

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

3.º Curso de Direcção e Estratégia Policial

Trabalho final inédito



A Análise do Risco no Planeamento Operacional

Autor: Subintendente Pedro Nuno R. M. Coelho de Moura

Orientador: Intendente José Emanuel de Matos Torres

Lisboa, Fevereiro de 2009

Sumário

ÍNDICE DE FIGURAS	III
ÍNDICE DE GRÁFICOS	III
ÍNDICE DE TABELAS	IV
LISTA DE SIGLAS	V
RESUMO.....	VI
AGRADECIMENTOS.....	VII
INTRODUÇÃO.....	1
1. O RISCO NA ACTUALIDADE	7
1.1. Sociedades de Risco.....	7
1.2. Risco – Características - Definições.....	9
2. A GESTÃO DO RISCO	11
2.1. A Doutrina Militar	11
2.2. A Doutrina Policial	14
2.2.1. O Processo de Gestão do Risco segundo Torres	14
2.2.2. O Processo de Gestão do Risco segundo Fernandes	17
2.3. A Gestão do Risco na European Union	19
2.3.1. O Caso Dinamarquês	19
2.3.2. O Caso Francês.....	22
2.3.3. Conclusões dos Seminários sobre <i>Risk Assessment</i>	24
3. O PLANEAMENTO OPERACIONAL.....	27
3.1. Definição.....	27
3.2. O Processo de Decisão	28
3.3. A Gestão do Risco no Planeamento Operacional	29
3.4. A Estrutura da Área Operacional da PSP	30
4. A ANÁLISE DE RISCO NA PSP	33
4.1. O Sistema de Informações da PSP.....	33
4.2. Inquérito aos Oficiais de Operações/Informações da PSP.....	37
4.2.1. Metodologia.....	37
4.2.2. Análise de Resultados.....	39
4.2.3. Conclusões	51
5. PROPOSTA DE MODELO DE ANÁLISE DE RISCO.....	53
5.1. Matriz de Risco	53
5.2. Folha de Trabalho de Análise de Risco	56
CONCLUSÃO	58
BIBLIOGRAFIA	61
ANEXO 1 – MATRIZ MILITAR DE AVALIAÇÃO DE RISCOS	63
ANEXO 2 – MATRIZ DE AVALIAÇÃO DE RISCO SEGUNDO TORRES.....	64
ANEXO 3 – MATRIZ DE AVALIAÇÃO DE RISCO SEGUNDO FERNANDES	65
ANEXO 4 – FOLHA DE TRABALHO DE GESTÃO DE RISCOS	66
ANEXO 5 - EMAIL DE ENVIO DO QUESTIONÁRIO	67
ANEXO 6 – QUESTIONÁRIO	68
ANEXO 7 – PROPOSTA DE FOLHA DE REGISTO ANÁLISE DE RISCO.....	75
ANEXO 8 – QUESTIONÁRIO - RESULTADOS.....	76

Índice de figuras

Figura 1 - O risco caracteriza as sociedades actuais	1
Figura 2 - Tabela dos graus de severidade no processo militar de gestão dos riscos.....	13
Figura 3 - Processo de gestão do risco segundo Torres	15
Figura 4 - Matriz de apoio à decisão	16
Figura 5 - Processo de avaliação dos riscos segundo Fernandes.....	18
Figura 6 - Logótipo da DEMA.....	19
Figura 7 - Fases do modelo de avaliação de risco da DEMA.....	20
Figura 8 - Accident Causation Model.....	22
Figura 9 - Logótipo francês	22
Figura 10 – A avaliação de riscos no sistema francês.....	24
Figura 11 - Logótipo da Presidência da EU.....	24
Figura 12 - Matriz de risco.....	26
Figura 13 – Proposta de matriz de risco.....	55
Figura 14 - Matriz militar de avaliação de riscos.....	63
Figura 15 - Matriz de avaliação dos diferentes níveis de risco.....	64
Figura 16 - Matriz de avaliação de risco segundo Fernandes.....	65

Índice de gráficos

Gráfico 1 – Distribuição da amostra quanto ao sexo	40
Gráfico 2 – Distribuição da amostra quanto à idade.....	41
Gráfico 3 – Distribuição da amostra quanto à Unidade/Comando dos inquiridos	41
Gráfico 4 – Distribuição da amostra por Posto dos inquiridos.....	42
Gráfico 5 – Formação ministrada aos inquiridos nos cursos que frequentaram.....	42
Gráfico 6 – Necessidades de formação em análise de risco.....	43
Gráfico 7 – Dificuldades sentidas no planeamento operacional.....	44
Gráfico 8 – Importância da análise de risco no planeamento operacional	45
Gráfico 9 – Procedimentos a desenvolver em caso de a operação envolver riscos graves	46
Gráfico 10 – Assuntos considerados no planeamento operacional em relação à análise de riscos	47

Índice de tabelas

Tabela 1 – Caracterização do planeamento operacional na PSP e nas Unidades/Comandos dos inquiridos	43
Tabela 2 – Previsão de cenários e planos de contingência no planeamento operacional.....	44
Tabela 3- Distribuição da amostra por sexo.....	76
Tabela 4 – Distribuição da amostra por idade.....	76
Tabela 5 – Distribuição da amostra por local onde presta serviço na PSP.....	76
Tabela 6 – Distribuição da amostra por Posto a que o inquirido pertence	76
Tabela 7 – Formação ministrada nos cursos frequentados.....	77
Tabela 8 – Cursos onde foi ministrada formação.....	77
Tabela 9 – Caracterização da formação ministrada	77
Tabela 10 – Necessidades de formação	78
Tabela 11 – Caracterização do planeamento operacional na PSP.....	78
Tabela 12 – Caracterização do planeamento operacional na Unidade/Comando dos inquiridos	78
Tabela 13 – Consideração de todos os cenários durante a fase de planeamento operacional	78
Tabela 14 – Elaboração de planos de contingência no planeamento operacional	79
Tabela 15 – Dificuldades para desenvolvimento correcto do planeamento operacional	79
Tabela 16 – Consideração das questões do risco que envolvem as operações policiais.....	79
Tabela 17 – Escala da avaliação de risco	80
Tabela 18 – Importância da análise de risco no planeamento operacional	80
Tabela 19 – Comunicação de riscos e perigos aos superiores hierárquicos.....	80
Tabela 20 – Incidentes em operações policiais por deficiente análise de risco	81
Tabela 21 – Procedimentos em caso de operação policial que envolva riscos graves	81
Tabela 22 – Aspectos considerados na análise de risco, durante o planeamento operacional	82
Tabela 23 – Cruzamento entre Categoria/Posto inquiridos e formação ministrada	82
Tabela 24 – Cruzamento entre Categoria/Posto inquiridos e cursos frequentados	83
Tabela 25 – Cruzamento entre Categoria/Posto e caracterização da formação.....	83
Tabela 26 – Cruzamento entre Categoria/Posto e necessidades de formação	84
Tabela 27 – Cruzamento entre Categoria/Posto e caracterização planeamento operacional da PSP	84
Tabela 28 – Cruzamento entre Categoria/posto e consideração sobre risco no planeamento operacional	84
Tabela 29 - Cruzamento entre Unidade/Comando da PSP dos inquiridos e formação ministrada	85
Tabela 30 - Cruzamento entre Unidade/comando da PSP dos inquiridos e cursos frequentados	85
Tabela 31 – Cruzamento entre Unidade/Comando e várias questões	86
Tabela 32 – Cruzamento entre Unidade/Comandos e cenários de operações	86
Tabela 33 – Cruzamento entre Unidade/comando e planos de contingência	86
Tabela 34 – Cruzamento Unidade/comando com dificuldades do planeamento operacional	87
Tabela 35 – Cruzamento entre Unidade/Comando e consideração sobre questões do risco.....	87
Tabela 36- Cruzamento entre Unidade/Comando e escala do risco	87
Tabela 37 – Cruzamento entre Unidade/Comando e importância da análise de risco	88
Tabela 38 – Cruzamento entre Categoria/Posto e Unidade/Comando e caracterização planeamento operacional	89
Tabela 39 – Cruzamento entre Categoria/Posto e Unidade/Comando e consideração sobre risco no planeamento.....	90
Tabela 40 – Cruzamento entre formação recebida e caracterização do planeamento na PSP	91
Tabela 41 - Cruzamento entre formação recebida e consideração do risco que envolve operações policiais.....	91
Tabela 42 - Cruzamento entre formação recebida e importância da análise do risco no planeamento operacional.....	92
Tabela 43 – Cruzamento entre caracterização do planeamento operacional e o risco que envolve as operações	92
Tabela 44 - Cruzamento entre caracterização do planeamento operacional e importância da análise do risco	93
Tabela 45 - Cruzamento entre caracterização do planeamento operacional e procedimentos em operações com risco.....	94
Tabela 46 - Cruzamento entre caracterização do planeamento operacional e assuntos considerados na análise de risco	95

Lista de Siglas

AR – Assembleia da República
CAVI - Célula de Análise e Avaliação do Risco
CPP - Código de Processo Penal
CRP – Constituição da República Portuguesa
DACO - Divisão de Análise e Cooperação
DEDRI - Divisão de Estudos, Doutrina Policial e Relações Internacionais
DIP – Departamento de Informações Policiais
DN/PSP – Direcção Nacional da Polícia de Segurança Pública
DO – Departamento de Operações
DPOP – Divisão de Policiamento e Ordem Pública
DPPP – Divisão de Prevenção Pública e Proximidade
DSGI - Divisão de Segurança e Gestão da Informação
DTSR – Divisão de Trânsito e Segurança Rodoviária
IESM – Instituto de Estudos Superiores Militares
ISCPSI – Instituto Superior de Ciência Policiais e Segurança Interna
ISPJCC – Instituto Superior de Polícia Judiciária e Ciências Criminais
LOIC – Lei de Organização da Investigação Criminal
LSI – Lei de Segurança Interna
MAI - Ministro da Administração Interna
NATO – North Atlantic Treat Organization
NBQ – Nuclear, Bacteriológico, Químico
NEP – Norma de Execução Permanente
OPC – Órgão de Polícia Criminal
p. - Página
PGR – Procurador-geral da República
PR – Presidente da República
PSP – Polícia de Segurança Pública
Sec. - Século
SIED – Serviço de Informações Estratégicas de Defesa
SIRP -Sistema de Informações da República Portuguesa
SIS – Serviço de Informações de Segurança
UEP – Unidade Especial de Polícia

Resumo

A presente investigação tem por objectivo efectuar uma reflexão sobre a temática da análise do risco, como fase do planeamento operacional e de tomada de decisão, em termos sociológicos e policiais. Na primeira vertente analisam-se os riscos que caracterizam as sociedades modernas e que justificam a necessidade de se efectuarem análises de risco. Na segunda vertente apresentam-se vários modelos de análise de risco, nacionais e internacionais, militares e policiais.

Pretende-se caracterizar o modo como a análise de risco é trabalhada na PSP e quais as dificuldades dos elementos policiais que executam esse trabalho de análise.

A metodologia da investigação reparte-se entre uma componente teórica, em que é adoptado um método descritivo/expositivo e, uma componente prática com a realização de um inquérito, realizado através da aplicação de um questionário electrónico, que foi remetido aos responsáveis operacionais dos Núcleos de Operações/Informações e das Divisões Policiais, da DN/PSP, UEP e Comandos territoriais da PSP.

A hipótese que formulámos foi a de que, com base na nossa experiência profissional, a actividade de análise de risco, no planeamento de operações policiais de segurança, de fiscalização, de busca, ou outras, não é efectuada, ou sendo-o, é de forma empírica, não estruturada e sem cumprir metodologia científica.

Da análise dos resultados do questionário que foi aplicado concluímos que a hipótese formulada estava correcta, pois a maioria dos inquiridos considera que a análise de risco na sua Unidade/Comandos é suficiente, há necessidades de formação, embora considerem importante a análise de risco no planeamento operacional.

Palavras-chave: Risco, planeamento, impacte, ameaça, vulnerabilidade, análise.

Abstract

The following research aims to shed light upon the risk analysis issue, as a phase of operational planning and decision-making, referring to social and police backgrounds. Firstly, the risks associated at modern societies are analysed, as to what extent they justify the need to put forth analysis. Secondly, several risk analysis models are presented, used in national or international terms, either in military or police structures.

The aim is to characterize the way the risk analysis is worked on PSP and which difficulties those police force elements who do analyses run into.

The research's methodology is divided into a theoretical part, in which a descriptive/expository method is used, and a practical part, in which a survey was done, through sending an electronic questionnaire to the operational staff of the Operations/information centres and police divisions, of PSP National Direction, Police Especial Unit and PSP territorial commands.

The hypothesis we formulated was that, based upon our professional experience, the risk analysis activity in planning police security operations, control operations, search operations and others, isn't put forth, or when it is, it is done empirically, without structure and without scientific methods.

Upon analysis of the questionnaire we applied, we concluded that our formulated hypothesis was correct, since most of the enquirees considers that risk analysis at their Unit/Command is sufficient, training is needed, though they do consider the risk analysis to be important for operational planning.

Keywords: risk, planning, impact, threat, vulnerability, analysis.

Agradecimentos

A todos quantos contribuíram para a realização deste trabalho de investigação gostaríamos de expressar os nossos sinceros agradecimentos:

- Ao Intendente José Emanuel de Matos Torres, orientador do trabalho, pelo incentivo e disponibilidade, pela solidariedade, análise crítica e sugestões, e pela discussão proporcionada;
- Ao Dr. Eduardo Franco, meu amigo, pela preciosa ajudar que deu na análise dos dados do questionário;
- Aos meus camaradas e colegas de curso que colaboraram prontamente na fase do pré-teste do questionário com as suas respostas e considerações críticas;
- A todos os elementos da PSP a quem enviámos o questionário e tiveram a gentileza de o responder, contribuindo para o enriquecimento do trabalho com as suas opiniões.

Os nossos agradecimentos vão ainda para todos aqueles que nos apoiaram na recolha de informação e incentivaram na elaboração do trabalho.

Por fim, um carinhoso sentido de gratidão para com a minha esposa e o meu filho, que me acompanharam ao longo de todo o percurso da minha carreira e na realização da presente investigação, manifestando compreensão nos tempos da minha ausência, e pela solidariedade e força, que me permitiram encontrar a coragem necessária para chegar ao fim de mais esta etapa.

A todos o meu mais profundo agradecimento.

Introdução



Figura 1 - O risco caracteriza as sociedades actuais

1. Contexto da investigação

Há várias razões que justificam a realização da presente investigação, nomeadamente, podemos apontar as seguintes:

- A sociedade democrática, aberta e global em que vivemos é, por natureza e definição, uma sociedade de risco. As situações de perigo adquirem novas dimensões. Um quadro de ameaças emergentes impõe uma estratégia de resposta igualmente inovadora.¹
- Num quadro de globalização o papel do Estado-nação tem vindo a sofrer profundas transformações. É por vezes demasiado grande para responder aos problemas locais e demasiado pequeno para responder aos desafios globais. Face às novas ameaças e riscos, o Estado, na sua actual definição, já não consegue responder de forma eficiente e célere a tais desafios, o que acaba por afectar o próprio significado da segurança. À medida que a consciência das vulnerabilidades e do risco se difunde e aprofunda, maior é a incerteza e a insegurança que aos cidadãos sentem.²
- O desenvolvimento da ciência e da técnica deixaram de poder vaticinar e controlar os riscos que contribuíram decisivamente para criar e que geram consequências de alta gravidade para a saúde humana e para o meio ambiente, desconhecidas a longo prazo e que, quando descobertas, tendem a ser irreversíveis. Entre esses riscos, incluem-se os riscos ecológicos, químicos, nucleares e genéticos, produzidos industrialmente, exteriorizados economicamente, individualizados juridicamente, legitimados cientificamente e minimizados politicamente. Mais recentemente,

¹ Intervenção de S. Ex.^a o Ministro da Administração Interna na Sessão “Portugal Seguro – Estratégia de Segurança para 2008”, Centro Cultural de Belém, 5 de Março de 2008.

incorporaram-se também os riscos económicos, como as quedas nos mercados financeiros internacionais. Este conjunto de riscos geraria “uma nova forma de capitalismo, uma nova forma de economia, uma nova forma de ordem global, uma nova forma de sociedade e uma nova forma de vida pessoal” (Beck, 1999)

A área da avaliação/gestão do risco tem sido pouco estudada até agora, sobretudo na vertente policial. Tal não se passa na vertente sociológica, onde uma pluralidade de autores tem dedicado obras ao estudo do risco nas sociedades modernas. Tal também não se passa na vertente militar, que tem esta temática estudada exaustivamente, devidamente integrada no planeamento militar e tomada de decisão.

A avaliação/gestão do risco tem muito a ver com a actividade policial, pois constantemente nas operações policiais, as entidades e as instalações a proteger, bem como os elementos policiais, enfrentam situações onde os perigos são constantes e onde a vida e a integridade física são constantemente ameaçadas, pelo que se torna fundamental, para o sucesso da actividade policial, minimizar esses perigos, tornando residual a probabilidade de acontecerem incidentes inesperados.

Assim, é fundamental a compreensão dos aspectos básicos relacionados com o processo de planeamento operacional e de análise do risco, sendo importante criar instrumentos para medir o risco, nomeadamente nas operações policiais planeadas.

Neste campo torna-se ainda importante, num contexto eterno de falta de recursos humanos e materiais, que as opções que sejam apresentadas aos decisores, o sejam num critério de custo-benefício, de modo a que os custos das contra-medidas não ultrapassem o risco global esperado, quando quantificado. Assim, previamente, devem as contra-medidas que vão reduzir as vulnerabilidades ser identificadas e obtido o valor financeiro (custos) de cada uma. Após análise do custo-benefício, deve ser estabelecida a prioridade para as contra-medidas a apresentar ao decisor.

2. Problema do trabalho

No que se refere ao risco, as sociedades contemporâneas têm sido caracterizadas em função da sua onnipresença. Dos problemas sociais, como a toxicodependência e o desemprego, às aplicações financeiras, das catástrofes naturais aos acidentes rodoviários,

² TEIXEIRA, Nuno Severiano - *Contributos para a Política de Segurança Interna*. Lisboa: MAI, 2002.

dos impactos ambientais à insegurança dos sistemas informáticos, a noção de risco é regularmente invocada como indicadora de preocupação e justificadora de acção.

No decorrer do percurso profissional do autor, várias vezes a temática do risco foi abordada, em especial segundo 2 perspectivas: formação e operações policiais. Assim, foi crescendo o interesse do autor nesta temática, o que o levou a ministrar matérias relacionadas com as Informações nos primeiros Cursos de Investigação Criminal da PSP e a participar em 2 seminários sobre **Risk Assessment** em Londres, por ocasião da Presidência da EU³ exercida pelo Reino Unido.

Em termos operacionais, a temática do risco foi abordada enquanto Comandante de uma Esquadra Policial destacada, onde foi o responsável por todas as operações policiais realizadas durante mais de 5 anos e, pelo facto de nos últimos 3 anos ter sido Chefe da DPOP do Departamento de Operações da DN/PSP e ter tido necessidade nos planeamentos operacionais, de trabalhar com avaliações de ameaça e de risco.

Neste espaço de tempo foi perceptível que, quer pessoalmente, quer a nível da organização, os Oficiais da PSP e a PSP no seu todo, nunca deram especial importância à avaliação/gestão do risco, sendo o mesmo analisado de forma empírica.

É para confirmar essa tendência e demonstrar que a mesma deve ser abandonada que o presente trabalho, com base na experiência acumulada e apoiado em estudos e métodos científicos, procura apontar pistas e fornecer instrumentos que ajudem os responsáveis pelo planeamento operacional e os decisores.

3. Objectivos do trabalho

O presente trabalho tem por objectivo geral fazer uma reflexão sobre a temática do risco na vertente da avaliação e da gestão:

- No primeiro caso, da avaliação do risco, procuramos evidenciar a importância da identificação dos denominados activos críticos, dos perigos e seus impactos nas acções policiais, como condicionadores da escolha da melhor modalidade de acção.
- No segundo caso, vamos evidenciar a importância e a necessidade de efectuar a gestão do risco, através da identificação do grau de risco para cada perigo, de modo a que se possam afectar os meios humanos e materiais mais adequados aos

³ European Union

objectivos definidos para cada operação ou missão policial, para elaboração de avaliação de risco global, que irá ser apresentada para decisão superior;

- Na conjugação dos 2 objectivos anteriores, apresentar um modelo exequível, eficaz e eficiente, para avaliar o risco, em especial na componente operacional, que seja um efectivo instrumento de trabalho dos responsáveis operacionais e de apoio à decisão.

Como objectivos específicos é nossa intenção:

- Averiguar se os responsáveis pela área do planeamento operacional utilizam as ferramentas adequadas na avaliação/gestão do risco e se as integram no processo de decisão;
- Apurar as dificuldades destes elementos: excesso de atribuições; escassez de pessoal; falta de meios informáticos adequados; falta de recursos humanos habilitados; carências ao nível de formação específica sobre avaliação de risco, etc.;
- Caracterizar o “estado da arte” no interior da PSP, no que à temática do risco diz respeito e, sua aplicabilidade junto dos Núcleos de Operações e Informações.
- No final do trabalho, face aos resultados obtidos no questionário, apresentar uma versão de matriz de avaliação de risco aplicável ao planeamento operacional, bem como uma folha de trabalho de gestão do risco, que venha ao encontro das expectativas dos profissionais da PSP que tenham necessidade de utilizar estes instrumentos na metodologia de avaliação/gestão do risco.

4. Metodologia utilizada na investigação

Do ponto de vista científico este trabalho final de curso insere-se no domínio das Ciências Policiais e Ciências Sociais.

Em termos metodológicos o trabalho está dividido em duas partes. Numa primeira parte, efectuámos uma recolha bibliográfica que deu suporte à componente teórica/descritiva, que a fundamenta e apresenta os conceitos e modelos de análise de risco. Numa segunda parte, mais prática, pretendemos aplicar um questionário aos oficiais de operações/informações da DN/PSP, Comandos e UEP. O questionário pretende recolher as opiniões dos especialistas da PSP, cuja estrutura organizacional, prevista na Portaria n.º 434/08 de 18/6, abrange 85 núcleos de operações/informações e divisões policiais. Para este valor, a amostra será de 70 questionários válidos, correspondendo a um

grau de confiança de 95% e uma margem de erro de +/- 2,5%. Estes valores foram obtidos por recurso a uma plataforma electrónica disponível na Internet.

O questionário, por nossa opção, foi expedido via e-mail, quer por haver pouco tempo disponível desde o envio até à recepção e análise dos dados, quer porque estrategicamente termos optado por um processo totalmente electrónico.

Após recebimento das respostas ao questionário, foram os mesmos analisados com recurso a um programa informático específico para este tipo de análise.

5. Estrutura do trabalho

Face aos objectivos desta investigação, dividimos o trabalho em 5 capítulos.

No **primeiro capítulo** pretendemos efectuar uma breve análise sobre as sociedades de risco na actualidade. Vamos fazê-lo na vertente sociológica como pressuposto para a necessidade de se efectuarem avaliações de risco. O risco tem sido uma dos aspectos que tem marcado a vida em sociedade, desde meados do sec. XX, em concreto com o nascer da *Guerra-fria*, em que o risco de guerra nuclear sempre foi latente, nuns períodos mais que outros. Desde essa época nunca mais parou, acrescido pelo facto de o risco se ter propagado a outros sectores da vida em sociedade, mesmo aqueles que nos são mais próximos: criminalidade, segurança informática, sinistralidade rodoviária, epidemias, etc.

No **segundo capítulo** e ainda na parte dedicada a explanação cognitiva dos modelos de avaliação/gestão do risco pretendemos apresentar a doutrina militar e policial sobre esta temática, estando a primeira devidamente consolidada a nível nacional e internacional, desde que Portugal adoptou a terminologia e modelos NATO, e mais recentemente a doutrina da componente militar da EU. No segundo caso, da doutrina policial, pretendemos apresentar os modelos propostos pelos 2 únicos oficiais da PSP que se dedicaram ao longo das suas carreiras a estudar esta temática: Intendente Torres e Fernandes. A finalizar este capítulo apresentaremos alguns modelos de avaliação e gestão do risco efectuados a nível europeu, que consubstanciam algumas boas práticas levadas a cabo naqueles países, nomeadamente: Dinamarca e França, e ainda relacionado com boas práticas internacionais, apresentaremos as conclusões de dois seminários internacionais sobre **Risk Assessment** em que participámos.

Dado que a avaliação de risco é uma das etapas do processo de decisão, dedicaremos o **terceiro capítulo** do trabalho à explanação do planeamento operacional, onde incluiremos uma breve descrição da organização da área de operações na estrutura da PSP.

O **quarto capítulo** está destinado à descrição da fase prática da presente investigação. Após uma breve introdução que explica do sistema de informações da PSP, onde reside o suporte para a actividade policial de avaliação de risco, apresentaremos os resultados do inquérito que efectuámos, através da aplicação de um questionário, cujo processo, desde a elaboração, à determinação da amostra, envio, recolha e tratamento dos dados, foi todo efectuado electronicamente, com recurso às novas tecnologias de informação disponíveis na Internet. Em nossa opinião, o processo escolhido, é uma mais valia deste trabalho, não só por ser inédito, em nosso conhecimento, mas também por poder ser pioneiro na actividade de investigação, quer de elementos da PSP, quer da própria instituição em si.

A terminar o trabalho e conforme objectivo específico desta investigação, no **quinto capítulo**, apresentaremos um modelo de matriz de avaliação de risco e uma proposta de folha de trabalho de análise de risco, que poderiam ser adoptadas na estrutura policial, para efeitos de suporte à decisão.

Em **anexos** apresentamos os documentos que sustentam alguns dos modelos de análise de risco, nomeadamente as matrizes de risco e a folha de registo do modelo de gestão do risco militar, assim como todos os documentos relacionados com o inquérito realizado, nomeadamente o texto do envio do e-mail aos inquiridos, o texto do questionário propriamente dito e os resultados do inquérito. Apresentamos ainda a folha de trabalho que constitui a nossa proposta, conforme objectivo específico, atrás referido.

1. O Risco na Actualidade

1.1. *Sociedades de Risco*

A sociedade industrial, caracterizada pela produção e distribuição de bens, foi substituída pela sociedade de risco, na qual a distribuição dos riscos não corresponde às diferenças sociais, económicas e geográficas da típica primeira modernidade. O desenvolvimento da ciência e da técnica deixaram de poder vaticinar e controlar os riscos que contribuíram decisivamente para criar e que geram consequências de alta gravidade para a saúde humana e para o meio ambiente, desconhecidas a longo prazo e que, quando descobertas, tendem a ser irreversíveis, nomeadamente os riscos ecológicos, químicos, nucleares e genéticos, produzidos industrialmente, exteriorizados economicamente, individualizados juridicamente, legitimados cientificamente e minimizados politicamente. Mais recentemente, incorporaram-se também os riscos económicos, como as quedas nos mercados financeiros internacionais. Este conjunto de riscos geraria “uma nova forma de capitalismo, uma nova forma de economia, uma nova forma de ordem global, uma nova forma de sociedade e uma nova forma de vida pessoal” (Beck, 1999).

Segundo Fiães Fernandes, quando se fala na análise das sociedades de risco, podem-se apontar três abordagens: sociológica, psicológica e a abordagem económica⁴.

Neste capítulo iremos abordar a análise sociológica por ser aquela que mais interessa para alcançar os objectivos deste trabalho.

De acordo com o mesmo autor, a abordagem sociológica pode ainda dividir-se em 3 outras abordagens:

- *sócio-cultural*, a qual foi desenvolvida pela antropologista Mary Douglas;
- “*Sociedade de risco*”; desenvolvida por Anthony Giddens e Ulrich Beck;
- “*governmentality*”, originada pelo trabalho de Foucault.

