, muitos procedimentos utilizados no terreno e que estão pouco racionalizados. Isso caberá naturalmente à Direcção Nacional, mas penso que aqui o ISCPSI poderá ter um papel importante, daí a importância do seu trabalho. Falta mais reflexão académica sobre esta matéria para que a polícia vá enriquecendo, vá escrevendo sobre aquilo que vai fazendo, há uma grande necessidade de nós polícias escrevermos sobre aquilo que vamos fazendo.

Ando já há algum tempo para escrever algo sobre a cimeira da Nato ou a visita de Sua Santidade o Papa bento XVI e ainda não tive tempo devido às minhas funções. Como já referi anteriormente, temos que começar a escrever sobre aquilo que fazemos para deixar um legado para quem vem a seguir, para deixar um legado às gerações futuras porque eu hoje estou nestas funções, mas amanhã posso não estar.

Portanto é um pouco isto, trabalhar ao nível da doutrina, bem como, os Oficiais que têm experiências novas, que vão criando novas dinâmicas no âmbito das suas funções, serem envolvidos na criação e desenvolvimento dessa doutrina. Depois eles próprios tomarem também a iniciativa para escreverem um pouco sobre as boas práticas implementadas. A Direcção Nacional e os Comandos têm também que ter a capacidade de identificar estas mesmas boas práticas, sistematizá-las e transformá-las em procedimentos padronizados.

## **Anexo 5: Entrevista ao Sr. Intendente Pedro Gouveia**

### **1. Por forma a contribuir para a doutrina nacional sobre o tema em causa, como define o processo de planeamento de operações que vem sendo adoptado pela PSP?**

Planeamento de operações é um bocadinho empírico porque eu entendo que as operações policiais, tendo em conta o seu carácter de imprevisibilidade em várias das suas nuances, nomeadamente elementos externos que eventualmente possam contribuir ou não para o processo, acaba por ter o seu “Q” de empírico. Há necessidade de fazer o planeamento, há necessidade de equacionar um conjunto de situações que são necessárias à boa condução de uma operação, mas no entanto, nós temos sempre e em actividade policial, um conjunto de imprevistos variadíssimos que torna o planeamento algo muito imprevisível e muito fluido.

Por exemplo: na visita de Sua Santidade o Papa ou de um Chefe de Estado, nós temos o programa do chefe de estado e o planeamento é feito com base no programa do chefe de estado, no entanto, não raras vezes, porque é mesmo assim, não raras vezes o programa à última da hora altera-se. Temos o planeamento feito, temos tudo delineado em termos daquilo que se torna necessário ao nível operacional e não raras vezes o programa altera-se. Ou porque a entidade já não vai a determinado sítio, ou porque a entidade ficou interessada com determinado aspecto da nossa vivência e quer ir ver qualquer coisa de novo. Temos sempre que adequar o policiamento. O policiamento é um policiamento dinâmico, as operações são operações dinâmicas e o planeamento também tem de ser dinâmico por causa desta tal imprevisibilidade. Portanto o processo de planeamento está devidamente consolidado, através da prática, do total empirismo que nós vamos fazendo e nos vamos habituando. Mas falta qualquer coisa, falta haver aqui uma definição concreta ao nível do planeamento: como se deve começar, como se deve preparar, como se deve orientar, faltam portanto, normas específicas para que, quem não tenha o conhecimento prático, se veja perante algo que o apoie depois no desenvolvimento do planeamento. Falta um guia de normas de como é que se deve desenvolver um planeamento.

### **2. É prática comum efectuar planeamento para todo o tipo de operações? Não sendo, quais as consequências?**

Não. Há operações, neste momento nós atingimos um tal estado de proximidade e de habitualidade em determinado tipo de comportamento, que para algumas operações que não envolvam digamos meios consideravelmente elevados, já fazemos de uma forma simplificada, embora não seja de acordo com as normas e de acordo com aquelas regras do planeamento normal, em que tem de ter uma ordem de operações e uma directiva

operacional normal. Damos instruções muito simplificadas, já por email ou por fax em que se explica o que se pretende, explica-se o que é tido em conta em determinadas circunstâncias e depois os comandos autonomamente já o desenvolvem de uma forma muito simples.

Consequências são sempre imprevisíveis. Senão houver efectivamente um planeamento específico com o cuidado que deve ser tido em conta, podemos ter sempre uma menor qualidade na execução. Não creio que em termos operacionais e em termos de segurança efectiva, se verifique uma quebra nos parâmetros da actuação da Polícia de Segurança Pública, no entanto sendo esta forma simplificada corremos o risco de esquecer qualquer coisa. É a consequência de não fazer o processo de planeamento para todas as circunstâncias, mas às vezes é impossível. Desenvolvemos com aquilo que temos no momento. Por exemplo: nas visitas ministeriais os ministros deslocam-se a nível nacional, precisando de segurança, segurança pessoal, deslocação do trânsito, coordenação com a GNR, levaria a que fosse necessário um planeamento, mas são tantas as situações e tao habituais que se nos tivéssemos que desenvolver um planeamento com a ordem de operações, as suas fases de avaliação e informação, a entidade ia e vinha e ainda não tenhamos terminado o planeamento. Os comandos locais desenvolvem de um modo muito directo e efectivo sem qualquer necessidade de haver o formalismo de uma ordem de operações, de uma directiva operacional.

### **3. Relativamente à evolução deste processo, a PSP, na sua opinião, está a evoluir positivamente?**

Eu penso que deveríamos ter um processo mais consolidado, não tanto baseado na experiência, não tanto baseado no conhecimento individual, no conhecimento do grupo que organiza, que planeia e que prepara toda a operação ou todo o planeamento. Penso que deveríamos ter mais sustentadas regras de como se deve conduzir determinado planeamento. Porque sempre que há regras normalmente tende-se a aperfeiçoá-las. Portanto senão houver regras acaba por não haver um aperfeiçoamento constante. E nós não temos regras de planeamento, temos algumas directivas que nos dizem sucintamente como e que se deve conduzir um planeamento. Efectivamente estamos muitos carecidos de doutrina, de regras e de normas específicas de como se deve conduzir um planeamento operacional.

**4. Quanto à sua participação na Cimeira da Nato, na Visita de Sua Santidade o Papa Bento XVI e na manifestação do dia 22 de Março de 2012 é possível identificar algumas falhas?**

Sim, principalmente falhas de coordenação, mas são pontuais. Penso que os processos têm vindo a ser bem conduzidos com alguma previsibilidade. Conseguimos prever a grande maioria das situações. Há sempre tendência de criar um elemento determinante nas operações, a questão da reserva. Reserva em termos de trânsito, em termos de ordem pública e de patrulhamento para efectivamente ocorrer a situações de impossibilidade, no entanto há sempre pequenas coisas a corrigir, pequenas coisas a melhorar e a ultrapassar nomeadamente: entre o processo de coordenação entre os comandos, entre a direcção nacional e a UEP e nos próprios comandos. Felizmente não há falhas graves tanto que todos os processos de grandes eventos têm decorrido sempre, na medida do possível, com um elevado grau de profissionalismo e com espectáveis bons resultados. Não vejo que haja graves falhas. Alguma falha na gestão essencialmente. Aquela que eu vejo mais premente nestas grandes operações e nas operações é essa gestão de meios humanos. Às vezes temos gente a mais para aquilo que é preciso, às vezes gente a menos daquilo que precisávamos, mas temos noutra lado e poderíamos perfeitamente agilizar-los. Mas essencialmente não é um problema de planeamento, mas sim um problema de gestão rápida, eficaz e profícua daquilo que temos à nossa disposição.

**5. No seguimento da questão anterior, acha que as falhas verificaram-se em sede de planeamento, ao nível da execução ou na transmissão da informação?**

Há falhas aos 3 níveis, são pequenas. Nada de extencional registo, mas são situações que nós vamos corrigindo pontualmente através dos de-briefings que são fundamentais. E que servem de exemplo como mote, de correcção para situações seguintes. A minha opinião pessoal é que são essencialmente da gestão de meios, quer humanos, quer materiais na execução e não tanto ao nível do planeamento nem na transmissão da informação.

**6. Na sua opinião, a transmissão da informação ocorre dentro do que é desejado e tem sido alvo de maior atenção por parte desta polícia?**

Este é outro problema que você tem que ponderar e tem que perceber. A PSP tendo em conta o seu “core business” tem na grande maioria das vezes muita dificuldade em ter atempadamente a informação que pretende para o bom desenvolvimento de um

planeamento saudável, de um planeamento ponderado, de um planeamento capaz porque essa informação é uma informação que não chega com a antecipação que todos nós desejaríamos.

Quando falamos nestes grandes eventos, nestas grandes operações como a Visita de Sua Santidade o Papa, a Cimeira Nato, determinados jogos de futebol da UEFA, nessas sim há com alguma antecipação toda informação ou parte da informação necessária ao desenvolvimento de um planeamento operacional, no entanto se eu lhe der como exemplo uma tomada de reféns: nós temos de desenvolver um planeamento operacional que é feito imediatamente aquando da execução, portanto numa tomada de reféns não temos nenhuma informação à priori quando fazemos um planeamento, fazemos sempre na condução da execução. No caso de ordem pública numa ZUS não temos informação à priori, podemos ter informação de que há ali problemas que podem desencadear alguma coisa e podemos estar atentos e vigilantes, mas quando as coisas ocorrem não conhecemos a situação previamente para desenvolver. Portanto elaboramos o planeamento ao mesmo tempo que a execução. Fazemos assim, precisamente o contrário executar e planear em função da execução. Nós funcionamos muito assim. Numa operação de stop podemos planear, mas se eventualmente tivermos a comunicação que houve um furto e que há uma viatura em fuga temos de tentar interceptar a viatura e vamos recebendo informação da central no sentido de dispor os meios no terreno. Acaba por ser a execução e depois o planeamento. Nós trabalhamos muito assim, nos jogos de futebol se as claques alteram o percurso, todo o nosso planeamento antecipado terá de ser reajustado em função da boa execução. Já os militares, por norma, cumprem na integra o planeamento pois conseguem à priori toda a informação necessária onde está onde se posiciona o inimigo como executar a defesa.... Acaba por ser difícil ter toda a informação no tempo desejado para executar o planeamento.

