



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA
XXXVIII CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS DE POLÍCIA

Dissertação de Mestrado em Segurança Pública
**Gestão de Segurança em Grandes Eventos: O Caso da Polícia
de Ordem Pública da Guiné-Bissau**

Zeca Sousa Cordeiro

Aspirante a Oficial de Polícia

Orientador

**Prof. Doutor, Superintendente Sérgio Ricardo Costa Chagas
Felgueiras**

Lisboa, 11 de maio 2026



**INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA
XXXVIII CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS DE
POLÍCIA**

Dissertação de Mestrado em Segurança Pública

**Gestão de Segurança em Grandes Eventos: O Caso da
Polícia de Ordem Pública da Guiné-Bissau**

Zeca Sousa Cordeiro

Aspirante a Oficial de Polícia

Orientador

**Prof. Doutor, Superintendente Sérgio Ricardo Costa Chagas
Felgueiras**

Lisboa, 11 de maio 2026

Gestão da Segurança em Grandes Eventos: o Caso da polícia de Ordem Publica da Guiné-Bissau



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

Curso: XXXVIII CFOP

Orientador: Prof. Doutor, Superintendente Sérgio Ricardo Costa Chagas Felgueiras

Título: *Gestão de Segurança em Grandes Eventos: O Caso da Polícia de Ordem Pública da Guiné-Bissau*

Autor: Zeca Sousa Cordeiro

Local de Edição: Lisboa

Data de Edição: 11 de maio de 2026

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna com vista à obtenção do grau de Mestre em Segurança Pública, elaborada sob a orientação do(a) Professor Doutor Superintendente Sérgio Ricardo Costa Chagas Felgueiras

**Gestão da Segurança em Grandes Eventos: o Caso da polícia de Ordem Publica da
Guiné-Bissau**

DEDICATORIA

À memória dos Meus Pais.

AGRADECIMENTO

Todas as grandes jornadas têm o seu início e o seu fim. Por isso, gostaria de agradecer a todas as pessoas que, de forma direta ou indireta, contribuíram para que este percurso se concretizasse com sucesso.

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por me ter concedido vida e saúde, permitindo-me enfrentar, com resiliência, todas as dificuldades até à conclusão deste curso.

Em segundo lugar, à minha mãe, que, durante o decorrer da minha formação, partiu deste mundo. Obrigado, mãe, por tudo.

Agradeço a toda a minha família e, em especial, à minha esposa e aos meus filhos, que nunca se cansaram de me transmitir coragem e motivação ao longo desta caminhada. Aos meus primos, Doutor Indingue Gomes e sua esposa, Beatriz Gomes, bem como a Gilson Alves e António Moreira, que me prestaram um apoio incondicional durante a minha formação em Portugal, expresso a minha profunda gratidão.

À Polícia de Ordem Pública (POP) da Guiné-Bissau, pela oportunidade concedida; ao ISCPSI e aos docentes que, com saber e dedicação, transmitiram o seu conhecimento.

Ao meu orientador, Superintendente Sérgio Felgueiras, que não considero apenas um orientador, mas também um verdadeiro “padrinho”, pela forma inesquecível como me apoiou. Levo comigo essa amizade e esse apoio, no pensamento e no coração. Um muito obrigado, padrinho. Que Deus o recompense.

Aos meus irmãos de trincheira Augusto Djata, Herculano Barbosa, Sene Biai, António Manuel, Pedro Cá, Agripino Danfa, Amadu Jaló, Lucas Pereira e Jaime Pereira a minha sincera gratidão.

Gostaria ainda de agradecer aos ilustres senhores Aruna U. Nau, Mamadu Boy Djaquite, Mamadi Dafé, Agostinho Djata, Vladimir Tavares Gomes e Jandilson Wilmer Silva Gomes, pelos contributos prestados ao longo da elaboração da minha dissertação.

Agradeço também a todos os funcionários afetos ao ISCPSI, sem exceção, e, em especial, ao Senhor Superintendente-Chefe Luís Peça Farinha, ao Superintendente Norberto Rodrigues, aos Subintendentes João Coelho Gíria, Subintendente Rui Álvaro Marta e subintendente Artur Miguel Soares Pestana, este último na qualidade de meu diretor de estágio. A todos, o meu sincero agradecimento.

Por fim, ao XXXVIII CFOP, que, apesar das dificuldades, dos bons e dos menos bons momentos, revelou, no final, um percurso coeso e marcante, “no fim bateu tudo certo”. Obrigado pela camaradagem.

RESUMO

A gestão da segurança em grandes eventos constitui uma dimensão exigente da atuação policial, sobretudo em contextos marcados por elevada concentração de pessoas, forte exposição pública, riscos diferenciados e necessidade de articulação entre várias entidades. Esta dissertação analisa a forma como a Polícia de Ordem Pública da Guiné-Bissau organiza, planeia e executa a segurança em grandes eventos, procurando compreender os procedimentos adotados, os principais riscos identificados, os mecanismos de coordenação institucional e os desafios que condicionam a eficácia da intervenção policial.

A investigação assenta numa abordagem qualitativa, com recurso à análise documental e à realização de entrevistas semiestruturadas a elementos com experiência operacional neste domínio. Os resultados evidenciam que a Polícia de Ordem Pública revela capacidade prática de adaptação e resposta, através da mobilização de dispositivos de segurança, do reforço do policiamento, da avaliação de riscos e da cooperação com outras entidades. Contudo, persistem fragilidades ao nível dos meios humanos, materiais e tecnológicos, da formalização dos procedimentos, da consolidação da cadeia de comando e da avaliação pós-evento. Conclui-se que a gestão da segurança em grandes eventos na Guiné-Bissau exige maior investimento em planeamento, formação, comunicação, prevenção situacional e cooperação interinstitucional, aproximando a atuação policial de modelos mais eficazes, proporcionais e legítimos.

Palavras-chave: cooperação interinstitucional; gestão do risco; grandes eventos; Guiné-Bissau; ordem pública; planeamento operacional; Polícia de Ordem Pública.

ABSTRACT

Security management at major events is a demanding dimension of police activity, particularly in contexts marked by large concentrations of people, strong public exposure, differentiated risks and the need for coordination between several entities. This dissertation analyses how the public order police of Guinea-Bissau organize, plans and implements security at major events, seeking to understand the procedures adopted, the main risks identified, the mechanisms of institutional coordination and the challenges that affect the effectiveness of police intervention. The research is based on a qualitative approach, using documentary analysis and semi-structured interviews with officers who have operational experience in this field.

The results show that the public order police demonstrate practical capacity for adaptation and response through the deployment of security operations, reinforcement of policing, risk assessment and cooperation with other entities. However, weaknesses remain in terms of human, material and technological resources, the formalization of procedures, the consolidation of the chain of command and post-event evaluation. It is concluded that security management at major events in Guinea-Bissau requires greater investment in planning, training, communication, situational prevention and institutional cooperation, bringing police action closer to more effective, proportionate and legitimate models.

Keywords: institucional cooperation; risk management; major events; Guiné-Bissau; public order; operational planning; public order police.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ANEPC	Autoridade Nacional de Proteção Civil
BIR	Brigada de Intervenção Rápida
CPLP	Comunidades dos Países de Língua Portuguesa
CEDEAO	Comunidade económica dos Estados da África Ocidental
CC	Comando Conjunta
CCEMC	Comando Central, Estado-Maior Conjunto
EU-SEC II	Coordinating National Research Programmes on Security during Major Events in Europe
COC	Comando Operacional Conjunto
FARP	Força Armada Revolucionário do Povo
GIR	Grupo de Intervenção Rápida
GN	Guarda Nacional
GT	Grupo de Trânsito
GNR	Guarda Nacional Republicana
INEM	Instituto Nacional Emergência Médica
MI	Ministério do Interior
NEP	Norma de Execução Permanente
ONU	Organização das Nações Unidas
PJ	Polícia Judiciária
PNUD	Programa das Nações Unidas para Desenvolvimento
POP	Polícia de Ordem Pública
PSP	Polícia de Segurança Pública
SNPC	Serviço Nacional de Proteção Civil- Bombeiros
SSMGB	Security Sector Mission in Guinea-Bissau
UNICRI	Instituto Inter-regional de Pesquisa das Nações Unidas sobre Crime e Justiça
UNICEF	United Nations International Children's Emergency Fund

UNODC

United Nations Office on Drugs and Crime

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMENTO.....	II
RESUMO.....	IV
ABSTRACT.....	V
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS.....	VI
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL DA SEGURANÇA DE GRANDES EVENTOS	4
1.1 TERMINOLOGIA DE SEGURANÇA.....	4
1.2 A GESTÃO DA SEGURANÇA DE GRANDES EVENTOS	7
1.3 TEORIA DE AÇÃO COLETIVA	9
1.4 A MULTIDÃO ENQUANTO FENÓMENO DE RISCO DIFERENCIADO	9
1.5 INTRODUÇÃO DA RACIONALIDADE NA AÇÃO COLETIVA.....	10
1.6 IDENTIDADE SOCIAL E TRANSFORMAÇÃO DO CONFLITO.....	11
1.7 GESTÃO DE RISCO EM GRANDES EVENTOS.....	12
CAPÍTULO II – POLICIAMENTO DE GRANDES EVENTOS: MODELOS E REFERENCIAIS.....	15
2.1. MODELOS DE POLICIAMENTO DE GRANDES EVENTOS	15
2.2. DO CONTROLO COERCIVO À “ESCALADA DE FORÇA”	16
2.3 A VIRAGEM PARA A GESTÃO NEGOCIADA.....	17
2.4. APLICAÇÃO AOS GRANDES EVENTOS: RISCO, IDENTIDADE E PROXIMIDADE...18	
2.5. PLANEAMENTO OPERACIONAL DE SEGURANÇA DE UM EVENTO	19
2.5.1. PLANEAMENTO COMO PROCESSO DE GESTÃO DO RISCO	19
2.5.2 DIMENSÃO SOCIOLÓGICA DO PLANEAMENTO	20
2.5.3. FASES DO PLANEAMENTO OPERACIONAL.....	20
2.5.4. COORDENAÇÃO E CADEIA DE COMANDO	21
2.6. ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL DA AÇÃO COLETIVA E DA REAÇÃO COLETIVA	22
CAPÍTULO III – PLANEAMENTO DE GRANDE EVENTO – CASO DA POLÍCIA DE ORDEM PÚBLICA DA GUINÉ-BISSAU	25
3.1. PLANEAMENTO DE GRANDES EVENTOS.....	25
3.2. SEGURANÇA DE GRANDES EVENTOS	27
3.3. COOPERAÇÃO INSTITUCIONAL NA GESTÃO DE GRANDES EVENTOS	29
3.4. PLANEAMENTO DE GRANDES EVENTOS NA GUINÉ-BISSAU	31
3.5. PRINCIPAIS DESAFIOS DA POP NO PLANEAMENTO DE GRANDES EVENTOS	34