A abordagem da sociedade de risco desenvolvida por Anthony Giddens e Ulrich Beck tem bastante influência e analisa os problemas sociais de uma perspectiva sociológica. O seu tema central é a análise das percepções do risco e as respostas no quadro de descontinuidade cultural que leva à emergência de uma nova forma de modernidade. A gestão dos riscos civilizacionais torna-se fundamental, ao mesmo tempo que a confiança nos peritos e nas autoridades tende a decair à medida que os indivíduos se

⁴ FERNANDES, Luis Miguel Fiães - *A liquidação da segurança*. Trabalho final do 2.º Curso de Direcção e Estratégia Policial. Lisboa: ISCPSI, 2006. p. 9.

apercebem das limitações dos decisores políticos. A quebra da ordem tradicional da vida leva a uma maior individualização e a aumento da incerteza/ansiedade. (Fernandes, 2006).

O conceito de sociedade de risco cruza-se directamente com o de globalização onde os riscos são democráticos, afectando nações e classes sociais sem respeitar fronteiras de nenhum tipo. Os processos que se passam a delinear a partir dessas transformações são ambíguos, coexistindo maior pobreza em massa, crescimento de nacionalismos, fundamentalismos religiosos, crises económicas, possíveis guerras e catástrofes ecológicas e tecnológicas, e espaços no planeta onde há maior riqueza, crescimento tecnológico rápida e alta segurança no emprego. Segundo Beck, nas sociedades actuais estão presentes três tipos de ameaças globais, que se complementam e acentuam entre si:

- 1) Os conflitos chamados *bads*: a destruição ecológica decorrente do desenvolvimento industrial, como o buraco na camada de ozono, o efeito estufa e os riscos que traz a engenharia genética para plantas e seres humanos;
- 2) Os riscos relacionados com a pobreza, problemas ao nível de habitação, alimentação, perda de espécies/diversidade genética, energia, indústria e população;
- 3) Os riscos decorrentes do NBQ, armas de destruição maciças, riscos que aumentam quando vinculados aos fundamentalismos e ao terrorismo privado.

O relevante desta classificação é mostrar que não existem riscos globais como tais, mas que eles estão interligados por conflitos em torno de questões étnicas, nacionais e de recursos, os quais têm lugar desde o fim do confronto Oriente/Ocidente.

A cultura industrial ocidental, na Europa dos sec. XVII e XVIII, foi moldada pelo Iluminismo – mais que um movimento, um modo de pensar. Os filósofos do Iluminismo pressupunham que a Natureza era regulada por um sistema de leis universais e que o homem era, em muitos aspectos, uma parte dessa Natureza. Desse modo, a compreensão que o homem tinha de si mesmo e da sociedade só podia ser alcançada pelos métodos científicos da observação. Para Giddens, os pensadores do Iluminismo observaram uma norma simples, mas poderosa, isto é, “quanto mais formos capazes de compreender racionalmente o mundo, e a nós mesmos, mais poderemos moldar a história para os nossos próprios propósitos. Temos de nos libertar dos hábitos e preconceitos do passado a fim de controlar o futuro”. Segundo o mesmo autor (Giddens, 1991) ao desenvolver uma análise institucional da modernidade com ênfases cultural e epistemológica afirma que a “modernidade refere-se a estilo, costume de vida ou organização social que emergiram na

Europa a partir do sec. XVIII e que ulteriormente se tornaram mais ou menos mundiais na sua influência”. Segundo esse autor, os fundadores clássicos da sociologia – Marx, Durkheim e Weber – viam a era moderna como um período no qual as possibilidades abertas poderiam ter tanto características positivas quanto negativas.

Frequentemente, defrontamo-nos com situações cujo desenvolvimento só pode ser equacionado em termos de cenários que, por vezes, são divergentes ou mesmo antagónicos. Possibilidades e riscos apresentam-se de modo tal que não há como prever ou controlar deterministicamente o resultado de processos em curso. A humanidade sempre conviveu com situações de imprevisibilidade, como pode ser exemplificado por muitas catástrofes climáticas e geológicas, outrora muito menos previsíveis e com implicações menos controláveis. A novidade da situação de risco na modernidade reside no facto de que “muitas incertezas com que nos defrontamos hoje foram criadas pelo próprio desenvolvimento do conhecimento humano” (Giddens, 1997). Trata-se, de “riscos fabricados”, associados a problemas ecológicos ou conflitos nucleares.

Outro aspecto importante diz respeito ao papel desempenhado pela confiança dos agentes sociais nos “sistemas especialistas” (*expert systems*), como elemento fundamental das relações sociais modernas. Os “sistemas especialistas” são “sistemas de excelência técnica ou competência profissional que organizam grandes áreas dos ambientes material e social em que vivemos hoje” (Giddens, 2000).

Concluindo, tomamos consciência da transição da “sociedade de risco residual” para a “sociedade de risco global” pela emergência no cenário público das ameaças fabricadas e dos conflitos associados a essas ameaças (Beck, 1997). É, portanto, a “sociedade de risco global” ou, nos termos de Giddens (1991), a “modernidade radicalizada” que trás ao de cima e aprofunda a tensão entre risco e confiança em “sistemas especialistas”.

1.2. Risco – Características - Definições

A noção de risco parece ter aparecido durante os sec. XV e XVI, e começou por ser usada pelos exploradores ocidentais quando partiam em viagens que os levaram a todas as partes do mundo. Terá tido origem provavelmente no português, língua em que era utilizada para caracterizar a navegação em mares ainda desconhecidos, ainda não descritos nas cartas de navegação. Na origem a palavra incluía a noção de espaço. Mais tarde, quando utilizada pelo sistema bancário e em investimentos, passou a incluir a noção de

tempo, aplicando-se a uma enorme diversidade de situações onde existe incerteza.

Segundo outros autores, o vocábulo terá aparecido na Alemanha em meados do sec. XVI, existindo referências ao termo em inglês na segunda metade do sec. XVII. No entanto, o termo latim “*riscum*” já era usado muito antes. A maioria dos autores relaciona o conceito risco com as primeiras explorações marítimas, afirmando que a primeira noção de risco aparece na idade média associada aos seguros marítimos. Por esta altura, o termo risco era utilizado para designar os perigos que podiam comprometer a viagem e que eram interpretados como “*actos de Deus*”⁵.

Até ao sec. XX, as grandes desgraças do Homem haviam sido causadas principalmente pela natureza ou por epidemias e, por algumas guerras locais e regionais.

A primeira metade do sec. XX foi marcada pelas duas grandes guerras, nas quais se assistiu à morte à escala industrial, aos êxodos, às destruições em massa, às perseguições, extermínios e campos de deportação. Após a segunda Guerra Mundial surgiu a ameaça atómica e o perigo de um apocalipse nuclear, bem como se observaram alguns genocídios. Surgiram também no final do sec. XX novos medos, novas ameaças, novos riscos, como: o *pavor nuclear* de que Chernobyl é um marco; *medos económicos e sociais*, como as crises bolsistas, hiper-inflação, falências de empresas, deslocalização de empresas; *ameaças industriais*; *ameaças ecológicas* como desregulação da natureza, alterações do ambiente e do clima e poluição de toda a espécie, a desflorestação em massa, as ameaças à biodiversidade, e o surgimento de catástrofes como os Tsunamis e sismos de grandes proporções; *ameaças éticas* provocadas quer pelo modelo da globalização em si, quer por novas realidades como a procriação artificial, clonagem e a engenharia genética e a possibilidade de um novo eugenismo; as *novas pestes* como a sida que continua a matar milhões, a doença das vacas loucas e a gripe das aves.

Para definir o risco, socorremo-nos da opinião de Torres⁶: “embora não haja uma noção universalmente assumida, sempre podemos dizer que risco é a *probabilidade* de uma determinada *ameaça* explorar com sucesso uma *vulnerabilidade* potencial do sistema resultando um determinado *impacte* num *activo crítico* para a missão e objectivos de uma empresa, instituição ou Estado”.

⁵ LUPTON, Deborah – Risk. London: Routledge, 1999, in FERNANDES, Luís Miguel Fiães - *A liquidação da segurança*. Trabalho final do 2.º Curso de Direcção e Estratégia Policial. Lisboa: ISCPSI, 2006. p. 11.

⁶ TORRES, José Emanuel de Matos – *Terrorismo Islâmico: Gestão dos Riscos para a Segurança Nacional*. Monografia. Lisboa: ISCPSI, 2007.p. 23-24.

2. A Gestão do Risco

2.1. A Doutrina Militar⁷

A gestão do risco é um processo que apoia os decisores na tomada de decisão através da sistematização na identificação, avaliação e controlo⁸ do risco⁹ resultante de factores operacionais. Este processo tem aplicação em todos os escalões de comando e em todo o espectro de operações.

O processo de avaliação de riscos não procura eliminar todos os riscos, mas somente eliminar os riscos desnecessários. O objectivo principal na gestão de riscos é aumentar as capacidades operacionais e contribuir para o êxito da missão.

Neste modelo ou processo são identificados 5 passos (fases) da seguinte forma: Identificação dos perigos; Avaliação dos perigos, para determinados riscos; Desenvolvimento de controlos e tomada de decisões de risco; Implementação dos controlos; Supervisão e avaliação dos controlos

O passo 1 e 2, conjuntamente, materializam a avaliação de risco.

No **primeiro passo** são identificados os riscos e listadas as respectivas causas.

Importa reflectir e definir perigo. Perigo é uma condição, situação ou acontecimento, actual ou potencial, de que pode resultar ferimentos ou mortes no pessoal, danos ou perda de material/instalações. Podem as perdas ou danos não ser totais, mas parciais, que impossibilitem, mesmo assim o cumprimento da missão.

Todos os perigos têm associados causas. O seu conhecimento é fundamental para estabelecer os controlos respectivos, de forma a eliminar ou minimizá-los.

O modelo de análise MITM-TC¹⁰ é o mais utilizado para identificar perigos:

- **Missão (M):** neste aspecto o comandante terá de considerar o conhecimento da missão e o estabelecimento dos planos respectivos;
- **Inimigo (I):** deverá ser analisado quanto ao potencial de meios que possa comprometer o sucesso da missão;

⁷ Nesta secção iremos reflectir sobre a doutrina militar no âmbito de avaliação de riscos, conforme foi ensinado no IESM, em Fevereiro de 2008, por ocasião do Estágio de Planeamento e Tomada de Decisão, que foi ministrado a Oficiais da PSP.

⁸ Controlo: acções tomadas para diminuir ou eliminar os perigos e reduzir os riscos.

⁹ Risco: é a possibilidade de perigo ou acontecimento indesejado. É caracterizado pelo grau de probabilidade e de severidade de uma potencial perda, resultante de perigos devido à presença de um inimigo ou outras condições adversas.

¹⁰ Acrónimo de Missão, Inimigo, Terreno, Meteorologia, Tempo e Cívicas

- **Terreno e condições meteorológicas (T):** a área onde as operações se vão desenrolar e as condições meteorológicas, podem afectar o cumprimento da missão, sendo elas próprias em alguns casos um perigo para o desenvolvimento das operações. A título de exemplo pode ser indicado a orografia do terreno como obstáculo à acção de determinadas viaturas (declives ou escarpas), assim como factores climatéricos como o calor extremo (deserto) ou frio intenso (neve) podem ser factores impeditivos para o sucesso das operações.
- **Meios (M):** neste campo atende-se aos meios humanos/materiais. Que tipo de preparação/treino têm? Nível de manutenção das viaturas? Moral do pessoal? etc.
- **Tempo disponível (T):** A falta de tempo para o planeamento, preparação e elaboração da operação pode levar um comandante a aceitar correr mais riscos.
- **Considerações de natureza civil (C):** tem-se em atenção os perigos que possam ser estabelecidos sobre a população civil, na área onde a operação vai decorrer. A finalidade desta análise é reduzir os danos colaterais em populações civis.

No **segundo passo** é determinado o impacto de cada perigo. Consiste em analisar cada perigo em termos de probabilidade¹¹ de ocorrência e severidade¹² que pode provocar, a fim de determinar o nível de risco inicial que representa.

Este passo tem 3 fases. Primeiro atribui-se um grau de probabilidade de ocorrência mediante a escala seguinte:

Frequente	- Ocorre com muita frequência, sabe-se que ocorre regularmente
Provável	- Ocorre diversas vezes
Ocasional	- Ocorre esporadicamente
Raro	- Remotamente possível
Improvável	- Pode-se assumir que não vai ocorrer mas não é impossível.

A atribuição de uma probabilidade deve ser baseada em observação estatística.

Em segundo atribui-se um grau de severidade, que se pode expressar em termos de ferimentos ou doenças, perdas ou danos no material/instalações, danos ambientais, outros perigos que comprometam o êxito da missão, conforme a seguir se indica:

¹¹ Probabilidade: possibilidade de um perigo acontecer.

¹² Severidade: é a consequência esperada de um incidente perigoso que pode ocorrer, identificada em termos do grau de perdas, de avarias, de danos em instalações/material ou outros factores da missão.

A análise do risco no planeamento operacional

Catastrófico
Perda de capacidade para cumprir a missão ou falhar o cumprimento da missão
Morte ou incapacidade permanente (risco de acidente)
Perda de equipamento ou sistema crítico ou muito importante para o cumprimento da missão
Grandes danos nas instalações
Severos danos ao meio Ambiente
Falha grave na segurança podendo comprometer a missão
Danos colaterais inaceitáveis
Crítico
Degradação significativa (severa) na capacidade para cumprir a missão ou na prontidão da unidade
Incapacidade permanente de partes da unidade ou incapacidade temporária total, excedendo 3 meses (risco de acidente)
Extensos (grandes) danos em equipamentos ou sistemas
Danos significativos em instalações ou para o ambiente
Falha de segurança
Danos colaterais significativos
Marginal
Degradação da capacidade de cumprimento da missão ou na prontidão da unidade
Danos menores no equipamento ou sistemas na propriedade ou no ambiente
Perda de dias devido a ferimento ou doença não excedendo 3 meses
Danos menores nas instalações e no ambiente
Negligenciável
Pouco ou nenhum impacto negativo na operação
Necessidades de primeiros socorros
Danos que não impedem o equipamento de funcionar cabalmente
Poucos ou nenhuns danos ambientais

Figura 2 - Tabela dos graus de severidade no processo militar de gestão dos riscos¹³

Em terceiro lugar avalia-se o risco. Esta fase está muito dependente das lições apreendidas, análises intuitivas e experiências anteriores. Como na determinação da probabilidade e da severidade entram factores que não dominamos, a avaliação de riscos está muito relacionada com a experiência do avaliador.

Nesta fase aplicam-se as estimativas das fases anteriores e atribui-se um grau de probabilidade e de severidade a cada perigo, verificando onde os mesmos se intersectam na matriz de avaliação de riscos, conforme figura do anexo 1.

¹³ Fonte: adaptado de IESM, 2008, Estágio de planeamento e decisão.

Os passos 3 a 5 constituem as acções que compõem a gestão do risco. Nestes passos o comandante relaciona os riscos e os benefícios a fim de poder tomar as acções que levem a eliminar os riscos desnecessários.

No **passo 3**, que compreende 2 fases, são desenvolvidos e aplicados os controlos. É neste passo que são atribuídos os meios e definidos os procedimentos para fazer face aos riscos identificados. Os controlos devem especificar: quem, o quê, onde, quando e como. De seguida devem ser reavaliados os riscos e por fim, neste passo, o comandante comunica o nível de risco que autoriza ser assumido pelos seus subordinados.

No **passo 4** são implementados os controlos, que devem ser vertidos nos documentos operacionais, consistindo em ordens claras e precisas.

No **passo 5** é efectuada a supervisão e avaliação dos controlos. Este passo é executado após o cumprimento da missão e destina-se a avaliar o modo como a gestão de risco foi efectuada.

Por fim, para manter a continuidade com as tarefas e exigências da missão, é necessário acompanhar o processo de gestão de risco de forma padronizada. Assim, deverá ser implementado e utilizado o modelo de folha de trabalho, que se junta no anexo 4.

2.2. A Doutrina Policial¹⁴

2.2.1. O Processo de Gestão do Risco segundo Torres

Segundo Torres, quando se fala em gestão de riscos há que assumir desde logo uma primeira ideia chave: “por mais planeamento e investimento que se faça em segurança, por mais meios que se empreguem, é impossível reduzir a zero o risco de concretização de uma qualquer ameaça relevante”¹⁵.

Para este autor, mais do que correr riscos, o que importa é calcular com rigor os riscos que se correm, estabelecendo planos de contingência escrupulosamente delineados de forma a evitar a surpresa e a indefinição pós-incidente.

¹⁴ A doutrina sobre avaliação e gestão de risco na PSP não é muito diversificada. Sobre esta temática podemos apontar 2 autores de referência, que ao longo das suas carreiras tem reflectido sobre a temática do risco. Falamos dos Intendentes José Emanuel de Matos Torres (actualmente desempenha as funções de Secretário-geral dos Serviços Sociais da PSP, tendo anteriormente sido Director do Departamento de Informações Policiais da DN/PSP e é o orientador do presente trabalho) e Luis Miguel Fiães Fernandes (actualmente desempenha as funções de Director do Departamento de Informações Policiais da DN/PSP). Ambos possuem obras editadas sobre este assunto, bem como leccionam estas matérias em cursos, onde o autor foi aluno.

O texto que agora se apresenta é uma súmula da opinião desses distintos oficiais de polícia, baseados nos textos que já publicaram, bem como nas apresentações efectuadas em aulas, em concreto, as prelecções ministradas na Pós Graduação em Gestão Civil de Crises, ano lectivo 2007/2008, ministrada no ISCPSP.

¹⁵ TORRES, José Emanuel de Matos – **Terrorismo Islâmico: Gestão dos Riscos para a Segurança Nacional**. Monografia. Lisboa: ISCPSP, 2007. p. 23.

Conforme já referido, risco é a *probabilidade* de uma determinada *ameaça* explorar com sucesso uma *vulnerabilidade* potencial do sistema resultando um determinado *impacte* num *activo crítico* para a missão e objectivos da empresa, instituição ou Estado.

Para Torres, o processo de gestão de risco é identificado pela seguinte figura:

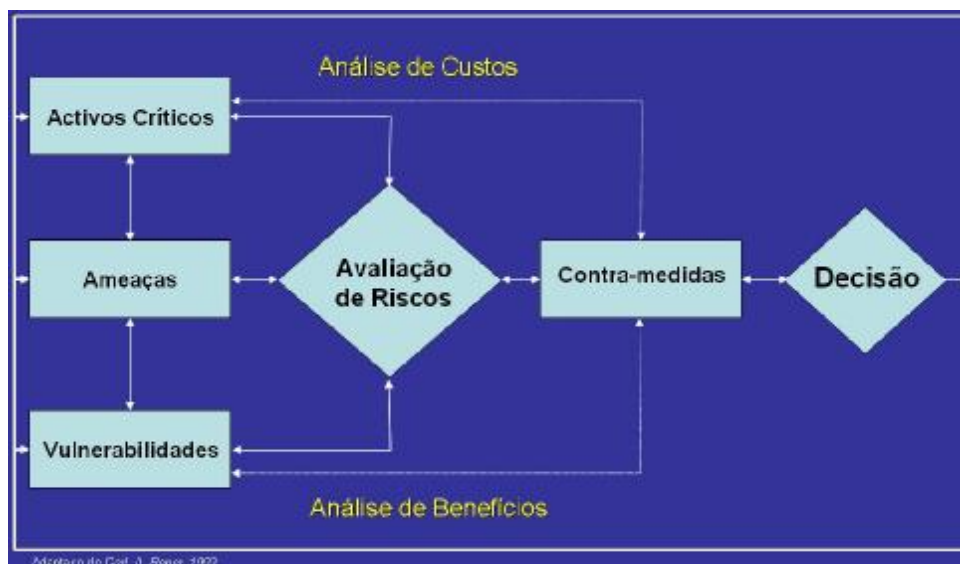


Figura 3 - Processo de gestão do risco segundo Torres

Neste processo são estabelecidas 6 fases.

Na 1.^a fase - **Identificação e valoração dos activos críticos que necessitam de protecção**, à que ter em consideração o elencar e seriar todos os activos críticos. Estes podem ser de 6 espécies: pessoas, infra-estruturas, equipamentos e materiais, informação, actividades e operações e capital incorpóreo da empresa/instituição (Goodwill).

Na 2.^a fase - há necessidade de se fazer o **levantamento das ameaças a que os activos críticos estão sujeitos**, em termos de acções que podem ser levadas a cabo contra os mesmos. A valoração das ameaças deve ser quantificada em termos da probabilidade de poderem vir a acontecer.

Na 3.^a fase - **Identificação e avaliação das vulnerabilidades**, que estejam relacionadas com as ameaças analisadas, considerando as fraquezas do sistema/organização, em termos de ser explorada pela ameaça. As vulnerabilidades devem ser graduadas em 5 níveis: critica, elevada, média, baixa e irrelevante.

Na 4.^a fase - **avaliam-se os riscos**. Nesta fase é efectuada uma análise integrada dos vários aspectos já referidos anteriormente (Ameaças e vulnerabilidades).

Assim, a avaliação dos riscos pode traduzir-se numa equação matemática do tipo:

Risco = Impacte x (ameaça x vulnerabilidade)

Contudo, antes de seriar os riscos, torna-se necessário efectuar um estudo de impactes, para classificar previamente as probabilidades de concretização da ameaça. Torres apresentou uma matriz para ilustrar os diferentes níveis de risco, baseados no perfil de risco do analista ou do decisor, conforme constante do anexo 2.

Na 5.ª fase - **Estudo das contramedidas de prevenção e redução de danos**, tem início o processo de decisão em termos de estabelecimento da estratégia do risco, que pode assumir 4 aspectos: Estratégia de assumpção do risco (aceitar o risco potencial e continuar a operar ou implementar medidas para reduzir o risco para um nível aceitável), estratégia de eliminação do risco (evitar totalmente (ou quase) o risco através da eliminação das suas causas e/ou consequências), estratégia de limitação do risco (limitar o risco através da implementação de medidas que, embora não o eliminem, reduzam o impacte que lhe está inerente) e estratégia de transferência do risco (transferir o risco, sem actuação directa sobre o sistema, adoptando outros mecanismos de compensação de eventuais perdas (ex: seguros))

A figura seguinte mostra a relação entre impactes e graus de probabilidade de concretização de uma ameaça, face às várias estratégias:

		Grau de frequência expectável		
		Alto	Médio	Baixo
Grau de Impacte	Alto	Eliminação do Risco	Eliminação / Limitação do Risco	Transferência do risco
	Médio	Eliminação / Limitação do Risco	Limitação / Transferência do risco	Limitação / Assunção do risco
	Baixo	Limitação do risco	Limitação / Assunção do risco	Assunção do Risco

Figura 4 - Matriz de apoio à decisão

Na escolha das estratégias, o decisor terá de ter em atenção o custo-benefício da opção que tomar.

Na 6.ª fase - **Preparação da decisão superior**, o gestor de risco sujeita as suas propostas/recomendações à decisão superior, identificando claramente todas as 5 fases

anteriores, realçando aqueles aspectos que considere mais pertinentes para a tomada de uma melhor decisão.

2.2.2. O Processo de Gestão do Risco segundo Fernandes

Este autor refere que do ponto de vista técnico, o risco pode ser definido como a antecipação das consequências decorrentes da materialização de um conjunto de ameaças, num determinado período de tempo, relativamente a um conjunto de alvos¹⁶.

Assim, para Fernandes, o risco pode ser dividido em dois tipos:

- a) O risco decorrente de fenómenos naturais e fortuitos, onde não se encontra presente qualquer intenção antagónica contra qualquer alvo em particular e;
- b) O risco decorrente da actividade intencional de indivíduos e organizações. Este tipo de risco tem associado várias componentes: a *ameaça*, relativa a um determinado alvo; as *vulnerabilidades* do alvo; e as *consequências* para o alvo no caso da materialização, com sucesso, da ameaça.

O atrás descrito é traduzido na seguinte fórmula:

$$\text{Risco} = ((\text{Ameaça}, \text{vulnerabilidades}, \text{Consequências})I)$$

Interpretando a fórmula, concordamos que a ameaça tecnicamente é definida como “o produto de uma possibilidade por uma intenção”¹⁷, de pessoas ou organizações;

A vulnerabilidade deve ser compreendida como função da probabilidade de determinados danos ocorrem caso uma ameaça se materializa, através de um determinado *modus operandi* relativamente a um determinado alvo, num determinado momento.

As consequências referem-se à magnitude e amplitude dos danos resultantes da concretização de uma determinada ameaça.

O factor “I”, representa o imponderável e o imprevisível, na medida em que nunca se pode ter a certeza de ter identificado todas as ameaças e avaliado correctamente todas as vulnerabilidades e consequências.

Considerando que a finalidade da avaliação do risco é informar o planeamento e a distribuição de recursos, existem várias razões para que os decisores compreendam a

¹⁶ WILLIS, Henry H.*et al.*, Estimating terrorism risk, Santa Barbara, RAND, 2005, p. 10, in FERNANDES, Luis Miguel Fiães - **A liquidação da segurança**. Trabalho final do 2.º Curso de Direcção e Estratégia Policial. Lisboa: ISCPSP, 2006, p. 21.

¹⁷ A escala de avaliação de ameaça prevê a seguinte classificação: 1 - imediato, 2 - elevado, 3 - significativo, 4 - moderado, 5 - reduzido, Letra Z – ameaça real (a Recomendação do Conselho 2001/C356/01 de 6DEZ01 que cria a escala comum de avaliação da

importância de tal actividade. A avaliação do risco permite avaliar a relação custo - benefício das políticas e medidas implementadas, bem como permite avaliar a distribuição de recursos, tornando possível identificar as áreas de maior vulnerabilidade e a potencial emergência de novos riscos (Fernandes, 2006).

O processo de avaliação de riscos, segundo Fernandes, segue o esquema seguinte:

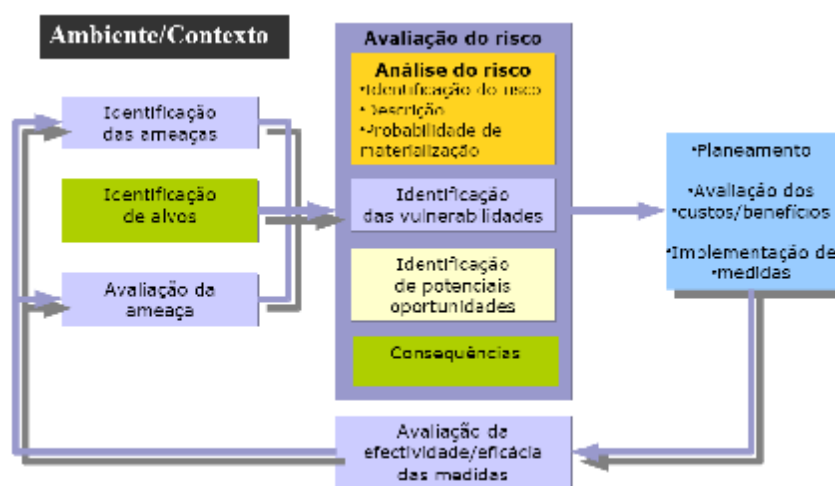


Figura 5 - Processo de avaliação dos riscos segundo Fernandes

Para além do já referido e para interpretação do processo, importa contextualizar a análise de risco. Esta pode ser entendida como a identificação dos riscos e tem por objectivo identificar a exposição de uma organização ao elemento “incerteza”. Na análise de riscos deve-se ter em consideração a questão do histórico de eventos.

Quanto à gestão de riscos, o conceito traduz a ideia de protecção e aumento de valor da organização, pois melhora a qualidade da decisão (é uma mais valia para a decisão, para o planeamento e para a definição de oportunidades, pois analisa e interpreta de forma estruturada as ameaças, as vulnerabilidades e as consequências).

Para Fernandes, várias são as respostas possíveis na análise de riscos: tolerar o risco, isto é, não são tomadas quaisquer medidas, porque não existem meios ou porque a relação custo-benefício é desfavorável à opção de adopção de medidas; aplicar medidas de protecção, para colocar o risco dentro de valores aceitáveis; transferir o risco; neutralizar a fonte do risco; terminar com a actividade sujeita ao risco.

O processo de avaliação de risco é consubstanciado na matriz constante anexo 3.