Por vezes não acontece, é só por uma questão de que a informação neste momento e felizmente com alguns processo simplificados quer do email quer das SMS. Neste momento temos a capacidade para fazer chegar a informação o mais rápido possível ao executor. Aquele que tem de desenvolver as acções no terreno, no entanto não as dispomos por vezes numa forma tão antecipada como gostaríamos, porque tal como lhe digo a nossa actividade tem este grau de impressibilidade que não permite que a gente tenha todos os pressupostos antes de fazer o planeamento. Numa visita de um chefe de estado nós precisamos de toda a informação da entidade. E ou porque a embaixada ainda não articulou com o ministério dos negócios estrangeiros claramente o que é a que a entidade pretende

fazer e estamos até às últimas 24h ou mesmo até a chegada da entidade para termos um programa definitivo. O que acontece nessas alturas, na maioria das vezes, é enviado um programa provisório. Ou porque não houve acordo ou porque o ministério dos negócios entende que determinada entidade deve ver qualquer coisa em Portugal que é importante para a política externa, que determinado país ou chefe de estado fique interessado para fazer o seu desenvolvimento no próprio país. O ministério dos negócios estrangeiros junto da entidade e da embaixada vai tentar que se concretize a visita às instalações importantes para a economia. Em termos de negócios com os negócios estrangeiros trabalhamos quase sempre com o planeamento provisório. Temos que jogar com aquilo que temos.

### **7. Como caracteriza os briefings e debriefings feitos por esta polícia?**

Ultimamente temos feito um grande esforço no sentido de preparar quer os briefings quer os de briefings das várias operações. Não tínhamos muito essa prática. Faziam-se pequenas abordagens em sede de distribuição operacional, no terreno, para efeitos de execução. Determinava-se qual era a missão de cada um e às vezes esquecia-se um bocado de dar o conceito genérico de missão, o que é que se pretende para o pessoal estar consciente de que aquela sua função vai contribuir para o total da operação. O fato de ter conhecimento e de fazer um Briefing saber qual a sua participação no esforço total é um elemento motivador e incentivador. Neste momento já estão a ser feitos ao nível da direcção e comando, das estruturas intermédias. Este briefing também serve para explicar qual o seu papel no planeamento. Cada vez mais o fazemos porque é importante e decisivo, quer para conhecer a missão no seu todo, quer a sua posição em função do seu todo, quer para motivar e incentivar o pessoal a melhores práticas, portanto é fundamental. O debriefing é ainda mais fundamental porque serve efectivamente na falta de normas e metodologia, na falta de alguma consistência naquilo que deve ser feito no planeamento operacional, este serve para colmatar as falhas em termos de doutrina. Tudo o que verificarmos como erro acaba para servir de enriquecimento para futuras situações.

### **8. Para si, qual a pertinência dos briefings e debriefings?**

Toda a pertinência, quanto mais fizermos melhor.

**9. Em que medida os órgãos de comunicação social podem influenciar o planeamento de operações? (Aqui queremos dizer tanto o planeamento que está a decorrer como futuros planeamentos)**

De certa forma podemos dizer que influenciam porque nós temos que contar sempre com os órgão de comunicação social, não tanto por aquilo que eles dizem, não tanto pela projecção mediática que a polícia possa ter ou não, mas sim pelo controlo dos ocs para que não possam, efectivamente, colocar em causa a actuação policial pelo facto de estarem dispersos em locais onde não devem estar, não cumprirem determinadas regras que devem ser cumpridas de segurança. Temos de contar com eles numa perspectiva de que eles não prejudiquem o desenvolvimento da acção de segurança. Só isso. Obviamente que temos sempre que equacionar a imagem e bom desempenho da nossa actividade operacional. Não prejudiquem a segurança a desenvolver seja em qualquer tipo de actividade operacional levada a cabo. Se pode influenciar, sim temos sempre de contar com eles.

**10. Tendo em conta toda a sua experiência profissional enquanto Oficial de Polícia, o que acha que a PSP poderia fazer para melhorar o seu desempenho em sede de planeamento?**

Essencialmente os factores que devem melhorar são: criar ciência, doutrina, normativos que nos possam, balizar naquilo que são as fases de planeamento. Fases de um planeamento operacional. Nós fazemo-lo empiricamente enquanto os militares por exemplo têm doutrina vastíssima sobre o que é um planeamento operacional e as suas fases, como estão divididas, como são intervencionadas por cada um. Tendo em conta a minha experiência profissional devem ser pensadas as regras normais de um planeamento operacional. Tendo uma definição concreta de como é que se desenvolve um planeamento operacional, mesmo aqueles que não têm experiência conseguem desenvolver um adequado planeamento operacional. Se não tiverem experiência e normas pelas quais reger o processo é muito complicado fazer um planeamento operacional sem saber onde ir buscar a informação. Doutrina e conceitos básicos para quem não tenha a experiência de organizar outros planeamentos é difícil de fazer. E senão consegue fazer nunca terá experiência. E em termos de segurança é muito complicado que seja através de tentativa e erro. Nós queremos é tentativa e certeza.

### **11. O que pensa sobre a criação de um Manual de Planeamento de Operações?**

Não de um manual de operações, um manual de operações explica como se conduz, como se executa. O que se pretende é um manual de planeamento de operações. Como planeio uma operação STOP: onde é? Quando é? Objectivo! Meios humanos, materiais.

O manual de planeamento é o que nos falta e seria um excelente trabalho. Toda a gente planeia em cima do joelho. Não temos conceitos de planeamento a não ser a experiência. Com base na tentativa erro que acaba por ser uma estupidez ao nível da segurança.

## **Anexo 6: Entrevista ao Sr. Intendente Pedro Moura**

### **1. Por forma a contribuir para a doutrina nacional sobre o tema em causa, como define o processo de planeamento de operações que vem sendo adoptado pela PSP?**

O planeamento das operações policiais tem vindo a sofrer, ao longo dos anos, uma evolução. Começou por ser o planeamento decalcado daquilo que era o planeamento operacional tradicionalmente feito pelos militares e a PSP na altura tinha muitos militares, nomeadamente do exército, aqui na sua organização. Alguns dos quais estiveram aqui no Departamento de Operações e no Departamento de Informações e começou por ser, digamos, uma cópia das regras que existiam dos planeamentos com cariz militar. Contudo, as missões, à medida que as coisas foram evoluindo e os anos foram passando e as missões que a PSP foi passando a exercer e também pela formação que os seus oficiais começaram a ter nesta área, começamos a aperfeiçoar esse modelo de planeamento operacional, passando a dar respostas mais específicas às necessidades que os comandantes tinham relativamente às operações e aos objectivos que pretendiam alcançar.

Aqui, ao nível do planeamento operacional estamos a falar em dois níveis. Portanto, o planeamento operacional que é feito ao nível da Direcção Nacional para aquelas operações de âmbito nacional ou focalizadas em alguns comandos sobre alguns temas em específico e que derivam da aplicação da Directiva do Planeamento Anual nº1 que é sempre difundida todos os anos e onde vem um calendário de operações que são feitas. Dessas directivas operacionais emanadas pelo Departamento de Operações da Direcção Nacional são depois as mesmas replicadas e ajustadas à realidade de cada um dos comandos e dentro dos comandados à realidade de cada uma das divisões ou das esquadras, de modo a que haja uniformidade de procedimentos e haja uma harmonização das operações em termos dos timings em que as mesmas são definidas superiormente. Para aquelas operações que decorrem nos comandos, a grande maioria deriva dos objectivos que são definidas pela DN para que os comandos cumpram durante o ano e o planeamento começa logo por ser feito de forma a uma distribuição mensal, por todos os meses do ano e por todas as subunidades do comando de modo a que no final do ano, na soma que for feita do número de operações sejam alcançados os objectivos. E aqui estamos a falar de operações no âmbito repressivo, sejam elas de trânsito, de combate a algum tipo de crime em concreto, mas também operações no âmbito do policiamento de proximidade e por aplicação dos programas especiais, sejam ao nível da Escola Segura, seja ao nível do Idoso

em Segurança ou seja ao nível dos estabelecimentos. E ainda há um terceiro aspecto que tem a ver não com nenhum nº ou com nenhuma directiva da DN, mas o planeamento de operações sobretudo relacionadas com a competência da PSP no âmbito da Investigação Criminal. Aí, o policiamento já difere um pouco daquilo que é feito apenas por ser meramente estatístico ou por análise situacional ou derivado do policiamento que é efectuado com base nas Informações Criminais. Mas já estamos a falar de operações em processo crime e que consubstanciam-se na realização de buscas domiciliárias ou não domiciliárias e nas detenções. Portanto em todas estas fases, em todos estes tipos de operações a experiência que eu tenho, é que o profissionalismo que é colocado no planeamento é cada vez maior. Assim também é a exigência que os próprios magistrados do Ministério Público fazem no âmbito do processo crime e isso também deriva do facto de se terem definido objectivos quantitativos para o número de operações a ser feito a nível nacional e a nível anual e um dos factores que tem feito, sobretudo, sucesso relativamente ao planeamento das operações tem sido o facto desse planeamento ser cada vez mais conjugado com informações de natureza policial ou de natureza criminal. Aí entram com grande particularidade na actividade do departamento de informações policiais e do departamento de investigação criminal replicado depois nos comandos com os seus núcleos de investigação ou com a actividade desenvolvida pelos próprios analistas das divisões de investigação criminal ou das esquadras de investigação criminal. No final, o produto informacional que é elaborado, depois transposto nas ordens de operações ou nas directivas operacionais e nas respectivas ordens de operações permitem ter uma maior certeza e um acesso no próprio desenrolar da operação em si.

## **2. É prática comum efectuar planeamento para todo o tipo de operações? Não sendo, quais as consequências?**

A experiência que eu tenho é que sim. Em regra, sim. A partir do momento em que a Direcção Nacional emite uma directiva operacional para realizar uma determinada operação, nos comandos são feitas ordens de operações e depois até ao nível mais baixo das subunidades são feitos documentos de natureza operacional onde são explicadas as missões e os objectivos e são, digamos, ao nível mais baixo dadas missões de execução propriamente ditas aos elementos em concreto que vão tomar parte nessas operações. Nos casos em que não há documento operacional que traduza o planeamento que foi feito, aquilo que poderá acontecer é que se o comandante dessa operação não tiver uma acção de comando muito forte e se estiver na presença de muitos elementos policiais ao mesmo

tempo a trabalhar e uma área geográfica muito grande, ele não vão conseguir ter o controlo da própria operação porque nem sequer tem uma definição exacta, nem os seus elementos têm uma definição exacta dos objectivos que se pretendem alcançar, das horas a que começa a operação, das horas a que acaba, o que é que é preciso ter, o que é que é preciso apreender e, portanto, esbate-se toda uma organização e acaba por, se houver sucesso, é por mero acaso, mas o factor primordial para insucesso é realmente ao nível da falta de planeamento. Inclusivamente ao nível do planeamento é sempre na parte operacional colocado um anexo com os meios de comunicação a serem utilizados. Se não houver uma acção de comando muito forte, nem a nível de comunicações a própria operação irá resultar e terá todas as condições para ser um fracasso.