CAPÍTULO IV – METODOLOGIA, ANÁLISE E CONCLUSÕES.....	36
4.1. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	36
4.1.1. PARTICIPANTES	37
4.1.2. CORPUS	38
4.1.3. PROCEDIMENTOS	38
4.1.4. INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS: ENTREVISTA	39
4.1.5. INSTRUMENTO DE ANÁLISE DE DADOS: ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	40
4.1.6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	40
4.1.7. HIPÓTESES TEÓRICAS	41
4.2. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	42
4.2.1. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS POR CATEGORIAS	42
4.2.2. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DAS SUBCATEGORIAS	50
4.3. CONCLUSÕES.....	53
4.4. RECOMENDAÇÕES	57
REFERÊNCIAS:	60
ANEXO.....	65
ANEXO A.....	66
OFÍCIO QUE AUTORIZA A REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS	66
APÊNDICE	67
APÊNDICE A	68
TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO	68
<i>Termo de Consentimento Informado</i>	68
APÊNDICE B	69
GUIÃO DE ENTREVISTA	69
APÊNDICES C.....	71
APÊNDICES D	78
APÊNDICES E.....	83
APÊNDICES F.....	87
APÊNDICES G	93
APÊNDICES H	98
APÊNDICE I	106
DISTRIBUIÇÃO DAS FREQUÊNCIAS POR U. R. POR SUBCATEGORIAS	106

ÍNDICE DE FIGURA

FIGURA 1 DISTRIBUIÇÃO DAS 185 UNIDADES DE REGISTO POR 5 CATEGORIAS	42
FIGURA 2 DISTRIBUIÇÃO DAS 185 UNIDADES DE REGISTOS POR 15 SUBCATEGORIAS	50

ÍNDICE DE TABELA

TABELA 1 – DISTRIBUIÇÃO DAS FREQUÊNCIAS POR U. R. POR SUBCATEGORIA	106
--	-----

INTRODUÇÃO

A segurança é uma das condições mais importantes para o normal funcionamento da vida em sociedade. Quando está assegurada, cria-se um ambiente de tranquilidade, previsibilidade e confiança, indispensável à proteção das pessoas, dos bens e das instituições.

Nestes contextos marcados por grande concentração de pessoas, forte visibilidade pública e múltiplos intervenientes, como acontece nos grandes eventos, a segurança deixa de poder ser pensada apenas em termos genéricos. Passa a exigir planeamento, coordenação, capacidade de antecipação e uma resposta policial ajustada às características concretas de cada situação. É precisamente neste quadro que a gestão da segurança em grandes eventos assume especial relevância, tanto do ponto de vista institucional como do ponto de vista científico.

Na Guiné-Bissau, esta realidade reveste-se de particular complexidade. A Polícia de Ordem Pública (POP) é chamada a intervir em contextos que, muitas vezes, exigem mais do que simples presença policial: exigem capacidade de organização, leitura do risco, gestão de multidões, articulação entre entidades e resposta operacional em cenários marcados por limitações materiais e institucionais.

Eventos como, Carnaval, manifestações públicas, cimeiras internacionais, visitas oficiais ou acontecimentos desportivos representam momentos de elevada exigência para a instituição policial, na medida em que colocam simultaneamente desafios de ordem pública, mobilidade, prevenção, coordenação e legitimidade da atuação. Neste sentido, compreender a forma como a POP prepara e executa este tipo de policiamento revela-se não apenas pertinente, mas também necessário.

Foi a partir desta preocupação que surgiu a presente dissertação, intitulada “Gestão da Segurança em Grandes Eventos: O Caso da Polícia de Ordem Pública da Guiné-Bissau”. O estudo procura compreender de que modo a POP organiza e executa o policiamento de grandes eventos, analisando os seus procedimentos de planeamento, coordenação, execução e gestão do risco, bem como as suas aproximações e afastamentos em relação a práticas internacionais. Ao mesmo tempo, pretende-se identificar fragilidades, reconhecer potencialidades e formular recomendações que possam

contribuir para o reforço da eficácia, da legitimidade e da cooperação institucional no contexto guineense.

De forma mais específica, a investigação orienta-se por vários objetivos: identificar os procedimentos utilizados pela POP na organização da segurança de grandes eventos; analisar os principais riscos e desafios enfrentados, bem como as estratégias de mitigação adotadas; comparar as práticas da instituição com modelos e referenciais internacionais; avaliar a presença dos princípios de legitimidade, diálogo e prevenção situacional; e, por fim, propor recomendações suscetíveis de contribuir para o aperfeiçoamento do policiamento neste domínio. Estes objetivos refletem a intenção de produzir um conhecimento simultaneamente analítico e útil, isto é, um conhecimento capaz de explicar a realidade observada, mas também de contribuir para a sua melhoria.

No plano teórico, este trabalho parte do entendimento de que a segurança de grandes eventos não pode ser reduzida a uma perspetiva exclusivamente técnica ou operacional. Pelo contrário, exige uma leitura mais ampla, que tenha em conta a ação coletiva, a gestão do risco, as dinâmicas de multidão, a prevenção situacional, a legitimidade da intervenção policial e a articulação entre diferentes entidades.

A opção por este enquadramento justifica-se pelo próprio objeto do estudo: os grandes eventos não são meros acontecimentos logísticos, mas espaços onde se cruzam fatores sociais, institucionais, simbólicos e operacionais, todos eles com impacto direto na segurança.

Em termos metodológicos, optou-se por uma abordagem qualitativa, articulando análise documental e entrevistas semiestruturadas. Esta opção permitiu conjugar, por um lado, a leitura dos documentos institucionais e operacionais produzidos no contexto da Guiné-Bissau e, por outro, a experiência concreta de oficiais da POP com intervenção direta na segurança de grandes eventos.

Deste modo, procurou-se cruzar a dimensão formal da organização policial com a dimensão prática da sua atuação, favorecendo uma compreensão mais completa e próxima da realidade. A análise dos dados recolhidos foi desenvolvida através de análise de conteúdo, com recurso a categorias e subcategorias construídas em função dos objetivos da investigação.

Os resultados obtidos mostram, desde logo, que o discurso dos entrevistados se concentra sobretudo nos riscos, desafios e estratégias de mitigação, na organização da

segurança, no reforço do policiamento, bem como em aspetos relacionados com a legitimidade, prevenção situacional e comparação com referenciais internacionais. Esta distribuição revela que a segurança de grandes eventos, no contexto estudado, é percecionada sobretudo como uma problemática prática, fortemente condicionada por limitações institucionais e pela necessidade de responder a riscos concretos em tempo útil. Ao mesmo tempo, os resultados revelam que os entrevistados não se limitam a apontar fragilidades, mostrando também consciência da necessidade de modernizar procedimentos, reforçar meios, melhorar a coordenação e aproximar a atuação policial de modelos mais estruturados e eficazes.

Assim, esta dissertação procura dar um contributo em dois sentidos complementares. Por um lado, pretende aprofundar o conhecimento sobre a forma como a Polícia de Ordem Pública da Guiné-Bissau gere a segurança em grandes eventos. Por outro, procura oferecer uma reflexão útil para a própria instituição, identificando aspetos que podem ser reforçados ou aperfeiçoados. No fundo, trata-se de um trabalho que procura aproximar a teoria da prática, a análise crítica da utilidade operacional e a investigação académica da realidade concreta vivida pelos profissionais da segurança pública.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL DA SEGURANÇA DE GRANDES EVENTOS

1.1 TERMINOLOGIA DE SEGURANÇA

A segurança constitui um dos pilares essenciais da convivência humana e da estabilidade social. Mais do que a simples ausência de perigo, o conceito contemporâneo de segurança traduz-se num estado de confiança e tranquilidade, garantido por um conjunto de condições políticas, económicas, sociais e jurídicas que asseguram a proteção das pessoas e das instituições. Apesar da sua respeitável conceptualização e da sua interligação com o surgimento do Estado, este conceito só começou a ser estudado pela ciência política e pela filosofia política a partir do século XVI (Fernandes & Valente, 2005). A palavra “segurança” tem origem no termo latino *securus*, que remete à ideia de se estar livre de perigo (Machado, 2003).

Tradicionalmente, o conceito de segurança é entendido como a ausência de riscos e a paz resultante dessa condição. Luís Patrão acrescenta que a segurança constitui uma das mais antigas aspirações humanas, servindo de fundamento à própria organização social, pois representa a contradição dos medos e receios justificados ou não que cada um de nós experimenta (2020).

Do ponto de vista individual, a segurança pode ser entendida como um estado emocional que decorre da convicção de que não existe um perigo iminente (Miranda, 2004). Esta perspetiva subjetiva lembra-nos que, embora seja comum encarar a segurança como algo externo fornecido pelo Estado ou por terceiros, o seu verdadeiro sentido começa dentro de nós, enquanto sentimento de proteção e tranquilidade (Machado, 2003; Patrão, 2000).

A abundância de estudos existente atualmente não implica um consenso sobre a sua definição, pelo contrário, até hoje é visto como um conceito polissémico, contestado, ambíguo e complexo (Elias, 2011) e, embora constitua “uma preocupação governativa vital das comunidades políticas, a sua definição continua por concretizar.” Segundo (Guerra, 2013, p.125), Hobbes considerava que a humanidade no seu ‘estado natural, vivia num regime de *Bellum omnia omnes* (uma guerra do homem contra todo o homem), uma luta permanente pelos recursos e pelo bem-estar em que forte tenderiam a suplantam os mais fracos”.

Na ausência de uma autoridade comum, os homens vivem num "estado de natureza", uma condição de igualdade e liberdade total, mas também de permanente insegurança, onde “o homem é lobo do homem (*homo homini lupus*). Nesse estado, impera a busca incessante de poder e a desconfiança mútua, conduzindo a um “estado de guerra de todos contra todos”.

Na perspetiva de Thomas Hobbes, a segurança só poderia ser garantida mediante o exercício do poder soberano, o qual permitiria superar os conflitos entre os indivíduos, assegurando a paz e viabilizando a própria convivência social.

Em termos do seu isolamento como palavra única, segurança é definida como “qualidade ou o estado do que é seguro” (Sousa, 2006, p. 39), por sua vez, “seguro é o que está livre de perigo, que está protegido ou acautelado do perigo” (Sousa, 2006, p. 39).

Segundo (Fernandes, 2005, p.11), a segurança pode ser entendida como “um estado de tranquilidade e confiança sustentado por condições materiais, económicas, políticas e sociais que asseguram a ausência de perigo, tanto para a coletividade como para o cidadão individualmente considerado”.

Nesta linha de pensamento autores como Guedes e Elias (2010) defendem que a segurança se transformou num conceito “de banda larga”, abrangendo múltiplas dimensões políticas, económicas, sociais, ambientais e envolvendo não apenas o Estado, mas também outros autores que contribuem para a salvaguarda da segurança humana. Assim, trata-se de um conceito dinâmico e polissémico, em constante evolução, ajustando-se às novas ameaças e necessidades de proteção da sociedade.

Além da justiça e do bem-estar, a segurança é considerada um dos fins mais importantes do Estado, o que a torna relevante porque permite que o Estado cumpra outras tarefas (Dias, 2023) Aliás, a segurança é um direito fundamental importante na garantia de outros direitos, razão pela qual o Estado deve tê-la como tarefa principal, ou seja, ela é a “previsão de um bem público essencial, que precede e é condição prévia para todas as outras funções do Estado” (Peneda, 2012, p. 201).