2.3. A Gestão do Risco na European Union¹⁸

2.3.1. O Caso Dinamarquês



Figura 6 - Logótipo da DEMA

O sistema nacional de avaliação de vulnerabilidades da Dinamarca é um sector inter-departamental transversal e foi criado em 2004. O objectivo foi o de efectuar análises de risco e identificação de vulnerabilidade para a nação como um todo e para determinados sectores da sociedade em concreto. A avaliação dos riscos foi uma nova área que as autoridades do governo central passaram a investir.

Este projecto foi posteriormente atribuído à DEMA¹⁹, e o modelo (apresentado a seguir), foi concluído em finais de 2005²⁰.

Na opinião da DEMA, a avaliação de risco é uma ferramenta com sete funções:

1. **Novos conhecimentos e visão geral:** A avaliação aumenta o conhecimento dos participantes e fornece uma visão de conjunto das ameaças, dos riscos e das vulnerabilidades. A avaliação pode ajudar a identificar e priorizar contra-medidas, prevenir incidentes, limitar impactos, e reduzir vulnerabilidades. A análise também pode ajudar a identificar medidas alternativas ou mais eficazes;
2. **Uma base segura para tomada de decisões:** As avaliações reúnem informações essenciais sobre os riscos, vulnerabilidades e possíveis contra-medidas, proporcionando gestores bem informados, com bons conhecimentos para decidir;
3. **Comunicação eficaz:** A avaliação pode ser usada para justificar a tomada de determinadas medidas, tanto interna como externamente. Isso aumenta a confiança na preparação das organizações e da sociedade envolvente;
4. **Exercícios:** A avaliação pode ser usada em conexão com o cenário baseado em exercícios de formação e outras actividades de construção de competências;
5. **Coordenação entre as autoridades:** A avaliação pode descobrir os riscos e vulnerabilidades entre sectores da sociedade, organizações e funções críticas. O

¹⁸ Nesta secção apresentaremos dois métodos de avaliação/gestão do risco utilizados em países europeus. Por respeito pelas regras do trabalho em termos de dimensão, apenas serão apresentados os casos da Dinamarca e França. O capítulo termina com a secção em que fazemos a apresentação de um resumo das conclusões dos 2 seminários sobre *risk assessment*, em que o autor participou e que foram apresentadas, posteriormente, ao Secretariado-geral do Conselho da EU. A tradução é do autor.

¹⁹ Danish Emergency Management Agency

conhecimento das dependências transversais e interdependências pode ser utilizado para coordenar as respostas entre as várias entidades com responsabilidades na matéria.

6. **Controle:** A avaliação pode ajudar no controlo da conformidade com a legislação actual, quer nacional quer internacionais sobre normas de segurança, etc;
7. **Reforço da “Cultura de Prontidão”²¹:** O trabalho sistemático de avaliação de risco e de vulnerabilidade pode aumentar o grau de preparação dentro de uma organização, tornando a gestão do pessoal mais consciente contra ameaças que possam enfrentar, e como lidar com elas de forma eficaz.

O modelo da DEMA centra-se na necessidade de continuidade nas "funções críticas" no caso de grandes perturbações, verdadeiras catástrofes ou acidentes. Por funções críticas entende-se a actividades e serviços que são indispensáveis para a sociedade. A sua importância é de tal ordem que qualquer perda total ou parcial poderia ter consequências graves para a vida, segurança, saúde, propriedade ou o meio ambiente. O modelo destina-se principalmente aos departamentos e agências do governo central, que detêm supervisão política e planeamento de contingências. No entanto, todos os interessados são convidados a utilizar o modelo, especialmente nos sectores públicos e privado, proprietários e operadores das infra-estruturas críticas.

O modelo desenvolvido num formato electrónico “amigável”, pressupõe a existência de um processo de 3 fases, sendo implementado na 2.ª fase conforme figura seguinte:

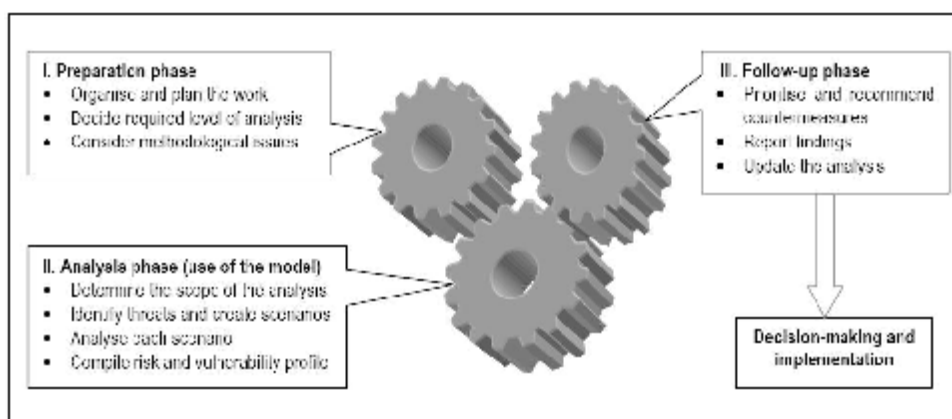


Figura 7 - Fases do modelo de avaliação de risco da DEMA

²⁰ O lançamento oficial teve lugar a 14 de Dezembro de 2005.

²¹ No original: “Preparedness culture”.

A segunda fase, denominada fase de análise, é constituída por 4 funções:

1. **Determinar o âmbito da análise:** Inicialmente, deve ser decidido o que incluir e excluir. O objectivo deve ser a de identificar as funções críticas que devem ser mantidas no caso de grandes perturbações, acidentes ou catástrofes.
2. **Identificar ameaças e criar cenários:** O modelo contém seis cenários de ameaça pré-definidos, juntamente com um "catálogo de ameaças" para ajudar os utilizadores a formular os seus próprios cenários adicionais. O objectivo é delinear cenários realistas onde funções críticas são significativamente afectadas, e que por isso exigem contramedidas extraordinárias. Ambos os cenários "pior das hipóteses" e eventos que ocorrem com frequência, devem ser excluídos da análise.
3. **Analisar cada um dos cenários:** Nesta sessão, os utilizadores avaliam as vulnerabilidades que possam existir em relação à defesa das funções críticas em estudo, bem como os riscos associados a cada cenário. As vulnerabilidades são avaliadas de acordo com as capacidades existentes (ou falta delas).
4. **Compilar um perfil de risco e vulnerabilidade:** O modelo final da secção contém uma matriz de risco global (5x5). Isto fornece um gráfico ilustrativo da comparação das diferentes ameaças e cenários analisados na função 3. Além disso, o perfil de diagramas apresenta uma visão panorâmica do que ocorre com mais frequência. O perfil de risco e vulnerabilidades pode, assim, contribuir para as deliberações subsequentes quanto a possíveis contra-medidas e suas prioridades.

Para a DEMA foi importante, na definição do modelo, o estabelecimento de determinados conceitos, relativos aos termos mais utilizados, nomeadamente:

- **Análise de risco e vulnerabilidade:** ferramenta analítica com que os utilizadores possam identificar e avaliar sistematicamente ameaças, riscos e vulnerabilidades, com vista à formulação de sugestões para priorizar as contra-medidas.
- **Ameaça:** Qualquer circunstância adversa, indicação, potencial incidente ou outro desafio perturbador. Uma ameaça pode ter origem natural, humana, organizacional, ou em factores tecnológicos. A ameaça pode estar mal intencionada ter ou destinados acidentais/involuntários, e pode ser prevista ou inesperada.
- **Risco:** Risco é um produto da probabilidade de um incidente (uma ameaça materializável) e suas possíveis consequências. No entanto, as probabilidades e as

consequências são afectadas pelas vulnerabilidades do sistema cuja ameaça é dirigida. A avaliação de riscos não podem ser realizados de forma isolada, mas deve levar em conta o relativo grau de vulnerabilidade/resiliência. Para ameaças maliciosas é difícil produzir avaliações de risco, devido à incerteza do "factor humano" e falta de dados históricos.

- **Vulnerabilidade:** A medida de um dado sistema, com pontos fortes e fracos no que toca à sua capacidade para funcionar de forma eficaz, quando confrontados por ameaças. Um sistema é vulnerável se não tiver uma significativa diminuição da capacidade para planear, prevenir, atenuar, ou responder e recuperar de uma ameaça materializada. O oposto de vulnerabilidade é resiliência. A avaliação da vulnerabilidade pode ser ilustrada pela figura abaixo²²:

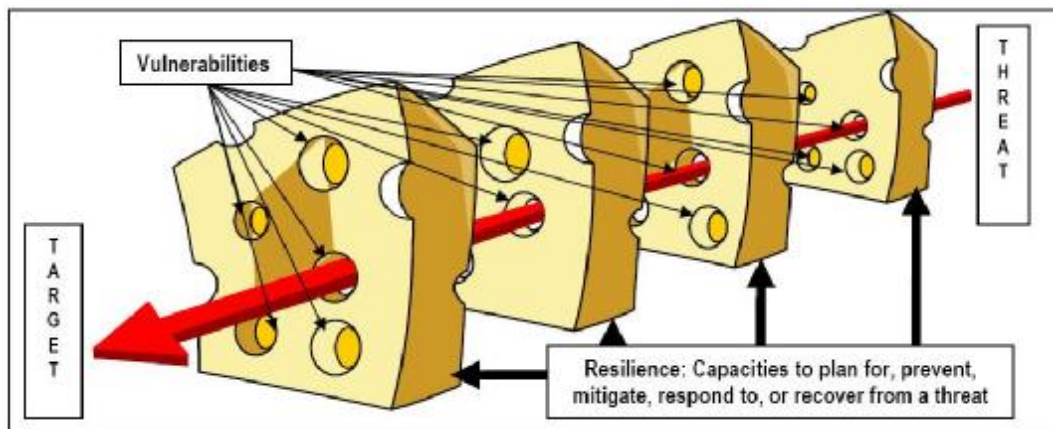


Figura 8 - Accident Causation Model

2.3.2. O Caso Francês



Figura 9 - Logótipo francês

Conforme o sistema de administração francês, o Prefeito de cada Departamento, que representam o Estado Francês a nível local, estão encarregados do planeamento de emergência. Este trabalho preventivo foi-lhes atribuído em 1952 com a criação do plano ORSEC, que foi sendo modificado ao longo dos anos, só tendo sido concluído na década de 80. A reforma de 1988 teve por objectivo obter uma melhor resposta aos “riscos de toda a espécie”, tivessem eles origens naturais, tecnológicos ou humanas, para protecção de pessoas,

²² Inspirado em James Reasons - **Accident Causation Model**, também conhecido como Modelo de Queijo Suíço.

propriedades e ambiente contra acidentes, desastres, catástrofes, em especial através da introdução de ferramentas de planeamento.

Em termos de resposta, foram definidos 3 planos territoriais sob a responsabilidade de um representante do Estado ou do Departamento respectivo.

Para efeitos de uniformidade foram aceites os seguintes termos chave:

- **Risco:** É um perigo mensurável na sua ocorrência (probabilidade), ameaçando as pessoas, bens, negócios ou o ambiente. Na pior das hipóteses, a coesão da sociedade e a durabilidade das instituições políticas também podem ser ameaçados.
- **Perigo:** é um acontecimento com consequências nefastas.
- **Medição de um risco:** probabilidade de ocorrência multiplicada pela gravidade das consequências. Também é influenciada pelas características do evento e do grau de incerteza sobre as causas, consequências e meio.
- **Métodos de análise sistémica:** em oposição aos chamados métodos analíticos, estes métodos tendem a descrever sistemas constituídos por elementos em relação mútua, recorrendo a modelos pré-estabelecidos.

Em termos metodológicos, o modelo francês tem por base as seguintes fases:

- **Definição do problema:** Antes de aplicar um método, o problema deve ser devidamente identificado. Torna-se necessário saber se o ponto de partida da acção está em linha com os riscos cujas consequências são desconhecidas ou com os potenciais perigos? A acção pode assim ser indutiva ou dedutiva. O enquadramento legal ou regulamentar pode, às vezes, limitar a margem de escolha.
- **Identificação do método apropriado:** Podendo existir vários métodos, a escolha depende do conhecimento que possa ser criado em cada um dos termos da análise sistémica. Os diferentes métodos podem ser usados para analisar as condições em que ocorrem os eventos indesejáveis, particularmente no que diz respeito a:
 - o Origem dos fluxos de perigo dentro do sistema;
 - o Os efeitos amplificadores do perigo em termos de fluxo no campo de perigo;
 - o Os efeitos causados pelo fluxo do perigo nos alvos.

O conhecimento dos fenómenos que se estão a desenvolver pode ser obtido mediante modelos matemáticos ou experiências pessoais. Cruzar a experiência e as culturas dos vários serviços é essencial para criar uma sinergia produtiva durante

toda a acção.

- **Manter a análise actualizada:** Desenvolver os antecedentes do problema em questão, ampliando o conhecimento de um determinado fenómeno, tornar a sua elaboração num modelo confiável e efectuar análises técnicas são factores que devem conduzir a um questionamento cíclico das conclusões de uma análise de risco. Existem, portanto, motivos para considerar a análise de risco como um processo interactivo.

No modelo francês de resposta a incidentes a análise de riscos é transversal a todo o processo, conforme imagem seguinte:

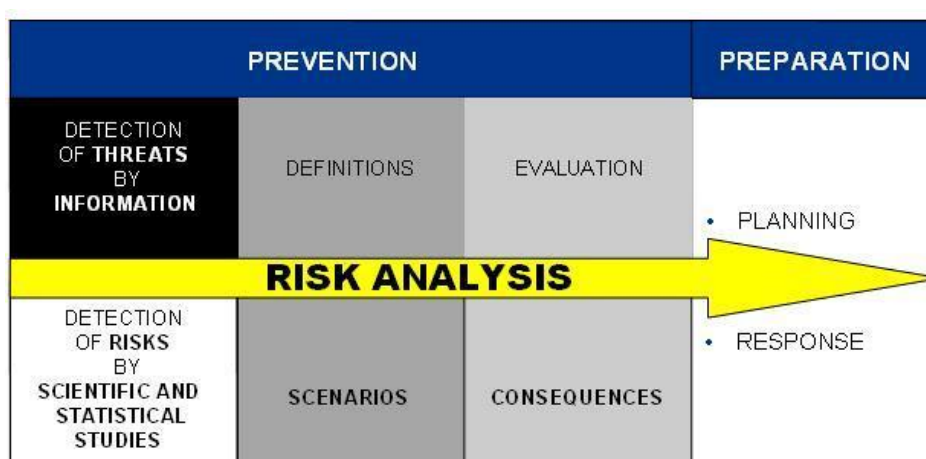


Figura 10 – A avaliação de riscos no sistema francês

2.3.3. Conclusões dos Seminários sobre *Risk Assessment*²³



Figura 11 - Logótipo da Presidência da EU

A natureza da avaliação de risco depende do campo ou temática em que vai ser usada. Por exemplo, no contexto da Protecção civil, a avaliação de risco diz respeito, em geral, a eventos que possam causar estragos, contrastando com os gestores de risco na área financeira, que fazem avaliações de risco aproveitando as oportunidades para ganhos monetários ou pelo menos para não registarem prejuízos.

Um processo eficiente de avaliação de risco proporciona aos decisores:

- Uma apurada compreensão dos riscos que enfrentam traduzido num sólido planeamento proporcional aos riscos;

²³ Os referidos seminários tiveram lugar em Londres, nos dias 27 e 28 de Setembro e 6 de Dezembro de 2005, no âmbito da presidência do Reino Unido da EU.

- Uma base racional para a hierarquização dos objectivos e da afectação de recursos;
- As informações necessárias para apoiar a comunicação clara e consistente sobre determinado risco.

As definições e os termos aplicados sobre avaliação de risco são frequentemente inconsistentes. Contudo, foi possível chegar a um entendimento sobre os termos chave:

Risco: definido como o produto da probabilidade e impacto potencial de um evento. As definições de risco poderão variar nos termos mas, em última instância, a maioria refere que uma avaliação de risco envolve medidas de probabilidade com medidas de impacto.

Probabilidade: A possibilidade de determinado evento poder ocorrer dentro de um determinado prazo (por exemplo, 5 anos). A probabilidade de ocorrer um perigo acidental é influenciada por uma série de factores, nomeadamente a formação, a confiabilidade humana e a tolerância de sistemas mecânicos. A probabilidade de um ataque malicioso ter êxito será determinado pela capacidade e intenção de um indivíduo ou organização, em conjunto com a vulnerabilidade dos sistemas a diferentes tipos de ataque (por exemplo, ataques físicos ou ataques electrónicos). Para os ataques maliciosos, é particularmente difícil produzir probabilidades, até porque os grupos envolvidos procuram confundir as previsões sobre seu comportamento. É típico, portanto, que essas avaliações sejam tratados como indicações da "plausibilidade" de um ataque.

Impacte: A definição de impacte varia consideravelmente, uma vez que esta depende do objectivo de cada avaliação de risco. Se se está a realizar uma avaliação do risco para um grande evento desportivo o impacto será medido em termos de falha do sucesso desse evento. Se por outro lado se está a efectuar uma avaliação dos riscos a nível nacional para a Protecção Civil, então estamos preocupados com o impacte de um evento sobre a população. Há muitas dimensões de impacte nacional e, portanto, várias definições de escalas de impactes. O impacte à escala nacional terá de considerar factores como número de mortes, alterações ao quotidiano das populações, impactes psicológicos ou impacte por perda de receitas, etc.

Num processo de avaliação de risco são usualmente seguidos os seguintes passos:

Passo 1 - Contextualização: Essa actividade prepara a equipa de avaliação para identificar potenciais perigos (Passo 2). Envolve, considerando as particularidades do país

ou região que estão a influenciar a possibilidade ocorrência de eventos prejudiciais, por exemplo, qual é a prevalência e a distribuição geográfica das instalações industriais perigosas numa determinada área? Qual é o nível geral de interesse dos terroristas numa determinada área? Quais são os principais riscos naturais presentes em determinada zona? Existem ou vulnerabilidades ou tensões sociais a ser tomadas em consideração?

Passo 2 - Identificação: Nesta etapa, o trabalho de contextualização é usado para identificar os tipos mais específicos de eventos naturais, acidentais e maliciosos que precisam ser incluídos na avaliação.

Passo 3 – Análise: implica avaliar a probabilidade e impacte dos eventos que foram identificados, usando tabelas pré-concebidas e convenções;

Passo 4 – Avaliação: envolve a relação entre a probabilidade e o impacte de cada evento, a fim de avaliar os seus riscos globais. Há uma variedade de maneiras de fazer isto, mas a abordagem mais comum é utilizar uma matriz de risco, conforme se ilustra na figura seguinte. Este é um quadro que mostra explicitamente as regras que são utilizadas para combinar probabilidade e impacte na avaliação de risco

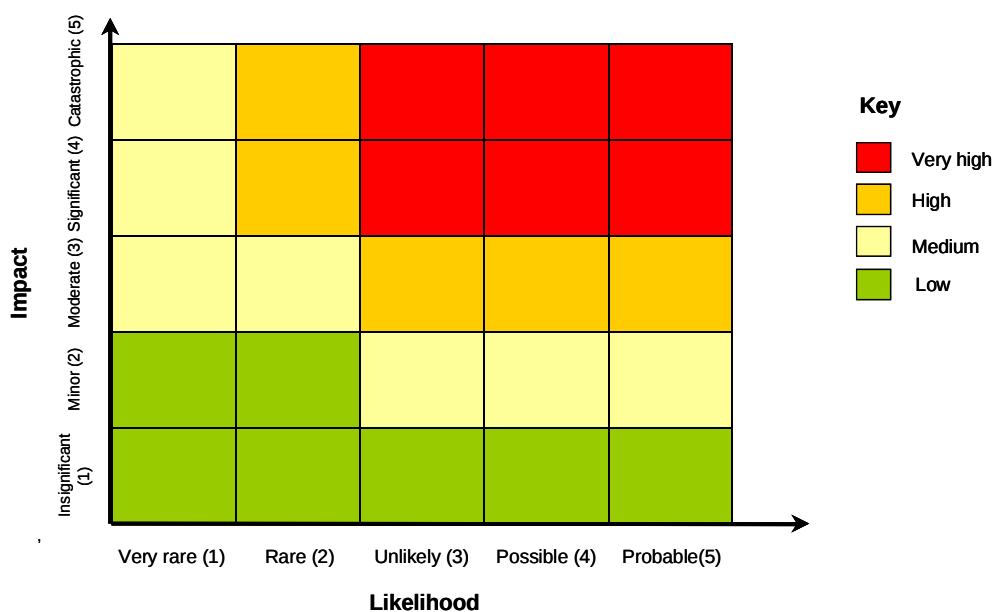


Figura 12 - Matriz de risco²⁴

Após se ter produzido a matriz de risco, é então possível realizar as fases subsequentes do processo de gestão do risco, que identifica os riscos que são inaceitáveis e, em seguida, considera a melhor maneira de mitigá-los

²⁴ Conforme apresentada durante o decorrer dos seminários

3. O Planeamento Operacional

3.1. Definição

A decisão enquanto processo é um instrumento precioso que auxilia os comandantes a avaliar a situação tática e a tomar decisões lógicas, constituindo-se num processo detalhado, claro, deliberado, sequencial e demorado, utilizado quando se dispõe de tempo e pessoal suficiente, para analisar as diferentes modalidades de acção, quer dos adversário, quer dos meios próprios. Um adequado processo de decisão ajuda na preparação de planos de operações, no planeamento de novas missões, em operações que se prolongam no tempo e, também, em aspectos formativos.

Podemos afirmar que planear é o processo pelo qual o comandante visualiza um resultado final, transmite um método eficaz para o atingir e comunica as suas decisões.

O resultado do planeamento é um plano ou ordem de operações que atribui tarefas aos subordinados, que contém medidas de coordenação necessárias para sincronizar a operação, que oriente a preparação de actividades, que permita distribuir recursos e que estabeleça a fita do tempo e as condições para a sua execução.

Com base no planeamento e intenções do comandante é possível nos planos ou ordens de operações optar por:

- Tipos de operações, deslocações e táticas;
- Composição e organização das forças;
- Definição de actividades no tempo espaço e suas finalidades;
- Medidas de coordenação²⁵;
- Ritmo da execução das operações;
- Risco que o comandante está disposto a aceitar.

Quando falamos em planeamento, podemos estar a referir três realidades distintas: planeamento estratégico, operacional e tático. Os níveis de planeamento estratégico e operacional são o contexto nos quais as operações de nível tático atingem os seus objectivos²⁶. Os planeamentos operacionais e táticos complementam-se mas tem finalidades distintas.

²⁵ No planeamento operacional policial, o último parágrafo do ponto 3. **Execução** terá o título de **Instruções de Coordenação** e nele serão mencionados todos os detalhes de execução que interessem simultaneamente a duas ou mais unidades, subunidades ou equipas, conforme o escalão que difunde a Ordem de Operações (ponto 22 da **NEP - 3.ª REP. DOP 10 - OOp.**, p. 7)

²⁶ **ME 10-0010 – Manual do Processo de Decisão Militar**. Lisboa: IESM, 2006. p. 13.

O planeamento de nível operacional focaliza-se no desenvolvimento de planos e ordens de operações para acções de maior ou menor envergadura. Por outro lado, é no planeamento operacional que definimos os meios para alcançar os objectivos estratégicos definidos superiormente. Neste caso, os planos e ordens de operações estabelecem uma ligação entre os objectivos estratégicos e os elementos que no terreno vão executar as operações. O planeamento operacional envolve dimensões mais alargadas no tempo e espaço, que o planeamento tático. Este, por seu turno, é mais complexo e menos definido.

Concluindo, podemos afirmar que no planeamento operacional tem que se definir a área de operações, estimar os meios necessários e avaliar as necessidades da execução da operação.

3.2. O Processo de Decisão

Decidir é escolher a melhor opção para o cumprimento da missão. Planear é uma forma de decidir²⁷.

Por definição doutrinária, o planeamento que mais se assemelha com o planeamento policial é o militar²⁸, que se denomina processo de decisão militar e que se divide em várias fases, desde a recepção da missão até a difusão de planos e ordens de operações.

No referido processo, a fase que se segue à recepção da missão denomina-se análise da missão. Nesta fase, pretendem-se alcançar dois objectivos: definição do problema tático e/ou operacional a resolver; dar início ao processo de determinação de eventuais soluções para o problema em questão.

A análise da missão pode ser decomposta em vários passos, sendo um deles, a elaboração de análises de risco. A análise de risco deve ser incluída em todas as modalidades de acção, sendo esta a fase seguinte do processo de decisão. Não se pretende nesta fase eliminar todos os riscos, mas apenas aqueles que são desnecessários. Aqui, o objectivo principal é aumentar as capacidades operacionais e contribuir para o cumprimento da missão com o mínimo de perdas aceitáveis.

Conforme refere Ramos²⁹, com a finalidade de clarificar o desenvolvimento das operações, prepara-se o enunciado do respectivo esboço de cada modalidade de acção.

²⁷ ME 10-0010 – *Manual do Processo de Decisão Militar*. Lisboa: IESM, 2006. p. 11.

²⁸ RAMOS, Constantino José Mendes Azevedo – *O processo de Decisão Policial no âmbito da Actividade Operacional*. Uma nova abordagem. Trabalho Final do 1.º Curso de Direcção e Estratégica Policial. Lisboa: ISCPSI, 2005, in PEREIRA, Manuel João ; NEVES, Joaquim – *Estratégia e Gestão Policial em Portugal*. Oeiras: INA, 2005. p. 20.

²⁹ Ramos, Constantino - *Ob. Cit.* p. 28.

Estes, em conjunto devem responder às questões de quem, o quê, quando, onde, como e para quê, reflectindo também os riscos a assumir.

O processo de decisão continua com as fases de análise, comparação e aprovação das modalidades de acção (m/a) e termina com a difusão de planos e ordens de operações.

Os planos e ordens de operações, após escolha da melhor modalidade de acção, define o conceito de operação e a respectiva intenção do comandante³⁰, dando indicações sobre o modo como pretende que a operação seja executada, reflectindo este conceito o risco que o mesmo está disposto a assumir.

Num planeamento, os responsáveis pelo mesmo podem optar por um processo de decisão analítico, intuitivo ou ambos. No processo de decisão intuitivo, chega-se à decisão com base no conhecimento, julgamentos, experiência, formação, percepções, etc. Neste caso avalia-se comparando várias opções. É um tipo de processo muito útil para decisões urgentes, por ser uma abordagem muito rápida, baseada em experiências anteriores.

No processo analítico, os problemas resolvem-se de forma sistemática: analisa-se o problema, desenvolvem-se opções que são comparadas e segundo um critério pré-estabelecido é escolhida a opção mais vantajosa. É uma abordagem indicada para resolução de problemas complexos.

O processo de decisão em que são juntos aspectos intuitivos e analíticos é o processo que na prática é mais utilizado. Nestes casos a abordagem intuitiva é mais da responsabilidade do comandante e, a análise metódica é da competência do *staff* de apoio.

3.3. A Gestão do Risco no Planeamento Operacional

O risco é um aspecto inerente às operações policiais. No planeamento operacional não se pretende eliminar o risco, como vimos atrás, tarefa que é de todo impossível. Pretende-se com o planeamento operacional estabelecer um enquadramento que facilite acções que permita reduzir o risco. Por vezes, assumir riscos, até pode ser benéfico, pois permite explorar vantagens e oportunidades que de outro modo não aconteceria.

O planeamento operacional como trata da definição de actividades e atribuição de meios, funciona por si só, como factor de redução do risco.

³⁰ Estes aspectos são incluídos, nas Ordens de Operações, no parágrafo 3. **EXECUÇÃO** no primeiro subparágrafo denominado **CONCEITO DE OPERAÇÃO** sendo indicado a forma como o comandante pretende que a operação seja conduzida, esclarecendo a finalidade da operação e incluindo os pormenores necessários para assegurar a apropriada actuação dos subordinados perante uma evolução de situação que não permita difusão de instruções adicionais. (ponto 19 da **NEP - 3.ª REP. DOP 10 - OOp.**, p. 7)

Durante o planeamento operacional efectua-se a avaliação e gestão do risco, identificam-se perigos para o cumprimento da missão, analisam-se vulnerabilidades, ameaças, impactes e probabilidades de ocorrência de cada um desses perigos. O risco que for assumido pelo decisor, deve ser expresso nos planos ou ordens de operações.