**3. Relativamente à evolução deste processo, a PSP, na sua opinião, está a evoluir positivamente?**

Sim, eu já respondi a isso na primeira pergunta. Penso que sim. A formação que tem sido dada aos oficiais de polícia vai nesse sentido. Os próprios trabalhos que têm sido desempenhados ao nível académico que tenho conhecimento vão também reflectindo o interesse que todos colocamos e que todos reconhecemos na necessidade de haver planeamentos e bons planeamentos para o desenrolar das boas operações. Não podemos esquecer também que quando estamos a fazer (e isso é muito importante para quem comanda) operações, há operações que são de baixo risco, que não envolvem qualquer potencial incidente ou potencialidade de haver incidentes com os nossos elementos. Mas há operações que desenvolvemos em locais de altíssimo risco e que o que nós temos de ter em atenção também no planeamento é a própria segurança dos elementos que trabalham connosco e esse tem sido também um factor muito importante no espírito dos oficiais de polícia que é a manutenção da segurança do desenrolar das operações, consequentemente dos elementos que as executam. E daí também a necessidade, cada vez mais, haver recolha prévia de informações para que consigamos, será utópico dizer, eliminar todos os riscos, mas consigamos minimizar os riscos de incidentes atingindo os pontos fracos do nosso adversário mas também identificando algumas das vulnerabilidades desses adversários, mas também identificando algumas das nossas vulnerabilidades. Nesse sentido eu acho que este processo tem vindo a evoluir positivamente, cada vez mais profissional, cada vez mais científico.

**4. Quanto à sua participação na visita de Sua Santidade o Papa Bento XVI pode identificar algumas falhas?**

Ora bem... quando foi a visita de sua Santidade o Papa Bento XVI a Lisboa, Portugal e enquanto desempenhei as funções de chefe da área operacional do Comando Metropolitano do Porto, o policiamento em si na cidade do Porto foi uma das partes do policiamento global, da directiva operacional que foi emitida pela Direcção Nacional e eu considero que foi no global, e no caso do Porto, um sucesso na medida em que não houve incidentes. Houve uma articulação perfeita com todas as entidades (e que foram muitas) não só a nível de segurança, mas também eclesiásticas (religiosas) e políticas e de socorro e de emergência, na medida em que houve para esses fins muitos e prolongados reconhecimentos a todos os locais. E foi uma operação que exigiu muito de todos os elementos. Não tenho presente neste momento qualquer falha que pudesse ter colocado em perigo a pessoa da sua Santidade o Papa, nem de qualquer um dos seus acompanhantes e penso que isso se deveu ao cuidadoso planeamento que foi feito de toda a operação.

**5. No seguimento da questão anterior, acha que as falhas verificaram-se em sede de planeamento, ao nível da execução ou na transmissão da informação?**

**6. Na sua opinião, a transmissão da informação ocorre dentro do que é desejado e tem sido alvo de maior atenção por parte desta polícia?**

Ora bem...aquilo que é a maior falha que eu acho que acontece é que muitas das vezes o planeamento que é executado é muito em cima do próprio acontecimento em si e que depois não há um tempo suficientemente rápido para maturar as ideias, para pensar em todas as variáveis, para pensar em todas as vulnerabilidades e todas as consequências. Muitas vezes chegam-nos as intenções do comandante para resolver uma determinada operação e chegam muitas vezes praticamente em cima da própria hora. Por um lado isso é bom, porque dá-nos uma maior margem de segurança relativamente às possíveis fugas de informação, mas por outro lado também é mau porque o planeamento é feito de forma muito rápida e às vezes não há tempo para pensar em todas as variáveis. Portanto, o que eu digo é que se houvesse mais tempo entre a difusão das directivas operacionais da Direcção Nacional, no caso das operações nacionais, ou mesmo ao nível dos comandos que depois vão para as próprias divisões e esquadras, isso seria o ideal. Convém também dizer que muitas vezes este timing não depende de nós. Se descermos a um determinado nível de operação, ao nível da investigação criminal, muitas vezes o momento de lançamento da

operação depende muito da actividade criminosa. Se a actividade criminosa, no processo por exemplo de tráfico de droga, se os traficantes tiverem prazos de 15 dias e estivermos à espera que haja um carregamento ou descarregamento ou um aparecimento de estupefacientes, nós temos de esperar por essa altura. Há outro tipo de operações com inputs de outras entidades, por exemplo, fazemos muitas operações conjuntas com a Autoridade Tributária, ou com o SEF ou com a ASAE e o pedido de colaboração que nos é feito vem desses inputs exteriores e que nos levam a que também não haja muito tempo para fazer um planeamento mais cuidado. Eu penso que os meios de transmissão que temos neste momento são suficientemente céleres para se fazer essa transmissão atempada. O que era preciso era mais tempo antes da própria transmissão, antes da difusão. Na fase de planeamento antes de chegarmos à fase de difusão haver mais tempo para maturar todas as ideias e identificar todos os riscos.

#### **7. Como caracteriza os briefings e debriefings feitos por esta polícia?**

Caracterizo-os de importantes, fundamentais e cada vez mais imprescindíveis. É uma prática cada vez mais corrente. Começou há cinco/seis anos a ser uma prática corrente para as grandes operações. E hoje em dia, e cada vez mais, são feitos briefings para as mais pequenas operações e isso é muito importante porque nos briefings o comandante terá a possibilidade de explicar aos seus subordinados, pelo menos no escalão logo abaixo do comandante, quais é que são as suas intenções e a maneira como ele quer que as operações decorram. E nos debriefings o próprio comandante terá a possibilidade de ouvir os seus subordinados, o modo como as coisas decorreram, como a operação se desenrolou, as críticas e sobretudo as sugestões de modo a que consigamos em operações futuras poder corrigir e melhorar aqueles aspectos que possam ter sido apontados como menos positivos.

Acho que os debriefings também são feitos com frequência. Tenho a experiência do comando metropolitano do Porto onde nós fazíamos uma reunião de planeamento operacional entre o sr comandante, o segundo comandante, o chefe da área operacional e todos os comandantes de divisão e chefes de núcleo da área operacional. Semanalmente reuníamos, às quartas-feiras, e nessa própria reunião, na semana seguinte às operações, nós fazemos um debriefing do modo como tinha corrido a semana anterior e algumas operações em concreto. Essas reuniões são replicadas nas divisões onde o comandante da divisão também conversa com os seus comandantes de esquadra e conseguem fazer, aí, os próprios debriefings mais genéricos do modo como correu a semana e algumas operações em concreto. Depois, em determinadas operações, sobretudo no âmbito da investigação

criminal ou operações conjuntas com outras entidades esses debriefings também são cada vez mais uma necessidade e uma exigência, não só da PSP mas também de todas as outras instituições, na medida em que consubstanciam também os próprios relatórios ou podem consubstanciar os relatórios que são feitos de como as operações correram. Na parte do planeamento fala-se muito nas ordens de operações, nas directivas e todos os documentos de natureza operacional, mas é preciso não esquecer que o pós-operação pode ser tão ou mais importante, na medida em que se a operação não correr da maneira que nós desejávamos, poder identificar quais é que foram os nossos pontos fracos, as nossas vulnerabilidades, que riscos é que o comandante assumiu correr e que no desenrolar da operação tiveram influência no fracasso ou insucesso, de modo a que eles possam ser corrigidos no futuro. Eu diria que relativamente aos debriefings, eles são tanto ou mais importantes que os briefings, sobretudo se houver outras instituições envolvidas; sobretudo se a operação não correu conforme o comandante desejaria que tivesse corrido e sobretudo para consubstanciar depois a produção dos relatórios, que são uma peça muito fundamental, porque é o histórico que fica, não só em termos quantitativos do relatório em si (quantas pessoas foram detidas, quantos carros foram fiscalizados, quantas autuações é que foram feitas, que droga ou armas foram apreendidas, etc), mas também na parte qualitativa, em que o comandante vai, de forma simples e sintética, discorrer sobre o modo como correu, se correu bem ou o que é que correu mal.

**8. Para si, qual a pertinência dos briefings e debriefings?**

**9. Em que medida os órgãos de comunicação social podem influenciar o planeamento de operações? (Aqui queremos dizer tanto o planeamento que está a decorrer como futuros planeamentos)**

Aqui depende do objectivo que se pretenda da operação e da visibilidade que os comandantes, e a própria Direcção Nacional em alguns casos, queiram dar a essas operações. Eu diria assim, em operações de médio ou elevado risco, a presença de jornalistas no terreno, a acompanhar a operação é de evitar ou pura e simplesmente nem sequer colocar à consideração essa possibilidade. Portanto, em operações que envolvam risco ou onde possa haver presença de armas de fogo ou onde se possa prever que haja incidentes entre os elementos da PSP e os seus adversários, ou os alvos que se pretendam deter ou identificar. Aí não é aconselhável sequer propor a presença de órgãos de comunicação social. Se for em operações de baixo risco e operações que potenciem a