Segurança como sendo uma necessidade humana fundamental, indivisível na vida em sociedade. Partindo da hierarquia de necessidades de Maslow, confirma-se que a segurança corresponde a um nível essencial, associado ao desejo de estabilidade, previsibilidade e proteção contra perigos reais ou imaginários (Chiavenato,1994). Segundo (Abreu 2020 *cit in* Oliveira, 2006), a segurança visa estabelecer um clima de paz, convivência e confiança mútua, permitindo o exercício pacífico dos direitos fundamentais e o regular funcionamento da vida social. Por isso, é considerada uma atividade essencial do Estado de direito democrático, indispensável à efetividade dos direitos civis, políticos e sociais.

No quadro jurídico português, esta centralidade da segurança encontra expressão na Constituição da República Portuguesa, cujo artigo 27.º, n.º 1, consagra que “todos têm direito à liberdade e à segurança”. A Lei de Segurança Interna (Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto) define-a

como a atividade do Estado destinada a “garantir a ordem, a segurança e a tranquilidade públicas, proteger pessoas e bens, prevenir a criminalidade e assegurar o normal funcionamento das instituições democráticas”. Esta formulação reafirma a dimensão institucional da segurança e vincula-a diretamente ao funcionamento do Estado de direito democrático.

A globalização e a crescente interdependência entre sociedades intensificaram os desafios securitários contemporâneos, expondo fragilidades e aumentando a permeabilidade das fronteiras aos riscos transnacionais. Segundo Fernandes e Valente (2005), estas ameaças obrigam o Estado a criar um quadro institucional robusto e mecanismos eficazes de prevenção, uma vez que a segurança interna constitui “condição essencial numa democracia consolidada”, assegurando o exercício pleno dos direitos e liberdades dos cidadãos.

A Polícia de ordem pública (POP) atua num ambiente em que as ameaças à segurança não se limitam à criminalidade comum, abrangendo igualmente riscos derivados da instabilidade político-militar, da fragilidade institucional, da informalidade socioeconómica e da escassez de meios técnico-científicos. Neste sentido a segurança moderna deve assentar num paradigma de prevenção, sustentado na antecipação de riscos e na mitigação de fatores criminógenos. Esta abordagem preventiva é entendida como “o conjunto de medidas cuja intenção é minimizar infrações [...] através da eliminação dos fatores criminógenos” (Raumond, cit in Oliveira (2006). É particularmente pertinente no contexto guineense, onde as capacidades de investigação criminal, de recolha de prova e de resposta coordenada permanecem limitadas.

No caso da Guiné-Bissau, onde se verifica uma perceção pública frequentemente marcada por desconfiança e fraca legitimidade institucional, o reforço dessa relação constitui um fator essencial para fortalecer a autoridade democrática da POP e a sua capacidade de cumprir a missão constitucional que lhe está atribuída. O conceito de segurança, quando aplicado à Polícia de Ordem Pública da Guiné-Bissau, permite afirmar que a instituição é chamada a desempenhar um papel determinante no equilíbrio entre a ordem pública, a proteção dos direitos fundamentais e a resposta aos desafios securitários emergentes. A segurança assume-se, assim, não apenas como função instrumental da polícia, mas como fundamento da convivência social, da legitimidade democrática e do próprio desenvolvimento do Estado.

1.2 A GESTÃO DA SEGURANÇA DE GRANDES EVENTOS

Para compreendermos de forma exaustiva a gestão de grandes eventos, é pertinente antes demais saber que o de facto é um evento. À luz do dicionário de língua portuguesa (2013), um evento é um acontecimento com relevância social, marcado por um significado e num determinado contexto. De forma complementar, Getz (2009) define os eventos como fenómenos temporais, com início e com fim claramente definidos, planeados e estruturados antecipadamente. Essa dimensão temporal é determinante, pois distingue o evento de ocorrências espontâneas ou indefinidas.

Outrossim, segundo Pedro *et al.* (2009), sublinham que qualquer evento pressupõe data, local e objetivos definidos. Na mesma linha de raciocínio Isidro *et al* (2014) defendem que o promotor do evento tem sempre como finalidade a reunião de um conjunto e pessoas no mesmo espaço, o que enfatiza a ideia de que o evento constitui uma ação estrategicamente orientada, seja na esfera cultural, económica, política ou desportivo

A literatura clássica das Relações-Públicas permite ainda distinguir diferentes modalidades de eventos, cuja tipificação é importante para efeitos de planeamento e gestão. Ramalho (2013) identifica como principais categorias o congresso, o simpósio, o seminário e a conferência.

O congresso caracteriza-se por ser um encontro formal de representantes ou especialistas destinadas à discussão de temas de interesse comum, podendo resultar em deliberações ou conclusões estruturadas. Trata-se, geralmente, de um evento de maior dimensão, com programação detalhada e organização profissional.

O simpósio, por sua vez, reúne especialistas sob coordenação de moderador, visando aprofundar determinado tema perante audiência selecionada, privilegiando a partilha técnica e científica. O seminário distingue-se pelo seu carácter mais participativo, promovendo discussão ativa entre os participantes e incentivando a troca de experiências e conhecimentos. Já a conferência assume formato mais formal e informativo, centrado na exposição de um tema por autoridade reconhecida, com intervenção limitada do público.

Para além destas modalidades, Ramalho (2013) destaca os chamados eventos especiais, caracterizados por elevada capacidade de mobilização e forte impacto mediático. Segundo Lesly e Baus (1995, citados por Ramalho, 2013), estes eventos envolvem planeamento minucioso e gestão estratégica da comunicação, sendo a competência dos recursos humanos fator decisivo

para o seu sucesso. A visibilidade pública que lhes está associada amplia não apenas a sua relevância institucional, mas também os riscos reputacionais e operacionais.

Quando se transpõe esta tipologia para o universo dos grandes eventos, a complexidade torna-se substancialmente maior. A gestão nestes contextos deixa de ser meramente organizativa para assumir dimensão estratégica e securitária. Felgueiras (2014) e; Peterson; (2009) sublinham que a concentração massiva de pessoas, aliada à visibilidade mediática e à presença de múltiplos atores institucionais, coloca desafios acrescidos à segurança pública. De forma complementar, Gonçalves (2014) por sua vez acrescenta que estes eventos podem reunir milhares ou mesmo centenas de milhares de participantes num espaço delimitado, frequentemente marcado por diversidade cultural e simbólica.

Esta configuração cria condições propícias a fenómenos de densidade crítica, comportamentos oportunistas ou dinâmicas de ação coletiva que podem influenciar a ordem pública. Still (2000) demonstra que situações de elevada densidade populacional podem desencadear episódios de pânico ou compressão física independentemente de organização prévia, por outra perspetiva Madensen e Eck (2011) evidenciam que o anonimato e as oportunidades situacionais podem potenciar comportamentos desviantes.

Allen *et al.* (2002) definem os grandes eventos como acontecimentos que, pela sua dimensão e projeção mediática, atraem um elevado número de visitantes e geram impactos económicos e sociais significativos. Segundo Caetano (2018), este evento distingue-se pela magnitude do investimento financeiro e pela complexidade logística, exigindo articulação entre segurança, transportes, saúde, comunicação e proteção civil.

A inexistência de uma definição universalmente consensual levou o projeto europeu EU-SEC II, coordenado pela UNICRI (2011), a propor critérios orientadores para qualificar um evento como grande. Entre eles, destacam-se a presença de figuras públicas de relevo, a forte cobertura mediática, a mobilização extraordinária de forças de segurança e a exposição a riscos transnacionais. Esta abordagem evidencia que o grande evento não é apenas uma concentração quantitativa de pessoas, mas um fenómeno que conjuga dimensões simbólicas, económicas, políticas e securitárias.

Assim, a gestão de grandes eventos exige abordagem integrada que o articule planeamento estratégico, a coordenação interinstitucional e a compreensão das dinâmicas comportamentais das multidões. A experiência acumulada no estudo do policiamento de multidões demonstra que intervenções percecionadas como desproporcionadas ou injustas

podem contribuir para a escalada do conflito, ao passo que estratégias baseadas na comunicação, na diferenciação e na legitimidade tendem a promover comportamentos cooperativos.

Este enquadramento torna evidente que a gestão de grandes eventos não pode ser analisada apenas sob a perspectiva organizacional e logística, exigindo igualmente a compreensão das dinâmicas sociais e comportamentais que emergem da concentração massiva de indivíduos, o que conduz inevitavelmente à abordagem da teoria da ação coletiva.

1.3 TEORIA DE AÇÃO COLETIVA

A teoria da ação coletiva constitui a alavanca estrutural para compreender os fenómenos de mobilização social e, de forma particularmente relevante, os comportamentos observáveis em contexto de multidão durante grandes eventos. A ação coletiva pode ser entendida como uma atividade coordenada de dois ou mais indivíduos orientados para objetivos partilhados, implicando organização, mobilização de recursos e leitura estratégica do contexto político e social (Olson, 1965; Tilly, 1978).

Felgueiras (2014) define a ação coletiva como uma atividade continuada, dotada de algum grau de organização, desenvolvida por atores capazes de controlar e mobilizar recursos, operando segundo uma lógica de custo-benefício e aproveitando oportunidades políticas do sistema. Esta conceptualização destaca três dimensões centrais: organização, racionalidade estratégica e exploração de oportunidades.

O documento analisado reforça esta perspetiva ao sublinhar que a ação coletiva não é um fenómeno meramente espontâneo, mas um processo estruturado que envolve recrutamento, mobilização e transformação de recursos em ação concreta (Felgueiras, 2015/2016). Assim, a existência de organização é condição necessária para que se produza ação coletiva propriamente dita.

1.4 A MULTIDÃO ENQUANTO FENÓMENO DE RISCO DIFERENCIADO

A multidão não pode ser vista como um conjunto uniforme, com o mesmo comportamento e aspirações, pelo contrário, deve ser vista como soma da individualidade e do comportamento diferenciados (Felgueiras, 2015). O ator aborda que no policiamento em grandes eventos desportivos propõe uma leitura analítica particularmente relevante para o policiamento de

grandes eventos, é fundamental compreender os riscos derivados dessa agregação de pessoas: densidade perigosa, reação coletiva, ação coletiva e prática de crimes. Por distinção é operacionalmente decisiva, pois nem toda a concentração massiva de pessoas configura ação coletiva organizada.

O autor demonstra que o risco associado a uma multidão depende simultaneamente do número de pessoas presentes e do nível de organização existente. Uma multidão com baixo grau de organização pode desencadear fenómenos de reação coletiva (por exemplo, pânico), mas, por si só, não constitui ação coletiva estruturada. Pelo contrário, para que ocorra ação coletiva, é indispensável algum nível de organização que permita mobilizar recursos e transformar intenção em intervenção coordenada (Felgueiras, 2014; Felgueiras, 2015). Still (2000) acrescenta que fenómenos como pânico ou fuga desordenada resultam frequentemente de estímulos situacionais e não de mobilização estratégica, sendo, por isso, enquadráveis na categoria de reação coletiva.