Perante um risco que se aceita assumir, podem ser introduzidos, na fase de planeamento factores que o minimizem, como por exemplo:

- Maior reconhecimento da área de operações;
- Nomeação de forças em reserva³¹;
- Maior segurança na execução das operações policiais;
- Maior/menor ritmo na execução das operações policiais;
- Maior/menor número de execução de operações policiais em simultâneo;
- Maior precisão e objectividade na execução das operações policiais.

Neste âmbito a qualidade da informação ou *intelligence* disponíveis influenciam de forma significativa a capacidade de produção de bons planos ou ordens de operações.

Concluindo, podemos afirmar que quanto maior for a quantidade e quanto maior for a qualidade da informação disponível, mais fácil se torna planear e minimizar o risco.

3.4. A Estrutura da Área Operacional da PSP

A Lei de Organização da PSP³² cria na DN/PSP a Unidade Orgânica de Operações e Segurança, que compreende uma área dedicada às operações policiais³³.

Por seu turno a Portaria n.º 383/08 de 29/3 veio definir as unidades nucleares pertencentes à DN/PSP, prevendo no seu art. 1.º n.º 1 al. c) a existência de um Departamento de Operações (DO). As competências do DO encontram-se previstas no art. 4.º da referida Portaria. No âmbito do presente trabalho destacamos as competências relacionadas com a elaboração de normas técnicas relativas à execução das tarefas policiais e aos métodos de trabalho e funcionamento dos meios operacionais da PSP, designadamente em matéria de segurança pública; policiamento e segurança de pessoas e bens nas áreas aeroportuárias, portuárias e ferroviárias; ordenamento e regulação do trânsito, fiscalização do cumprimento dos regulamentos de transportes terrestres e

³¹ No planeamento operacional policial, a nomeação destas forças faz-se no penúltimo parágrafo do ponto 3. **Execução**, onde é indicada a constituição da reserva, sua localização, missão e limitações de emprego, conforme ponto (21) **NEP - 3.ª REP. DOP 10 - OOp**. p. 7

³² Lei n.º 53/2007 de 31/8 - **Aprova a orgânica da Polícia de Segurança Pública**.

³³ Art. 29.º da Lei n.º 53/2007 de 31/8.

prevenção rodoviária; gerir as necessidades de reforço sazonais de meios policiais; propor medidas de prevenção da violência doméstica, de apoio a programas especiais de segurança, de protecção social de menores e grupos de risco e de prevenção da toxicodependência; estudar e propor medidas de segurança de estabelecimentos de ensino e planear, programar e acompanhar as missões no plano internacional.

O DO, considerado um serviço exclusiva ou predominantemente policial³⁴, integra na sua estrutura a Divisão de Policiamento e Ordem Pública (DPOP), a Divisão de Trânsito e Segurança Rodoviária (DTSR), a Divisão de Prevenção Pública e Proximidade (DPPP) e a Divisão de Estudos, Doutrina Policial e Relações Internacionais (DEDPRI)³⁵. Para o âmbito do presente trabalho, importa novamente realçar as competências da PSP ao nível das operações policiais, neste caso materializadas com as competências previstas para as referidas Divisões³⁶, sendo elas próprias serviços que prosseguem atribuições exclusiva ou predominantemente policiais³⁷, nomeadamente: elaboração de normas técnicas relativas à execução das tarefas policiais e aos métodos de trabalho e funcionamento dos meios operacionais da PSP, designadamente em matéria de segurança pública; policiamento e segurança de pessoas e bens nas áreas aeroportuárias, portuárias e ferroviárias; ordenamento e regulação do trânsito, fiscalização do cumprimento dos regulamentos de transportes terrestres e prevenção rodoviária; gerir as necessidades de reforço sazonais de meios policiais; propor medidas de prevenção da violência doméstica, de apoio a programas especiais de segurança, de protecção social de menores e grupos de risco e de prevenção da toxicodependência; estudar e propor medidas de segurança de estabelecimentos de ensino e planear, programar e acompanhar as missões internacionais.

Os Comandos territoriais PSP, conforme previsto no art. 34.º da Lei 53/07 de 31/8, compreendem uma área operacional, à qual compete, entre outras, a competência de assessorar, planear e coordenar os serviços de operações policiais, no sentido de apoiar o comando na sua função de comando e controlo³⁸.

Quanto ao modo como o efectivo da PSP, que está integrado na estrutura de operações, exerce as competências atrás descritas, importa referir que em todos os

³⁴ Al. b) n.º 1 do art. 2.º da Portaria n.º 416/08 de 11/6 conjugado com a alínea c) do n.º 4 do artigo 65.º da Lei n.º 53/2007, de 31/8.

³⁵ Al. c) n.º 1 do art. 1.º do Despacho n.º 19935/2008 do Director Nacional da PSP de 17JUL08, que define as unidades orgânicas flexíveis da unidade DN/ PSP, bem como as correspondentes atribuições e competências.

³⁶ Despacho n.º 19935/2008 do Director Nacional da PSP de 17JUL08 - Artigo 6.º a 9.º.

³⁷ Art. 6.º a 9.º e n.ºs 2 do Despacho n.º 19935/2008 do Director Nacional da PSP de 17JUL08.

³⁸ Art. 2.º n.º 1 e 2 da Portaria n.º 434/08 de 18/7.

Comandos e UEP existem Núcleos de Operações que se relacionam directamente com o DO através das suas Divisões e consoante as temáticas tratadas.

O DO enquanto entendido como órgão de Estado-Maior da DN/PSP tem a competência de emanar ordens para cumprimento de missões operacionais, fazendo-o através de Directivas Operacionais, que posteriormente nos Comandos, são analisadas e interpretadas, passando eles próprios a elaborar Ordens de Operações, que serão comunicadas até ao escalão de execução mais baixo, normalmente o agente policial que é empenhado nas missões policíacas. Caso se trate de matérias estruturantes para a PSP, por vezes as Directivas tomam a designação de Directivas Estratégicas, dado que reflectem a visão que a organização tem sobre determinado assunto e o seu responsável máximo a considera de extrema importância, sendo de cumprimento obrigatório para todos os níveis de hierarquia ou níveis funcionais.

No âmbito da elaboração das Directivas Operacionais, os responsáveis pelo DO, em concreto os responsáveis pelas Divisões, conforme as temáticas tratadas, tem em consideração as avaliações de risco e as avaliações de ameaça que são produzidas nos serviços respectivos, nomeadamente no Departamento de Informações Polícias ou Comandos de Territoriais de Polícia e no Serviço de Informações de Segurança (SIS). O conteúdo da informação vertida nessas avaliações, através da atribuição de um grau e, as suas recomendações escritas, condicionam a afectação de meios, facto que é desde logo assumido ao nível da DN/PSP e posteriormente transmitido aos escalões de execução.

Ainda no campo dos planos e ordens de operações, a doutrina policial é pouco abundante e já antiga, datando de 1988³⁹. Mais recentemente o DO actualizou o modelo de Ordem de Operações, na tentativa de uniformização deste plano a nível nacional. Contudo a referida NEP datada de 1988, manteve-se em vigor, continuando a cumprir os objectivos para que foi difundida: dar a conhecer a todos os comandos da PSP o esquema formal que deve utilizar na elaboração de ordens de operações e difundir conhecimentos específicos sobre planeamento operacional às então denominadas secções de operações e informações.

³⁹ Vide NEP - 3.ª REP. DOP 10 - OOp de 30DEZ1988 – Documentos operacionais – Ordens de Operações.

4. A Análise de Risco na PSP

4.1. O Sistema de Informações da PSP

Ao Estado cabe garantir a segurança da globalidade do território⁴⁰, bem como a liberdade e o gozo pleno dos direitos fundamentais dos cidadãos que dele fazem parte ou que dele fruem. Tem como fundamento a actividade de Segurança Interna, que consiste na 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 fundamentais⁴¹.

A segurança interna abarca doutrinariamente o domínio das componentes de prevenção criminal, manutenção da ordem e da tranquilidade públicas, investigação criminal e informações⁴².

A Lei Orgânica do Sistema de Informações da República Portuguesa (SIRP) atribui aos serviços de informações o encargo de assegurar, no respeito da Constituição e da lei, a produção de informações necessárias à salvaguarda da independência nacional e à garantia da segurança interna.

O facto de a Lei-quadro do SIRP proibir que outros serviços prossigam objectivos e actividades idênticos aos dos previstos para o SIS e SIED⁴³, não implica que a actividade de informações, no âmbito das forças e serviços de segurança, esteja interdita. No mesmo sentido, conforme Rui Pereira, o monopólio atribuído aos serviços de informações em matéria de informações de segurança, não obsta a que os OPC⁴⁴ produzam informações prospectivas instrumentais da investigação criminal.⁴⁵

Com efeito a Lei de Organização da PSP⁴⁶ cria na DN/PSP a Unidade Orgânica de Operações e Segurança, que compreende uma área dedicada às informações policiais⁴⁷.

⁴⁰ Consideramos que o bem-estar do cidadão passa por uma segurança global (interna e externa), que confira integridade ao território e, consequentemente, integridade aos cidadãos fruidores desse espaço físico. Quanto à integridade do território nacional ver artigo 273.º, n.º 1 da CRP: “É obrigação do Estado a segurança nacional.”; e n.º 2 “A defesa nacional tem por objectivos garantir, no respeito da ordem constitucional, a independência nacional, a integridade do território e a liberdade e a segurança das populações contra qualquer agressão ou ameaça externas.”

⁴¹ Art. 1.º n.º 1 da Lei n.º 53/2008 de 29/8 – Lei de Segurança Interna.

⁴² TORRES, José Emanuel de Matos - **A Investigação Criminal na PSP: O Modelo Actual e Perspectivas de Evolução ao Encontro do Conceito de Polícia Técnica de Proximidade**. Trabalho Final do 1.º Curso de Direcção e Estratégia Policial. Lisboa: ISCPSI, 2005. p. 6.

⁴³ Art. 6.º da Lei n.º 4/2004 de 6/11 – Altera e republica a Lei Orgânica do SIRP.

⁴⁴ Conforme art. 1.º al. c) do CPP, Órgãos de polícia criminal são todas as entidades e agentes policiais a quem caiba levar a cabo quaisquer actos ordenados por uma autoridade judiciária ou determinados no CPP.

⁴⁵ PEREIRA, Rui – Informações e Investigação criminal in LOPES, Azeredo et al. – **I Colóquio de Segurança Interna**. ISCPSI. Coord. Manuel Monteiro Guedes Valente. Coimbra: Edições Almedina, 2005. p. 160.

⁴⁶ Lei n.º 53/2007 de 31/8 - **Aprova a orgânica da Polícia de Segurança Pública**.

⁴⁷ Art. 29.º da Lei n.º 53/2007 de 31/8.

Por seu turno a Portaria n.º 383/08 de 29/3 veio definir as unidades nucleares pertencentes à DN/PSP, prevendo no seu art. 1.º n.º 1 al. d) a existência de um Departamento de Informações Policiais (DIP). As competências do DIP encontram-se previstas no art. 5.º da referida Portaria. No âmbito do presente trabalho destacamos as competências relacionadas com a recolha e processamento de notícias com interesse para a missão policial; apoio operacional das unidades da PSP na recolha de dados e notícias necessários ao cumprimento das suas missões; elaboração de estudos criminológicos e relatórios analíticos de âmbito estratégico sobre criminalidade e delinquência na área de intervenção da PSP; análise e avaliação de riscos específicos, associados ao cumprimento das missões da PSP; definição e difusão de normas técnicas referentes à actividade de informações policiais e de segurança e de contra – informação; centralização, partilha e gestão a nível nacional da informação de ordem pública, assegurando a ligação permanente com entidades estrangeiras nesse domínio; assegurar o ponto de contacto permanente para intercâmbio internacional de informações relativas aos fenómenos de violência associada ao desporto; colaboração com as entidades competentes na realização de estudos de segurança, no âmbito de projectos de concepção ou alteração de edifícios policiais; promoção de estudos e auditorias de segurança, em colaboração com outras entidades; promoção e orientação da realização das necessárias avaliações de segurança pessoais ou institucionais, por iniciativa dos serviços da PSP ou por solicitação de entidades externas.

O DIP, considerado um serviço exclusiva ou predominantemente policial⁴⁸, integra na sua estrutura a Divisão de Análise e Cooperação (DACO) e a Divisão de Segurança e Gestão da Informação (DSGI)⁴⁹. Para o âmbito do presente trabalho, importa novamente realçar as competências da PSP ao nível das informações policiais, neste caso materializadas com as competências previstas para a DACO⁵⁰ e DSGI⁵¹, sendo elas próprias serviços que prosseguem atribuições exclusiva ou predominantemente policiais⁵², nomeadamente: recolha e processamento de notícias com interesse para a missão policial; apoio operacional das unidades da PSP na recolha de dados e notícias necessários ao cumprimento das suas missões; elaboração de estudos criminológicos e relatórios analíticos de âmbito estratégico sobre criminalidade e delinquência na área de intervenção

⁴⁸ Al. c) n.º 1 do art. 2.º da Portaria n.º 416/08 de 11/6 conjugado com a alínea c) do n.º 4 do artigo 65.º da Lei n.º 53/2007, de 31/8.

⁴⁹ Al. c) n.º 1 do art. 1.º do Despacho n.º 19935/2008 do Director Nacional da PSP de 17JUL08, que define as unidades orgânicas flexíveis da unidade DN/ PSP, bem como as correspondentes atribuições e competências.

⁵⁰ Despacho n.º 19935/2008 do Director Nacional da PSP de 17JUL08 - Artigo 10.º - **Divisão de Análise e Cooperação**.

⁵¹ Despacho n.º 19935/2008 do Director Nacional da PSP de 17JUL08 – Artigo 11.º - **Divisão de Segurança e Gestão da Informação**.

da PSP; análise e avaliação de riscos específicos, associados ao cumprimento das missões da PSP; definição e difusão de normas técnicas referentes à actividade de informações policiais e de segurança e de contra – informação; centralização, partilha e gestão a nível nacional da informação de ordem pública, assegurando a ligação permanente com entidades estrangeiras nesse domínio; assegurar o ponto de contacto permanente para intercâmbio internacional de informações relativas aos fenómenos de violência associada ao desporto; colaboração com as entidades competentes na realização de estudos de segurança, no âmbito de projectos de concepção ou alteração de edifícios policiais; promoção de estudos e auditorias de segurança, em colaboração com outras entidades; promoção e orientação da realização das necessárias avaliações de segurança pessoais ou institucionais, por iniciativa dos serviços da PSP ou por solicitação de entidades externas.

Os Comandos territoriais PSP, conforme previsto no art. 34.º da Lei 53/07 de 31/8, compreendem uma área operacional, à qual compete, entre outras, a competência de assessorar, planear e coordenar os serviços de informações policiais, no sentido de apoiar o comando na sua função de comando e controlo⁵³.

Quanto ao modo como o efectivo da PSP, que está integrado na estrutura de informações, exerce as competências atrás descritas, importa referir a NEP OPSEG/DEPIPOL/02/04 de 20/06/2001, da DN/PSP que institui o Sistema de Informações da PSP que consiste na estrutura da PSP incumbida da produção de informações de natureza policial, destinada a assegurar a prossecução das competências e atribuições, constituindo-se como o conjunto integrado dos órgãos que desenvolvem actividades na área das informações policiais, em obediência aos princípios que enformam a sua organização e funcionamento.

Este sistema visa, fundamentalmente, dotar a PSP de uma estrutura de informações policiais própria, com capacidade estratégica e operacional e competência técnica que possibilite a satisfação das suas necessidades e a prossecução das suas actividades de modo mais funcional e eficaz, permitindo-lhe agir em tempo útil e oportuno à consecução dos factos importantes ao bom desenvolvimento da sua missão.

Mais recentemente a DN/PSP, no início de Julho de 2008 criou uma Célula de Análise e Avaliação do Risco (CAVI) com a missão de produção das avaliações

⁵² N.º 2 do art. 10.º e n.º 2 do art. 11.º do Despacho n.º 19935/2008 do Director Nacional da PSP de 17JUL08.

⁵³ Art. 2.º n.º 1 e 2 da Portaria n.º 434/08 de 18/7.

necessárias à implementação dos dispositivos de segurança adequados ao grau de risco que impenda sobre magistrados judiciais e do Ministério Público, em razão da sua intervenção em determinados processos judiciais, bem como sobre as sessões de julgamento, quando conduzidos fora das instalações dos tribunais. A criação desta estrutura decorre da competência da PSP, prevista na Lei orgânica n.º 53/07 de 31/8, nomeadamente por a PSP ter a missão de garantir as condições de segurança que permitam o exercício dos direitos e liberdades e o respeito pelas garantias dos cidadãos, bem como o pleno funcionamento das instituições democráticas, no respeito pela legalidade e pelos princípios do Estado de Direito.

Considerando que a aplicação da justiça é fundamental num Estado de Direito e que a sua aplicação deve ser feita num ambiente seguro para todos os intervenientes, a CAVI, tem dois objectivos essenciais:

- Analisar e avaliar o risco que impende sobre magistrados judiciais e do Ministério Público, em razão da sua intervenção em determinados processos judiciais, e sempre a solicitação do Conselho Superior da Magistratura ou do PGR;
- Analisar e avaliar o risco associado a julgamentos conduzidos fora das instalações dos tribunais, sempre que a PSP garanta a segurança dos julgamentos.

A CAVI localiza-se na DN/PSP, mais concretamente no DIP, actividade que é desenvolvida no âmbito das competências previstas na alínea d) do artigo 5.º da Portaria n.º 383/08, de 29/5. A sua actividade destina-se a apoiar as unidades operacionais da PSP (nomeadamente UEP e Comandos Territoriais) através da produção das avaliações necessárias à implementação de dispositivos de segurança adequados ao grau de risco e, no âmbito da cooperação, estabelece as necessárias ligações entre a PSP e as restantes forças e serviços de segurança.

Para o ano de 2009, os objectivos do DIP são, quanto à análise do risco, na área da pesquisa e análise de informações, o desenvolvimento de estudos analíticos de carácter estratégico que apoiem as missões da PSP, produzindo informação de apoio à gestão, em termos de prioridades de intervenção e afectação de recursos policiais e, desenvolvimento de estudos analíticos na área do terrorismo, que permitam à PSP cumprir o seu papel no Sistema de Segurança Interna e na estrutura da Unidade de Coordenação Anti-Terrorismo

(UCAT). Na área da segurança, os objectivos do DIP materializam-se na realização de análises e avaliações do risco que impendam sobre pessoas e infra-estruturas.

4.2. Inquérito aos Oficiais de Operações/Informações da PSP

4.2.1. Metodologia

Para a realização do presente trabalho optámos pela realização de um inquérito por amostragem, dado que pretendíamos recolher a opinião dos elementos da PSP encarregues do planeamento operacional e responsáveis pela elaboração das análises de risco. A opção recaiu neste método, por ser o mais célere e menos dispendioso na obtenção de resultados, permitindo ainda um maior aprofundamento da informação recebida.

Para a realização do inquérito foram seguidos os seguintes passos:

- **Definição dos objectivos do estudo** – face aos objectivos do presente trabalho foram definidos os objectivos do inquérito, no que se refere à utilização ou não de análises de risco no planeamento operacional e motivos dessa não utilização;
- **Definição da população**⁵⁴ – neste caso, o universo das pessoas a inquirir estava já definido, tratando-se dos elementos policiais que exercem funções nas áreas de operações e segurança, que elaboram planeamentos operacionais e análises de risco;
- **Escolha do método de amostragem** – para o presente trabalho, dado que o universo dos inquiridos é conhecido, optámos por uma amostra não aleatória, concretamente uma amostra orientada, dado que interessava inquirir as pessoas com características específicas relativamente aos objectivos do trabalho. Neste caso interessava inquirir os especialistas nas tarefas de planeamento operacional e análise de risco;
- **Quantificação da amostra**⁵⁵ – é sabido que a dimensão da amostra depende de uma série de factores, nomeadamente o número de grupos a analisar, o nível de precisão e o grau de confiança pretendidos para os resultados, o custo de obtenção da amostra e o orçamento disponível, e a variabilidade da característica a estudar na população⁵⁶. No caso concreto, do presente trabalho, tendo em consideração que os responsáveis pelo planeamento operacional estão previstos na estrutura

⁵⁴ **População** consiste num conjunto de indivíduos que compartilham de, pelo menos, uma característica comum, neste caso as funções que exercem na estrutura da área de operações e segurança da PSP.

⁵⁵ **Amostra** é um subconjunto de indivíduos extraídos de uma população.

⁵⁶ BARAÑANO, Ana Maria – **Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão. Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação**. Lisboa: Sílabo, 2004. p. 86.

organizacional da PSP, perfazendo um total de 85 elementos⁵⁷, optámos pela utilização de uma ferramenta electrónica, disponível na Internet⁵⁸ que calcula automaticamente as amostras face ao universo dos inquiridos. Neste caso o resultado obtido é de 70, para margem de 95% de confiança e de erro de +/- 2,5%.

- **Escolha do método de recolha de dados** – Neste passo tivemos em consideração o tipo de questões formuladas, o grau de controlo sobre os eventos a serem observados e os objectivos da investigação. Assim, a escolha recaiu pela realização de um inquérito através da aplicação de um questionário. Este questionário foi elaborado através de uma metodologia, pensamos que inovadora na PSP, na medida em que foi efectuado exclusivamente através de métodos electrónicos, assente numa plataforma disponibilizada na Internet⁵⁹, específica para a elaboração de questionário em trabalhos científicos denominada Projecto I@NET. O projecto I@NET é um projecto desenvolvido em parceria por uma universidade privada portuguesa e uma empresa da área das novas tecnologias. É um projecto inovador que pretende preencher a falta de ferramentas de investigação científica e de pesquisa de mercados, focando tanto a área académica como a empresarial. No âmbito académico, o suporte é facultado pelo Laboratório de Computação Móvel do Departamento de CCATI da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. No âmbito empresarial, o projecto é gerido, desenvolvido e comercializado por Mediateca – Tecnologias de Informação, Lda, uma empresa que labora em novas tecnologias desde 1996. O questionário foi elaborado criando categorias de perguntas, as perguntas propriamente ditas, associação das perguntas ao questionário e publicação do mesmo. O questionário esteve disponível para resposta no endereço <http://inquerito.mediateca.pt/?i=173&k=C6AAN>. Este endereço foi disponibilizado aos inquiridos através de e-mail que foi enviado a todos, conforme cópia que se junta no anexo 5. O pré-teste do questionário foi aplicado a 6 oficiais da PSP e que já tinham exercido funções de planeamento operacional, durante os dias 29 e 30JAN09. Após integração das críticas que nos foram enviadas, foi possível afinar o questionário final, que consta do anexo 6. Este questionário esteve disponível para

⁵⁷ Tivemos em consideração na obtenção deste número a organização da PSP prevista na Portaria n.º 434/08 de 18/9 que define a estrutura dos comandos territoriais de polícia e aprova as respectivas subunidades, alterada pela Portaria n.º 2/09 de 2/1, considerando as áreas de operações/informações dos Comandos e as Divisões Policiais existentes no dispositivo.

⁵⁸ Ver http://www.b2binternational.com/resources/tools/sample_size_calculator.php acedido em 26JAN09

⁵⁹ Ver <http://inquerito.mediateca.pt> acedido em 23JAN09

resposta entre os dias 3 e 6FEV09, inclusive. Os emails foram remetidos aos inquiridos no dia 2FEV09. No dia 4FEV09 foi enviado novo email aos inquiridos, insistindo na necessidade de responderem ao questionário, caso não o tivessem feito.

- **Recolha, codificação, verificação, análise e interpretação da informação** – O questionário foi elaborado de forma a traduzir os objectivos da investigação, tendo havido a preocupação de estruturar as perguntas e ensaiá-las no pré-teste. Os dados das respostas foram recolhidos na plataforma I@NET e analisados no programa SPSS. A análise de resultados e interpretação da informação é apresentada na secção seguinte. Com a versão final do questionário pretendeu-se efectuar a verificação das hipóteses que foram formuladas na presente investigação. No questionário procurámos, ainda, descrever o universo dos inquiridos. O questionário, toma a forma de misto, na medida em que contém questões abertas e fechadas.

4.2.2. Análise de Resultados⁶⁰

Para obtenção dos resultados que agora se apresentam, foi elaborado um questionário composto de 20 perguntas, divididas em 4 categorias⁶¹ a que corresponde um bloco de 4 a 7 perguntas cada. A primeira categoria, diz respeito à caracterização dos inquiridos, nomeadamente sexo, idade, Unidade/Comando a que pertencem e Posto. A segunda categoria está relacionada com a formação que os inquiridos receberam sobre análise de risco ao longo da sua carreira. É-lhes perguntado quais as temáticas em que foram formados e em que cursos, como caracterizam a formação recebida e se têm necessidades de formação nesta área. A terceira categoria de perguntas está relacionada com o planeamento operacional que é executado na PSP e nas Unidades/Comandos dos inquiridos. Aos inquiridos foi pedido que caracterizassem o planeamento operacional executado na PSP e nas suas Unidades/Comandos, se no planeamento operacional tem em consideração todos os cenários e se elaboram planos de contingência para fazer face a incidentes inopinados e por fim, que dificuldades sentem na execução correcta de planeamento. A última categoria de questões está directamente relacionada com o tema deste trabalho – análise de risco. Neste bloco de questões é pedida a opinião dos inquiridos sobre os procedimentos que tem em relação à análise de risco quando fazem planeamentos operacionais, como consideram a análise de risco integrada no planeamento operacional,

⁶⁰ Nesta secção bem como no anexo 8, o autor é a fonte de todos os gráficos e tabelas.

⁶¹ O questionário consta do anexo 6 ao presente trabalho.

que informação disponibilizam dentro da estrutura da PSP, quer a superiores hierárquicos, quer a subordinados, mas também, se a entidades exteriores à PSP.

Conforme já referido, o questionário tinha como destinatários os elementos policiais que executam as actividades de planeamento operacional no dispositivo da PSP. Por opção própria o questionário foi enviado via e-mail para os especialistas em planeamento operacional da PSP, até ao nível de Divisão Policial, tendo-se inquirido os elementos pertencentes à DN/PSP pertencentes ao DO, à UEP e aos Comandos territoriais da PSP, até ao nível de divisão. Face ao enquadramento legislativo e organizativo da PSP, o universo de inquiridos é de 85 elementos. Face às características do estudo (95% de grau de confiança e +/- 2,5% de margem de erro) a amostra torna-se representativa com a obtenção de 70 questionários válidos, sendo esta a nossa amostra.

Na prática recebemos mais de 70 questionários: 80 para sermos precisos. Destes, 6 diziam respeito às respostas ao pré-teste e não as consideramos. Dois dos questionários foram enviados por Comandantes de Comando, que receberam o e-mail do questionário, mas para conhecimento e não eram destinatários deste estudo. Um outro questionário estava repetido, facto confirmado com o elemento que o enviou e um último questionário que foi enviado em branco e que foi anulado.

Assim, face aos 70 questionários validados, podemos caracterizar a amostra. Conforme se verifica no gráfico 1, a amostra é maioritariamente masculina, tendo respondido ao questionário 85,71% de homens (n=60) e 14,29% de mulheres (n=10).

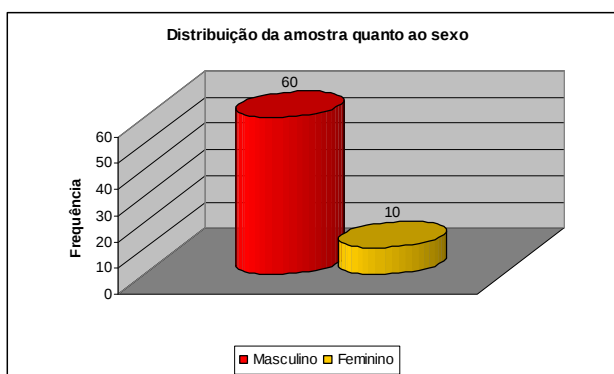


Gráfico 1 – Distribuição da amostra quanto ao sexo

No que diz respeito à idade, verificamos que o escalão mais representativo da amostra é o que se situa no escalão de + de 46 anos com 31,43% de respostas (n=22). O escalão menos representativo na amostra é o que diz respeito à idade entre 25-30 anos com 10% de respostas (n=7), conforme gráfico seguinte.