imagem da PSP no âmbito preventivo e no âmbito dos programas especiais em que determinados grupos de risco possam ser alertados para determinados tipos novos de crimes ou determinadas actividades criminosas, ou até mesmo para adopção de medidas de segurança e auto-protecção, aí as operações policiais poderão e deverão ser acompanhadas por órgãos de comunicação social. Aqui no planeamento deve ser feita uma escolha criteriosa, para que a operação não seja acompanhada de muitos órgãos de comunicação social, porque quanto maior for o número de jornalistas presentes na operação a dispersão vai ser muito grande e isso poderá trazer inconvenientes ou o uso irregular da operação. A experiência que eu tenho é da escolha, nas operações em que há interesse na presença de órgãos de comunicação social para potenciar aqueles aspectos que eu agora referi (da visibilidade e prevenção policial, sobretudo em grupos de maior risco ou para diminuir as causas de sinistralidade), escolher um órgão de comunicação social ou dois, um de imagem e um escrito e, em coordenação com os núcleos de imprensa e relações públicas, esta chamada pool que acompanha a operação ir rodando entre todos os órgãos de comunicação social, de modo a que não hajam uns que se sintam privilegiados e outros que se sintam marginalizados. Isso é uma boa prática que nós tínhamos no Comando Metropolitano do Porto e que resultava muito bem, na maneira em que até os próprios órgãos de comunicação social não se saturavam com a própria relação com a polícia. Temos de diversificar. É evidente que estando presentes os órgãos de comunicação social, no planeamento das operações isso tem de ser um factor a ter em consideração. primeiro tem que haver uma assunção superior através do comando para validar essa presença e depois que todos os elementos policiais que estão na operação saibam da presença desses órgãos de comunicação social de maneira a que todos os procedimentos que possam ter sejam os procedimentos legais e correctos. Não é que eles não os tenham na mesma sem a presença dos órgãos de comunicação social. Mas a contrario, um procedimento incorrecto e que possa ser filmado e que possa depois vir a ser transmitido numa televisão de nível nacional tem um efeito nocivo e um efeito negativo que levará muito tempo a ser contrariado. Nalgumas operações, no planeamento, deverão inclusivamente ser escolhidos pontos onde os órgãos de comunicação social não poderão passar. Também deverá ser tido em conta no planeamento um elemento de ligação entre os órgãos de comunicação social e o comando da operação. É muito importante que eles sejam acompanhados sempre por um elemento policial ligado, ou não, às relações públicas ou um elemento de ligação do comando. E depois também ao nível do planeamento das operações é muito importante ficar registado quem é que vai prestar declarações, o que é que pode falar e o que é que pode e o que não

pode dizer. E ainda que no final da operação, não obstante ter estado presente um órgão de comunicação social ou dois, ser feito um comunicado para todos os órgão de comunicação social. Isto é uma boa prática na medida em que os órgãos de comunicação social, sabendo que periodicamente vão sendo chamados, não deixam de ter, no caso das operações de maior envergadura, informação que lhes possa permitir fazer as notícias.

Em grandes eventos, o factor da credenciação e sobretudo com os órgão de comunicação social é sempre um problema porque acaba por ser também um problema de organização interna dos nossos órgãos de comunicação social nacionais (e se forem estrangeiros então ainda pior), que é a nomeação das pessoas que vão fazer a cobertura dos eventos. As próprias redacções e os próprios chefes editoriais guardam até à última da hora a nomeação das pessoas que vão cobrir determinado evento. No caso dos estrangeiros ainda é pior, porque chegam às vezes no próprio dia do evento e tem que se fazer essa credenciação. Isto tem sido ultrapassado com a existência de pools de jornalistas já acreditados previamente em determinados ministérios ou para determinadas áreas de intervenção, no nosso caso em concreto, para a área da segurança interna. E nós já sabemos que em determinado órgão de comunicação social é o jornalista A, B, C ou D que acompanha sistematicamente todas essas temáticas. Mas depois temos sempre a possibilidade de fazer credenciações de última hora ou, no limite, não acreditar um determinado jornalista. Depois, quando a operação está a decorrer, há sempre um problema crónico que é nós não conseguirmos manter os jornalistas durante muito tempo “encarcerados” em determinados locais ou em determinadas baias. A própria actividade do jornalismo em si leva a que eles tenham iniciativa própria e queiram cumprir todos os ângulos das operações e queiram falar com todas as pessoas e ter alguns exclusivos e imagens próprias, ou apontamentos e entrevistas próprias. E às vezes tentam furar as regras que são impostas pelas forças de segurança e, no caso concreto, pela PSP. Então numa visita como a de sua Santidade, o Papa, ou num evento como imagino que tenha sido a Cimeira da NATO, ou a última Cimeira Ibero-Americana, há sempre tentativas de credenciações de última hora, já com o evento a decorrer, e depois a tentativa de furar das regras em termos de segurança. No limite aquilo que pode acontecer é um jornalista, se levar ao extremo esta sua iniciativa, tirar-lhe esta credenciação e ele ser afastado dos locais destinados aos jornalistas.

**10. Tendo em conta toda a sua experiência profissional enquanto Oficial de Polícia, o que acha que a PSP poderia fazer para melhorar o seu desempenho em sede de planeamento?**

Eu diria, em sede de planeamento, primeiro apostar-se numa melhor formação de oficiais e, em alguns casos, mesmo ao nível do posto de chefes na parte da formação em termos de planeamento operacional. Isso seria fundamental. As pessoas com formação reconhecerem que através de um planeamento operacional se conseguem melhores resultados em termos operacionais. Um segundo aspecto tem a ver com uma maior interligação entre a componente das operações e a componente das informações. Eu sou um defensor do policiamento dirigido pelas informações policiais e, portanto, quanto melhor forem os produtos informacionais colocados pela estrutura das informações à estrutura operacional, melhor os comandantes poderão dirigir, não só os policiamentos, mas também as operações. Quanto melhor for o produto informacional dado pela estrutura da investigação criminal e pelas informações relativamente ao tipo de crimes e às áreas e aos autores e modus operandi, melhor nós poderemos potenciar os nossos elementos e fazer dirigir os policiamentos para aqueles tipos de crimes, horas e locais e modus operandi, ou para a protecção dos grupos de risco. Um melhor intercâmbio entre as informações, seria de todo desejável (porquanto os policiamentos e operações dirigidos a um chamado intelligence policing, ou policiamento dirigido pelas informações, teria toda a vantagem). Depois também seria desejável e útil que nós pudéssemos ter instrumentos tecnológicos que nos permitissem, se possível em tempo real, fazer o acompanhamento das operações, quer seja através de salas de situação, quer através de postos avançados de comando que nos permitam ter no mesmo espaço todos os responsáveis de todas as valências envolvidas e, com isso, fazer-se uma melhor coordenação daquilo que foi o planeamento das operações, acompanhar esse planeamento, mas, se for necessário, também rapidamente fazer alterações a esse próprio planeamento. E depois um aspecto também importante, é a melhoria da qualidade dos documentos operacionais. Neste momento eu verifico que não há uma uniformidade a cem por cento. Embora esteja definido superiormente, por directiva da Direcção Nacional, como é que os documentos operacionais devem ser elaborados, como é a sua estrutura, seja de uma directiva operacional, de uma ordem de operações ou de um relatório operacional. O que se verifica é que, em muitos comandos, esses documentos são adaptados e a estrutura já não segue a mesma sequência. Portanto, acho que temos também um caminho a percorrer quanto à qualidade dos documentos que reflectem os policiamentos que são feitos. E isso advém de

uma maior formação, mas advém também de um maior rigor e profissionalismo naquilo que é colocado, porque muitas vezes, em alguns comandos, são cópias de planeamentos de anos anteriores, em que as operações são feitas, mais ou menos, ciclicamente nas mesmas alturas. Mudam-se as datas, mudam-se os anos e os nomes das operações, mas o conteúdo é idêntico. Aquilo que referi relativamente à situação no momento e que se toma contacto com ela com base nas informações que recolhemos pode variar de ano para anos, de mês para mês ou mesmo de semana para semana. E fazer um copy/paste dos planeamentos dos anteriores sem ter em conta os debriefings e os relatórios das operações, é muito mau, mas infelizmente ainda se verifica (não tanto, mas ainda se vai verificando). Uma maior qualidade no conteúdo dos documentos é um passo que ainda nos falta dar também.

### **11. O que pensa sobre a criação de um Manual de Planeamento de Operações?**

Os militares têm isso bem definido. O planeamento operacional está bem identificado em fases e etapas e isso seria relativamente fácil fazer, porque já não é uma novidade. A estrutura militar tem toda essa vertente do planeamento operacional perfeitamente redigida. Se os militares o conseguiram fazer, a componente policial também o iria conseguir fazer de forma geral e abstracta. Depois esse planeamento operacional seria adaptado a cada uma das operações e cada uma das competências.

## **Anexo 7: Entrevista ao Sr. Subintendente Pedro Pinho**

### **1. Por forma a contribuir para a doutrina nacional sobre o tema em causa, como define o processo de planeamento de operações que vem sendo adoptado pela PSP?**

Eu penso que tem sido um processo bem sucedido, sobretudo se olharmos aos grandes eventos que temos tido e ao sucesso que temos alcançado, o que não resulta por um mero acaso. O euro 2004, a visita do Papa, a cimeira da Nato, foram todo um conjunto de eventos que ajudaram a solidificar aquilo que a polícia entende como sendo correcto para o planeamento. A polícia tem seguido as regras do planeamento que estão definidas e tem obviamente considerado aquilo que designamos por factores de decisão e que condicionam o planeamento.

### **2. É prática comum efectuar planeamento para todo o tipo de operações? Não sendo, quais as consequências?**

É prática comum efectuar planeamento para todo o tipo de operações, mesmo ao nível de esquadra. O planeamento não tem de ser escrito, pode ser pensado. A experiência no terreno, o conhecimento da realidade, o conhecimento do seu efectivo e dos meios que têm ao seu dispor, são factores que contribuem para o planeamento. Reitero novamente que o planeamento é sempre feito, embora tenha noção que algumas vezes este planeamento é realizado "muito em cima do joelho, é quase para já, para o imediato", e isso pode trazer algumas condicionantes. Seria importante, no meu entender, que as operações de âmbito nacional que duram, por exemplo, 24 horas, ou as operações temáticas do Carnaval e da Páscoa chegassem às Divisões e às esquadras com alguma antecedência.

A última operação realizada e que durou 24 horas, e que foi realizada há 2 semanas atrás chegou-nos na véspera, e da parte da tarde, o que fez que tivemos de pensar, neste curto espaço de tempo, em algo para fazermos durante 24 horas. É verdade que nós vamos tendo algum conhecimento do terreno, das necessidades, mas também é importante que possamos alocar meios, possamos puxar o efectivo, possamos alterar escalas e para isso as pessoas têm de ser informadas. Não têm de ser informadas do que vamos fazer, mas devem ser informadas de que vamos precisar deles e que precisamos de lhes mudar a escala. Tudo isto para que as coisas tenham de facto um impacto e que possamos direccionar para aquilo que é fundamental.