A diferença acima ilustrada assume particular importância na gestão de grandes eventos, onde os dispositivos policiais devem distinguir entre comportamentos organizados e respostas emocionais contingentes.

1.5 INTRODUÇÃO DA RACIONALIDADE NA AÇÃO COLETIVA

A contribuição de Mancur Olson (1965) representa uma inflexão decisiva na análise da ação coletiva. Ao introduzir o paradigma do ator racional, Olson (1965) defende que os indivíduos participam em ações coletivas quando percebem benefícios que não conseguiriam alcançar isoladamente. Felgueiras (2015) na mesma linha de raciocínio debruça que os membros de um grupo partilham interesses comuns, ainda que mantenham interesses individuais distintos. Esta racionalização da ação coletiva tem implicações diretas para o policiamento: se os atores avaliam custos e benefícios antes de agir, então a atuação policial pode influenciar esse cálculo. Uma postura policial percebida como facilitadora pode reduzir incentivos à confrontação; uma atuação percebida como ilegítima pode, pelo contrário, reforçar a mobilização adversária.

O paradigma do ator racional permitiu o desenvolvimento das teorias da mobilização de recursos, das oportunidades políticas e do enquadramento cultural (Tarrow, 2011). Segundo Felgueiras (2015), os grupos que controlam mais recursos dispõem de maior capacidade para planear e implementar episódios de ação coletiva.

1.6 IDENTIDADE SOCIAL E TRANSFORMAÇÃO DO CONFLITO

Para além da racionalidade instrumental, a ação coletiva envolve processos identitários. O Modelo Elaborado de Identidade Social (ESIM), desenvolvido por Reicher (1996) e operacionalizado no domínio policial por diversos autores, sustenta que o comportamento coletivo depende da forma como os participantes percecionam a legitimidade da intervenção das autoridades.

Felgueiras (2016) salienta que a violência em contexto de multidão é função da perceção de legitimidade das ações desenvolvidas por outros grupos, incluindo a própria polícia. A identidade social não é estática; reconfigura-se em função das circunstâncias externas e das interações intergrupais.

Stott (2009) acrescenta que uma identidade social se torna operacionalmente relevante quando é simultaneamente saliente e partilhada pelos participantes, podendo desencadear formas organizadas de ação. Assim, a ação coletiva emerge quando convergem organização, identidade partilhada e oportunidade percebida.

Do ponto de vista da segurança de grandes eventos, a ação coletiva deve ser entendida como fenómeno processual. Conforme sublinhado por Felgueiras (2016), episódios de ação coletiva resultam de processos prévios de organização, mobilização de recursos, aproveitamento de oportunidades e enquadramento cultural. Isto significa que raramente são totalmente inesperados.

Esta constatação tem implicações estratégicas relevantes nomeadamente: a monitorização de sinais preparatórios para alianças, e mobilizações, discursos de enquadramento que permite à polícia intervir de forma preventiva e não meramente reativa. A estratégia de policiamento deve, assim, articular inteligência, conhecimento científico e experiência operacional, numa lógica de *evidence-based policing*. Por outro lado, a ação coletiva pode gerar fenómenos subsequentes de reação coletiva ou de densidade perigosa, especialmente quando há elevada concentração populacional. Still (2000) demonstra que densidades superiores a quatro pessoas por metro quadrado aumentam significativamente o risco físico, independentemente da existência de conflito organizado.

A ação coletiva constitui frequentemente o principal foco das preocupações operacionais em grandes eventos, embora fenómenos como reação coletiva e densidade perigosa sejam responsáveis por grande parte dos incidentes com vítimas (Felgueiras, 2015). Assim, a gestão da segurança em grandes eventos deve integrar: análise prévia do nível de organização dos grupos;

identificação de recursos mobilizados; monitorização de oportunidades políticas percebidas; avaliação da perceção de legitimidade da atuação policial e controlo ambiental e gestão de fluxos para evitar densidade perigosa.

A ação coletiva não deve ser entendida exclusivamente como ameaça; constitui também expressão legítima de direitos fundamentais. O desafio estratégico reside em garantir simultaneamente liberdade e segurança, equilibrando proteção de direitos com prevenção do risco.

Portanto, a teoria da ação coletiva permite compreender que os comportamentos em grandes eventos resultam de processos organizados e não de meras reações espontâneas. Contudo, a explicação sociológica dessas dinâmicas deve ser complementada por uma abordagem operacional que permita antecipar e mitigar os seus efeitos. É neste enquadramento que a gestão do risco surge como etapa seguinte, traduzindo o conhecimento sobre mobilização coletiva em estratégias preventivas destinadas a assegurar simultaneamente liberdade, segurança e estabilidade do evento.

1.7 GESTÃO DE RISCO EM GRANDES EVENTOS

A gestão do risco em grandes eventos assume hoje uma centralidade incontornável no domínio da segurança pública e do planeamento estratégico. Não se trata apenas de prevenir acidentes ou controlar incidentes pontuais, mas de desenvolver um processo contínuo de identificação, análise e mitigação de ameaças que emergem num contexto marcado por elevada concentração populacional, diversidade cultural e forte exposição mediática.

Os grandes eventos, como se tem demonstrado na literatura especializada, configuram ambientes de elevada complexidade sistémica. A sua organização implica múltiplos atores como autoridades policiais, proteção civil, organizadores, segurança privada e participantes cujas interações podem gerar vulnerabilidades inesperadas. Neste sentido, a gestão do risco deve ser entendida como um processo dinâmico, articulando dimensões físicas, sociais e simbólicas.

Verzuh (2001) sustenta que o aperfeiçoamento das práticas de gestão constitui um dos maiores desafios contemporâneos das organizações. No caso dos eventos, essa exigência traduz-se na necessidade de antecipar riscos suscetíveis de comprometer o sucesso da atividade planeada. As técnicas de gestão são, na verdade, instrumentos de prevenção, pois procuram identificar falhas potenciais antes que estas se materializem. Assim, o planeamento não se limita apenas a nível organizacional, mas também o nível preventivo.

Gray (2000) define risco, no contexto da gestão de eventos, como a probabilidade de ocorrência de um evento indesejável e as consequências associadas. Esta perspetiva sublinha dois elementos essenciais: a incerteza e o impacto. Se determinados riscos se concretizarem, podem afetar gravemente a reputação, a continuidade ou mesmo a viabilidade do evento. A gestão do risco, portanto, não se limita à reação a crises; exige antecipação estruturada, planos de contingência e capacidade de resposta proporcional.

Contudo, quando se analisam grandes eventos sob a lente sociológica, percebe-se que o risco não é apenas físico ou logístico. Ele emerge também das próprias dinâmicas sociais. Conforme referido nos estudos sobre ação coletiva guardados no acervo teórico, os comportamentos coletivos caracterizam-se por imprevisibilidade e transformação constante. Silva (2018) observa que as multidões constroem identidades temporárias e repertórios de ação que podem alterar significativamente o ambiente de segurança. O risco, assim, não decorre apenas de ameaças externas, terrorismo, criminalidade organizada ou violência — mas também das interações sociais internas ao evento.

A literatura clássica sobre ação coletiva reforça esta leitura. A ação coletiva, conforme analisada por autores como Olson (1965) e desenvolvida posteriormente por Melucci (2001), resulta da mobilização de recursos e da perceção de oportunidades. Em contexto de grandes eventos, a concentração massiva de pessoas pode facilitar a emergência de identidades partilhadas, sobretudo quando existem elementos simbólicos fortes, como rivalidades desportivas ou reivindicações políticas.

Still (2000) alerta para o risco associado à densidade populacional, particularmente quando a ocupação ultrapassa quatro pessoas por metro quadrado, criando condições propícias a compressão física e pânico. Madensen e Eck (2011) acrescentam que o anonimato e a dispersão da responsabilidade individual favorecem comportamentos oportunistas, incluindo furtos e outras práticas ilícitas. Estes fatores evidenciam que a gestão do risco deve integrar monitorização permanente da lotação, estratégias de prevenção situacional e comunicação eficaz com o público.

Do ponto de vista político e estrutural, Tilly e Tarrow (2008), demonstram que a abertura ou fragilidade dos sistemas de poder influencia a probabilidade de mobilizações coletivas. Os autores acrescentam ainda que em grandes eventos com forte visibilidade internacional, pequenas tensões podem ganhar dimensão ampliada. Assim, a avaliação do risco deve considerar o contexto sociopolítico envolvente, incluindo níveis de confiança nas instituições e eventuais expectativas frustradas dos participantes (Silva, 2018).

Segundo Olson (1965), os indivíduos cooperam quando percebem benefícios coletivos superiores aos ganhos isolados. Aplicado aos grandes eventos, este entendimento sugere que os participantes avaliam constantemente custos e benefícios antes de aderirem o comportamento de risco. Becker (1997) reforça esta leitura ao demonstrar que a decisão de transgredir normas envolve cálculos ainda que imperfeitos sobre probabilidade de sanção e vantagens percebidas. A gestão do risco deve, portanto, atuar sobre os incentivos, reduzindo oportunidades e aumentando a percepção de controlo legítimo.

Importa ainda reconhecer que o risco possui uma dimensão simbólica. Grandes eventos são frequentemente palco de afirmações identitárias e projeções mediáticas. Conforme salientado nos estudos sobre ação coletiva e sistemas sociais (Melucci, 2001), a construção de significados partilhados pode intensificar reações emocionais coletivas. A gestão do risco deve, por isso, incorporar estratégias de comunicação pública que reforcem a confiança e a legitimidade institucional.

CAPÍTULO II – POLICIAMENTO DE GRANDES EVENTOS: MODELOS E REFERENCIAIS

2.1. MODELOS DE POLICIAMENTO DE GRANDES EVENTOS

Neste capítulo não se procura reconstituir, de forma exaustiva, a história do policiamento nem inventariar todos os modelos existentes. O propósito é mais direto: compreender quais as abordagens policiais que melhor respondem aos desafios colocados pelos grandes eventos e perceber de que modo a evolução das estratégias de controlo de multidões contribuiu para resultados mais consistentes na manutenção da ordem e da tranquilidade públicas.

Os grandes eventos devem ser analisados como um domínio específico do policiamento, dado que reúnem fatores que aumentam a exigência operacional: elevada concentração de pessoas, forte exposição mediática, intensidade emocional e possibilidade de mobilização coletiva (Pimentel, s.d.; UNICRI & EU-SEC II, 2011). Nestes contextos, não basta “estar presente”; torna-se necessário estruturar uma intervenção planeada, proporcional e capaz de gerir dinâmicas sociais complexas.

A este propósito, a evolução das Ciências Policiais tem demonstrado que a governação da segurança não pode ser entendida apenas como exercício de autoridade, mas como sistema relacional complexo que integra múltiplos atores e níveis de decisão (Elias, 2022). A segurança contemporânea assenta, assim, numa lógica de articulação institucional e de adaptação estratégica às ameaças emergentes.