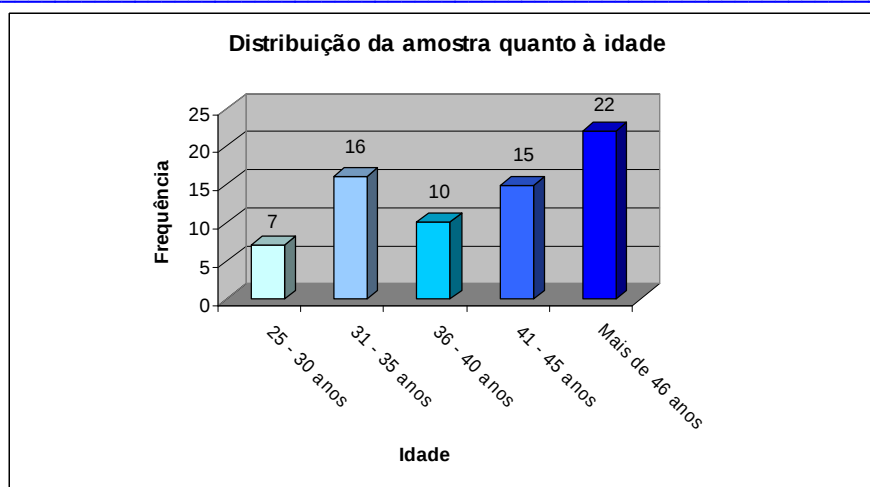


Gráfico 2 – Distribuição da amostra quanto à idade

A distribuição da amostra pelas Unidades/Comandos a que os inquiridos pertencem, obteve o maior valor para os Comandos territoriais da PSP, o que já era de esperar, dado o maior número de destinatários a quem foi enviado o questionário (n=64, 92% das respostas). Neste caso, fazendo uma análise mais fina às respostas, verificamos que os inquiridos na DN/PSP responderam a 100% aos questionários que foram enviados. Na UEP essa percentagem foi de 50% (6 questionários enviados e obtidas 3 respostas).

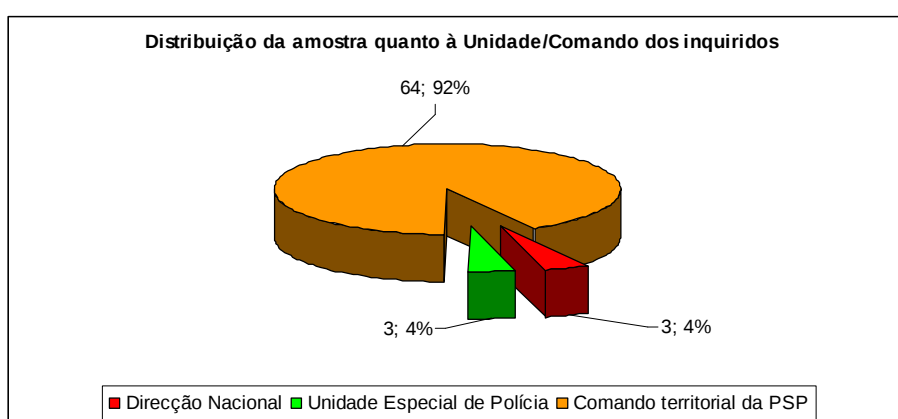


Gráfico 3 – Distribuição da amostra quanto à Unidade/Comando dos inquiridos

Quanto ao Posto dos inquiridos a maioria das respostas obtidas foram de elementos com o posto de Subintendente e Comissário com 22 respostas cada (31%). O posto menos representativo na amostra é o de Subchefe, tendo apenas 2 elementos respondido ao questionário (3%), conforme se verifica no gráfico 4.

A análise do risco no planeamento operacional

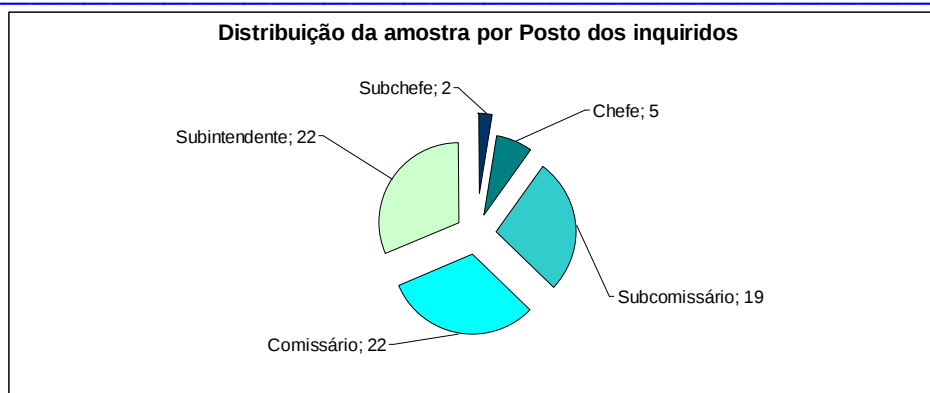


Gráfico 4 – Distribuição da amostra por Posto dos inquiridos

Do bloco de questões relativas à formação ministrada aos inquiridos em matéria de análise de risco, destacamos a questão onde os inquiridos foram chamados a elencar as matérias ministradas nos cursos frequentados, conforme gráfico seguinte. Verificamos que o tema do planeamento operacional foi a mais respondida com 52 respostas (20,63%). O tema da avaliação de risco surge no conjunto das terceiras respostas mais representativas (n=33; 13,10%). Com menor número de respostas obtidas verificamos que foram as temáticas da gestão do risco (n=21; 8,33%) e a análise custo - benefício(n=8; 3,71%).

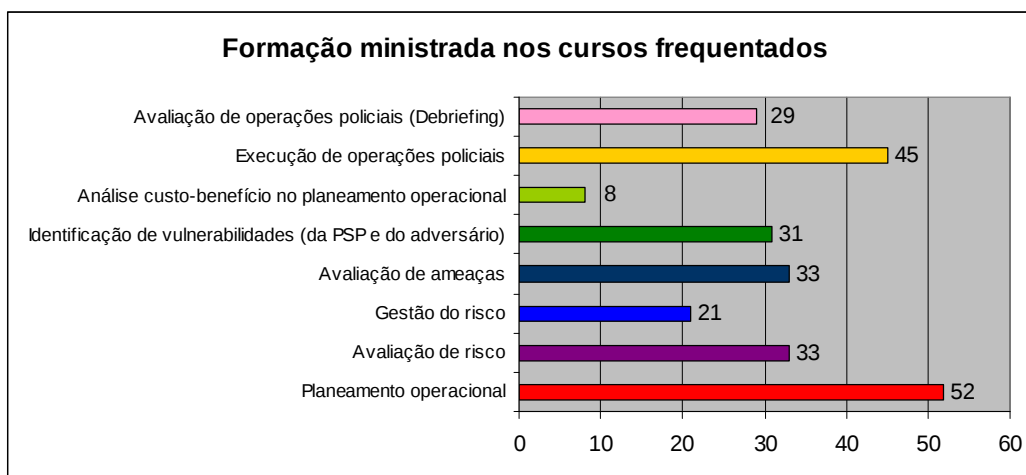


Gráfico 5 – Formação ministrada aos inquiridos nos cursos que frequentaram

Os cursos onde estas matérias foram ministrados era o objecto da questão número 6 do questionário. O maior número de respostas recaiu no Curso de Formação de Oficiais de Policia com 29 respostas (23,20%). De destacar que 4 dos inquiridos responderam que nunca tinham recebido formação nas matérias que foram elencadas na questão n.º 5.

Na opção de outros cursos registamos 29 respostas (23,20%). Numa análise de conteúdo a esta resposta, apurámos que o Cursos de Gestão de Incidentes Táticos (n=11; 8,8%) foi o mais representativo, merecendo relevância estatística.

A análise do risco no planeamento operacional

Quanto à caracterização da formação ministrada, a maioria das respostas obtidas foi positiva, tendo 82,54% (n=52) dos inquiridos respondido que a mesma tinha sido adequada ou mesmo muito adequada (n=40; 63,49% e n=12; 19,05% respectivamente)⁶².

Contudo, quando inquiridos sobre se sentiam necessidade de receber formação na área da análise do risco, apenas 3 (4,29%) dos inquiridos responderam ter pouca necessidade, enquanto que 44 dos inquiridos (62,86%) responderam ter muita necessidade.

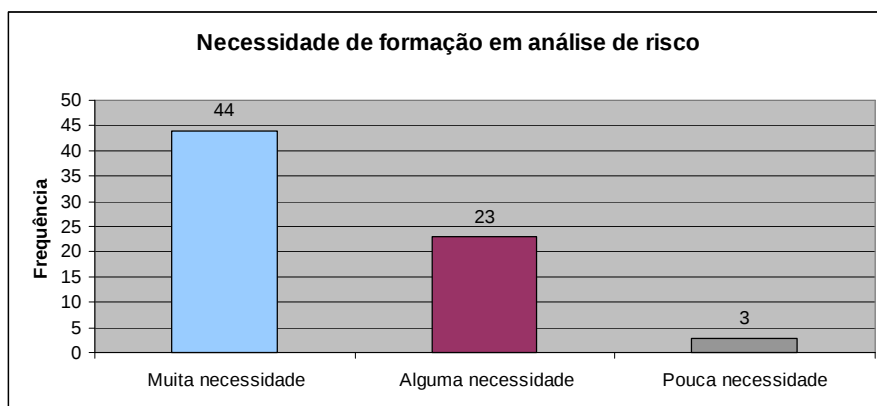


Gráfico 6 – Necessidades de formação em análise de risco

Sobre o planeamento operacional, que constituía o conjunto de perguntas que compunham o terceiro bloco de questões, os inquiridos quando chamados a pronunciarem-se sobre o planeamento operacional efectuado na PSP e na sua Unidade/Comando, apresentaram algumas opiniões divergentes, na medida em que consideraram o planeamento operacional efectuado na PSP pouco estruturado (n=14; 20%), enquanto que as respostas para o planeamento operacional efectuado na sua Unidade/Comando foram menos expressivas em termos negativos (n=6; 8,57%). Também consideraram o planeamento operacional efectuado nas suas Unidades/Comandos mais estruturado que o realizado na PSP (n=60; 85,71%) e n=53; 75,71% respectivamente), conforme tabela seguinte.

	Como caracteriza o planeamento operacional que é efectuado na PSP?		Como caracteriza o planeamento operacional efectuado na sua Unidade/Comando?	
	Frequência	Percentagem válida	Frequência	Percentagem válida
Muito estruturado	3	4,29	4	5,71
Estruturado	53	75,71	60	85,71
Pouco estruturado	14	20,00	6	8,57
Total	70	100,00	70	100,00

Tabela 1 – Caracterização do planeamento operacional na PSP e nas Unidades/Comandos dos inquiridos

⁶² Os dados completos referentes a estas duas questões encontram-se nas tabelas 8 e 9 do anexo 8, para o qual remetemos.

A análise do risco no planeamento operacional

Sobre se têm em consideração todos os cenários e se elaboram planos de contingência, na fase de planeamento operacional, os inquiridos responderam maioritariamente de forma positiva, tendo o Sim sido a resposta mais representativa, conforme tabela seguinte (n=50; 72,46% e n=54; 79,41% respectivamente). Contudo, nos planos de contingência, 12 dos inquiridos (17,65%) responderam Por vezes. Numa análise de conteúdo a essas respostas verificamos que os motivos que levam a que sejam realizados planos de contingência são a maior complexidade/envergadura das operações.

	Durante o planeamento operacional que realiza na sua Unidade/Comando tem em consideração todos os cenários que uma determinada operação envolve?		No planeamento de operações policiais, seja de segurança a eventos, operações de fiscalização, buscas domiciliárias ou outras, elabora planos de contingência, para fazer face a qualquer incidente inopinado que possa vir a ocorrer durante a sua execução?	
	Frequência	Percentagem Válida	Frequência	Percentagem Válida
Sim	50	72,46	54	79,41
Não	12	17,39	2	2,94
Por vezes	7	10,14	12	17,65
Sub-Total	69	100,00	68	100,00
Não respondeu	1		2	
Total	70		70	

Tabela 2 – Previsão de cenários e planos de contingência no planeamento operacional

Um dos objectivos específicos da presente investigação é o de apurar as dificuldades dos elementos da PSP encarregues de efectuarem planeamentos operacionais. Esse tema foi abordado numa questão concreta, cujos resultados são apresentados no gráfico seguinte. A maior causa de dificuldade para a elaboração correcta de planeamentos operacionais é a falta de meios humanos com 23,86% das respostas (n=41), seguida da realização de múltiplas tarefas na área de operações e segurança (n=37; 21,26%).

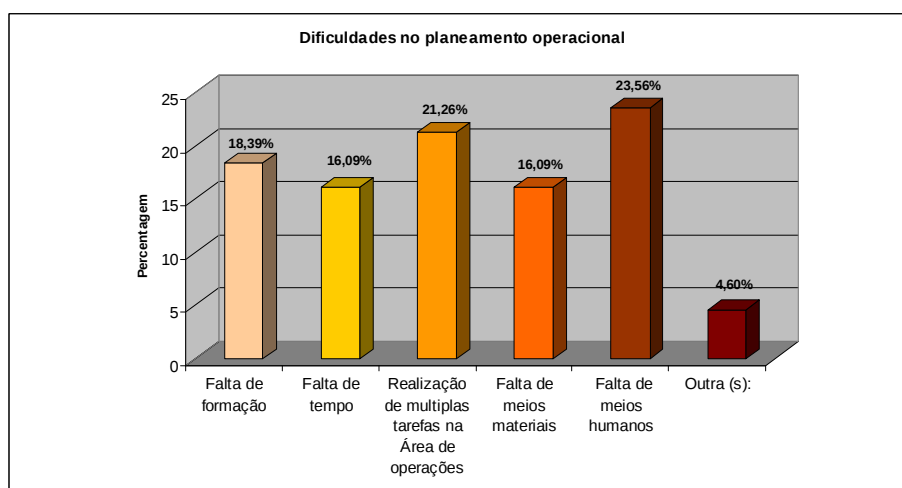


Gráfico 7 – Dificuldades sentidas no planeamento operacional

O último bloco de questões dizia respeito à análise de risco enquanto fase do planeamento operacional. Na primeira questão deste bloco os inquiridos foram questionados sobre se tem em consideração as questões da análise de risco quando efectuem planeamentos operacionais. Das respostas obtidas verificamos que 79,41% (n=54) dos inquiridos têm em consideração as questões do risco. Relativamente à escala que é utilizada para avaliar o risco, verifica-se que, maioritariamente, nas avaliações de risco não é utilizada uma escala, mas sim feita a descrição em relatório de informações (n=18; 25,71%). A escala mais utilizada na avaliação de risco é a que refere os níveis de Baixo, Moderado, Alto, Elevado (n=13; 18,57%)⁶³.

Relativamente à importância da análise de risco no planeamento operacional, as respostas obtidas foram conclusivas: 88% dos inquiridos consideram a análise de risco muito importante (n=59) e 12% importante (n=8). Não foram registadas respostas do tipo pouco ou nada importantes, conforme gráfico 8.

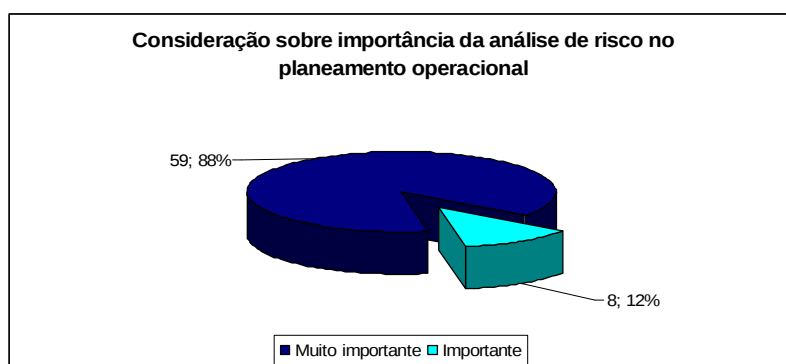


Gráfico 8 – Importância da análise de risco no planeamento operacional

Os inquiridos quando questionados sobre se comunicam aos seus superiores hierárquicos os risco/perigos de operações e quais as medidas para minimizá-los, responderam maioritariamente que Sim (n=53; 76,81%). Na opção de Por vezes, foram obtidas 15 respostas (21,74%). Numa análise de conteúdo a essas respostas verifica-se que os inquiridos optam por efectuar a referida comunicação, apenas quando há a certeza que a operação envolve riscos graves.

Relativamente ao facto de já terem tido situações em que houve incidentes em operações policiais devido ao facto de não terem sido observadas as regras numa correcta análise do risco que a operação envolvia, os inquiridos responderam em maior número à opção Não (n=48; 68,57%) contra a opção Sim (n=22; 31,43%).

⁶³ Os dados completos referentes a estas duas questões encontram-se nas tabelas 16 e 17 do anexo 8, para o qual remetemos.

No que toca a procedimentos em caso de as operações policiais envolverem riscos graves, os inquiridos reponderam em maior número à opção de comunicação desse facto aos seus superiores hierárquicos (n=61; 19,24%), logo seguida da opção de solicitação de reforços de meios humanos/materiais (n=55; 17,35%). Estas opções estão de acordo com as práticas policiais, quer de obediência aos princípios da hierárquica, lealdade e previsão de uma reserva forte. Importante, também, é o facto de a maioria dos inquiridos terem uma opinião significativa relativamente ao facto de os elementos policiais e as Entidades serem informadas dos riscos que envolvem as operações. No inverso, os procedimentos tomados em último lugar são o adiamento das operações (n=6; 1,89%) e anulação das mesmas (n=3; 0,95%). Estes dados podem ser verificados no gráfico seguinte.

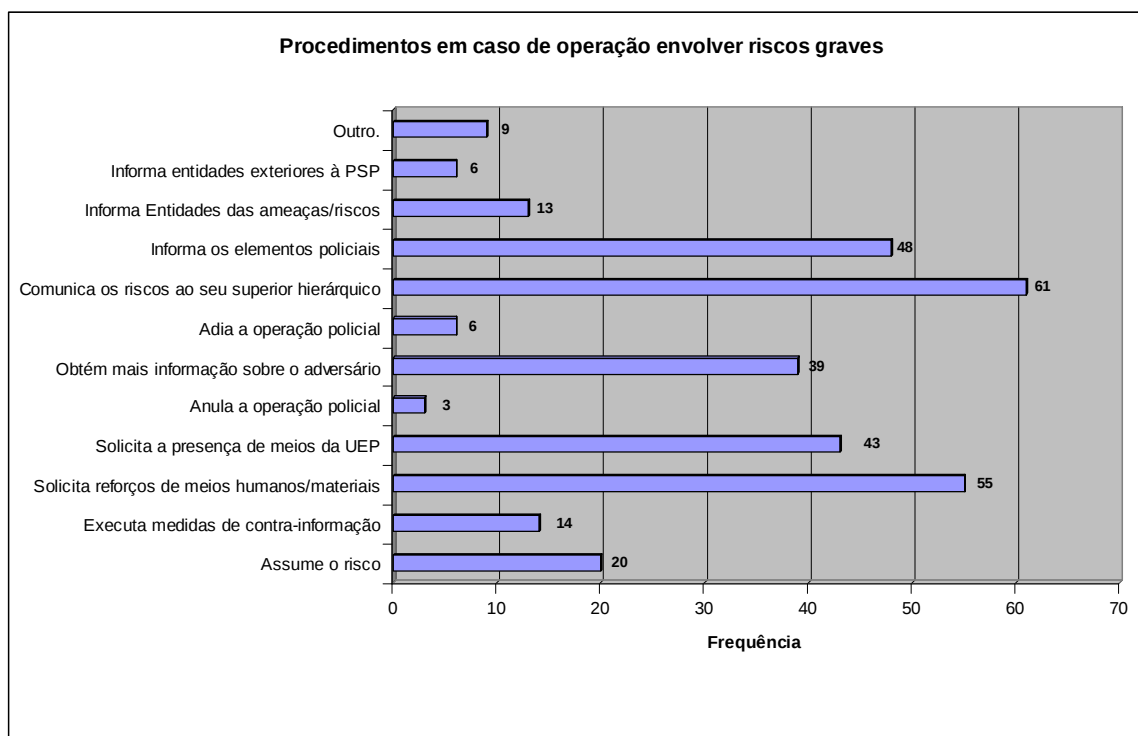


Gráfico 9 – Procedimentos a desenvolver em caso de a operação envolver riscos graves

A última questão do questionário está relacionada com os assuntos que os inquiridos consideram quando efectuem análises de risco. Neste campo, a resposta mais representativa foi a do terreno em que a operação se vai realizar e a identificação dos alvos (n=63; 14,69% e n=60; 13,99% respectivamente). Estas respostas, na nossa opinião, são consentâneas com as práticas policiais. O assunto que os inquiridos menos consideram é a análise custo-benefício das operações em termos financeiros (n=8; 1,86%).

A análise do risco no planeamento operacional

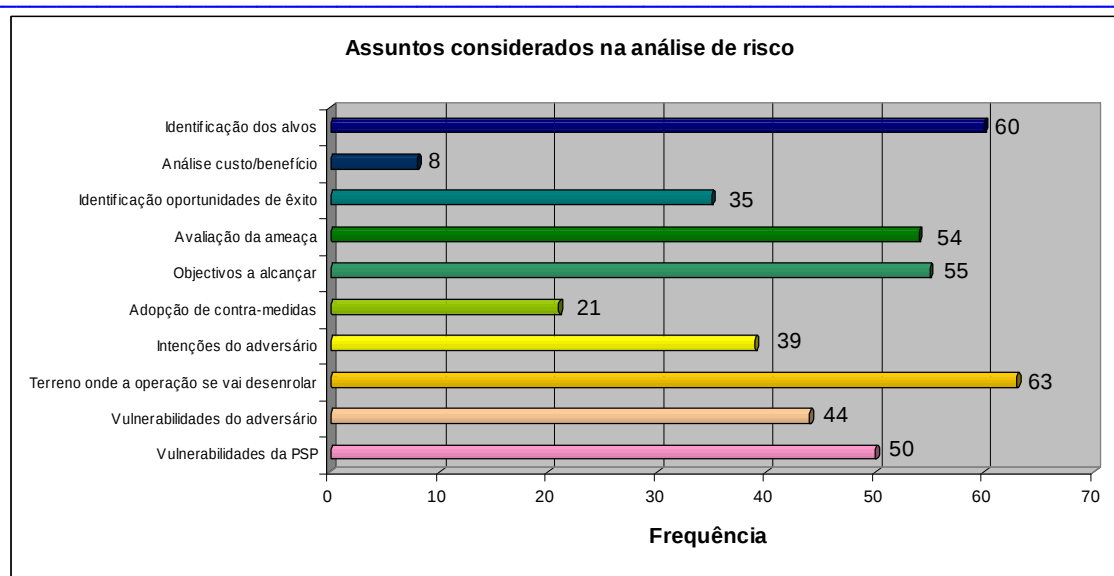


Gráfico 10 – Assuntos considerados no planeamento operacional em relação à análise de riscos

Para além da análise descritiva dos resultados, optamos por efectuar, também, o cruzamento de algumas variáveis que são consideradas pertinentes para a investigação.

A primeira variável a ser cruzada com as respostas dos inquiridos, foi a variável da questão n.º 4 do questionário – Categoria/Posto a que pertence. Dos cruzamentos efectuados e que constam do Anexo 8 (tabelas 23 a 28), entendemos ser importante analisar esta variável, com as questões 5,6,7,8,9 e 14 do questionário.

Os resultados obtidos revelam que, no caso do cruzamento entre a variável Categoria/Posto a que pertence, com a questão da formação ministrada nos cursos frequentados, apenas os assuntos sobre planeamento operacional e avaliação de risco, foram ministrados a todas Categorias/Postos. Inversamente os assuntos relacionados com a análise custo-benefício obtiveram 8 respostas (3,2%), sendo o menos referido como tendo sido ministrado⁶⁴. Das respostas obtidas para o planeamento operacional e avaliação de risco, foram o Posto de Comissário e Subintendente, que mais o referiram com 34,62% (n=18) e 33,33% (n=11) cada, respectivamente. Verifica-se ainda que as matérias relativas à análise custo-benefício, gestão do risco e avaliação de operações policiais não foram ministradas aos postos de Chefe e Subchefe, nos cursos por eles frequentados.

O cruzamento entre a variável categoria/Posto a que pertence, com a questão 6, estava relacionado com o cruzamento anterior, na medida em que se procurava saber em que cursos tinham sido ministrados os assuntos referidos na questão 5. Dos resultados

⁶⁴ Conforme tabela 23 – Anexo 8.

obtidos destaca-se o facto de em todos os cursos terem sido ministradas as matérias elencadas na questão n.º 5 e o facto de o Curso de Formação de Oficiais de Polícia ter sido aquele em que houve um maior número de respostas (n=29; 23,2%), conforme tabela 24 do anexo 8, o que não é de estranhar dada a duração do Curso e a habilitação que confere.

No cruzamento da variável Categoria/posto a que pertence com a questão n.º 7 – como caracteriza a formação ministrada, os resultados revelam que a opção mais respondida foi a de que a formação se mostrou adequada, com 40 respostas (63,49%), contra as 11 respostas que referiram que a formação foi pouco adequada (17,46%)⁶⁵, sendo o posto de Comissário aquele que mais expressou esta opinião com 13 respostas (32,50%). Os inquiridos com os Postos de Chefe/subchefe não manifestaram a opinião máxima, isto é, nenhum considerou a formação muito adequada.

Quanto à necessidade de formação, objecto da questão n.º 8, quando cruzada com a variável Categoria/posto, verifica-se que todos os Postos referiram ter muita necessidade de receber formação (n=44; 62,85%), tendo o posto de Comissário e Subintendente, sido aqueles que mais referiram essa necessidade com 15 respostas cada (21,42%). De referir, que na opção nenhuma necessidade, não houve respostas e na opção pouca necessidade, apenas 3 respostas (4,28%) repartidas pelos postos de Chefe, Subcomissário, Comissário, com uma resposta cada, conforme tabela 26 do anexo 8.

No que se refere às questões relacionadas com o planeamento operacional, considerámos importante cruzar a variável Categoria/Posto com a opinião dos inquiridos sobre o planeamento operacional efectuado na PSP, conforme constava do enunciado da questão n.º 9. Dos resultados obtidos verifica-se que a resposta mais representativa é a de que o planeamento operacional da PSP é estruturado (n=53, 75,71%), tendo sido nesta escolha, o Posto de Subintendente o mais expressivo com 17 respostas (24,28%)⁶⁶.

Sobre a análise de risco efectuadas nas Unidades/Comandos dos inquiridos, a que se refere a questão n.º 14, quando cruzada com a variável Categoria/Posto, realça-se o facto de se terem verificado respostas afirmativas (Sim) para todos os Postos num total de 54 respostas (79,41%), tendo sido o posto de comissário o mais representativo (n=19; 27,96%). Inversamente, as respostas negativas (Não) foram apenas 2 (2,94%), ambas registadas no posto de chefe, conforme tabela 28 do anexo 8.

⁶⁵ Conforme tabela 25 do anexo 8.

⁶⁶ Conforme tabela 27 do anexo 8.

De seguida no nosso estudo cruzámos a variável Unidade/Comando dos inquiridos com a maioria das questões relacionadas com a formação, o planeamento operacional e com a análise de risco, conforme se verifica nos resultados expressos nas tabelas 29 a 37.