Era assim importante, não digo que tenha de existir um conhecimento de todos, mas pelo menos que ao nível da estrutura de comando da Divisão possam vir os meios e que nós possamos dar algumas luzes/indicações aos comandantes de esquadra para que possam puxar efectivo e pensar no que é que se pretende fazer, no que pode ser feito e no que é que faz sentido realizar em determinado grupo Data/Hora. Por exemplo, uma operação que dura 24 horas, realizada de Sexta-feira para Sábado, pode existir um certo tipo de criminalidade diferente de uma operação em que se realiza numa Segunda ou Terça-feira.

Caso não fosse prática efectuar planeamento para todo o tipo de operações, estaríamos a desperdiçar meios e aprende-se que os meios são sempre escassos.

Apesar de todas as operações serem precedidas de um planeamento este deveria ser realizado de uma forma mais atempada, até um certo nível o conhecimento podia vir mais atempadamente para facilitar o processo.

**3. Relativamente à evolução deste processo, a PSP, na sua opinião, está a evoluir positivamente?**

Relativamente a evolução do processo de planeamento a PSP está de facto a evoluir positivamente, e verifico que com muito menos se faz muitos mais. As pessoas estão melhores preparadas, estão mais sensibilizadas, o policiamento está muito mais dirigido do que estava há alguns anos atrás. Deixou de ser um policiamento aleatório, e vamos conseguindo direccionar os poucos recursos que dispomos para aquilo que em concreto acontece na área. Há mais planeamento e refiro mais uma vez que apesar desta evolução positiva é só pena que se faça as coisas tão em cima da hora. Era importante que fosse dado algum tempo para que as coisas fossem melhor pensadas, provavelmente daríamos um salto ainda maior, muito mais qualitativo.

**4. Quanto à sua participação no(a) colocar operação em causa de acordo com o entrevistado é possível identificar algumas falhas?**

**5. No seguimento da questão anterior, acha que as falhas verificaram-se em sede de planeamento, ao nível da execução ou na transmissão da informação?**

**6. Na sua opinião, a transmissão da informação ocorre dentro do que é desejado e tem sido alvo de maior atenção por parte desta polícia?**

Quando a informação é transmitida muito em cima causa-nos algumas dificuldades e confesso que as vezes tentamos rapidamente agilizar e perceber onde e como é que

podemos agir para podermos responder às solicitações que nos são feitas, mas por vezes não há tempo. Nós agora estamos na semana da operação da Páscoa Segura 2013 e, de acordo com os objectivos que nos foram traçados, nós tivemos uma manhã para pensar onde é que iríamos fazer operações selectivas de trânsito. Essa parte por exemplo, a directiva dizia que deveriam ser nas principais saídas da cidade – e nós temos algumas –, mas é preciso procurar quais, onde e depois definir o sítio onde de forma segura e de forma efectiva nós podemos fazer na parte do trânsito – e só nessa parte –, as tais operações selectivas, pois também tinham elencado uma série de prioridades em termos de fiscalização que deviam ser tidas em conta

### **7. Como caracteriza os briefings e debriefings feitos por esta polícia?**

Esta informação é transmitida para baixo, quase que In Loco no terreno. Pelo menos tem sido feito um esforço da nossa parte para que essa transmissão seja feita, e portanto, respondendo à pergunta 5 os Briefings são fundamentais para a boa execução das tarefas. As pessoas têm de saber o que é que vamos fazer, com o que é que vamos fazer, e o que é que se espera que cada um. A aspirante Marisa teve a oportunidade de fazer uma série de policiamentos na 3ª Divisão, não só desportivos, mas também OEPC, em que teve a oportunidade de ver que os Briefings eram muito mais do que a leitura da Ordem de Operações. Aliás no Briefing não se lia a Ordem de Operações, ia-se antes mais a especificidade, ia-se à informação, do que se espera, dos adeptos, de onde vêm, por onde não vêm, como é que devem ser encaminhados, conjunto de factores que não estão explanados na ordem de operações pois senão a Ordem de Operações pareceria uma lista infundável.

O briefing deve também ser dirigido aos executantes, quem vai para determinado local faz isto, quem vai para determinado local faz aquilo, e é fundamental que no Briefing, tal como dizem as regras do planeamento, quem comanda no topo não deve condicionar as capacidades de manobra dos comandantes intermédios, eles têm de ter largura suficiente para poderem decidir de acordo com os objectivos gerais que estão traçados, porque senão não fazia sentido estar a colocar comandos intermédios. Toda a gente assim seria executante e cumpria-se aquilo que estava no papel e resolvíamos, mas depois a realidade altera-se sempre, qualquer coisa altera e é preciso que saibamos flexibilizar.

Os debriefings só têm sido feitos ao nível do comandante de divisão e chefe de área operacional, é uma lacuna minha e por isso tenho de a assumir. Temos tido nos grandes eventos um papel que fica apenso ao processo ao qual chamamos de memória futura. Aqui

são colocadas as coisas que correram bem e que devem ser pensadas outra vez, e as coisas que não correram bem e que têm de ser reformuladas numa próxima vez. Confesso que o debriefing elaborado pelo menos ao nível da 3ª Divisão tem sido feito só a 2 a 3, ou 4, não mais do que isso. Há também os debriefings que são ao nível dos agradecimentos que chegam e nós tentamos fazer com que cheguem a quem esteve no terreno, aliás no próprio briefing seguinte, falo no caso do futebol por exemplo, à uma ligeira abordagem sobre o que se passou antes e que importa corrigir e portanto consideremos o debriefing para que as pessoas saibam aquilo que nos parece fundamental é que as pessoas saibam o que é que estão a fazer. Isso é fundamental, e eu noto que houve de facto um salto qualitativo na PSP.

**8. Para si, qual a pertinência dos briefings e debriefings?**

**9. Em que medida os órgãos de comunicação social podem influenciar o planeamento de operações? (Aqui queremos dizer tanto o planeamento que está a decorrer como futuros planeamentos)**

Pode ter uma imensa influência. Nós não temos que ter receio daquilo que os Órgãos de Comunicação Social fazem. Eles desempenham a sua função, em que têm um papel importante e preponderante, mas nós temos de saber lidar com eles por que muitas vezes podem ser condicionadores da nossa actuação. Eu não tenho que ter receio de actuar dentro daquilo que é necessário, adequado e proporcional mesmo que seja de forma mais musculada só porque me estão a ver. Eu tenho é de ter consciência de que aquilo que eu estou a fazer é necessário, adequado e proporcional para resolver a questão. Mas sem dúvida que nos condiciona. Aliás, não pensar nos Órgãos de Comunicação Social no planeamento de grandes eventos é cometer um erro de todo o tamanho, porque eles vão aparecer e vão querer obter informação e nós devemos cedê-la para que depois não estejam à procura.

**10. Tendo em conta toda a sua experiência profissional enquanto Oficial de Polícia, o que acha que a PSP poderia fazer para melhorar o seu desempenho em sede de planeamento?**

As ordens de operações advêm do planeamento que está feito para trás, portanto é a transmissão para um documento do que foi pensado e do que se quer fazer. É um documento antigo, que tem por base doutrina militar, mas que precisava de ser agilizado para facilitar depois a compreensão e a transmissão de ordens, que é para isso que ela

serve, aos comandos intermédios. O que poderíamos fazer para melhorar o nosso desempenho em sede de planeamento, era ter mais algum tempo, era termos pessoal que as pensasse, que pudesse haver análise criminal e pudéssemos olhar para os indicadores e depois direccionar o policiamento. Não só o policiamento normal como também as operações, como toda a nossa actividade diária, tal como, o patrulhamento apeado, o patrulhamento auto, o policiamento de proximidade. Devemos assim, estar sempre a olhar para os indicadores. Esta é a minha opinião pois para podermos responder é preciso algum tempo, é preciso alguém que pare e que possa pensar para onde é que quer dirigir as coisas, sem ter que se preocupar com muito mais, porque só isto dá-lhe bastante para fazer.

Na doutrina militar verificamos que os militares, ao contrário de nós, conseguem. Têm o seu Estado-Maior para pensar as coisas, eles têm tempo.

### **11. O que pensa sobre a criação de um Manual de Planeamento de Operações?**

A criação de um manual de planeamento de operações, é uma ideia. A criação de doutrina policial penso que é fundamental. Não pode ser algo que nos limite a acção, tem de ser um manual de que ensine a fazer planeamento, um manual que lembre conceitos, um manual que fale dos factores de decisão, que muitas vezes são esquecidos. Eu recordo que muito recentemente, o último jogo entre o Benfica e Porto não houve notícia de nenhum incidente, foi um planeamento de “doido”, meu e do chefe de área operacional, mas no final sentimo-nos recompensados ao ouvir dos elementos das EIR que não se lembram de um Benfica-Porto sem ter nenhuma ocorrência digna de registo. O outro dos factores pelo qual correu muito bem foi porque não choveu, porque tivemos de reter para entrar no estádio os adeptos organizados do FCP, que vinham num cordão de marcha e ficaram ali parados entre 45m a 60 m. Se começasse a chover nós tínhamos de os reter ali à chuva e este é um factor de decisão que nós não conseguimos controlar, mas que também acabou por nos favorecer, correu muito bem.

Como referia anteriormente, deve ser criado um Manual que nos ensine a perceber o que é que nos pode condicionar a decisão e que deve ser pensado. Um manual que venha definir o que é a ordem de operações, porque o documento é de 1978/9, a NEP que define a elaboração de uma ordem de operações é de 1988, mas que não veio trazer nada de novo, veio dizer exactamente a mesma coisa. São documentos que podiam ser agilizados, ser mais práticos, ser mais direccionados. Essa é uma excelente ideia desde que não seja algo estanque, algo que nos obrigue a agir daquela forma, mas mais um manual que nos dê ideias, tipo aquele que eu vos dei, o Manual of Guidance on Keeping the peace, ele não diz

como é que se faz, diz o que são boas práticas, pequenas notas e pequenas ideias sobre vários assuntos, pequenas explicações que depois nós conseguimos adaptar para a nossa realidade. Ao nível de esquadra é um planeamento mais simplificado, dependendo do tipo de operação que estamos a fazer se é um planeamento mais complexo ou mais simples. Portanto, um manual que nos dê ideias para que isto seja desenvolvido, porque nós queiramos ou não, ou olhamos para as informações que temos e planeamos ou estamos a limitar-nos a reagir e isso não faz grande sentido no conceito de polícia que nós queremos atingir.