A reflexão que se segue centra-se em duas grandes linhas que marcaram a evolução do controlo de multidões: o modelo de escalada de força, dominante durante grande parte do século XX, e o modelo de gestão negociada, que representa uma viragem para uma lógica mais preventiva, comunicacional e cooperativa. Esta transição ganha especial relevância em sociedades contemporâneas, onde a atuação policial é permanentemente escrutinada e onde a legitimidade institucional depende, em grande medida, da forma como a força é usada e explicada (Durão, 2011).

Como refere Elias (2022), a legitimidade constitui hoje um recurso operacional tão relevante quanto os meios coercivos, pois condiciona a eficácia prática da intervenção policial em ambientes socialmente sensíveis.

2.2. DO CONTROLO COERCIVO À “ESCALADA DE FORÇA”

A consolidação de modelos de intervenção no controlo de multidões está ligada às transformações sociais e aos desafios colocados à ordem pública em diferentes épocas. Com a evolução das comunidades e com o surgimento de novas formas de contestação e aglomeração coletiva, tornou-se necessário desenvolver métodos e técnicas mais estruturadas de prevenção e reposição da normalidade (Fernandes, 2014).

O desenvolvimento histórico do policiamento revela precisamente essa adaptação progressiva às mutações sociais, sendo que a Polícia deixou de atuar apenas como força reativa para assumir funções de prevenção estratégica e gestão do risco (Elias, 2022).

É neste quadro que surgem e se afirmam vários modelos de policiamento tradicional, comunitário ou orientado para os problemas cada um procurando dar resposta a necessidades distintas (Fernandes, 2014). O policiamento comunitário, em particular, introduziu uma lógica de maior proximidade com a população e contribuiu para práticas assentes na comunicação e cooperação.

Segundo Elias (2022), o paradigma da proximidade representa uma mudança estrutural na governação da segurança, ao reconhecer que a coprodução de segurança com a comunidade reforça simultaneamente eficácia operacional e legitimidade institucional.

No campo do controlo de multidões, o modelo de escalada de força foi, durante décadas, uma das referências dominantes. A sua lógica assenta numa intervenção gradual: em função do risco e do nível de ameaça, a Polícia aumenta progressivamente a intensidade dos meios coercivos, procurando restabelecer a ordem com o grau de força considerado necessário.

Nestas perspetivas os autores, Waddington (1998), demonstra que a aplicação indiscriminada ou pouco diferenciada deste modelo pode produzir efeitos contraproducentes, evidenciou que o uso recorrente e pouco seletivo da força tende a deteriorar a relação entre Polícia e cidadãos (Della Porta, Peterson & Reiter 2006).

A análise crítica das práticas policiais mostra que respostas excessivamente musculadas podem comprometer a legitimidade e gerar escaladas indesejadas (Elias, 2022), sobretudo em contextos mediáticos e de elevada concentração de público.

O aumento do escrutínio público e mediático tornou estas incompatibilidades mais visíveis e mais difíceis de justificar à luz da sensibilidade contemporânea relativamente aos direitos fundamentais (Durão, 2011; Pinheiro, 2017). A Polícia passou, assim, a ser chamada a equilibrar autoridade e proporcionalidade, sob pena de comprometer a confiança social, elemento central da eficácia do sistema de segurança (Elias, 2022).

2.3 A VIRAGEM PARA A GESTÃO NEGOCIADA

O modelo de gestão negociada surge como alternativa às limitações da escalada de força, valorizando o diálogo como instrumento central de prevenção e desescalada (Conceição, 2014).

O reconhecimento jurídico do direito de manifestação pacífica e a consolidação do Estado de direito democrático limitaram o recurso indiscriminado à força, incentivando abordagens mais comunicacionais (Della Porta et al., 2006).

Elias (2022) sublinha que a governação contemporânea da segurança exige precisamente esta articulação entre autoridade e comunicação estratégica, reforçando a ideia de que a força deve ser utilizada de forma subsidiária e proporcional.

A partir do final da década de 1960, as polícias ocidentais passaram a investir mais na negociação e na preparação prévia dos eventos (Conceição, 2014). Waddington (2007) por sua vez explica esta transição como uma evolução do modelo meramente reativo para uma abordagem preventiva baseada na compreensão antecipada do contexto.

Esse conceito de acordo com Elias (2022), além de ir ao encontro com o princípio da prudência na atuação policial, mas também ilustra toda a preocupação, esforço e sentido de profissionalismo que a polícia exerce, relativamente ao policiamento. O que possibilita a previsibilidade condicionada, avaliação de risco vulnerabilidade e preparação de cenários contingentes.

José Oliveira (2015) recorda, contudo, que a gestão negociada não descarta a necessidade de uso da força em caso da necessidade. Em situações de perigo iminente, o emprego decidido dos meios disponíveis pode ser imprescindível para evitar danos superiores. Assim, a diferença não reside na eliminação da coercividade, mas na sua reposição como último *ratio*, subordinada aos princípios da legalidade, necessidade e proporcionalidade.

Em termos operacionais, esta mudança permitiu maior controlo do uso excessivo da força, melhor proteção dos direitos e redução de confrontos (Della Porta *et al.*, 2006; Waddington, 2007). Trata-se, portanto, de uma transformação que reforça simultaneamente eficácia e legitimidade.

2.4. APLICAÇÃO AOS GRANDES EVENTOS: RISCO, IDENTIDADE E PROXIMIDADE

A evolução dos modelos de policiamento da lógica predominantemente coerciva para abordagens assentes na gestão negociada encontra nos grandes eventos um dos seus principais campos de aplicação. A investigação contemporânea em psicologia das multidões veio demonstrar que os conflitos em grandes concentrações humanas raramente resultam apenas da “irracionalidade coletiva”. Pelo contrário, decorrem frequentemente da interação entre multidão e autoridade. Stott (2009), no âmbito do Modelo Elaborado de Identidade Social (ESIM), sustenta que quando a atuação policial é percecionada como desproporcionada ou indiscriminada, pode reforçar identidades adversárias e intensificar processos de escalada. Assim, o conflito não nasce apenas da multidão, mas da dinâmica relacional estabelecida no terreno.

Reicher et al. (2007) reforçam esta perspetiva ao demonstrar que as multidões não são homogêneas por natureza. A homogeneização tende a ocorrer quando as autoridades tratam todos os participantes como um bloco indiferenciado. Daí a importância da diferenciação operacional para separar participantes pacíficos de indivíduos com condutas desviantes enquanto boa prática reconhecida internacionalmente (Adang & Brown, 2008).

Felgueiras (2016) acrescenta que a redução do conflito passa por quatro princípios estruturantes: conhecimento prévio do público, comunicação clara, facilitação de comportamentos legítimos e intervenção seletiva. Neste quadro, o policiamento de proximidade assume papel determinante, pois permite construir confiança e reduzir ambiguidades interpretativas.

A PSP (2019) identifica a comunicação direta e a mediação preventiva como instrumentos essenciais de desescalada. Elias (2022), ao abordar a segurança contemporânea numa perspetiva de governação integrada, sustenta que a eficácia do dispositivo depende da construção de redes cooperativas e da partilha permanente de informação, superando a visão isolada da atuação policial.

A segurança em grandes eventos configura, assim, uma responsabilidade partilhada. A cooperação interinstitucional envolvendo forças policiais, proteção civil, segurança privada e organizadores constitui elemento estruturante da eficácia do sistema (Elias, 2022; UNICRI, 2011). Quando os promotores não assumem a sua responsabilidade disciplinar e preventiva, pode instalar-se percepção de impunidade, fragilizando o equilíbrio global do dispositivo.

2.5. PLANEAMENTO OPERACIONAL DE SEGURANÇA DE UM EVENTO

O planeamento operacional constitui o núcleo estruturante da segurança em grandes eventos. Não se reduz à formalidade administrativa, mas configura processo estratégico, contínuo e antecipatório, destinado a garantir proteção de pessoas e bens, manutenção da ordem pública e normal desenvolvimento do evento (Felgueiras, 2015; UNICRI, 2011).

Grandes eventos apresentam riscos múltiplos físicos, sociais e simbólicos exigindo abordagem integrada (Caetano, Portugal & Portugal, 2018). A eficácia do dispositivo depende, em larga medida, da qualidade do planeamento prévio e da sua capacidade de adaptação dinâmica.

2.5.1. PLANEAMENTO COMO PROCESSO DE GESTÃO DO RISCO

A gestão do risco constitui o eixo conceptual do planeamento operacional. Gray (2000) define risco como combinação entre probabilidade de ocorrência e magnitude das consequências. Verzuh (2001) acrescenta que a gestão moderna se traduz essencialmente na prevenção estruturada de cenários adversos.

No contexto dos grandes eventos, a exposição mediática e a densidade populacional ampliam o impacto potencial de qualquer incidente (UNICRI, 2011). Assim, o planeamento deve assumir natureza eminentemente preventiva, integrando: identificação de ameaças plausíveis (terrorismo, violência coletiva, criminalidade oportunista); análise do perfil sociológico do público; avaliação das vulnerabilidades estruturais do recinto; elaboração de planos de contingência e cenários alternativos.

O EU-SEC II (UNICRI, 2011) defende uma abordagem orientada para o risco, baseada em ciclos contínuos de avaliação, implementação e revisão. Felgueiras (2015) designa esta lógica como planeamento adaptativo, combinando antecipação estratégica com flexibilidade operacional.

O planeamento operacional surge, assim, como instrumento de governação do risco, integrando análise estratégica, coordenação institucional e definição clara de objetivos.

2.5.2 DIMENSÃO SOCIOLÓGICA DO PLANEAMENTO

O planeamento eficaz não pode ignorar as dinâmicas de ação coletiva. Olson (1965) demonstrou que a ação coletiva emerge da mobilização organizada de indivíduos em torno de objetivos partilhados. Melucci (2001) aprofundou esta análise ao considerar a ação coletiva como sistema relacional sustentado por identidade comum e negociação de significados.

Nos grandes eventos, estas dinâmicas podem manifestar-se através de mobilizações estruturadas, comportamentos coordenados ou expressões identitárias intensificadas.

Still (2000), por seu turno, demonstra que fenómenos como pânico ou compressão física resultam frequentemente de fatores situacionais, como elevada densidade populacional. Madensen e Eck (2011) acrescentam que o anonimato e as oportunidades contextuais podem potenciar comportamentos desviantes.

Felgueiras (2014) distingue entre ação coletiva organizada e reação coletiva espontânea. A primeira exige monitorização estratégica e diálogo institucional; a segunda impõe controlo ambiental e capacidade de resposta imediata. Deste modo, o planeamento deve integrar: cálculo rigoroso da capacidade do recinto; definição de corredores de circulação; monitorização contínua de fluxos; estratégias de comunicação preventiva.

Ignorar esta dimensão sociológica significa reduzir fenómenos complexos a simples questões de ordem pública.