Sobre estes cruzamentos e sua análise salientamos os aspectos mais importantes. Os inquiridos da DN/PSP referiram nunca ter recebido formação sobre análise de custo-benefício no planeamento operacional e avaliação de operações, conforme tabela 29.

A formação recebida foi apenas assinalada negativamente (pouco adequada) pelos elementos pertencentes aos Comandos da PSP (n=11; 17,46%). Quanto à necessidade de formação, os inquiridos que pertencem aos Comandos da PSP foram os que mais evidenciaram a muita necessidade com 40 respostas (57,14%). Relativamente à estruturação do planeamento operacional da PSP, verifica-se que nos Comandos da PSP 15,71% (n=11) considera esse planeamento pouco estruturado. A situação altera-se quando analisamos as respostas ao planeamento no seu Comando, cujo valor diminui para 5 respostas (7,14%). De referir ainda que nenhum dos inquiridos da DN/PSP e da UEP consideraram o planeamento efectuado na PSP como muito estruturado. Contudo, quando chamados a pronunciarem-se sobre o planeamento executado na sua Unidade, os inquiridos da DN/PSP mantiveram a mesma opinião, ao passo que os inquiridos da UEP consideraram o planeamento da UEP como muito estruturado (n=1) e estruturado (n=2)⁶⁷.

Nas análises de risco e se as mesmas contemplam todos os cenários é significativo que 66,6% dos inquiridos da DN/PSP (n=2) terem respondido que não, ao inverso das respostas dos elementos da UEP, que responderam sim ao facto de terem em consideração todos os cenários no planeamento de operações policiais. Para a questão da elaboração de planos de contingência, para fazer face a incidentes inopinados, os inquiridos manifestaram-se positivamente (Sim) em menor número que na questão anterior (n=32; 47,05% contra n=50; 72,46%), conforme tabela 32 e 33 do anexo 8. Nas causas para não elaborarem correctamente o planeamento operacional, as opções de falta de tempo, realização de múltiplas tarefas na área de operações e segurança e falta de meios humanos, foram referidas por todos os inquiridos (n=28; 16,09%, n=38; 21,83%, n=41; 23,56%). Inversamente, os inquiridos da UEP não referiram ter falta de formação e os inquiridos da DN/PSP e da UEP não referiram ter falta de meios materiais⁶⁸.

⁶⁷ Os valores referentes a estas últimas 4 questões, foram agrupados na tabela 31 do anexo 8.

⁶⁸ Conforme tabela 34 do anexo 8

Quanto ao facto de terem em consideração as questões relacionadas com o risco quando elaboram planeamentos operacionais, verifica-se que a esmagadora maioria das respostas é sim (n=54; 79,41%), sendo expressiva a resposta dos inquiridos dos Comandos com 82,25% de respostas afirmativas (n=51)⁶⁹. No que diz respeito à escala utilizada para medir o risco, verifica-se que apenas na UEP são utilizadas escalas e não relatórios de informações. Este expediente é o mais significativo nos Comandos, tendo sido a opção mais referida (n=16; 23,88%)⁷⁰. Quando cruzada a variável Unidade/Comando da PSP com a questão da importância da análise de risco no planeamento operacional (questão 16), verifica-se que a totalidade dos inquiridos da DN/PSP e da UEP responderam muito importante (n=3; 100%) e que os inquiridos dos Comandos da PSP tiveram um resultado menor (n=53; 86,88%), conforme tabela 37 do anexo 8.

No nosso estudo entendemos ainda refinar mais a informação que os questionários nos podiam fornecer e assim efectuámos cruzamentos entre duas variáveis (Categoria/posto e Unidade/Comando da PSP) e as questões que consideramos relevantes para os objectivos do estudo (questão 9 – Como caracteriza o planeamento operacional efectuado na PSP? e a questão 14 - No desempenho das suas funções e nomeadamente no planeamento operacional executado na sua Unidade/Comando, tem em consideração as questões do risco que envolvem as operações policiais?).

Neste contexto, verificamos através da tabela 38 que foram os inquiridos com o posto de Subcomissário e Comissário pertencentes aos Comandos da PSP que consideraram o planeamento operacional da PSP como sendo muito estruturado (n=3). Na tabela 39 do anexo 8, os inquiridos foram expressivos em assinalar em todos os postos de todas as Unidades/Comandos da PSP que tinham em consideração as questões da análise de risco quando elaboram planeamentos operacionais (a excepção foi um inquirido da UEP, com o Posto de Subintendente que escolheu a opção Por vezes).

Para apurar ainda melhor os resultados do inquérito, efectuamos o cruzamento directo entre questões, nomeadamente aquelas que diziam respeito à caracterização do planeamento operacional efectuado na Unidade/Comando dos inquiridos e os assuntos ministrados na formação recebida, com as questões directamente relacionadas com a análise de risco, conforme tabelas 40 a 46 do anexo 8. Quando cruzada a questão dos

⁶⁹ Conforme tabela 35 do anexo 8.

⁷⁰ Conforme tabela 36 do anexo 8.

assuntos ministrados na formação, com as questões relacionadas com a caracterização do planeamento operacional, com a consideração do risco no planeamento de operações policiais e importância da análise de risco no planeamento operacional, verificamos que a opção de Planeamento Operacional, ministrada na formação é a mais representativa (n=43; 77,08%, n=41; 16,53% e n=45; 18,44% respectivamente). Os inquiridos que caracterizaram o planeamento operacional efectuado nas suas Unidades/Comandos como Estruturado, foram os mais representativos, quando confrontados com as questões da consideração do risco que envolve as operações policiais (n=47; 69,11%), com considerarem muito importante a análise de risco integrada no planeamento operacional (n=50; 74,62%), com a comunicação dos riscos aos seus superiores hierárquicos (n=53; 16,71%) e com terem em maior consideração o terreno onde as operações policiais se vão desenrolar (n=53; 12,35%).

4.2.3. Conclusões

A amostra do inquérito é caracterizada por ser constituída maioritariamente por homens, na faixa etária de + de 46 anos, pertencentes aos Comandos territoriais da PSP e com o posto de Subintendente e Comissário⁷¹.

Os inquiridos receberam mais formação sobre planeamento operacional, do que sobre avaliação de risco ou mesmo gestão do risco. O aspecto referido como sendo aquele em que a formação foi menor foi a análise do custo-benefício no planeamento operacional.

A formação que foi ministrada foi classificada como globalmente positiva, embora os inquiridos na esmagadora maioria entendam que tem necessidades de formação.

Sobre o planeamento operacional executado na PSP, as opiniões são positivas na medida em que 56 dos inquiridos tem a opinião que o planeamento operacional é estruturado ou mesmo Muito estruturado. No que diz respeito ao planeamento operacional executado nas Unidades/Comandos da PSP os valores são ainda superiores com 64 respostas positivas (91,42% dos inquiridos).

O planeamento operacional executado pelos inquiridos prevê, quer todos os cenários que as operações policiais envolvem, quer planos de contingência para fazer face a incidentes inopinados durante as operações policiais, ambos em percentagens bastante altas, nomeadamente 72,46% (n=50) e 79,41% (n=54), respectivamente para a questão dos

⁷¹ De referir que dos questionários enviados à DN/PSP (n=3) foram todos respondidos. No caso da UEP a percentagem é de 50%: 6 questionários distribuídos e obtidos 3 questionários validados.

cenários e para a questão dos planos de contingência. No que diz respeito às dificuldades em elaborar correctamente o planeamento operacional, com base nas regras que foram aprendidas na formação recebida, a maior causa é a falta de meios humanos, logo seguida por na área de operações e segurança se realizarem múltiplas tarefas.

Sobre a análise de risco, os inquiridos responderam maioritariamente que incluem a análise de risco no planeamento operacional, embora não haja uma escala uniforme para definir a métrica do risco. Neste particular aspecto a maioria dos inquiridos referiu que não utiliza qualquer escala e que o risco é descrito em relatório de informações. A temática do risco é considerada muito importante ou importante para 100% dos inquiridos.

Nos planeamentos operacionais, os inquiridos comunicam em 76,81%, aos seus superiores hierárquicos os riscos que determinada operação envolve, apesar de na maioria dos casos nunca terem tido incidentes em operações policiais, por deficiente análise do risco dessa operação. Contudo, em 22 casos já se registaram incidentes por esse motivo.

No caso das operações em que há maiores riscos, os inquiridos optam por comunicar esse facto ao seu superior hierárquico, solicitar reforços de meios humanos e materiais. As opções deixadas para último, isto é, as menos consideradas pelos inquiridos, foram o adiamento ou anulação das operações policiais, pelo facto de acarretar riscos.

Quando executam análises de risco, os inquiridos privilegiam e consideram os aspectos como o terreno onde a operação se vai desenrolar e os objectivos a alcançar, como os mais importantes. Os aspectos menos diligenciados são a análise custo-benefício no planeamento operacional o desenvolvimento de contra-medidas.

Verifica-se que há elementos com o posto de Chefe/Subchefe a desempenhar funções nas áreas de operações/informações, sem terem recebido formação sobre gestão do risco, análise do custo-benefício no planeamento operacional e avaliação de operações policiais.

Todos os inquiridos, quando analisados por postos, referiram necessitar de formação na área da análise do risco, assim como referiram ser importante a análise de risco integrada no planeamento operacional. Os inquiridos que optaram por caracterizar o planeamento operacional como Estruturado, foram os mais representativos nas questões específicas sobre a análise de risco. A matéria de planeamento operacional foi a mais representativa quando confrontada com questões relacionadas com o planeamento operacional efectuado nas Unidades/Comandos dos inquiridos e com as questões relacionadas especificamente com a análise de risco.

5. Proposta de Modelo de Análise de Risco

5.1. Matriz de Risco

Num trabalho final de curso como o que frequentámos e, dada a natureza inédita da investigação que nos propusemos efectuar, não faria sentido não incluir algumas propostas, que acrescentassem valor ao conhecimento já produzido em termos teóricos.

É nesse sentido, que neste capítulo iremos tentar acrescentar valor e tornar este trabalho uma mais valia para quem exerce funções nas áreas de operações e informações e tem necessidade de efectuar análises do risco.

Essa mais valia será de 2 níveis: um mais académico, através da definição de uma matriz de risco que possa ser aplicável em planeamentos operacionais, que dêem origem a planos ou ordens de operações e um mais prático, através da criação de uma folha de trabalho para registo de todas as variáveis a estudar numa análise de risco.

Nesta secção abordaremos a matriz de risco e na secção seguinte a folha de trabalho.

Antes de mais importa referir que é nossa opinião que a temática da análise do risco terá de ser institucionalizada oficialmente, sendo uma das tarefas a executar no planeamento operacional. Esta opinião é corroborada com a opinião dos inquiridos no inquérito realizado, pois 88,06% dos inquiridos considera muito importante a análise de risco como forma de minimizar os perigos inerentes às operações policiais, quer para os elementos que as executam, quer para o cumprimento dos objectivos de segurança, relativamente a Entidades, pessoas, instalações, objectos, etc⁷². Como modelo entendemos o sistema, composto pela estrutura orgânica, os meios humanos/materiais e os instrumentos que permitam objectivar esse modelo.

Na parte organizacional apenas poderemos referir que a avaliação de risco terá de ser executada pelos responsáveis das estruturas do Departamento de Informações Policiais (ao nível da DN) e dos Núcleos de Operações/informações (ao nível dos Comandos e UEP). Independentemente do modelo que for implementado, os Oficiais atrás referidos deverão ser sujeitos a um processo de formação específico sobre esta temática, em consonância com o expresso no inquérito realizado, pois conforme apurado 95,71% dos inquiridos referiram terem necessidade de receber formação⁷³. Paralelamente, na nossa opinião, a PSP ao adoptar esta ferramenta de trabalho, inserida no processo de decisão,

⁷² Conforme tabela 18 do anexo 8.

⁷³ Conforme tabela 10 do anexo 8.

entenda-se na elaboração de directivas operacionais ou ordens de operações, deverá idealizar uma acção de formação de curta duração para todos os níveis de decisórios. A par da assumpção da necessidade de elaboração de avaliações de risco, torna-se necessário, documentar o processo com a respectiva avaliação de ameaça, esta a cargo do SIS, a qual deve ser solicitada atempadamente.

Na nossa opinião o modelo a implementar deve respeitar os seguintes princípios:

- a) **Não-aceitação de riscos desnecessários:** um risco desnecessário é um risco que quando desprezado, influenciará o êxito da missão. *À contrário*, podemos afirmar que aceitar riscos necessários é aceitar riscos que permitam o cumprir a missão.
- b) **Tomar decisões de risco no escalão apropriado:** qualquer pessoa pode tomar decisões que envolvam determinados riscos. Contudo, o escalão apropriado para o fazer é aquele que pode tomar decisões para eliminar/reduzir o perigo e implementar controlos para reduzir/aceitar o risco.
- c) **Integrar o processo de análise do risco em todas as fases das missões e das operações:** para tal deve-se integrar a análise do risco no planeamento, preparação e execução de operações policiais. O planeamento da gestão do risco vai ajudar o comandante a melhor decidir e a implementar os controlos mais eficazes. Na execução, a gestão de risco deve ser aplicada para identificar riscos não previstos nas fases anteriores, avaliando da necessidade de alterar os controlos previstos.
- d) **Aplicar o processo de forma cíclica e contínua:** o processo de gestão do risco pode ser sempre aplicado, em treino ou na execução de operações.

Em termos conceptuais, especificamente para a actividade policial, o risco poderá ser definido como a relação entre a probabilidade de um determinado perigo ou ameaça ocorrer e as consequências desse evento, considerando ainda o contexto e os imponderáveis exteriores à vontade das forças de segurança.

O modelo que idealizamos, baseado nos modelos apresentados no capítulo 2 do presente trabalho, tem as seguintes fases:

- Identificação dos activos críticos (divididos em tangíveis: pessoas, infra-estruturas, equipamentos e materiais, informação, actividades e operações; e intangíveis: intenções, princípios, ideais, moral, etc.)
- Identificação dos perigos (ameaças);

- Avaliação de risco, considerando os aspectos relacionados com, probabilidades, impactos e vulnerabilidades;
- Modalidades de acção;
- Identificação de contra-medidas;
- Análise custo - benefício;
- Determinação do risco final;
- Supervisão e acompanhamento da acção⁷⁴.

Particular destaque damos à matriz de avaliação de riscos, conforme figura seguinte. Optámos por uma solução 5x5, em consonância com a escala de avaliação de ameaça em uso e na esmagadora maioria das matrizes que analisámos anteriormente.

A matriz será de geometria variável, pois a métrica será aquela que for definida pelo comandante, consoante os riscos que pretender assumir e face à situação que se está a analisar: pessoas, instalações, objectos, actividades, perdas humanas ou materiais, etc.

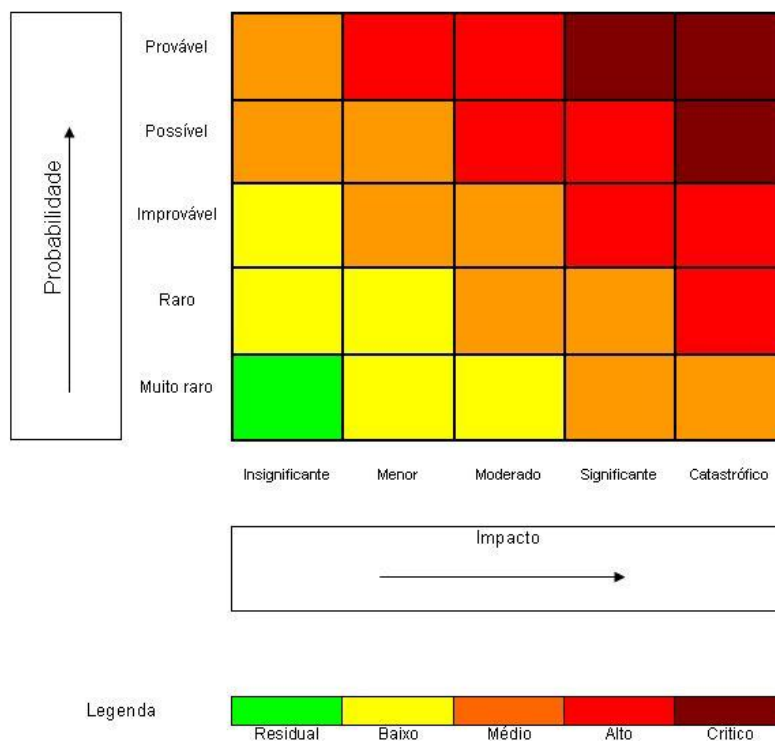


Figura 13 – Proposta de matriz de risco

⁷⁴ O modelo apresentado, na globalidade traduz o processo de análise de risco, que pode ser dividido em duas partes: a avaliação de risco e a gestão do risco. Na primeira parte estão incluídas as 4 primeiras fases deste modelo e que estão à responsabilidade dos elementos ligados à actividade de Informações, com o objectivo de classificar o risco. A segunda parte, relacionada com a gestão, da responsabilidade dos elementos ligados às Operações, engloba as restantes fase do modelo, dizendo respeito às medidas a tomar para redução do risco.

A relação será sempre entre a probabilidade de um determinado perigo acontecer e o impacto que o mesmo pode causar. Estas consequências podem ser de ordem vária, conforme o que se estiver a analisar. Assim, o impacto pode ir desde os danos provocados em material ou instalações, perdas de vidas ou em aspectos intangíveis como o moral dos elementos policiais. A integração de toda a informação, é efectuada na folha de registo, conforme explicitaremos na secção seguinte.

5.2. *Folha de Trabalho de Análise de Risco*

Na sequência dos objectivos traçados na presente investigação, e conforme a sequência do modelo referido na secção anterior, apresentaremos nesta secção uma proposta de folha de trabalho, para registo da actividade de análise de risco, que seja efectuada para um qualquer planeamento operacional de natureza policial.

A folha conforme anexo 7, está dividida em duas partes. A primeira corresponde à identificação, quer do elemento policial que executou a análise, quer da identificação da operação policial. A segunda parte, que corresponde à análise do risco, está dividida em colunas, para registo de cada um dos aspectos considerados na avaliação do risco:

- Na **coluna dos activos críticos** serão inscritas as designações do que se pretende proteger, nomeadamente pessoas, infra-estruturas, equipamentos e materiais, informação, actividades e operações, intenções, princípios, ideais, moral, etc.;
- Na **coluna dos perigos**, serão inscritos os perigos através de uma revisão dos factores decisivos para a missão, podendo indicar-se as causas do perigo, as ameaças e a componente do ambiente externo e contexto em que a operação vai decorrer;
- Na **coluna da probabilidade**, será indicado o valor encontrado para a frequência desse perigo vir a acontecer, utilizando a escala referida na secção anterior, sendo a métrica da mesma definida pelo comandante;
- Na **coluna dos impactos**, será colocado o valor encontrado, para as consequências verificadas, no caso de o perigo se concretizar, utilizando a escala referida na secção anterior. A métrica desta escala, será definida pelo comandante.
- De seguida será inscrito o valor do **risco**, para cada um dos perigos, conforme a matriz e escala apresentadas na secção anterior;
- Na **coluna das vulnerabilidades** serão colocados os aspectos que podem influenciar negativamente o cumprimento da missão;

- Na **coluna das contra-medidas**, serão indicados os controlos ou as acções tomadas, para diminuição das probabilidades, dos impactos, assim como das vulnerabilidades;
- A segunda coluna dos riscos, denominada **risco final**, será a relação entre o valor do risco encontrado inicialmente, subtraída a acção das contra-medidas. Neste caso terá de se utilizar a matriz e as escalas respectivas (a da probabilidade e dos impactos);
- Na coluna das **unidades envolvidas**, inscreve-se as Unidades ou subunidades da PSP envolvidas, quer na acção, quer as que intervenham apenas nas contra-medidas;
- A última coluna é reservada a **observações**, que o elemento que avaliou o risco, entenda dever colocar.

Na base da folha de registo, está reservado um espaço para inserção do valor do risco global. Este valor será o valor mais alto que for encontrado para o risco final.

No final do processo, a folha de registo de análise de risco poderá incorporar um relatório de informações, como anexo, onde fica consubstanciado o trabalho de análise.

Nos Núcleos de Operações/informações do Comandos da PSP com menor capacidade de meios humanos, a folha de registo de análise de risco poderá constituir, ela própria, um anexo à Ordem de Operações, devendo para o efeito a análise de risco ser mencionada no 1.º Paragrafo – Situação⁷⁵.

Esta metodologia, agora apresentada em formato papel, poderá ser transposta para uma folha de cálculo, onde em termos electrónicos e com recursos a fórmulas matemáticas, como as referidas nos modelos de Torres e Fernandes, o cálculo do risco poderá ser executado de forma mais automática.

⁷⁵ Conforme pontos 14 e 15 da NEP - 3.ª REP. DOP 10 - OOp, o parágrafo 1. SITUAÇÃO das Ordens de Operações, deve conter os elementos da situação conhecida, indispensável aos subordinados para cooperarem eficientemente na manobra de conjunto e melhor compreenderem as suas missões. O parágrafo destina-se exclusivamente a informação. Nas forças adversas serão mencionadas informações sobre o adversário, relacionadas com a operação a executar. Poderá ser completado/substituído por anexo de Informações.

Conclusão

“A Gestão do Risco não é mais um adorno para o processo de decisão mas uma ferramenta completamente integrada no planeamento e execução de operações. Uma correcta Avaliação do Risco, proporciona um factor multiplicador que não pode ser desvalorizado.”⁷⁶

O ponto de partida da presente investigação, que é ao mesmo tempo o ponto central da argumentação, reside no facto de a análise do risco estar intimamente relacionada com a actividade policial, pois constantemente nas operações policiais, as entidades e as instalações a proteger, bem como os elementos policiais, enfrentam perigos constantes e onde a vida e a integridade física são constantemente ameaçadas, pelo que se torna fundamental, para o sucesso da actividade policial, minimizar esses perigos, tornando residual a probabilidade de acontecerem incidentes inesperados.

Face ao descrito, os responsáveis pelo planeamento operacional da PSP e das análises de risco devem dominar na perfeição os respectivos processos de elaboração destas tarefas, em especial para operações policiais planeadas.

Neste particular aspecto a análise de custo benefício é um factor determinante para uma boa gestão dos bens públicos, sejam eles humanos, materiais ou financeiros, pois importa que nas modalidades de acção, que são apresentadas aos decisores, os custos das contra-medidas não ultrapassem o risco global esperado, quando quantificado.

Pela experiência acumulada ao longo dos anos no seio da PSP, poderia pensar-se que a avaliação/gestão do risco, era analisada de forma empírica. Para confirmar ou infirmar essa tendência e demonstrar que a mesma não deve ser adoptada, o presente trabalho, apoiado em estudos e métodos científicos, levantou pistas e forneceu instrumentos que ajudam os responsáveis pelo planeamento operacional e os decisores.

Assim, procurámos evidenciar a importância da identificação dos activos críticos e dos perigos e, o impacto de cada um nas acções policiais, bem como a necessidade de efectuar a gestão do risco, através da identificação do grau de risco para cada perigo, de modo a que se possam afectar os meios humanos e materiais mais adequados aos objectivos definidos para cada operação ou missão policial.

⁷⁶ General Dennis J. Reimer, Chefe de Pessoal do Exercito Norte-americano, Jul95.

Estes 2 objectivos anteriores resultaram na apresentação de um modelo exequível, eficaz e eficiente, para analisar o risco, em especial na componente operacional, que seja um efectivo instrumento de trabalho dos responsáveis operacionais e de apoio à decisão.

No concreto averiguámos se os responsáveis pela área do planeamento operacional utilizam as ferramentas adequadas na avaliação/gestão do risco e se as integram no processo de decisão e apurámos as dificuldades destes elementos.

Com a aplicação do questionário e através da análise dos seus resultados caracterizámos o “estado da arte” no interior da PSP, no que à temática do risco diz respeito e sua aplicabilidade junto dos Núcleos de Operações e Informações dos Comandos, UEP e no Departamento de Operações da DN/PSP.

Face aos resultados obtidos no questionário, apresentámos uma proposta de matriz de avaliação de risco aplicável ao planeamento operacional, bem como uma folha de trabalho de gestão do risco.

Estamos em condições de afirmar, através dos resultados do questionário, que os responsáveis pelo planeamento operacional da PSP receberam formação sobre avaliação de risco e planeamento operacional. Referiram em muito menor número terem recebido formação sobre avaliação de custo-benefício no planeamento operacional, o que põe em causa o correcto desenvolvimento do processo de análise de riscos, na medida em que um dos aspectos principais do modelo de análise de risco proposto, não foi objecto de formação, logo poderá ser deficientemente aplicado. Mesmo no caso da gestão do risco, onde se integram as fases de aplicação das contra-medidas e análise do custo-benefício, para minimizar os riscos, não foi suficientemente abordada na formação, pelo que se conclui que se dá primazia a aspectos relacionados com a avaliação de risco, preterindo-se a gestão do mesmo, facto que responde aos aspectos que pretendemos evidenciar quando formulámos os objectivos gerais do presente estudo. Nesse sentido, podemos também concluir que não são adoptadas as ferramentas adequadas no processo de análise de risco.

Consciente ou inconscientemente os responsáveis pelo planeamento operacional da PSP sentem essa carência e são expressivos em apontar a muita necessidade em formação.

Quanto ao “estado da arte” do planeamento operacional na PSP, enquanto objectivo específico deste estudo, podemos concluir que é positivo, pois é opinião generalizada que o mesmo é estruturado, quer na PSP em geral, quer nas Unidades/Comandos, sendo considerados todos os cenários e elaborados planos de contingências no planeamento de

operações policiais. Para melhor planear, os responsáveis da PSP necessitavam de mais meios humanos e evidenciaram excesso de tarefas na área de operações e segurança.

Confirma-se que o risco é um dos assuntos analisados durante o planeamento operacional realizado na PSP, embora não haja uma escala definida. Na prática elaboram-se relatórios de informações, onde o risco é descrito, isto apesar de se considerar muito importante a análise de risco integrada no planeamento operacional.

Como medidas para minimizar os riscos nas operações policiais, a preferida é a comunicação aos superiores hierárquicos, logo seguida do pedido de reforço de meios. À semelhança do atrás referido, a adopção de contra-medidas é um dos aspectos negligenciados, não sendo escolha preferencial na minimização de riscos.

Na PSP no que ao processo de análise de risco diz respeito, privilegia-se a recolha de informação sobre o terreno e sobre os “alvos”. Mais uma vez se constata que é negligenciado a obtenção de informação sobre os activos críticos, sendo este aspecto fundamental para se iniciar um correcto processo de análise de risco. Por sua vez, também o custo das operações policiais não é tido em consideração, pois não é efectuado a avaliação do custo-benefício do planeamento operacional, tendo esta opção sido uma das menos referida nas respostas ao questionário.

A finalizar e para concretizar o último dos objectivos específicos deste estudo, apresentamos a matriz de risco e a folha de trabalho de registo de todo o processo, como partes integrantes do modelo que idealizámos, como exequível, para implementação na estrutura organizacional da PSP.

A adopção de um processo estruturado de análise de risco, integrado no planeamento operacional, está em sintonia com algumas práticas policiais, nomeadamente desde a criação da CAVI, embora esta relacionada apenas para a segurança em meio judicial.

A metodologia escolhida na investigação foi acertada, pois foi um processo fácil, rápido e sem custos, tendo havido uma grande receptividade nas respostas ao questionário, que resultou na obtenção de uma amostra representativa.

A finalizar, fica para o futuro a possibilidade de o processo de análise do risco, integrado no planeamento operacional, ser efectuado electronicamente, com recurso as modernas tecnologias de informação que estão disponíveis.