## **Anexo 8: Entrevista ao Sr. Subintendente José Custódio**

### **1. Por forma a contribuir para a doutrina nacional sobre o tema em causa, como define o processo de planeamento de operações que vem sendo adoptado pela PSP?**

Eu posso falar fundamentalmente do planeamento de operações que surgem na Baixa de Lisboa e principalmente na 1ª Divisão. Não me poderei pronunciar acerca do planeamento de operações no qual a 1ª Divisão não está envolvida, pois não tenho conhecimento directo. Embora 80% das manifestações que acontecem em Lisboa são na área da 1ª Divisão.

Relativamente ao que acontece ao nível do planeamento operacional na área da 1ª Divisão. Assumi o cargo de comandante da 1ª Divisão há sensivelmente 6 anos, tendo estado anteriormente como subcomissário a comandar a esquadra da Praça do Comércio, local onde também havia muitas manifestações. Ao longo do tempo verifica-se que o planeamento das operações vai variando, surgindo inúmeras mudanças às quais nos vamos adaptando, contudo julgo que o planeamento tem sido o adequado, sobretudo o relacionado com as manifestações e concentrações aqui realizadas. Mas no fundamental o que interessa para o planeamento de operações ser bem sucedido? Há alguns itens que podemos abordar e que nos interessa começar a saber:

Quem são os organizadores é outro factor que se revela muito importante, pois devido à confiança e ao relacionamento que tem sido desenvolvido ao longo dos anos, sobretudo com alguns promotores, podem dar-nos logo uma ideia do tipo de concentração que se irá tratar e consequentemente adaptamos o planeamento a essas situações.

Outro pormenor que convém apurarmos primeiro, é sabermos que tipos de grupo vão participar, nomeadamente se são grupos mais conflituosos, se são grupos controlados pelas organizações sindicais. Ou seja é conveniente saber quais os tipos de grupos que participam nas diversas concentrações/manifestações que se realizam.

Os percursos efectuados também devem ser tidos em conta. Quando conversarmos com os organizadores pretendemos que nos seja transmitidos os itinerários que utilizam nos desfiles ou os locais onde se pretendem manifestar, para coordenar com a Divisão de Trânsito os diversos cortes, ou desvios que são necessários efectuar. Este é um factor que nos ajuda na realização do nosso planeamento, como também ajuda a organização das manifestações. Apesar de tudo existe manifestações que os percursos têm de ser alterados e

temos de ter a capacidade para estarmos preparados para essas alterações inopinadas e sermos capazes de dar uma resposta célere que vá de encontro as nossas necessidades

Identificar quais os locais (nomeadamente artérias, edifícios, órgãos de soberania) que podem ser alvo de comportamentos contrários à lei pelos manifestantes, de modo a planear a disposição eficaz do efectivo policial no terreno.

Outro dos factores que devemos ter no planeamento é que devemos contactar com os organizadores das manifestações para sabermos alguns pormenores, nomeadamente ficarmos com os contactos dos mesmos, solicitar o seu apoio, se necessário, durante a manifestação.

No caso de existirem grupos com um comportamento alterado, a primeira intervenção policial deve visar o contacto com os próprios dirigentes/líderes para que estes procurem serenar os ânimos e evitar assim uma intervenção policial mais musculada. As indicações dadas por estes dirigentes são melhor entendidas pelos diversos grupos participantes, enquanto se forem dadas pelos elementos policiais podem não ser bem aceites. É assim muito importante este contacto e cooperação desenvolvidos com os organizadores. Este é um procedimento que tem sido constante na 1ª Divisão e que tem trazido bons resultados.

As comunicações são outro dos factores importantes, pois visam transmitir aos responsáveis pelo policiamento, bem como aos demais envolvidos informações importantes sobre o desenrolar da manifestação, bem como de eventuais alterações que possam acontecer, nomeadamente de ordem pública ou de alterações de trajectos.

Ao nível da intervenção policial no terreno devemos transmitir aos elementos policiais qual a postura e forma de actuar correctas. A actuação policial deve ser executada através de ordem superior, estabelecendo-se assim como, quando e quem deve intervir. Procura-se assim uma actuação coordenada entre os elementos presentes, em que podem estar incluídos elementos do CI, EIR, Trânsito, GOC, DIC, etc.

Existem também excepções, pois ao se verificar situações de maior gravidade e perigosidade podem necessitar de uma intervenção rápida. Caso contrário, a actuação policial deve ser ponderada de modo a evitar o surgimento de conflitos maiores. Não devemos ser nós causadores de um conflito por uma situação menor, porém, infelizmente, por vezes acontece, mas tentamos sempre evitar.

Fundamentalmente são estes os factores que temos em conta num planeamento.

**2. É prática comum efectuar planeamento para todo o tipo de operações? Não sendo, quais as consequências?**

Sim é normal, o tipo de planeamento é que pode variar. Não podemos ou não devemos intervir sem saber com o que podemos contar. Na 1ª Divisão eu faço e considero também que deve haver sempre um planeamento. Em todas as manifestações que existem nesta área, mesmo que não seja uma manifestação que à priori não nos traz grandes problemas é efectuado na mesma um planeamento mesmo que seja transmitido apenas oralmente. Todos os envolvidos, nomeadamente os Subcomissários, Chefes e agentes sabem como devem actuar. Apesar de não poder estar pessoalmente em todas as manifestações, estou sempre atento as mesmas, nomeadamente através do controlo das comunicações. Existe um contacto regular para colmatar qualquer necessidade.

**3. Relativamente à evolução deste processo, a PSP, na sua opinião, está a evoluir positivamente?**

No meu ponto de vista está. A forma de intervir e interagir com os manifestantes vai se adaptando, por isso é que é importante sabermos que grupos participam nos protestos. A forma de intervenção, o posicionamento e o movimento do efectivo difere consoante o tipo dos manifestantes.

Apesar desta evolução, já percepcionei, tal como se verifica na imprensa, que existem algumas acções da polícia que não têm sido bem sucedidas. Existem por vezes algumas falhas no planeamento, tal como a que se verificaram na última manifestação no Porto, realizada em 2 de Março, em que os elementos policiais tiveram de fugir. Houve factores que não foram tidos em conta no planeamento, pois verificou-se que os policiais face ao comportamento e número da população tiveram que fugir para sua segurança. Isto foi algo que nas minhas intervenções nunca aconteceu. Deve existir sempre algumas forças de reserva para evitar estas situações.

**4. Quanto à sua participação na manifestação do dia 22 de Março de 2012 é possível identificar algumas falhas?**

Posso identificar algumas falhas. A manifestação tinha um percurso já pré-definido desde o Rossio até à Assembleia da República. Contudo existia a informação de que um pequeno grupo, que se reuniria no Saldanha, e que poderia integrar, ou não, a manifestação. Este foi um grupo que nos veio a causar problemas na zona do Chiado, em

que depois de se reunirem deambularam pela área da 3ª e 5ª Divisões, sempre acompanhados por duas EIR. Estas EIR eram da 3ª Divisão e da Amadora, e apesar de ter sido realizado um Briefing na 1ª Divisão, não tiveram presentes no mesmo, não me possibilitando o contacto com os chefes de equipas, e de transmitir aos seus elementos qual o tipo e como deveria ser efectuada a intervenção policial.

Este foi um facto que se veio a revelar influente na intervenção policial, pois durante o percurso da manifestação foi lançado um engenho pirotécnico, mais conhecido como petardo, em que houve uma abordagem policial por um dos elementos destas EIR, que acabou por resultar num foco de desordem entre os manifestantes.

Ao contrário de todas as equipas que estiveram no briefing, estas não sabiam que a intervenção policial devia ser à ordem do comandante do policiamento.

Dada a desordem causada houve necessidade de uma intervenção policial mais firme, pois os elementos policiais que procuravam identificar o responsável pelo lançamento do petardo foram cercados por vários manifestantes, e para impedirem a actuação policial começaram a arremessar objectos contra a polícia. Foi assim necessário pedir o apoio do CI para repor a ordem pública.

A principal falha, segundo o meu ponto de vista, foi esta falha na comunicação com as EIR que veio a originar os problemas na manifestação.

**5. No seguimento da questão anterior, acha que as falhas verificaram-se em sede de planeamento, ao nível da execução ou na transmissão da informação?**

**6. Na sua opinião, a transmissão da informação ocorre dentro do que é desejado e tem sido alvo de maior atenção por parte desta polícia?**

Regra geral sim, mas há sempre aspectos a melhorar. Na transmissão das informações há sempre aspectos a melhorar, pormenores que vamos aperfeiçoando, e ao longo do tempo vamos tendo a sensibilidade para perceber melhor o comportamento das multidões e com estamos a lidar, mas regra geral penso que tem sido transmitida correctamente. As inúmeras manifestações em que já estive envolvido demonstram, mais ou menos, que o papel que temos seguido tem sido o correcto.

**7. Como caracteriza os briefings e debriefings feitos por esta polícia?**

Caracterizo-os de uma forma muito positiva, é fundamental que se realizem, e que se continuem a fazer, para ser efectuada uma análise mais global e com cada vez mais informação, sendo esta mais pormenorizada e fidedigna, pois às vezes a informação que obtemos pode não ser totalmente correcta. Os briefings são fundamentais pois permitem uma análise em conjunto do que vamos fazer, como vamos fazer, que problemas nos podem surgir. Considero ainda que não se deve intervir sobretudo em eventos de grande amplitude sem haver um briefing primeiro, e para que se possa falar com os elementos envolvidos.

**8. Para si, qual a pertinência dos briefings e debriefings?**

Quanto ao debriefing, na minha opinião já não é tão importante, pode demonstrar alguns aspectos menos positivos, mas não tem a relevância que tem o briefing.

**9. Em que medida os órgãos de comunicação social podem influenciar o planeamento de operações? (Aqui queremos dizer tanto o planeamento que está a decorrer como futuros planeamentos)**

O papel dos órgãos de comunicação social, como em tudo na vida, tem aspectos positivos e negativos. Considero como aspectos positivos: a possibilidade da divulgação de dados úteis que podem ser usados pela PSP no planeamento e que de outra forma por vezes não conseguiríamos obter; pode ajudar a divulgar acções ou conclhos que a própria polícia pretende divulgar ou difundir; também pode contribuir para aumentar a credibilização da actuação policial (conforme verificamos na Actuação da PSP na Assembleia da República); etc.