2.5.3. FASES DO PLANEAMENTO OPERACIONAL

Neste subcapítulo apresentam-se as principais fases do planeamento operacional de um grande evento. O planeamento operacional é desenvolvido em pequenas tarefas ou fases interligadas, que permitem organizar e coordenar todas as atividades através de uma cadeia de comando. De acordo com Lui e Chen (2023) e Smith (2024), estas fases são essenciais para garantir a qualidade e a gestão do evento, bem como minimizar riscos.

a) A primeira fase ou fase pré-evento, corresponde da definição dos objetivos. Neste estágio, define-se e caracteriza-se evento, nomeadamente, o local, o público-alvo e os resultados pretendidos. Segundo Liu e Chen (2023), a definição clara de objetivos é essencial para orientar todas as decisões operacionais. Por outro lado, realiza-se a recolha de informação, análise de risco e articulação interinstitucional. De acordo com UNICRI (2011) sublinha a importância da

coordenação antecipada entre polícia, proteção civil, serviços médicos e organizadores. A Lei n.º 53/2008 (Lei de Segurança Interna) reforça juridicamente a necessidade de articulação institucional.

b) Fase Durante o Evento: Corresponde à implementação do dispositivo e monitorização contínua. A presença policial deve equilibrar visibilidade dissuasora com proximidade comunicacional (PSP, 2019). Goldblatt (2011) destaca que coordenação em tempo real é determinante para evitar falhas sistémicas. Segundo Brown (2023), o uso da tecnologia para a monitorização em tempo real é cada vez mais utilizado para melhorar a gestão operacional.

c) Por fim, a Fase Pós Evento: visa a avaliação e encerramento. Após o evento, faz-se avaliação do desempenho coletivo e individual, analisam-se os resultados, recolhe-se feedback dos participantes e identificam-se oportunidades de melhoria. Conforme (Smith, (2024), esta fase é considerada importante para o sucesso de eventos futuros.

2.5.4. COORDENAÇÃO E CADEIA DE COMANDO

A clareza na cadeia de comando constitui condição de eficácia. Goldblatt (2011) defende modelo multidisciplinar integrado. A UNICRI (2011) reforça a importância da interoperabilidade.

No contexto da Guiné-Bissau, Pereira (2021) sublinha que a limitação de recursos impõe rigor acrescido no planeamento e na articulação entre Polícia de Ordem Pública, Ministério do Interior e Guarda Nacional. Quanto menores os recursos, maior deve ser a qualidade estratégica do planeamento.

A eficácia operacional depende igualmente da perceção de legitimidade. As teorias da ação coletiva indicam que a confiança institucional influencia comportamentos cooperativos (Olson, 1965; Melucci, 2001). Stott (2009) demonstra que intervenções percecionadas como ilegítimas podem reforçar identidades adversárias. Assim, comunicação transparente e proporcionalidade são instrumentos estratégicos de gestão do risco.

O planeamento da operação policial constitui um elemento central da ação das forças de segurança, assumindo-se como um instrumento estratégico indispensável para a prossecução eficaz da missão policial num Estado de direito democrático. Num contexto social marcado por elevados níveis de complexidade, imprevisibilidade e exigência pública, a atuação policial não pode assentar em respostas improvisadas ou meramente reativas, devendo, pelo contrário, ser

sustentada por processos de planeamento rigorosos, sistemáticos e orientados por objetivos claramente definidos.

2.6. ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL DA AÇÃO COLETIVA E DA REAÇÃO COLETIVA

A análise da segurança em grandes eventos exige, antes de mais, uma clarificação conceptual rigorosa das dinâmicas coletivas que podem emergir em contexto de multidão. Neste quadro, a distinção entre ação coletiva e reação coletiva assume natureza estruturante, não apenas enquanto categoria teórica, mas sobretudo enquanto instrumento de orientação da decisão. Operacional com efeito, a forma como a autoridade pública interpreta um determinado comportamento coletivo condiciona diretamente o tipo de resposta adotada, os meios mobilizados e o grau de intensidade da intervenção. Uma leitura imprecisa pode conduzir a respostas desproporcionais ou inadequadas, potenciando riscos que se pretendiam evitar.

A investigação desenvolvida no âmbito da sociologia política, da psicologia social e dos estudos sobre policiamento de multidões têm demonstrado que os fenómenos coletivos não podem ser reduzidos a manifestações irracionais, homogêneas ou emocionalmente descontroladas. Pelo contrário, devem ser compreendidos à luz de variáveis estruturais e contextuais, designadamente o grau de organização interna, a existência de identidades partilhadas e os estímulos situacionais que moldam a interação entre os participantes e as autoridades (Felgueiras, 2014; Reicher, 1996).

A multidão, enquanto agregação temporária de indivíduos num espaço delimitado, não constitui uma entidade uniforme nem um bloco comportamental indistinto. A sua configuração depende do nível de coordenação entre participantes, das condições ambientais e da forma como os acontecimentos são interpretados no momento. Como sistematiza Felgueiras (2014, 2015), o risco associado à concentração humana resulta da conjugação de dois fatores fundamentais: a densidade populacional e o grau de organização. Assim, uma elevada concentração de pessoas pode gerar perigo físico mesmo na ausência de conflito organizado, enquanto a presença de estruturas de mobilização coordenada pode transformar uma simples reunião num episódio de ação coletiva.

A ação coletiva pode ser entendida como uma atividade coordenada de indivíduos que partilham objetivos comuns e mobilizam recursos para os alcançar (Olson, 1965; Tilly, 1978). A

introdução do paradigma do ator racional por Olson (1965) marcou uma inflexão decisiva na análise deste fenómeno, ao sustentar que a participação coletiva resulta de uma avaliação estratégica de custos e benefícios. Esta abordagem afastou concepções puramente emotivas da multidão e introduziu a dimensão instrumental e estratégica da mobilização.

Tilly (1978) aprofundou esta perspetiva ao demonstrar que a ação coletiva emerge em função das oportunidades políticas disponíveis e da capacidade de organização dos atores envolvidos. Posteriormente, Tarrow (2011) evidenciou que os episódios coletivos são precedidos por processos de mobilização, enquadramento simbólico e definição de repertórios de ação, o que reforça o seu carácter processual e não espontâneo.

No domínio do policiamento de multidões, Felgueiras (2014) sustenta que a existência de organização constitui condição necessária para que se verifique ação coletiva propriamente dita. Uma concentração desorganizada pode reagir a estímulos externos, mas não produz, por si só, mobilização estratégica coordenada. Esta distinção revela-se operacionalmente decisiva, pois permite diferenciar comportamentos estruturados de manifestações contingentes, orientando a seleção de estratégias policiais ajustadas à natureza do fenómeno.

A psicologia social veio reforçar esta análise através do Modelo Elaborado de Identidade Social (ESIM). Reicher (1996) e Stott (2009) demonstram que o comportamento coletivo depende da perceção de legitimidade da intervenção das autoridades. Quando a atuação policial é entendida como indiscriminada ou desproporcionada, pode ocorrer um processo de homogeneização identitária que favorece a escalada do conflito. Em contrapartida, intervenções diferenciadas, comunicacionais e proporcionais tendem a preservar a distinção entre participantes pacíficos e indivíduos violentos, reduzindo o risco de generalização do confronto (Reicher et al., 2007).

Importa sublinhar que a ação coletiva não deve ser conceptualizada exclusivamente como ameaça à ordem pública. Em muitos contextos, constitui expressão legítima de direitos fundamentais, designadamente o direito de reunião e manifestação. O desafio estratégico reside, por conseguinte, na conciliação entre a proteção desses direitos e a preservação da segurança global do evento.

Distinta da ação coletiva, a reação coletiva corresponde a uma resposta simultânea e não necessariamente organizada de um número significativo de indivíduos perante determinado estímulo (Felgueiras, 2015). Enquanto a ação coletiva pressupõe mobilização estratégica e coordenação prévia, a reação coletiva surge frequentemente de fatores situacionais, como rumores, perceções de perigo iminente ou alterações súbitas do ambiente físico.

Os estudos sobre dinâmica de multidões evidenciam que fenómenos como pânico, fuga desordenada ou compressão física resultam, muitas vezes, de interpretações partilhadas de risco, ainda que essas interpretações não correspondam a uma ameaça objetiva. Still (2000) demonstrou empiricamente que densidades superiores a quatro pessoas por metro quadrado aumentam exponencialmente o risco de lesões graves e morte por asfixia compressiva, independentemente da existência de conflito organizado. Assim, o perigo pode emergir da própria configuração física da multidão e não necessariamente de uma intenção hostil.

Melucci (2001) acrescenta que os comportamentos coletivos são construídos através de sistemas de significados partilhados, suscetíveis de se transformar rapidamente em função das interações estabelecidas no terreno. Mesmo na ausência de organização prévia, a circulação de informação ambígua ou alarmista pode desencadear reações coletivas de grande amplitude. Embora o número de participantes não determine automaticamente a ocorrência de reação coletiva, a magnitude da concentração humana amplia significativamente os seus efeitos potenciais (Felgueiras, 2015). Em determinados contextos, a reação coletiva pode revelar-se mais perigosa do que a própria ação coletiva organizada, precisamente pela sua natureza contingente e menos previsível.

Do ponto de vista do planeamento da segurança, esta distinção possui implicações diretas. A ação coletiva, por apresentar indícios preparatórios e algum grau de organização, pode ser monitorizada através de mecanismos de inteligência e análise estratégica, no quadro do intelligence-led policing (Ratcliffe, 2016). Já a reação coletiva exige uma arquitetura preventiva centrada na gestão de fluxos, no controlo de acessos, na monitorização contínua da lotação e na comunicação clara e atempada com o público.

Em ambos os casos, a legitimidade institucional constitui variável determinante. Como salientam Reicher *et al.* (2007), a atuação policial diferenciada, proporcional e comunicacional reduz ambiguidades interpretativas e previne processos de homogeneização identitária suscetíveis de conduzir à escalada do conflito. A compreensão rigorosa da diferença entre ação coletiva e reação coletiva não constitui, assim, mero exercício conceptual, mas condição indispensável para a formulação de estratégias de segurança equilibradas, eficazes e compatíveis com os princípios do Estado de direito democrático.

CAPÍTULO III – PLANEAMENTO DE GRANDE EVENTO – CASO DA POLÍCIA DE ORDEM PÚBLICA DA GUINÉ-BISSAU

3.1. PLANEAMENTO DE GRANDES EVENTOS

De forma geral, o planeamento pode ser entendido como o processo que permite antecipar cenários, definir finalidades, identificar riscos, alocar recursos e estabelecer procedimentos operacionais adequados à consecução de determinados objetivos (Chiavenato, 2003). No domínio da segurança pública, este processo assume particular relevância, uma vez que as operações policiais envolvem, em regra geral, a gestão de pessoas, meios materiais, informação sensível e, frequentemente, a possibilidade de restrição de direitos, liberdades e garantias dos cidadãos. Assim, o planeamento da operação policial não se limita a uma dimensão técnico-operacional, integrando igualmente uma vertente jurídica, ética e estratégica.

O planeamento policial deve iniciar-se com uma análise aprofundada da situação, baseada em informação fiável, atualizada e contextualizada. Esta fase compreende a recolha e o tratamento de dados relativos ao ambiente operacional, à tipologia das ocorrências previsíveis, ao histórico criminal, às características do espaço físico e ao perfil dos intervenientes envolvidos.