Bibliografia

- ALBERTS, David S. ; HAYES, Richard E. – **Power to the Edge: Command & Control in the information age**. 3.^a ed. Washington: Command and Control Research Program, 2005.
- ATKINSON, Simon Reay ; MOFFAT, James – **The Agile Organization: From informal networks to complex effects and agility**. Washington: Command and Control Research Program, 2005.
- BARAÑANO, Ana Maria – **Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação**. Lisboa: Sílabo, 2004.
- BECK, Ulrich – **Risk Society: Towards a New Modernity**. London: Sage Publications Inc, 1992.
- Dicionário da Língua Portuguesa 2009**. Ed. Revista e actualizada. Porto: Porto Editora, 2008.
- FERNANDES, Luís Miguel Fiães – Terrorismo: dependência e simbiose com a criminalidade organizada transnacional. In **POLITEIA. Revista do ISCPSI**. N.º 1. Janeiro – Junho. Coimbra: Livraria Almedina, 2004.
- _____. - **A liquidificação da segurança**. Trabalho final do 2.º Curso de Direcção e Estratégia Policial. Lisboa: ISCPSI, 2006.
- FM 5-19 – Composite Risk Management**. Field Manual Headquarters, No. 5-19. Washington, DC: Department of the Army, 2006.
- FM 100-14 – Risk Management**. Field Manual Headquarters, No. 100- 14. Washington, DC: Department of the Army, 1998.
- GIDDENS, Anthony – **As Consequências da Modernidade**. Oeiras: Celta Editora, 1995.
- _____. - **Política, Sociologia e Teoria Social: Confrontos com o pensamento social clássico e contemporâneo**. Oeiras: Celta Editora, 1998.
- LOPES, Azeredo et al. – **I Colóquio de Segurança Interna**. ISCPSI. Coord. Manuel Monteiro Guedes Valente. Coimbra: Edições Almedina, 2005.
- HILL, Manuela Magalhães ; HILL, Andrew – **Investigação por Questionário**. Lisboa: Sílabo, 2005.
- MARTINS, Hermínio et al. – Tecnologia. Perspectivas críticas e culturais. In **Análise Social. Revista do Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa**. N.º 181. Vol. XLI. 4.º Trimestre de 2006. Lisboa: Instituto de Ciências Sociais, 2006.
- ME 10-0010 – Manual do Processo de Decisão Militar**. Lisboa: IESM, 2006.
- NEP - 3.ª REP. DOP 10 - OOp** de 30DEZ1988 – Documentos operacionais – Ordens de Operações.
- NEP OPSEG/DEPIPOL/02/04** de 20/06/2001, da DN/PSP- Sistema de Informações da PSP.
- Norma de gestão de riscos – Manual da FERMA – Federation of European Risk Management Associations**. Bruxelas: AIRMIC, ALARM, IRM, 2002. Tradução copyright FERMA, 2003. Disponibilizado em <http://www.ferma.eu/Portals/2/documents/RMS/RMS-Portugal.pdf> e acedido em 28JAN09.
- Nova Enciclopédia Larousse**. Rio de Mouro: Circulo de Leitores, 2003.
- PEREIRA, Alexandre ; POUPA, Carlos – **Como escrever uma tese, monografia ou livro científico: usando o Word**. Lisboa: Sílabo, 2003.
- PEREIRA, Alexandre – **SPSS: guia prático de utilização: análise de dados para Ciências Sociais e Psicologia**. 6.^a ed. Lisboa: Sílabo, 2006.

- PEREIRA, Manuel João ; NEVES, Joaquim – **Estratégia e Gestão Policial em Portugal**. Oeiras: INA, 2005.
- PEREIRA, Rui – Informações e Investigação criminal in LOPES, Azeredo et al. – **I Colóquio de Segurança Interna**. ISCPSI. Coord. Manuel Monteiro Guedes Valente. Coimbra: Edições Almedina, 2005.
- RAMOS, Constantino José Mendes Azevedo – **O processo de Decisão Policial no âmbito da Actividade Operacional: Uma nova abordagem**. Trabalho Final do 1.º Curso de Direcção e Estratégica Policial. Lisboa: ISCPSI, 2005.
- TEIXEIRA, Nuno Severiano - **Contributos para a Política de Segurança Interna**. Lisboa: MAI, 2002.
- TELES, Pedro – **A PSP e o Interesse Nacional num mundo global**. Trabalho final do 2.º Curso de Direcção e Estratégica Policial. Lisboa: ISCPSI, 2006.
- TORRES, Adelino et al. – **Terrorismo**. Coord. Adriano Moreira. Coimbra: Livraria Almedina, 2004.
- TORRES, José Emanuel de Matos – **Terrorismo Islâmico: Gestão dos Riscos para a Segurança Nacional**. Monografia. Lisboa: ISCPSI, 2007.
- _____ - **A Investigação Criminal na PSP: O Modelo Actual e Perspectivas de Evolução ao Encontro do Conceito de Polícia Técnica de Proximidade**. Trabalho Final do 1.º Curso de Direcção e Estratégica Policial. Lisboa: ISCPSI, 2005.

Anexo 1 – Matriz militar de avaliação de riscos

		Probabilidade				
		Frequente (Frequent) A	Provável (Likely) B	Ocasional (Occasional) C	Raro (Seldom) D	Improvável (Unlikely) E
Severidade	Catastrófico (Catastrophic) I	E	E	H	H	M
	Crítico (Critical) II	E	H	H	M	L
	Marginal (Marginal) III	H	M	M	L	L
	Negligenciável (Negligible) IV	M	L	L	L	L

Figura 14 - Matriz militar de avaliação de riscos⁷⁷

⁷⁷ Legenda: E (extremely high) – Risco elevado – Perda de capacidade para cumprir a missão.
H (high) – Risco alto – Degradação significativa das capacidades.
M (moderate) – Risco moderado – Degradação esperada das capacidades.
L (low) – Risco baixo – Pouco ou nenhum impacto para o cumprimento da missão

Anexo 2 – Matriz de avaliação de risco segundo Torres

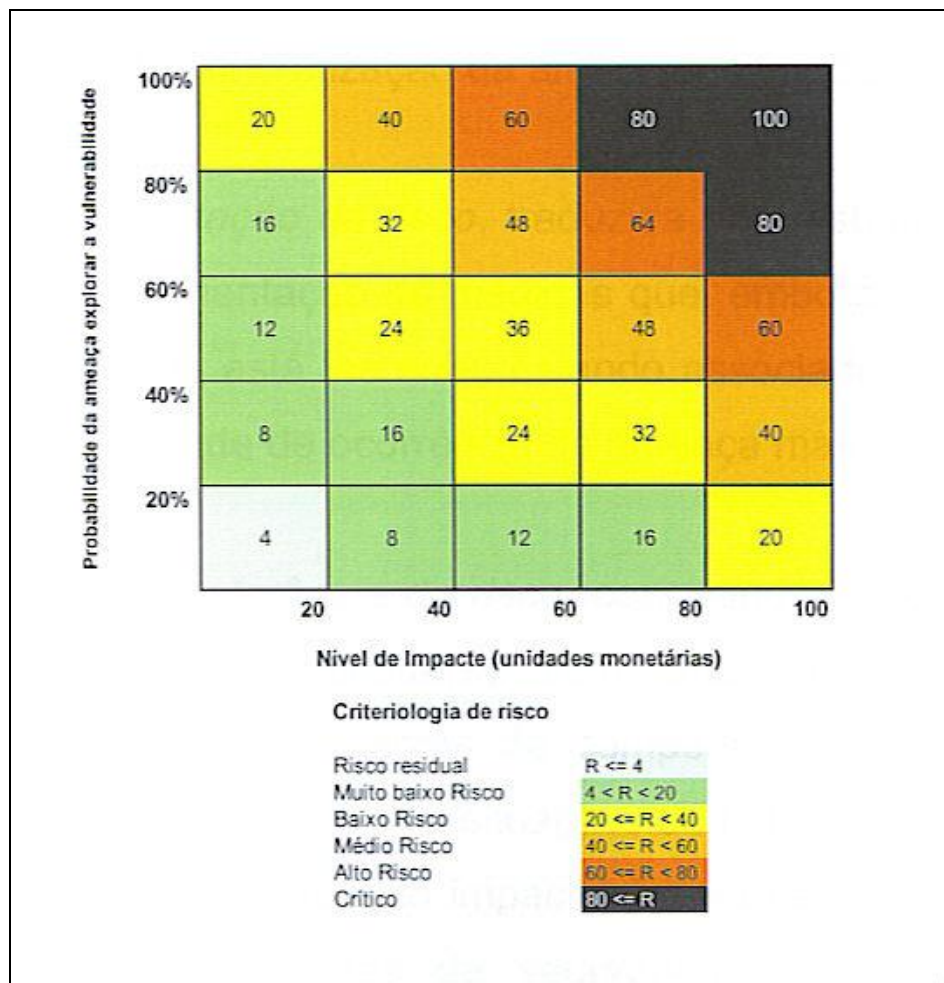


Figura 15 - Matriz de avaliação dos diferentes níveis de risco

Anexo 3 – Matriz de avaliação de risco segundo Fernandes

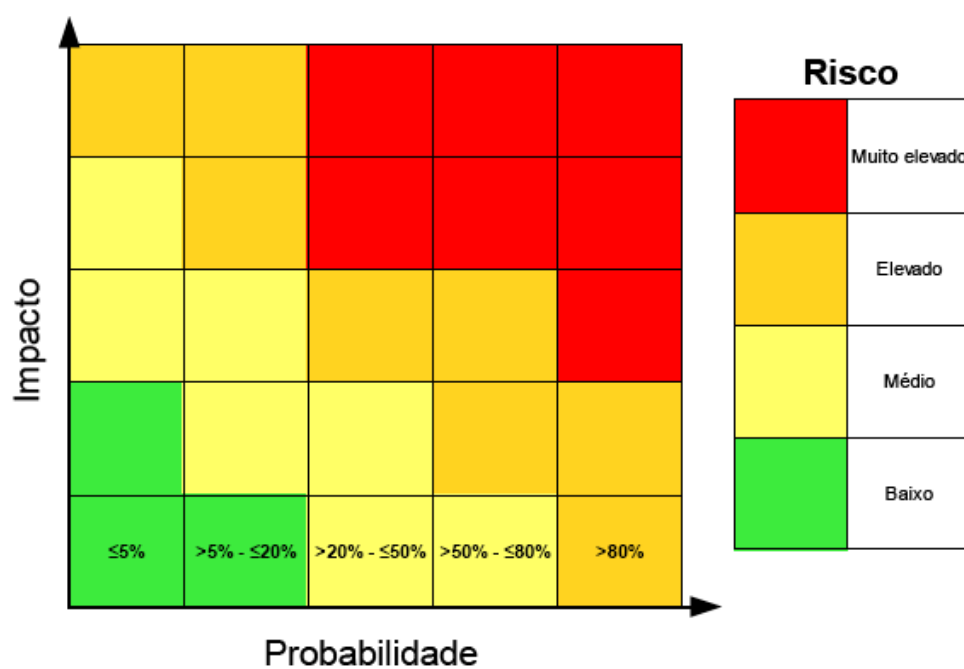


Figura 16 - Matriz de avaliação de risco segundo Fernandes

Anexo 4 – Folha de trabalho de gestão de riscos

FOLHA DE TRABALHO DE GESTÃO DO RISCO

A. Missão/Tarefa:		B. Grupo Data/Hora GDH Início: GDH Fim:		C. Data da preparação:		Pag. de	
D. Preparado por: (Posto, Nome, Função)							
E. Perigos	F. Nível de risco inicial	G. Controlos	H. Nível de risco residual	K. Implementar controlos	L. Supervisar	M. Avaliar (S/N)	
I. Determinar o risco global da missão/tarefa após a implementação dos controlos (indicar envolvendo com um círculo)							
BAIXO (L)	MODERADO (M)	ALTO (H)	ELEVADO (E)	J. Assinatura			

Anexo 5 - Email de envio do questionário

Exmo.(a) Senhor(a)

Este inquérito por questionário está a ser elaborado no âmbito do trabalho final inédito do 3.º Curso de Direcção e Estratégia Policial que decorre no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, subordinado ao tema “Análise de risco no planeamento operacional”.

A sua opinião é muito importante para a análise de resultados, pelo que apelo à sua participação.

Todas as respostas são confidenciais e utilizadas apenas para tratamento estatístico no âmbito do presente trabalho.

Para preencher o questionário seleccione, por favor, o seguinte endereço <http://inquerito.mediateca.pt/?i=173&k=C6AAN>

O questionário é composto de 20 questões. No final, para submeter o questionário carregue na opção ENVIAR.

Em caso de dificuldade em aceder ao questionário ou para esclarecimento de qualquer dúvida, pode contactar-me através do tlm 962012468 ou e-mail pnmoura@psp.pt.

Agradeço, desde já, a sua colaboração e apresento os melhores cumprimentos,

Pedro Nuno R. M. Coelho de Moura

Subintendente

Chefe de Divisão de Armas e Munições
Departamento de Armas e Explosivos
Direcção Nacional da PSP

Tel: 213200079 Ext.15120
Telm: 962012468



Anexo 6 – Questionário

Análise do risco no planeamento operacional

Exmo. (a) Senhor (a)

Este inquérito por questionário está ser elaborado no âmbito do trabalho final inédito do 3.º Curso de Direcção e Estratégia Policial que decorre no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, subordinado ao tema “Análise de risco no planeamento operacional”.

A sua opinião é muito importante para a análise de resultados, pelo que, mais uma vez, apelo à sua participação.

Todas as respostas são confidenciais e utilizadas apenas para tratamento estatístico no âmbito do presente trabalho.

O questionário é composto por 20 questões. No final, para submeter o questionário, carregue no botão ENVIAR.

Agradeço, desde já, a sua colaboração e reitero os melhores cumprimentos,

Pedro Nuno R. M. Coelho de Moura
Subintendente

Este bloco de questões tem por objectivo caracterizar a amostra do inquérito.

1 Sexo (*)

☐

Masculino

☐

Feminino

2 Idade (*)

☐

25 - 30 anos

☐

31 - 35 anos

☐

36 - 40 anos

☐

41 - 45 anos

☐

+ de 46 anos

3 Pertence a que Unidade da PSP? (*)

☐

Direcção Nacional

☐

Unidade Especial de Polícia

☐

Comando territorial da PSP

4 Categoria/Posto a que pertence. (*)

- ☐ Subchefe
- ☐ Chefe
- ☐ Subcomissário
- ☐ Comissário
- ☐ Subintendente
- ☐ Intendente

Este bloco de questões está relacionado com a formação ministrada aos elementos da PSP no âmbito da análise de risco e do planeamento operacional.

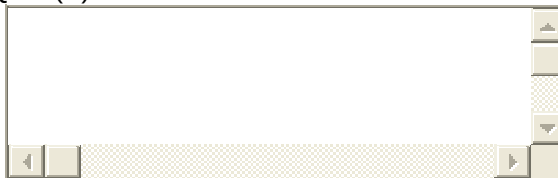
5 Nos cursos que frequentou foi ministrada formação sobre (pode indicar mais do que uma opção):

- ☐ Planeamento operacional
- ☐ Avaliação de risco
- ☐ Gestão do risco
- ☐ Avaliação de ameaças
- ☐ Identificação de vulnerabilidades (da PSP e do adversário)
- ☐ Análise custo-benefício no planeamento operacional
- ☐ Execução de operações policiais
- ☐ Avaliação de operações policiais (Debriefing)

6 Em que Curso (s) foi (ram) ministrada (s) as matérias referidas na questão 5? Se responder que não foi ministrada qualquer formação, passe directamente à questão 8.

- ☐ Curso de Formação de Agentes
- ☐ Curso de Formação de Subchefes
- ☐ Curso de Formação de Chefe de Esquadra
- ☐ Curso de Promoção a Comissário
- ☐ Curso de Formação de Oficiais de Polícia
- ☐ Estágio de Promoção a Comissário
- ☐ Curso de Direcção e Estratégia Policial
- ☐ Curso de Investigação Criminal
- ☐ Curso de Técnicas de Intervenção Policial
- ☐ Curso de Ordem Pública
- ☐ Curso de Operações Especiais
- ☐ Não foi ministrada qualquer formação.

☐ Outro (s) curso (s): Qual (is)?



7 Como caracteriza a formação ministrada sobre as temáticas referidas na questão 5?

- ☐ Muito adequada
- ☐ Adequada
- ☐ Pouco adequada
- ☐ Nada adequada

8 No exercício das suas funções, pensa que tem necessidade de receber formação sobre as temáticas apresentada na questão 5?

- ☐ Muita necessidade
- ☐ Alguma necessidade
- ☐ Pouca necessidade
- ☐ Nenhuma necessidade

Neste bloco de questões serão abordados assuntos relacionados com o planeamento operacional que é realizado na sua Unidade/Comando.

9 Como caracteriza o planeamento operacional que é efectuado na PSP?

- ☐ Muito estruturado
- ☐ Estruturado
- ☐ Pouco estruturado
- ☐ Nada estruturado

10 Como caracteriza o planeamento operacional efectuado na sua Unidade/Comando?

- ☐ Muito estruturado
- ☐ Estruturado
- ☐ Pouco estruturado
- ☐ Nada estruturado

11 Durante o planeamento operacional que realiza na sua Unidade/Comando tem em consideração todos os cenários que uma determinada operação envolve?

- ☐ Sim.
- ☐ Não. Porquê?

☒ Por vezes. Em que situações?

12 No planeamento de operações policiais, seja de segurança a eventos, operações de fiscalização, buscas domiciliárias ou outras, elabora planos de contingência, para fazer face a qualquer incidente inopinado que possa vir a ocorrer durante a sua execução?

☐ Sim

☐ Não. Porquê?

☐ Por vezes. Quando?

13 Que dificuldade (s) aponta para o desenvolvimento correcto do planeamento operacional na sua Unidade/Comando (pode indicar mais de uma resposta)?

☐ Falta de formação

☐ Falta de tempo

☐ Realização de múltiplas tarefas na Área de operações

☐ Falta de meios materiais

☐ Falta de meios humanos

☐ Outra (s):

A análise do risco no planeamento operacional

Neste último bloco de questões, vão ser apresentados assuntos relacionados exclusivamente com o processo de análise de risco que é efectuado na sua Unidade/Comando, durante o planeamento operacional de operações policiais.

14 No desempenho das suas funções e nomeadamente no planeamento operacional executado na sua Unidade/Comando, tem em consideração as questões do risco que envolvem as operações policiais (se responder Não passe directamente à questão n.º 17)?



Sim, sempre.



Não. Porquê?



Por vezes. Quando?

15 Durante o planeamento operacional e concretamente na fase de avaliação do risco, na sua Unidade/Comando o risco é quantificável e traduzido numa escala?



Baixo, Médio, Alto



Baixo, moderado, alto, elevado



Residual, muito baixo, baixo, médio, alto, crítico



Baixo, médio, elevado, muito elevado



Não é quantificado nem traduzido em escala



Não é quantificado, sendo descrito em relatório de informações



É quantificado mas utilizada outra escala. Qual?

16 Considera importante a análise do risco no planeamento operacional, como forma de minimizar os perigos inerentes às operações policiais, quer para os elementos que as executam, quer para o cumprimento dos objectivos de segurança, relativamente a Entidades, pessoas, instalações, objectos, etc.?



Muito importante



Importante



Pouco importante

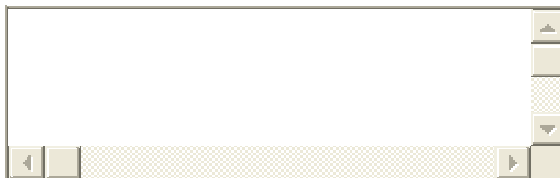


Nada importante

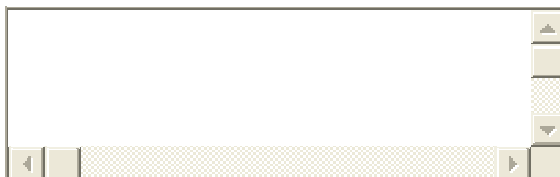
A análise do risco no planeamento operacional

17 Quando decide apresentar ao seu superior hierárquico proposta de operação policial, comunica-lhe os risco/perigos dessa operação e quais as medidas para minimizá-los?

- ☐ Sim, sempre.
- ☐ Não. Porquê?



- ☐ Por vezes. Quando?

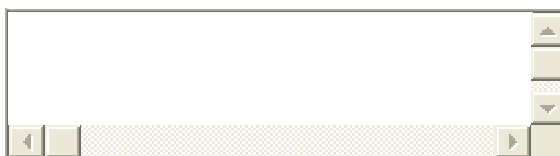


18 Já teve situações em que houve incidentes em operações policiais devido ao facto de não terem sido observadas as regras para uma correcta análise do risco que a operação envolvia?

- ☐ Sim.
- ☐ Não.

19 Qual o procedimento que adopta quando é previsível que a execução de uma determinada operação policial pode envolver riscos graves, quer para os elementos policiais que a vão executar, quer para a garantia da segurança de pessoas, instalações ou objectos (pode indicar mais de uma resposta)?

- ☐ Assume o risco
- ☐ Executa medidas de contra-informação
- ☐ Solicita reforços de meios humanos/materiais
- ☐ Solicita a presença de meios da UEP
- ☐ Anula a operação policial
- ☐ Obtém mais informação sobre o adversário
- ☐ Adia a operação policial
- ☐ Comunica os riscos ao seu superior hierárquico
- ☐ Informa os elementos policiais dos riscos que a operação policial envolve
- ☐ Informa Entidades das ameaças/riscos que impedem sobre elas
- ☐ Informa entidades exteriores à PSP dos riscos que a operação policial envolve
- ☐ Outro. Qual (is)?



A análise do risco no planeamento operacional

20 No processo de análise de risco a ser efectuado durante o planeamento operacional de operações policiais, dos assuntos abaixo listados, indique aquele (s) que tem em consideração (pode indicar mais de uma opção).

- ☐ Vulnerabilidades da PSP
- ☐ Vulnerabilidades do adversário
- ☐ Terreno onde a operação se vai desenrolar
- ☐ Intenções do adversário
- ☐ Adopção de contra-medidas
- ☐ Objectivos a alcançar
- ☐ Avaliação da ameaça
- ☐ Identificação das melhores oportunidades de êxito
- ☐ Análise custo/benefício das operações policiais (em termos financeiros)
- ☐ Identificação dos alvos (pessoas, residências, veículos, etc.)

(*) - Questão de resposta obrigatória

Anexo 7 – Proposta de folha de registo análise de risco

 S. R. Ministério da Administração Interna Policia de Segurança Pública Direção Nacional Unidade Orgânica de Operações e Segurança		Avaliação de riscos – Folha de suporte documental									
		Operação/Missão:			Grupo de trabalho (Inib):			Elaborado em:			
Elaborado por (Nome, Posto, Função)											
Activo Crítico	Peligro	Probabilidade	Impacto	Risco Inicial	Vulnerabilidade	Contra-medida	Risco final	Unidades envolvidas	Observações		
Risco Global	Residual		Baixo	Médio	Alto	Critico					

* Colocar X nos espaços respectivos

Anexo 8 – Questionário - Resultados

1 Sexo:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Masculino	60	85,71	85,71	85,71
Feminino	10	14,29	14,29	100,00
Total	70	100,00	100,00	

Tabela 3- Distribuição da amostra por sexo

2 Idade:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
25 - 30 anos	7	10,00	10,00	10,00
31 - 35 anos	16	22,86	22,86	32,86
36 - 40 anos	10	14,29	14,29	47,14
41 - 45 anos	15	21,43	21,43	68,57
Mais de 46 anos	22	31,43	31,43	100,00
Total	70	100,00	100,00	

Tabela 4 – Distribuição da amostra por idade

3 Pertence a que Unidade da PSP?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Direcção Nacional	3	4,29	4,29	4,29
Unidade Especial de Polícia	3	4,29	4,29	8,57
Comando territorial da PSP	64	91,43	91,43	100,00
Total	70	100,00	100,00	

Tabela 5 – Distribuição da amostra por local onde presta serviço na PSP

4 Categoria/Posto a que pertence.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Subchefe	2	2,86	2,86	2,86
Chefe	5	7,14	7,14	10,00
Subcomissário	19	27,14	27,14	37,14
Comissário	22	31,43	31,43	68,57
Subintendente	22	31,43	31,43	100,00
Total	70	100,00	100,00	

Tabela 6 – Distribuição da amostra por Posto a que o inquirido pertence

A análise do risco no planeamento operacional

5 Nos cursos que frequentou foi ministrada formação sobre (pode indicar mais que uma opção):

	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Planeamento operacional	52	20,63	20,63
Avaliação de risco	33	13,10	33,73
Gestão do risco	21	8,33	42,06
Avaliação de ameaças	33	13,10	55,16
Identificação de vulnerabilidades (da PSP e do adversário)	31	12,30	67,46
Análise custo - benefício no planeamento operacional	8	3,17	70,63
Execução de operações policiais	45	17,86	88,49
Avaliação de operações policiais (Debriefing)	29	11,51	100,00
Total	252	100,00	

Tabela 7 – Formação ministrada nos cursos frequentados

6 Em que Curso (s) foi (ram) ministrada (s) as matérias referidas na questão 5? (pode indicar mais que uma opção):

	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Curso de Formação de Agentes	1	0,80	0,80
Curso de Formação de Subchefes	10	8,00	8,80
Curso de Formação de Chefe de Esquadra	14	11,20	20,00
Curso de Promoção a Comissário	11	8,80	28,80
Curso de Formação de Oficiais de Polícia	29	23,20	52,00
Estágio de Promoção a Comissário	3	2,40	54,40
Curso de Direcção e Estratégia Policial	2	1,60	56,00
Curso de Investigação Criminal	12	9,60	65,60
Curso de Técnicas de Intervenção Policial	7	5,60	71,20
Curso de Ordem Pública	1	0,80	72,00
Curso de Operações Especiais	2	1,60	73,60
Não foi ministrada qualquer formação.	4	3,20	76,80
Outro (s) curso (s):	29	23,20	100,00
Total	125	100,00	

Tabela 8 – Cursos onde foi ministrada formação

7 Como caracteriza a formação ministrada sobre as temáticas referidas na questão 5?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muito adequada	12	17,14	19,05	19,05
Adequada	40	57,14	63,49	82,54
Pouco adequada	11	15,71	17,46	100,00
Sub-Total	63	90,00	100,00	
Não respondeu	7	10,00		
Total	70	100,00		

Tabela 9 – Caracterização da formação ministrada

A análise do risco no planeamento operacional

8 No exercício das suas funções, pensa que tem necessidade de receber formação sobre as temáticas apresentada na questão 5?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muita necessidade	44	62,86	62,86	62,86
Alguma necessidade	23	32,86	32,86	95,71
Pouca necessidade	3	4,29	4,29	100,00
Total	70	100,00	100,00	

Tabela 10 – Necessidades de formação

9 Como caracteriza o planeamento operacional que é efectuado na PSP?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muito estruturado	3	4,29	4,29	4,29
Estruturado	53	75,71	75,71	80,00
Pouco estruturado	14	20,00	20,00	100,00
Total	70	100,00	100,00	

Tabela 11 – Caracterização do planeamento operacional na PSP

10 Como caracteriza o planeamento operacional efectuado na sua Unidade/Comando?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muito estruturado	4	5,71	5,71	5,71
Estruturado	60	85,71	85,71	91,43
Pouco estruturado	6	8,57	8,57	100,00
Total	70	100,00	100,00	

Tabela 12 – Caracterização do planeamento operacional na Unidade/Comando dos inquiridos

11 Durante o planeamento operacional que realiza na sua Unidade/Comando tem em consideração todos os cenários que uma determinada operação envolve?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim	50	71,43	72,46	72,46
Não	12	17,14	17,39	89,86
Por vezes	7	10,00	10,14	100,00
Sub-Total	69	98,57	100,00	
Não respondeu	1	1,43		
Total	70	100		

Tabela 13 – Consideração de todos os cenários durante a fase de planeamento operacional

A análise do risco no planeamento operacional

12 No planeamento de operações policiais, seja de segurança a eventos, operações de fiscalização, buscas domiciliárias ou outras, elabora planos de contingência, para fazer face a qualquer incidente inopinado que possa vir a ocorrer durante a sua execução?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim	32	45,71	45,71	45,71
Não	12	17,14	17,14	62,86
Por vezes	26	37,14	37,14	100,00
Total	70	100,00	100,00	

Tabela 14 – Elaboração de planos de contingência no planeamento operacional

13 Que dificuldade (s) aponta para o desenvolvimento correcto do planeamento operacional na sua Unidade/Comando?

	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Falta de formação	32	18,39	18,39
Falta de tempo	28	16,09	34,48
Realização de múltiplas tarefas na Área de operações	37	21,26	55,75
Falta de meios materiais	28	16,09	71,84
Falta de meios humanos	41	23,56	95,40
Outra (s):	8	4,60	100,00
Total	174	100,00	

Tabela 15 – Dificuldades para desenvolvimento correcto do planeamento operacional

14 No desempenho das suas funções e nomeadamente no planeamento operacional executado na sua Unidade/Comando, tem em consideração as questões do risco que envolvem as operações policiais?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim	54	77,14	79,41	79,41
Não	2	2,86	2,94	82,35
Por vezes	12	17,14	17,65	100,00
Sub-Total	68	100,00	100,00	
Não respondeu	2			
Total	70			

Tabela 16 – Consideração das questões do risco que envolvem as operações policiais

A análise do risco no planeamento operacional

15 Durante o planeamento operacional e concretamente na fase de avaliação do risco, na sua Unidade/Comando o risco é quantificável e traduzido numa escala?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Baixo, Médio, Alto	12	17,14	17,91	17,91
Baixo, moderado, alto, elevado	13	18,57	19,40	37,31
Residual, muito baixo, baixo, médio, alto, crítico	4	5,71	5,97	43,28
Baixo, médio, elevado, muito elevado	10	14,29	14,93	58,21
Não é quantificado nem traduzido em escala	8	11,43	11,94	70,15
Não é quantificado, sendo descrito em relatório de informações	18	25,71	26,87	97,01
É quantificado mas utilizada outra escala. Qual	2	2,86	2,99	100,00
Sub-Total	67	95,71	100,00	
Não respondeu	3	4,29		
Total	70	100,00		

Tabela 17 – Escala da avaliação de risco

16 Considera importante a análise do risco no planeamento operacional, como forma de minimizar os perigos inerentes às operações policiais, quer para os elementos que as executam, quer para o cumprimento dos objectivos de segurança, relativamente a Entidades, pessoas, instalações, objectos, etc.?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muito importante	59	84,29	88,06	88,06
Importante	8	11,43	11,94	100,00
Sub-Total	67	95,71	100,00	
Não respondeu	3	4,29		
Total	70	100,00		

Tabela 18 – Importância da análise de risco no planeamento operacional

17 Quando decide apresentar ao seu superior hierárquico proposta de operação policial, comunica-lhe os risco/perigos dessa operação e quais as medidas para minimizá-los?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim	53	75,71	76,81	76,81
Não	1	1,43	1,45	78,26
Por vezes	15	21,43	21,74	100,00
Sub-Total	69	98,57	100,00	
Não respondeu	1	1,43		
Total	70	100,00		

Tabela 19 – Comunicação de riscos e perigos aos superiores hierárquicos

A análise do risco no planeamento operacional

18 Já teve situações em que houve incidentes em operações policiais devido ao facto de não terem sido observadas as regras para uma correcta análise do risco que a operação envolvia?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim	22	31,43	31,43	31,43
Não	48	68,57	68,57	100,00
Total	70	100,00	100,00	

Tabela 20 – Incidentes em operações policiais por deficiente análise de risco

19 Qual o procedimento que adopta quando é previsível que a execução de uma determinada operação policial pode envolver riscos graves, quer para os elementos policiais que a vão executar, quer para a garantia da segurança de pessoas, instalações ou objectos (pode indicar mais de uma resposta)?