Existem também aspectos negativos como é óbvio, por exemplo o posicionamento dos representantes dos órgãos de comunicação social em locais que prejudicam a intervenção policial, nomeadamente em manifestações em que surjam alguns descatos. Existe por norma uma área reservada aos órgãos de comunicação social, em que permitimos que estejam perto do local dos acontecimentos, mas que em certas situações acabam por dificultar as nossas intervenções e muito. Outro aspecto negativo, e que se

verifica com alguma regularidade é a transmissão de más informações e por vezes de imagens, onde distorcem um pouco a realidade dos acontecimentos (por vezes apanham apenas certas partes das ocorrências e a informação transmitida é distorcida), o que se revela como prejudicial para a polícia.

Não pretendemos omitir nada, dado que a PSP age com transparência em todas as suas acções, no entanto há pormenores que dada a necessidade de terem de vender a informação, usam e divulgam informações que não são totalmente correctas e que acabam por transmitir uma imagem errada e incorrecta da polícia.

**10. Tendo em conta toda a sua experiência profissional enquanto Oficial de Polícia, o que acha que a PSP poderia fazer para melhorar o seu desempenho em sede de planeamento?**

O Comando de Lisboa, e sobretudo na área da 1ª Divisão a preocupação é obter todos os dados possíveis relacionados com vários eventos, para integrar na acção do planeamento, tal como a análise de informações que estão nas redes sociais. Para melhorar o planeamento a nível nacional julgo que seria adequado existirem acções de formação entre comandos para haver troca de experiências e divulgação das melhoras práticas, o qual penso que não tem acontecido mas que devia ser implementado.

**11. O que pensa sobre a criação de um Manual de Planeamento de Operações?**

Penso que a criação de um manual de operações seria útil mas não chega. Um manual de operações que tenha algumas orientações específicas é útil com certeza. No entanto, não deixa de ser uma situação um bocado volátil como se pode deduzir, e no âmbito de situações de manifestações e concentrações a situação pode tornar-se, muito volátil pois é necessário uma atenção muito permanente e uma capacidade de adaptação e intervenção multifacetada e aprofundada, não nos devemos apenas cingir ao manual que existe. Convém conhecer e estar atento a experiência e personalidade dos responsáveis sectoriais para os posicionar no local conforma a previsão do que possa acontecer. Assim convém conhecer nomeadamente os Oficiais ou chefes que temos no terreno e que intervêm no policiamento, termos noção da sua personalidade, da sua forma de actuar e isso também em certos momentos, ou em certos locais em que há ou pode haver conflitos, é assim importante avaliar todas essas vertentes.

## **Anexo 9: Entrevista ao Sr. Subintendente Costa Ramos**

- 1. Por forma a contribuir para a doutrina nacional sobre o tema em causa, como define o processo de planeamento de operações que vem sendo adoptado pela PSP?**

Bom, pelo conhecimento que tenho, pela experiência eu diria que este processo é um processo muito assente em base militar ao longo dos anos foi se adequando à PSP, está perfeitamente estruturado e consolidado. Vai tendo ao longo dos anos algumas alterações que tem a ver obviamente com a legislação em vigor. Penso que é um processo que está perfeitamente consolidado.

- 2. É prática comum efectuar planeamento para todo o tipo de operações? Não sendo, quais as consequências?**

Sim. Nomeadamente as de maior dimensão. Aquela pequena operação de rotina não justifica, mas aquelas de maior envergadura, com certeza que é prática usual e deve continuar a ser.

- 3. Relativamente à evolução deste processo, a PSP, na sua opinião, está a evoluir positivamente?**

Eu diria que sim. Não tenho nada em contrário. Não me parece que haja nada em contrário. Obviamente que o planeamento vai-se produzindo e melhorando. Aquilo que se procura é melhorar o que está planeado não há muito aqui a inventar. A estrutura está montada e há pequenos pormenores possíveis de melhorar.

- 4. Quanto à sua participação no policiamento desportivo do SportingCP vs SLBenfica época 2010/2011 pode identificar algumas falhas?**

Esse jogo eu diria que pode ter havido ali falhas, mas não propriamente no planeamento nem na execução. Teve mais a ver com questão tática da intervenção. Nós não planeamos alterações de ordem. Preparamos e adequamos o efectivo de acordo com o planeamento, de acordo com os variadíssimos factores que estão a jusante daquele jogo de futebol. Tem a ver com questões climatéricas, declarações dos jogadores e dos dirigentes, no sentido de apaziguar ou antecipar ânimos, aquela rivalidade que há nomeadamente entre Sporting e Benfica. Tem a ver com o historial e com uma series de factores e a

possibilidade de haver alterações de ordem. Esse jogo teve essas alterações de ordem e obrigou a polícia a intervir até numa situação contra-natura do que é habitual nós fazermos. Os Spoters, neste caso a Unidade Metropolitana de Informações Desportivas, por norma só entrava na bancada no estádio de Alvalade, neste em caso em concreto, junto da juveleu por ordem do Comandante do policiamento, que era eu. Portanto havia uma forma específica. A juveleu nunca reagia mal às intervenções da Polícia no decorrer do jogo para efectuar detenções ou por qualquer razão. Nunca reagiu mal à Polícia. Naquele caso reagiu mal. Há um alvo muito em concreto que é um indivíduo que luta, naquela altura já lutava e penso que agora continua a lutar pelo poder da direcção da juveleu, que é um indivíduo chamado Mustafá, para aqueles que o conhecem é o Musta, que é um individuo de cor, contra o Fernando Mendes que para toda a gente é o dirigente máximo da juveleu. Portanto quando nós neste caso a UMID, autorizada por mim, entrou dentro das bancadas para fazer a detenção de um adepto que foi detectados nas camaras de videovigilância a lançar dois petardos, duas tochas, esse Musta tentou e conseguiu, na altura retirar, ele e mais alguns que foram atrás dele, retirar o detido e portanto obrigou a que a Polícia tivesse de carregar no sentido de continuar a manter a detenção. Pronto, aquilo originou uma carga policial, além desta inicial e aí na minha opinião, não interessa estar aqui a escarpelizar, houve de facto erros tácticos na intervenção. Houve de facto erros que foram depois perfeitamente no debriefing foram localizados e na aprendizagem, há actos que devem ser aprendizagem, no sentido de não voltarmos a cometer aqueles tipos de erros, como aconteceu.

- 5. No seguimento da questão anterior, acha que as falhas verificaram-se em sede de planeamento, ao nível da execução ou na transmissão da informação?**
  
- 6. Na sua opinião, a transmissão da informação ocorre dentro do que é desejado e tem sido alvo de maior atenção por parte desta polícia?**

Eu diria que nós por norma, a experiência diz-me que nós planeamos, estudamos a operação com muito pormenor, o planeamento é bem feito, a execução por norma também sai bem. A informação, eu não diria que não é bem passada porque tem a ver com quem está a dar o briefing, melhor ou pior, de acordo com a pessoa que está a transmitir a informação. O que acontece algumas vezes é que o receptor, os agentes, os chefes, os oficiais que estão do outro lado, por vezes não interpretam ou podem nem interpretar a informação que está a ser transmitida de acordo com o espírito do transmissor, e algumas

vezes acontece. A informação é um apoio e ela deve ser dada na hora. Apesar de haver aqui uma nuance, na minha opinião. Nós devemos transmitir nos briefings toda a informação, nomeadamente aqueles briefings que são dados em cima da hora pouco tempo antes de “sair porta fora”. O que acontece algumas vezes, tem de se analisar caso a caso, é que há muita informação que por vezes não se pode dar, porque pode eventualmente hoje com a novas tecnologias, pôr em causa muito em causa, muito em causa que são casos muito mínimos, sem pôr causa a honestidade e o profissionalismo de quem faz as operações, mas as tecnologias, telemóveis, outros meios de transmissão pode levar a que as vezes haja desperdício de informação. Isso já aconteceu algumas vezes. Nós estudamos os alvos, planeamos e durante o reconhecimento as coisas acontecem de uma determinada forma, mas depois quando vamos para o terreno curiosamente, ou não, as coisas não acontecem de acordo com os reconhecimentos que fizemos uma, duas, três, quatro, cinco vezes, como se faz.

#### **7. Como caracteriza os briefings e debriefings feitos por esta polícia?**

Eu acho que são correctos. Pela experiência que tenho, os debriefings fazemos quando de facto são operações de grande envergadura, ou quando as coisas não correm como planeado porque não foram bem executados, ou por outra razão, aí há debriefings e vamos apurar as causas de porque é que a execução ou o planeamento teve falhas. Aí fazemos. Nas grandes operações, na vinda do papa a lisboa, a Cimeira da NATO, essas grandes operações aí sim, fazemos debriefings e fazemos uma análise de como foi a execução e se houve alguma falha de planeamento. A nível mais reduzido nas operações, não há. Os debriefings são para se fazerem e fazem-se de acordo com aquilo que é habitual fazer. Não há muito que inventar.

#### **8. Para si, qual a pertinência dos briefings e debriefings?**

Essa questão da pertinência, de facto já respondi, mas é importante porque a transmissão da informação e o esclarecimento de quem vai para o terreno. Repare, normalmente quando nós vamos fazer uma operação já de dimensão razoável implica para cima de 50, 100, 200, 300 elementos depende. Portanto, as pessoas que fazem o reconhecimento são um número muito restrito para procurar preservar essa informação e portanto só dar a conhecer essa informação a quem tem necessidade de a conhecer. O reconhecimento é feito por um número muito limitado, muito restrito de pessoas. É

importante transmitir essa informação no briefng. Em relação aos debriefings, é como lhe digo, se não correr bem o planeamento ou a execução e houve problemas e há de facto escarpelizar e procurar não voltar a acontecer. De outra forma não há motivo.

**9. Em que medida os órgãos de comunicação social podem influenciar o planeamento de operações? (Aqui queremos dizer tanto o planeamento que está a decorrer como futuros planeamentos)**

Eu diria que na minha opinião, só terá alterado o planeamento, caso a informação dos órgãos de comunicação social tiver relevância. Isto é, há uma notícia, neste caso nem será uma notícia, sobre determinado aspecto dentro daquela operação que se está a planear, e as vezes acontece, acontece com a tal fuga de informação. Nós temos de confirmar essa notícia é relevante ou não.

O próprio jornalista poderá estar a dar ao Comandante do policiamento ou a algum oficial determinada informação que às vezes é relevante. Já não vai implicar no planeamento mas vai implicar na decisão que o Comandante do policiamento possa tomar em relação a qualquer intervenção que possa ter naquele planeamento.