Segundo Ratcliffe (2016), uma decisão operacional eficaz depende diretamente da qualidade da informação disponível, sendo o planeamento o momento privilegiado para transformar dados em conhecimento útil para a ação policial. Neste sentido, a análise de risco surge como um componente essencial, permitindo identificar vulnerabilidades, ameaças potenciais e fatores críticos suscetíveis de comprometer a segurança da operação.

Com base nesta análise, procede-se à definição clara dos objetivos da operação policial. Estes devem ser realistas, mensuráveis e compatíveis com os princípios da legalidade, da proporcionalidade e da necessidade, que orientam a atuação das forças de segurança. Conforme sublinha Valente (2014), o exercício da função policial encontra limites jurídicos bem definidos, pelo que o planeamento deve assegurar, desde logo, a conformidade da operação com o quadro constitucional e legal vigente. A clareza dos objetivos contribui ainda para uma melhor coordenação entre os diversos intervenientes e para a avaliação posterior da eficácia da operação.

Outro aspeto fundamental do planeamento da operação policial prende-se com a gestão dos recursos humanos e materiais. A definição do efetivo necessário, a distribuição das equipas, a atribuição de funções e a seleção dos meios técnicos adequados devem ser realizadas de forma criteriosa, tendo em conta a natureza da missão e o nível de risco associado. Uma afetação

inadequada de recursos pode comprometer não apenas o sucesso da operação, mas também a segurança dos próprios agentes e da população.

Neste quadro, Sarmiento *et al.* (2011) defendem que a eficiência operacional depende, em larga medida, da articulação equilibrada entre planeamento estratégico e planeamento operacional. O planeamento da operação policial implica igualmente a definição clara das cadeias de comando e dos mecanismos de comunicação. A existência de uma estrutura hierárquica bem definida, aliada a canais de comunicação eficazes, é determinante para garantir a coordenação das ações no terreno e a rápida adaptação a eventuais alterações do cenário operacional.

Em operações de maior complexidade, como grandes eventos públicos ou situações de crise, a articulação interinstitucional assume particular importância, exigindo um planeamento integrado que envolva outras entidades, como serviços de emergência, proteção civil e autoridades administrativas. A Convenção de Saint-Denis (Conselho da Europa, 2016) destaca precisamente a necessidade de uma abordagem colaborativa e multidisciplinar no planeamento da segurança, sobretudo em contextos que envolvem grandes concentrações de pessoas.

Importa ainda salientar que o planeamento da operação policial não se esgota na fase anterior à execução. Pelo contrário, deve ser encarado como um processo dinâmico, passível de ajustamentos contínuos em função da evolução da situação no terreno. A capacidade de adaptação operacional, sustentada por um planeamento flexível, constitui um fator-chave para a eficácia policial em contextos marcados pela incerteza. Após a conclusão da operação, a fase de avaliação assume igualmente relevância, permitindo identificar boas práticas, constrangimentos e áreas de melhoria. Esta retroalimentação do processo contribui para o aperfeiçoamento contínuo do planeamento e para o reforço da profissionalização da atividade policial.

No entanto, o planeamento da operação policial configura-se como um pilar estruturante da segurança pública, integrando dimensões estratégicas, operacionais, jurídicas e éticas. A sua correta implementação permite não só aumentar a eficácia das intervenções policiais, mas também reforçar a legitimidade da ação policial junto da sociedade, promovendo a confiança dos cidadãos nas instituições responsáveis pela manutenção da ordem e da segurança públicas. Num contexto de crescente exigência social e escrutínio público, investir num planeamento policial sólido e fundamentado constitui, assim, uma condição indispensável para uma atuação policial moderna, profissional e democrática.

3.2. SEGURANÇA DE GRANDES EVENTOS

A segurança de grandes eventos encontra o seu fundamento jurídico-institucional na obrigação do Estado de garantir os direitos, liberdades e garantias dos cidadãos. Na Guiné-Bissau, este enquadramento decorre da conjugação do artigo 21.º, que atribui às forças de defesa e segurança a missão de garantir a legalidade democrática, com o artigo 27.º, que consagra o direito à segurança e a proteção de pessoas e bens, e ainda com o artigo 51.º, relativo ao direito de reunião e manifestação. Estes preceitos conferem base normativa à atuação policial em contexto de elevada complexidade, como os grandes eventos, onde a manutenção da ordem pública deve articular-se com a salvaguarda da integridade física e da dignidade humana.

A segurança nestes contextos deve ser entendida como uma vertente especializada da segurança interna, ajustada à dimensão, visibilidade e impacto social dos eventos de grande escala (Matos, 2018; Rodrigues, 2011). Ao contrário do policiamento de rotina, a segurança de grandes eventos envolve planeamento estratégico, avaliação aprofundada de riscos e coordenação interinstitucional permanente.

A literatura nacional e internacional evidencia que esta segurança deve integrar duas dimensões complementares: *security* e *safety*. A primeira refere-se à prevenção de ameaças de natureza humana como terrorismo, criminalidade organizada, distúrbios públicos ou violência coletiva enquanto a segunda incide sobre riscos acidentais, ambientais ou sanitários (Elias, 2018; Fernandes & Valente, 2005). Esta distinção não implica separação operacional; pelo contrário, exige integração numa abordagem multidimensional.

O conceito de segurança alargada, consagrado na Lei de Segurança Interna (Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto), reforça esta visão. A lei determina que a atividade do Estado em matéria de segurança deve assegurar a ordem, a tranquilidade pública e a proteção de pessoas e bens. Em grandes eventos, estes objetivos concretizam-se através de dispositivos que articulam prevenção, vigilância e capacidade de resposta.

Os referenciais internacionais, designadamente os documentos do UNICRI (2007) e o projeto EU-SEC II, sublinham que a segurança de grandes eventos implica gestão simultaneamente proativa e reativa das multidões, bem como coordenação eficaz entre forças policiais, segurança privada, bombeiros, proteção civil, serviços de emergência médica e promotores do evento. Felgueiras (2015) destaca que a ausência de articulação ou falhas na coordenação podem comprometer não apenas a integridade física dos participantes, mas também a imagem institucional do país anfitrião.

A análise das dinâmicas de ação coletiva, abordadas nos capítulos anteriores, reforça a necessidade de compreender que o risco em grandes eventos não decorre apenas de ameaças externas, mas também da própria interação social. Still (2000) demonstrou que densidades elevadas podem gerar situações de compressão física e pânico, enquanto Madensen e Eck (2011) evidenciam que o anonimato e as oportunidades situacionais favorecem ilícitos oportunistas. Assim, a segurança deve integrar controlo de acessos, gestão de fluxos, monitorização de lotação e comunicação eficaz com o público.

No contexto da Guiné-Bissau, a segurança de grandes eventos assume contornos particulares. A fragilidade institucional e a limitação de recursos humanos e tecnológicos colocam desafios adicionais à Polícia de Ordem Pública (POP) (Pereira, 2021). Neste enquadramento, a segurança pode ser definida como o conjunto de medidas preventivas e estratégicas coordenadas pela autoridade policial, orientadas para a manutenção da ordem pública, a proteção da integridade física das pessoas, a salvaguarda de bens e a estabilidade institucional durante eventos de grande dimensão.

Elias (2018) e Fernandes & Valente (2005) sublinham que a atuação policial deve pautar-se pelos princípios da legalidade, proporcionalidade e cooperação interinstitucional. Em contextos guineenses, tal implica articulação eficaz com o Ministério do Interior, a Proteção Civil, a Guarda Nacional e, quando necessário, as Forças Armadas, sempre dentro dos limites constitucionais.

Do ponto de vista operacional, a segurança de grandes eventos pode ser entendida como um sistema integrado de estratégias e medidas que incluem:

- Avaliação específica de risco; elaboração de planos de contingência; controlo e gestão de fluxos de multidões; definição de perímetros e controlo de acessos; vigilância e monitorização contínua; comunicação de crise e coordenação interagências.

Esta abordagem não se limita à prevenção de incidentes; visa garantir a continuidade das atividades do evento, minimizando impactos negativos e assegurando ambiente de tranquilidade pública.

3.3. COOPERAÇÃO INSTITUCIONAL NA GESTÃO DE GRANDES EVENTOS

A gestão de grandes eventos, pela sua natureza complexa e multifacetada, não pode ser concebida como responsabilidade exclusiva de uma única entidade. Pelo contrário, exige uma arquitetura de cooperação institucional, sustentada em princípios de coordenação, partilha de informação e complementaridade de competências. Esta necessidade decorre da própria definição de grandes eventos enquanto acontecimentos que concentram elevado número de pessoas, forte exposição mediática e riscos acrescidos de natureza diversa (UNICRI, 2011; Caetano, Portugal & Portugal, 2018).

Os referenciais internacionais, designadamente o projeto EU-SEC II (UNICRI, 2011), sublinham que a segurança de grandes eventos deve assentar numa abordagem integrada, envolvendo forças policiais, proteção civil, serviços de emergência médica, segurança privada e entidades organizadoras. A cooperação institucional surge, assim, como condição essencial para assegurar coerência estratégica e eficácia operacional.

A literatura sobre gestão de risco reforça esta ideia. Verzuh (2001) observa que a gestão moderna exige articulação entre diferentes áreas funcionais, sendo a prevenção de riscos uma responsabilidade transversal. Aplicado aos grandes eventos, este princípio implica que a identificação e mitigação de ameaças não se circunscrevem à polícia, mas envolvem múltiplos atores com responsabilidades diferenciadas. Gray (2000) acrescenta que o risco deve ser antecipado de forma sistémica, o que apenas é possível mediante partilha de informação e coordenação estruturada.

No plano sociológico, a cooperação institucional encontra justificação adicional na natureza dinâmica da ação coletiva. Conforme analisado por Melucci (2001), os fenómenos coletivos desenvolvem-se em sistemas de ação complexos, nos quais diferentes atores interagem e redefinem continuamente estratégias. Em grandes eventos, esta interação não se limita aos participantes; envolve igualmente as instituições responsáveis pela segurança. Assim, a coordenação interinstitucional deve ser entendida como parte integrante do próprio sistema de ação que enquadra o evento.

Felgueiras (2015) sustenta que a ausência de articulação entre entidades pode comprometer a eficácia do dispositivo de segurança, expondo fragilidades que potenciam incidentes. A cooperação não é apenas desejável; é operacionalmente indispensável. Em

situações de emergência, como evacuações ou incidentes críticos, a falta de comunicação entre forças policiais, bombeiros e serviços médicos pode agravar significativamente as consequências.

No contexto português, a Lei de Segurança Interna (Lei n.º 53/2008) consagra uma visão alargada de segurança, que pressupõe articulação entre diferentes órgãos do Estado. Esta orientação normativa encontra concretização prática na atuação coordenada entre PSP, GNR, Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil, INEM e entidades privadas envolvidas na organização dos eventos.

A cooperação institucional deve ainda integrar a dimensão preventiva. Still (2000) demonstrou que a gestão eficaz de multidões depende de monitorização contínua da densidade e controlo adequado de fluxos. Tal monitorização exige partilha de dados e interoperabilidade entre sistemas de vigilância e comando. Madensen e Eck (2011) reforçam que a prevenção situacional do crime, em contextos de grande concentração populacional, depende da coordenação entre segurança pública e privada.