	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Assume o risco	20	6,31	6,31
Executa medidas de contra-informação	14	4,42	10,73
Solicita reforços de meios humanos/materiais	55	17,35	28,08
Solicita a presença de meios da UEP	43	13,56	41,64
Anula a operação policial	3	0,95	42,59
Obtém mais informação sobre o adversário	39	12,30	54,89
Adia a operação policial	6	1,89	56,78
Comunica os riscos ao seu superior hierárquico	61	19,24	76,03
Informa os elementos policiais dos riscos que a operação policial envolve	48	15,14	91,17
Informa Entidades das ameaças/riscos que impedem sobre elas	13	4,10	95,27
Informa entidades exteriores à PSP dos riscos que a operação policial envolve	6	1,89	97,16
Outro.	9	2,84	100,00
Total	317	100,00	

Tabela 21 – Procedimentos em caso de operação policial que envolva riscos graves

A análise do risco no planeamento operacional

20 No processo de análise de risco a ser efectuado durante o planeamento operacional de operações policiais, dos assuntos abaixo listados, indique aquele (s) que tem em consideração (pode indicar mais de uma opção).

	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Vulnerabilidades da PSP	50	11,66	11,66
Vulnerabilidades do adversário	44	10,26	21,91
Terreno onde a operação se vai desenrolar	63	14,69	36,60
Intenções do adversário	39	9,09	45,69
Adopção de contra-medidas	21	4,90	50,58
Objectivos a alcançar	55	12,82	63,40
Avaliação da ameaça	54	12,59	75,99
Identificação das melhores oportunidades de êxito	35	8,16	84,15
Análise custo/benefício das operações policiais (em termos financeiros)	8	1,86	86,01
Identificação dos alvos (pessoas, residências, veículos, etc)	60	13,99	100,00
Total	429	100,00	

Tabela 22 – Aspectos considerados na análise de risco, durante o planeamento operacional

CRUZAMENTOS – Categoria/Posto

Cruzamento da variável Categoria/Posto dos inquiridos com a questão sobre a formação que foi ministrada nos cursos frequentados

		Categoria/Posto									
		Subcheefe		Chefe		Subcomissário		Comissário		Subintendente	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Nos cursos que frequentou foi ministrada formação sobre:	Planeamento operacional	1	1,92	1	1,92	14	26,92	18	34,62	18	34,62
	Avaliação de risco	1	3,03	3	9,09	7	21,21	11	33,33	11	33,33
	Gestão do risco					9	42,86	8	38,10	4	19,05
	Avaliação de ameaças			2	6,06	13	39,39	11	33,33	7	21,21
	Identificação de vulnerabilidades (da PSP e do adversário)			1	3,23	14	45,16	9	29,03	7	22,58
	Análise custo-benefício no planeamento operacional					2	25,00	4	50,00	2	25,00
	Execução de operações policiais			3	6,67	13	28,89	17	37,78	12	26,67
	Avaliação de operações policiais (Debriefing)					7	24,14	13	44,83	9	31,03

Tabela 23 – Cruzamento entre Categoria/Posto inquiridos e formação ministrada

A análise do risco no planeamento operacional

Cruzamento da variável Categoria/Posto dos inquiridos com a questão dos cursos que frequentaram e foi ministrada formação sobre análise de risco e planeamento operacional.

		Categoria/Posto									
		Subchefe		Chefe		Subcomissário		Comissário		Subintendente	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Em que Curso (s) foi (ram) ministrada (s) a (s) matéria (s) referidas na questão 5?	Curso de Formação de Agentes			1	100,00						
	Curso de Formação de Subchefes	1	10,00	3	30,00	5	50,00			1	10,00
	Curso de Formação de Chefe de Esquadra					6	42,86	3	21,43	5	35,71
	Curso de Promoção a Comissário							4	36,36	7	63,64
	Curso de Formação de Oficiais de Polícia					7	24,14	15	51,72	7	24,14
	Estágio de Promoção a Comissário									3	100,00
	Curso de Direcção e Estratégia Policial									2	100,00
	Curso de Investigação Criminal					4	33,33	7	58,33	1	8,33
	Curso de Técnicas de Intervenção Policial					3	42,86	4	57,14		
	Curso de Ordem Pública					1	100,00				
	Curso de Operações Especiais					1	50,00	1	50,00		
	Não foi ministrada qualquer formação.	1	25,00			1	25,00	1	25,00	1	25,00
	Outro (s) curso (s):			1	3,45	7	24,14	11	37,93	10	34,48

Tabela 24 – Cruzamento entre Categoria/Posto inquiridos e cursos frequentados

Cruzamento da variável Categoria/Posto dos inquiridos com a questão da caracterização da formação recebida.

		Categoria/Posto									
		Subchefe		Chefe		Subcomissário		Comissário		Subintendente	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Como caracteriza a formação ministrada sobre as temáticas referidas na questão 5?	Muito adequada					1	8,33	5	41,67	6	50,00
	Adequada			3	7,50	12	30,00	13	32,50	12	30,00
	Pouco adequada	1	9,09	1	9,09	4	36,36	3	27,27	2	18,18

Tabela 25 – Cruzamento entre Categoria/Posto e caracterização da formação

A análise do risco no planeamento operacional

Cruzamento entre a variável Categoria/Posto dos inquiridos com a questão da necessidade de formação.

		Categoria/Posto									
		Subchefe		Chefe		Subcomissário		Comissário		Subintendente	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
No exercício das suas funções, pensa que tem necessidade de receber formação?	Muita necessidade	2	4,55	1	2,27	11	25,00	15	34,09	15	34,09
	Alguma necessidade			3	13,04	7	30,43	6	26,09	7	30,43
	Pouca necessidade			1	33,33	1	33,33	1	33,33		

Tabela 26 – Cruzamento entre Categoria/Posto e necessidades de formação

Cruzamento entre a variável Categoria/Posto dos inquiridos e a questão da caracterização do planeamento operacional que é realizado na PSP

		Categoria/Posto									
		Subchefe		Chefe		Subcomissário		Comissário		Subintendente	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Como caracteriza o planeamento operacional que é efectuado na PSP?	Muito estruturado					2	66,67	1	33,33		
	Estruturado	2	3,77	5	9,43	13	24,53	16	30,19	17	32,08
	Pouco estruturado					4	28,57	5	35,71	5	35,71

Tabela 27 – Cruzamento entre Categoria/Posto e caracterização planeamento operacional da PSP

Cruzamento entre a variável Categoria/Posto dos inquiridos com a questão da consideração sobre o risco no planeamento operacional executado pelos inquiridos

		Categoria/Posto									
		Subchefe		Chefe		Subcomissário		Comissário		Subintendente	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
No desempenho das suas funções e nomeadamente no planeamento operacional executado na sua Unidade/Comando, tem em consideração as questões do risco que envolvem as operações policiais?	Sim	2	3,70	1	1,85	15	27,78	19	35,19	17	31,48
	Não			2	100,00						
	Por vezes					4	33,33	3	25,00	5	41,67

Tabela 28 – Cruzamento entre Categoria/posto e consideração sobre risco no planeamento operacional

CRUZAMENTOS – Unidade/Comando da PSP

Cruzamento da variável Unidade/Comando da PSP a que pertencem os inquiridos com a questão sobre a formação que foi ministrada nos cursos frequentados

		Unidade/Comando da PSP					
		DN/PSP		UEP		Comando territorial da PSP	
		n	%	n	%	n	%
Nos cursos que frequentou foi ministrada formação sobre:	Planeamento operacional	3	5,77	3	5,77	46	88,46
	Avaliação de risco	2	6,06	2	6,06	29	87,88
	Gestão do risco	1	4,76	1	4,76	19	90,48
	Avaliação de ameaças	1	3,03	1	3,03	31	93,94
	Identificação de vulnerabilidades (da PSP e do adversário)	1	3,23	2	6,45	28	90,32
	Análise custo-benefício no planeamento operacional			1	12,50	7	87,50
	Execução de operações policiais	1	2,22	2	4,44	42	93,33
	Avaliação de operações policiais (Debriefing)			2	6,90	27	93,10

Tabela 29 - Cruzamento entre Unidade/Comando da PSP dos inquiridos e formação ministrada

Cruzamento da variável Unidade/Comando da PSP a que pertencem os inquiridos com a questão sobre os cursos que frequentaram e foi ministrada formação sobre análise de risco e planeamento operacional.

		Unidade/Comando da PSP					
		DN/PSP		UEP		Comando territorial da PSP	
		n	%	n	%	n	%
Em que Curso (s) foi (ram) ministrada (s) a (s) matéria (s) referidas na questão 5?	Curso de Formação de Agentes					1	100,00
	Curso de Formação de Subchefes					10	100,00
	Curso de Formação de Chefe de Esquadra					14	100,00
	Curso de Promoção a Comissário					11	100,00
	Curso de Formação de Oficiais de Polícia	2	6,90	2	6,90	25	86,21
	Estágio de Promoção a Comissário	1	33,33			2	66,67
	Curso de Direcção e Estratégia Policial	2	100,00				
	Curso de Investigação Criminal	1	8,33	1	8,33	10	83,33
	Curso de Técnicas de Intervenção Policial					7	100,00
	Curso de Ordem Pública					1	100,00
	Curso de Operações Especiais					2	100,00
	Não foi ministrada qualquer formação.					4	100,00
	Outro (s) curso (s):			3	10,34	26	89,66

Tabela 30 - Cruzamento entre Unidade/comando da PSP dos inquiridos e cursos frequentados

A análise do risco no planeamento operacional

Cruzamentos entre a variável Unidade/Comando dos inquiridos com as questões da caracterização da formação, necessidades de formação e planeamento operacional efectuado na PSP e nas Unidades/Comandos dos inquiridos.

		Unidade/Comando da PSP					
		DN/PSP		UEP		Comando territorial da PSP	
		n	%	n	%	n	%
Como caracteriza a formação ministrada sobre as temáticas referidas na questão 5?	Muito adequada			2	16,67	10	83,33
	Adequada	3	7,50	1	2,50	36	90,00
	Pouco adequada					11	100,00
No exercício das suas funções, pensa que tem necessidade de receber formação?	Muita necessidade	2	4,55	2	4,55	40	90,91
	Alguma necessidade	1	4,35	1	4,35	21	91,30
	Pouca necessidade					3	100,00
Como caracteriza o planeamento operacional que é efectuado na PSP?	Muito estruturado					3	100,00
	Estruturado	2	3,77	1	1,89	50	94,34
	Pouco estruturado	1	7,14	2	14,29	11	78,57
Como caracteriza o planeamento operacional efectuado na sua Unidade/Comando?	Muito estruturado			1	25,00	3	75,00
	Estruturado	2	3,33	2	3,33	56	93,33
	Pouco estruturado	1	16,67			5	83,33

Tabela 31 – Cruzamento entre Unidade/Comando e várias questões

Cruzamento entre a variável Unidade/Comando dos inquiridos com a questão da consideração de todos os cenários que uma operação pode envolver.

		Unidade/Comando da PSP					
		DN/PSP		UEP		Comando territorial da PSP	
		n	%	n	%	n	%
Durante o planeamento operacional que realiza na sua Unidade/Comando tem em consideração todos os cenários que uma determinada operação envolve?	Sim	1	2,00	2	4,00	47	94,00
	Não	2	16,67			10	83,33
	Por vezes			1	14,29	6	85,71

Tabela 32 – Cruzamento entre Unidade/Comandos e cenários de operações

Cruzamento entre a variável Unidade/Comando dos inquiridos com a questão da consideração de planos de contingência em operações policiais.

		Unidade/Comando da PSP					
		DN/PSP		UEP		Comando territorial da PSP	
		n	%	n	%	n	%
No planeamento de operações policiais, seja de segurança a eventos, operações de fiscalização, buscas domiciliárias ou outras, elabora planos de contingência, para fazer face a qualquer incidente inopinado que possa vir a ocorrer durante a sua execução?	Sim			1	3,13	31	96,88
	Não	1	9,09			10	90,91
	Por vezes	2	8,00	2	8,00	21	84,00

Tabela 33 – Cruzamento entre Unidade/comando e planos de contingência

A análise do risco no planeamento operacional

Cruzamento entre a variável Unidade/Comando dos inquiridos com a questão das dificuldades sentidas na elaboração correcta do planeamento operacional

		Unidade/Comando da PSP					
		DN/PSP		UEP		Comando territorial da PSP	
		n	%	n	%	n	%
Que dificuldade (s) aponta para o desenvolvimento correcto do planeamento operacional na sua Unidade/Comando?	Falta de formação	1	3,13			31	96,88
	Falta de tempo	2	7,14	2	7,14	24	85,71
	Realização de múltiplas tarefas na Área de operações	3	8,11	2	5,41	32	86,49
	Falta de meios materiais					28	100,00
	Falta de meios humanos	2	4,88	1	2,44	38	92,68
	Outra (s):					8	100,00

Tabela 34 – Cruzamento Unidade/comando com dificuldades do planeamento operacional

Cruzamento entre a variável Unidade/Comando dos inquiridos com a questão da consideração sobre a análise de risco no planeamento operacional

		Unidade/Comando da PSP					
		DN/PSP		UEP		Comando territorial da PSP	
		n	%	n	%	n	%
No desempenho das suas funções e nomeadamente no planeamento operacional executado na sua Unidade/Comando, tem em consideração as questões do risco que envolvem as operações policiais?	Sim	1	1,85	2	3,70	51	94,44
	Não					2	100,00
	Por vezes	2	16,67	1	8,33	9	75,00

Tabela 35 – Cruzamento entre Unidade/Comando e consideração sobre questões do risco

Cruzamento entre a variável Unidade/Comando dos inquiridos e escala utilizada na análise risco.

		Unidade/Comando da PSP					
		DN/PSP		UEP		Comando territorial da PSP	
		n	%	n	%	n	%
Durante o planeamento operacional e concretamente na fase de avaliação do risco, na sua Unidade/Comando o risco é quantificável e traduzido numa escala?	Baixo, Médio, Alto	1	8,33			11	91,67
	Baixo, moderado, alto, elevado			2	15,38	11	84,62
	Residual, muito baixo, baixo, médio, alto, crítico					4	100,00
	Baixo, médio, elevado, muito elevado					10	100,00
	Não é quantificado nem traduzido em escala					8	100,00
	Não é quantificado, sendo descrito em relatório de informações	2	11,11			16	88,89
	É quantificado mas utilizada outra escala.			1	50,00	1	50,00

Tabela 36- Cruzamento entre Unidade/Comando e escala do risco

A análise do risco no planeamento operacional

Cruzamento entre a variável Unidade/Comando com a questão da importância da análise de risco no planeamento operacional.

		Unidade/Comando da PSP					
		DN/PSP		UEP		Comando territorial da PSP	
		n	%	n	%	n	%
Considera importante a análise do risco no planeamento operacional, como forma de minimizar os perigos inerentes às operações policiais, quer para os elementos que as executam, quer para o cumprimento dos objectivos de segurança, relativamente a Entidades, pessoas, instalações, objectos, etc.?	Muito importante	3	5,08	3	5,08	53	89,83
	Importante					8	100,00

Tabela 37 – Cruzamento entre Unidade/Comando e importância da análise de risco

CRUZAMENTOS – Categoria/Posto e Unidade/Comando da PSP

Cruzamento entre as variáveis Categoria/Posto e Unidade/Comando da PSP e a questão da caracterização do planeamento operacional efectuado na PSP.

		Direcção Nacional		Unidade Especial de Polícia						Comando territorial da PSP							
		Categoria/Posto		Categoria/Posto				Categoria/Posto				Categoria/Posto					
		Subintendente		Comissário		Subintendente		Subchefe		Chefe		Subcomissário		Comissário		Subintendente	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Como caracteriza o planeamento operacional que é efectuado na PSP?	Muito estruturado											2	66,67	1	33,33		
	Estruturado	2	3,77	1	1,89			2	3,77	5	9,43	13	24,53	15	28,30	15	28,30
	Pouco estruturado	1	7,14	1	7,14	1	7,14					4	28,57	4	28,57	3	21,43

Tabela 38 – Cruzamento entre Categoria/Posto e Unidade/Comando e caracterização planeamento operacional

A análise do risco no planeamento operacional

Cruzamento entre as variáveis Categoria/Posto e Unidade/Comando da PSP e a questão sobre a consideração do risco no planeamento operacional

	Direcção Nacional		Unidade Especial de Polícia				Comando territorial da PSP							
	Categoria/Posto		Categoria/Posto				Categoria/Posto							
	Subintendente		Comissário				Subchefe		Chefe		Subcomissário		Comissário	
	n.	%	n.	%	n.	%	n.	%	n.	%	n.	%	n.	%
No desempenho das suas funções e nomeadamente no planeamento operacional executado na sua Unidade/Comando, tem em consideração as questões do risco que envolvem as operações policiais	1	1,85	2	3,70			2	3,70	1	1,85	15	27,78	17	31,48
Sim														
Não									2	100,00				
Por vezes	2	16,67			1	8,33					4	33,33	3	25,00
													2	16,67

Tabela 39 – Cruzamento entre Categoria/Posto e Unidade/Comando e consideração sobre risco no planeamento

A análise do risco no planeamento operacional

CRUZAMENTOS – entre questões do questionário

Cruzamento entre a questão sobre as matérias leccionadas nos cursos frequentados e a questão da caracterização do planeamento operacional na Unidade/Comando dos inquiridos.

		Como caracteriza o planeamento operacional efectuado na sua Unidade/Comando?		
		Muito estruturado	Estruturado	Pouco estruturado
Planeamento operacional	n	3	43	6
	%	5,77	82,69	11,54
Avaliação de risco	n	2	27	4
	%	6,06	81,82	12,12
Gestão do risco	n	2	17	2
	%	9,52	80,95	9,52
Avaliação de ameaças	n	2	27	4
	%	6,06	81,82	12,12
Identificação de vulnerabilidades (da PSP e do adversário)	n	2	26	3
	%	6,45	83,87	9,68
Análise custo-benefício no planeamento operacional	n	2	6	
	%	25,00	75,00	
Execução de operações policiais	n	2	39	4
	%	4,44	86,67	8,89
Avaliação de operações policiais (Debriefing)	n	2	24	3
	%	6,90	82,76	10,34

Tabela 40 – Cruzamento entre formação recebida e caracterização do planeamento na PSP

Cruzamento entre a questão sobre as matérias leccionadas nos cursos frequentados e a questão da consideração sobre o risco das operações policiais.

		No desempenho das suas funções e nomeadamente no planeamento operacional executado na sua Unidade/Comando, tem em consideração as questões do risco que envolvem as operações policiais		
		Sim	Não	Por vezes
Planeamento operacional	n	41	1	10
	%	78,85	1,92	19,23
Avaliação de risco	n	26	2	4
	%	81,25	6,25	12,50
Gestão do risco	n	20		1
	%	95,24		4,76
Avaliação de ameaças	n	28	1	3
	%	87,50	3,13	9,38
Identificação de vulnerabilidades (da PSP e do adversário)	n	25		5
	%	83,33		16,67
Análise custo-benefício no planeamento operacional	n	7		1
	%	87,50		12,50
Execução de operações policiais	n	36	2	6
	%	81,82	4,55	13,64
Avaliação de operações policiais (Debriefing)	n	25		4
	%	86,21		13,79

Tabela 41 - Cruzamento entre formação recebida e consideração do risco que envolve operações policiais

A análise do risco no planeamento operacional

Cruzamento entre a questão sobre as matérias leccionadas nos cursos frequentados e a questão da importância da análise de risco no planeamento operacional.

		Considera importante a análise do risco no planeamento operacional, como forma de minimizar os perigos inerentes às operações policiais, quer para os elementos que as executam, quer para o cumprimento dos objectivos de segurança, relativamente a Entidades, pessoas, instalações, objectos, etc?	
		Muito importante	Importante
Planeamento operacional	n	45	6
	%	88,24	11,76
Avaliação de risco	n	28	3
	%	90,32	9,68
Gestão do risco	n	21	
	%	100,00	
Avaliação de ameaças	n	28	3
	%	90,32	9,68
Identificação de vulnerabilidades (da PSP e do adversário)	n	27	3
	%	90,00	10,00
Análise custo-benefício no planeamento operacional	n	7	1
	%	87,50	12,50
Execução de operações policiais	n	37	6
	%	86,05	13,95
Avaliação de operações policiais (Debriefing)	n	26	3
	%	89,66	10,34

Tabela 42 - Cruzamento entre formação recebida e importância da análise do risco no planeamento operacional

Cruzamento entre a questão da caracterização do planeamento operacional na Unidade/Comando dos inquiridos e a consideração do risco que envolve as operações policiais.

		Como caracteriza o planeamento operacional efectuado na sua Unidade/Comando?					
		Muito estruturado		Estruturado		Pouco estruturado	
		n	%	n	%	n	%
No desempenho das suas funções e nomeadamente no planeamento operacional executado na sua Unidade/Comando, tem em consideração as questões do risco que envolvem as operações policiais	Sim	4	100,00	47	81,03	3	50,00
	Não			2	3,45		
	Por vezes			9	15,52	3	50,00

Tabela 43 – Cruzamento entre caracterização do planeamento operacional e o risco que envolve as operações

A análise do risco no planeamento operacional

Cruzamento entre a questão da caracterização do planeamento operacional na Unidade/Comando dos inquiridos e importância da análise do risco no planeamento operacional como forma de minimizar perigos.

		Como caracteriza o planeamento operacional efectuado na sua Unidade/Comando?					
		Muito estruturado		Estruturado		Pouco estruturado	
		n	%	n	%	n	%
Considera importante a análise do risco no planeamento operacional, como forma de minimizar os perigos inerentes às operações policiais, quer para os elementos que as executam, quer para o cumprimento dos objectivos de segurança, relativamente a Entidades, pessoas, instalações, objectos, etc?	Muito importante	4	6,78	50	84,75	5	8,47
	Importante			7	87,50	1	12,50

Tabela 44 - Cruzamento entre caracterização do planeamento operacional e importância da análise do risco

A análise do risco no planeamento operacional

Cruzamento entre a questão da caracterização do planeamento operacional na Unidade/Comando dos inquiridos e procedimentos a ter quando as operações policiais envolvem riscos graves.

		Como caracteriza o planeamento operacional efectuado na sua Unidade/Comando?		
		Muito estruturado	Estruturado	Pouco estruturado
Assume o risco	n	1	16	3
	%	5,00	80,00	15,00
Executa medidas de contra-informação	n		14	
	%		100,00	
Solicita reforços de meios humanos/materiais	n	2	47	6
	%	3,64	85,45	10,91
Solicita a presença de meios da UEP	n		39	4
	%		90,70	9,30
Anula a operação policial	n		3	
	%		100,00	
Obtém mais informação sobre o adversário	n		35	4
	%		89,74	10,26
Adia a operação policial	n		4	2
	%		66,67	33,33
Comunica os riscos ao seu superior hierárquico	n	2	53	6
	%	3,28	86,89	9,84
Informa os elementos policiais dos riscos que a operação policial envolve	n		43	5
	%		89,58	10,42
Informa Entidades das ameaças/riscos que impedem sobre elas	n		9	4
	%		69,23	30,77
Informa entidades exteriores à PSP dos riscos que a operação policial envolve	n		5	1
	%		83,33	16,67
Outro.	n	2	7	
	%	22,22	77,78	

Tabela 45 - Cruzamento entre caracterização do planeamento operacional e procedimentos em operações com risco

A análise do risco no planeamento operacional

Cruzamento entre a questão da caracterização do planeamento operacional na Unidade/Comando dos inquiridos e assuntos considerados na análise de risco.

		Como caracteriza o planeamento operacional efectuado na sua Unidade/Comando?		
		Muito estruturado	Estruturado	Pouco estruturado
Vulnerabilidades da PSP	n	3	42	5
	%	6,00	84,00	10,00
Vulnerabilidades do adversário	n	4	36	4
	%	9,09	81,82	9,09
Terreno onde a operação se vai desenrolar	n	4	53	6
	%	6,35	84,13	9,52
Intenções do adversário	n	3	32	4
	%	7,69	82,05	10,26
Adopção de contra-medidas	n	2	17	2
	%	9,52	80,95	9,52
Objectivos a alcançar	n	3	46	6
	%	5,45	83,64	10,91
Avaliação da ameaça	n	2	48	4
	%	3,70	88,89	7,41
Identificação das melhores oportunidades de êxito	n	4	26	5
	%	11,43	74,29	14,29
Análise custo/benefício das operações policiais (em termos financeiros)	n	1	6	1
	%	12,50	75,00	12,50
Identificação dos alvos (pessoas, residências, veículos, etc)	n	4	50	6
	%	6,67	83,33	10,00

Tabela 46 - Cruzamento entre caracterização do planeamento operacional e assuntos considerados na análise de risco