**10. Tendo em conta toda a sua experiência profissional enquanto Oficial de Polícia, o que acha que a PSP poderia fazer para melhorar o seu desempenho em sede de planeamento?**

Eu acho que não me parece a mim que haja muita coisa para melhorar, ou que haja coisas para melhorar. É evidente, como disse à pouco, nos planeamentos não há imputabilidade. Às vezes até é planeado e depois quando vamos para a execução, há necessidade de alterar aquilo que está planeado. Temos de ter essa capacidade de no momento decidir alterar aquilo que foi planeado. Há quem defenda que o planeamento nunca deve ser alterado. A experiência diz-me que muitas vezes, ou algumas vezes, é necessário alterar aquilo que foi planeado e é preciso ter essa capacidade e essa agilidade na decisão para alterar. A experiência diz-me que não há qui nada que eu possa alterar. Há uma estrutura base no planeamento que nós em teoria estudamos e que depois assenta naquilo que nós planeamos. Mas isto do planear também tem muito a ver com a experiência adquirida ao longo dos tempos, do conhecimento que se tem e depois na capacidade que tem o efectivo e o seu comandante no sentido de conseguir dar uma

execução mais correcta ao planeamento. Mas não me parece que haja aqui muito mais a melhorar.

### **11. O que pensa sobre a criação de um Manual de planeamento de Operações?**

Olhe eu não sou contra a criação deste manual. Aliás pode não haver devidamente condensado, de facto não conheço nenhuma manual de planeamento de operações mas todo o conceito que está na base de um planeamento, esse existe, pode estar vertido em vários documentos, mas ele existe. Há quem defenda que este planeamento é “by the book” mas é como eu lhe digo, eu não defendo essa teoria, mas não sou contra ela porque acho que o planeamento não é imudável e quando está a executar deve se for necessário às vezes, eu já tive casos em que é imprescindível alterar, não se justifica estar, ter planeado uma determinada operação, neste caso falo em policiamento desportivo, em que estão com 100 homens virados para um determinado objectivo e o utilizar esses homens. Aí durante a execução temos ali 100 homens que não estão. Esse objectivo deixou de existir. Eles estão por exemplo direccionados para estar a vigiar, a conduzir uma determinada claque para a entrada para o estádio. Numa determinada altura, meia hora antes de começar o jogo essa claque está no interior do estádio. Portando o que está ali planeado naquele dispositivo, que é aqueles 100 homens direccionados para aquele objectivo deixa de existir, portanto aí é aquilo que eu chamo que tem de haver um balanceamento no dispositivo de forma a adequar nas circunstâncias do momento, e é isso que se faz e que se deve fazer. O manual, eu diria que é bom para nos orientar, para nos dar a estrutura do planeamento, mas eu não sou muito a favor, isso é quase cristalizar. Quem está ali a decidir deve de, se for necessário, se for para bem daquele planeamento, se for para melhorar a execução do planeamento, deve de alterar aquilo que está no planeamento.

## **Anexo 10: Entrevista ao Sr. Subcomissário Francisco Laneiro**

### **1. Por forma a contribuir para a doutrina nacional sobre o tema em causa, como define o processo de planeamento de operações que vem sendo adoptado pela PSP?**

Em relação ao processo de planeamento das operações, eu defino como um processo adequado, portanto, elabora-se tendo em conta a especificidade do serviço policial, aquilo que é a necessidade de atingir o seu objectivo fundamental, neste caso estamos a falar da missão da PSP, ou seja, a finalidade última da organização.

### **2. É prática comum efectuar planeamento para todo o tipo de operações? Não sendo, quais as consequências?**

Em relação a se é prática comum planear, fazer planeamento de tudo aquilo que são operações, não é, pelo que me apercebi ao longo deste tempo todo, não é. Não o sendo, o processo de tomada de decisão pode é ser colocado em causa. Porquê? Porque vai gerar duvidas e estas por sua vez prejudicam a actuação policial, ou seja, se queremos identificar melhor o caminho para atingir determinado objectivo, devemos planear. Planear é no fundo um contributo para caminhar na direcção desejada, daquilo que queremos atingir. Devemos apostar no planeamento como forma de maximização dos escassos recursos que nós temos, portanto são escassos, se apostarmos no planeamento vamos maximiza-los. Esse será o para mim o mais importante em termos de planeamento.

### **3. Relativamente à evolução deste processo, a PSP, na sua opinião, está a evoluir positivamente?**

Para mim está a evoluir positivamente o processo de planeamento, fruto da experiencia que já acumulamos ao longo deste tempo todo, manifesta-se assim uma eficiência e eficácia totais na prossecução daquilo que são os nossos objectivos, mais uma vez para a missão da PSP. Conseguimos desta forma maximizar, como já disse, aquilo que é mais escasso em qualquer instituição, que são no fundo os recursos, quer humanos, quer materiais, e os materiais agora cada vez se nota mais.

**4. Quanto à sua participação na Cimeira NATO pode identificar algumas falhas?**

Em relação à Cimeira da NATO, dos eventos que eu tive presente, a mim pareceu-me que as coisas correram bem, portanto, foi bem planeado e meteu uma grande quantidade de recursos e as coisas correram bem.

**5. No seguimento da questão anterior, acha que as falhas verificaram-se em sede de planeamento, ao nível da execução ou na transmissão da informação?**

**6. Na sua opinião, a transmissão da informação ocorre dentro do que é desejado e tem sido alvo de maior atenção por parte desta polícia?**

Na minha opinião sim, tal acontece, e o exemplo que já referi são os grandes eventos que têm vindo a acontecer na área da PSP e que para alcançar o sucesso que já é do conhecimento geral, refiro-me mormente ao Euro 2004, e à Cimeira da NATO, portanto, podemos referenciar estes dois, eles tornaram-se inclusive motivo de estudo por parte de outras polícias, europeias e mundiais, vieram ver como é que nós fizemos as coisas para assim servir de exemplo. Habitualmente, ao nível do planeamento, eu centro muito essas falhas naquilo que é transmissão de informação. A informação adequada, atempada e bem direccionada. Eu faço aqui um alerta e isto é importante, para a chamada necessidade de conhecer, ou seja, dar a conhecer aquilo que vai ser a operação, quais são os objectivos, mas só a quem interessa, e dentro daquele tempo que é o suficiente, e aqui já me refiro àquilo que possa vir a traduzir-se em fuga de informação, que é muito importante. Quantas vezes se fazem operações e depois não está lá ninguém, os estabelecimentos estão fechados, ou seja, houve um planeamento mas esse planeamento deu-se a conhecer muito precocemente e talvez a pessoas a quem não se deve dar conhecimentos, talvez na caminhada do planeamento até à chamada ordem de operações, nós tenhamos dado conhecimento a demasiadas pessoas. Outra coisa que eu noto e que faço aqui um parenteses, tem a ver com a utilização deficitária daquilo que são as novas tecnologias, refiro-me nomeadamente ao sistema estratégico de informação, portanto o SEI pode e deve ser usado, quer para os planeamentos que depois vão resultar nas ordens de operações, portanto, temos lá um módulo no SEI que é a Gestão de Meios e a seguir vem Planeamento de Operações. Reparei ao longo do tempo que cá estou a comandar as esquadras que muito pouca gente, ou quase ninguém, utiliza este módulo, e ele está lá para

nós utilizarmos. Talvez aí conseguíssemos minimizar aquilo que é a fuga de informação, se utilizássemos devidamente este meio que temos à nossa disposição, que para aceder requer palavras-chave, conhecimentos, etc.

**7. Como caracteriza os briefings e debriefings feitos por esta polícia?**

Digo que têm sido adequados àquilo que é a missão, ou melhor, ao objectivo fundamental da PSP, portanto nesta parte última da missão.

**8. Para si, qual a pertinência dos briefings e debriefings?**

São fundamentais para que a instituição possa beneficiar quer dos erros, quer também dos sucessos. A formação contínua, e aqui vamos mais além, portanto a formação contínua sendo uma realidade na PSP nessa perspectiva a manutenção dos briefings e debriefings nos modos actuais traduz-se numa mais-valia para a instituição. Aqui no CI vamos fazendo os briefings e debriefings, logo no final do evento se for urgente corrigir logo alguma coisa, se não for pode ser feito *à posteriori*, mas num curto período de tempo para não ficar nada no esquecimento. Deve ser feito, é importante.

**9. Em que medida os órgãos de comunicação social podem influenciar o planeamento de operações? (Aqui queremos dizer tanto o planeamento que está a decorrer como futuros planeamentos)**

Tenho duas opiniões que são uma só. Se os órgãos de comunicação social tiverem acesso à informação privilegiada relativa a determinada operação, poderão prejudicar a mesma tornando mais difícil alcançar os objectivos. Por outro lado, há circunstâncias em que o inverso também é verdade. Refiro-me aqui a operações de trânsito, que funcionam como prevenção à prática de algumas infracções em relação ao direito estradal, portanto nesta perspectiva é importante sim, cada caso é um caso, portanto umas sim e outras não.

**10. Tendo em conta toda a sua experiência profissional enquanto Oficial de Polícia, o que acha que a PSP poderia fazer para melhorar o seu desempenho em sede de planeamento?**

Poderia ser distribuído ao dispositivo territorial meios tecnológicos e didácticos, que permitissem a todos os que prestam serviço, por exemplo, nos núcleos de operações e informática, fornecer aos oficiais que ministram briefings e debriefings um maior e melhor

suporte nas áreas mencionadas, portanto, quer na área das operações quer na área da informática. É importante, sem dúvida, pelo menos neste contexto.

**11. O que pensa sobre a criação de um Manual de Planeamento de Operações?**

Sim, eu digo que é fundamental, tanto que já foi um projecto inicial da PSP, mas por razões que desconhecemos não vingou, portanto, este projecto já teve em cima da mesa. Até dou o exemplo do que é que é positivo, poderia permitir por exemplo ao comandante de uma esquadra qualquer destacada, que recebesse a visita de uma alta entidade, Primeiro-Ministro, Presidente da República, consultar o manual referente a esse item, ou até por exemplo para saber o que fazer e que meios afectar num ITP. Outra coisa que eu refiro aqui, é que não nos pode esquecer de o actualizar. O que acontece muitas vezes com alguns manuais, e até operacionais, é que vão desactualizando, portanto concordo, mas é fundamental ir sempre actualiza-lo.