No caso da Guiné-Bissau, a cooperação institucional assume relevância acrescida. Pereira (2021) destaca que a fragilidade estrutural do Estado e a escassez de recursos exigem articulação eficaz entre a Polícia de Ordem Pública (POP), o Ministério do Interior, a Guarda Nacional (GN), o Serviço Nacional de Proteção Civil (SNPC), e quando necessário, as Forças Armadas (FARP). Elias (2018) sublinha que a legitimidade e eficácia da atuação policial dependem do respeito pelos princípios da legalidade, proporcionalidade e cooperação interinstitucional.

A cooperação institucional pode, assim, ser entendida como um conjunto estruturado de mecanismos formais e informais que permitem: partilha de informação estratégica e operacional; definição clara de responsabilidades e cadeias de comando; coordenação de meios humanos e logísticos; planeamento conjunto de cenários e planos de contingência; resposta integrada a incidentes críticos.

Para além da dimensão operacional, a cooperação institucional possui igualmente relevância simbólica. A perceção pública de unidade e coordenação entre as entidades reforça a confiança dos cidadãos e contribui para reduzir as tensões sociais. Conforme a teoria da ação coletiva, a legitimidade das instituições influencia o comportamento dos participantes (Olson, 1965; Melucci, 2001). Uma atuação fragmentada pode alimentar desconfiança; uma atuação coordenada tende a promover cooperação.

3.4. PLANEAMENTO DE GRANDES EVENTOS NA GUINÉ-BISSAU

O planeamento de grandes eventos na Guiné-Bissau tem vindo a afirmar-se como um processo estruturado, assente numa lógica de coordenação interinstitucional, de avaliação de risco e de mobilização integrada de recursos humanos e materiais. A análise dos instrumentos operacionais produzidos pelo Ministério do Interior e de Ordem Pública, designadamente a Diretiva Geral para o Plano de Asseguramento da Cimeira da CPLP 2025, permite identificar um modelo de planeamento caracterizado por centralização do comando, articulação multiagência e forte incidência na dimensão securitária.

O primeiro elemento estruturante do planeamento é a criação de um Comando Conjunto (CC), mecanismo organizacional que assegura unidade de direção e coordenação operacional. No caso da Cimeira da CPLP, o Comando Conjunto assume como missão manter a ordem pública, garantir a segurança, a mobilidade, a integridade das infraestruturas e o funcionamento regular dos serviços durante o evento (Comando Conjunto, 2025). De forma semelhante, no contexto do Carnaval 2026, é formalmente instituído um dispositivo integrado que engloba a Polícia de Ordem Pública, Guarda Nacional, Serviços Nacionais de Proteção Civil, Forças Armadas, Serviços de Informação de Segurança, Polícia Judiciária, Interpol e a Força de Estabilização da CEDEAO. Esta arquitetura evidencia uma conceção de segurança baseada na cooperação interinstitucional e na centralização estratégica das decisões.

A estrutura organizacional apresenta três níveis fundamentais: Comando Central, Estado-Maior Conjunto e Comando Operacional Conjunto. Tal modelo revela uma lógica hierárquica de comando e controlo, orientada para garantir coerência nas ordens, rapidez na resposta e capacidade de coordenação entre diferentes forças.

Outro pilar essencial do planeamento reside na avaliação de risco. No âmbito da Cimeira da CPLP, a operação é classificada como apresentando grau de risco médio, sendo identificadas ameaças potenciais como manifestações políticas contrárias à ordem instituída e possíveis ofensas à integridade física decorrentes das restrições de circulação. Foram adotadas medidas preventivas concretas, incluindo análise da lista de hóspedes dos hotéis, verificação de viaturas estacionadas, credenciação de trabalhadores e identificação dos elementos das forças conjuntas destacados para segurança interior (Comando Conjunto, 2025).

Estas medidas evidenciam uma abordagem preventiva assente na identificação prévia de vulnerabilidades e mitigação de riscos.

No caso do Carnaval 2026, o planeamento enfatiza a prevenção e repressão de atos de violência, vandalismo e delitos, reforçando o policiamento nas zonas de maior concentração de pessoas. A gestão do risco associa-se aqui à elevada densidade populacional característica de eventos festivos de grande dimensão.

No plano operacional, destaca-se a dimensão da segurança de ordem pública. Na Cimeira da CPLP, são previstas medidas como proteção próxima de Chefes de Estado, controlo rigoroso de acessos, criação de zonas restritas, forças de reação rápida (GIR e BIR) e segurança cibernética. No Carnaval, prevê-se patrulhamento móvel e fixo, zonas de triagem, contenção rápida de distúrbios e fiscalização da venda de bebidas alcoólicas e substâncias ilícitas. Estas ações demonstram predominância da dimensão securitária, centrada na prevenção e controlo de ameaças.

A logística e mobilidade constituem igualmente componentes estruturantes do planeamento. Para a Cimeira da CPLP, são definidas rotas seguras, itinerários alternativos, inspeções técnicas às infraestruturas hoteleiras, reforço da sinalização e prontidão de serviços de saúde e emergência. No Carnaval 2026, prevê-se estabelecimento de rotas alternativas, bloqueios temporários e presença reforçada de agentes de trânsito para garantir fluidez e segurança rodoviária.

A gestão da mobilidade surge, assim, como elemento essencial para evitar congestionamentos, situações de pânico ou perturbações da ordem pública.

A dimensão da comunicação e coordenação estratégica é igualmente contemplada. Na Cimeira da CPLP, institui-se um Centro de Coordenação Interinstitucional, bem como briefings regulares e porta-voz oficial para gestão da informação mediática. No Carnaval, prevê-se a promoção de campanhas educativas, utilização de meios de comunicação social e criação de centros de atendimento ao cidadão. Tal componente reforça a importância da transparência, da sensibilização pública e da articulação entre entidades.

No que diz respeito aos recursos mobilizados, os dados demonstram significativa capacidade operacional. A operação da CPLP envolve 1.166 homens e 28 viaturas. Já o dispositivo do Carnaval mobiliza 4.193 homens, 75 viaturas, 66 motorizadas e 3 vedetas. Estes números refletem forte empenhamento institucional e elevada prioridade atribuída à segurança em eventos de grande dimensão.

No entanto, ambos os documentos reafirmam que todas as forças devem atuar em conformidade com os princípios de legalidade, proporcionalidade e respeito pelos direitos humanos, o que demonstra preocupação com a legitimidade da intervenção estatal.

O planeamento de grandes eventos pelas forças de segurança é essencial para garantir a ordem pública, a segurança dos cidadãos e a proteção de infraestruturas críticas. No contexto da Polícia da Guiné-Bissau, tal como a PSP e Polícias de PALOP, este processo segue princípios gerais reconhecidos internacionalmente, adaptados à realidade institucional e operacional do país (United Nations Office on Drugs and Crime [UNODC], 2023; African Union, 2024).

A inicial corresponde à análise da situação e avaliação de riscos. Nesta fase, primeiramente são realizadas várias reuniões com diferentes instituições forças de segurança e civis (Camaras Municipais e autarquias) (Danfa, 2021), de seguida, são recolhidas informações sobre o evento, incluindo o número esperado de participantes, o local, o contexto político-social e potenciais ameaças. Segundo a UNODC (2023), a avaliação de risco é um elemento central no planeamento policial, permitindo antecipar cenários e definir medidas preventivas adequadas.

Advém a elaboração do plano operacional. Nesta fase, são definidos os objetivos de segurança, os recursos humanos e meios materiais necessários. Nesta etapa, também são definidas as tarefas e devidas responsabilidades por cada elemento, ou seja, “o que cada elemento vai fazer”. O plano inclui ainda estratégias de controlo de multidões, gestão de tráfego de veículos e de pessoas e mecanismos de resposta a emergências. Como menciona a African Union (2024), a clareza na definição de funções e na cadeia de comando é fundamental para o sucesso da operação.

A fase cooperação e coordenação interinstitucional. A Polícia da Ordem Pública articula-se com outras entidades, como PJ, GN, autoridades administrativas, serviços de proteção civil, setor da saúde e organizadores do evento. Esta cooperação permite uma resposta integrada e aumenta a capacidade de gestão de situações complexas (UNODC, 2023, Danfá, 2021).

De seguida, segue-se a execução do plano, isto é, implementação do dispositivo no terreno. Neste estágio, o plano é executado no terreno, com o posicionamento estratégico dos agentes, monitorização contínua da situação e capacidade de resposta rápidas a incidentes (Dafé, 2023). Em eventos políticos e manifestação, é dada especial atenção ao respeito pelos direitos fundamentais, nomeadamente a liberdade de expressão e reunião (African Union, 2024).

Por fim, a fase de avaliação. Após o evento, são analisados os resultados operacionais, identificando boas práticas e aspetos a melhorar. Este processo contribui para o aperfeiçoamento contínuo das operações policiais e para uma melhor preparação de eventos futuros (UNODC, 2023).

Em síntese, o planeamento operacional da Polícia da Ordem Pública baseia-se numa abordagem estruturada, preventiva e coordenada, alinhada com orientações internacionais, mas adaptada às especificidades nacionais.

3.5. PRINCIPAIS DESAFIOS DA POP NO PLANEAMENTO DE GRANDES EVENTOS

O planeamento de grandes eventos em contextos com limitações institucionais e operacionais, como é o caso da Guiné-Bissau, enfrenta diversos desafios. No caso da Polícia da Ordem Pública, algumas falhas recorrentes têm sido identificadas em relatórios internacionais e estudos sobre segurança pública em Estados frágeis. Estas limitações podem comprometer a eficácia da atuação policial em grandes eventos (UNODC, 2023; International Crisis Group, 2023).

De acordo com Djaquite (2024), a falta de recursos humanos, meios materiais, tais como equipamentos, viaturas e meios tecnológicos, o que reduz a sua capacidade de resposta e a falta da formação especializada são os principais desafios que a Polícia da Ordem Pública da Guiné-Bissau enfrenta no que diz respeito ao planeamento de grandes eventos. Estas limitações afetam diretamente a gestão de grandes concentrações de pessoas.

Embora nos últimos anos a Direção da POPGB tem emprenhado fortemente na formação e capacitação dos seus efetivos, contudo, verifica-se ainda bastante necessidade no que diz respeito à formação e capacitação especializada dos agentes em áreas como gestão de multidões, mediação de conflitos e direitos humanos. De acordo com Amnesty International, (2023) esta défice pode resultar em intervenções inadequadas, sobretudo em contextos de manifestações ou eventos políticos sensíveis.

Segundo a UNODC (2023), a ausência de sistemas eficazes de inteligência e análise compromete o planeamento operacional. Entretanto, a falta de meios materiais na Polícia da Ordem Pública, muitas vezes, compromete a recolha e análise de informações prévia, o que dificulta seriamente a preparação de resposta adequada antecipada. Do mesmo modo, a POP não dispõe de base de dados de registo (como Serviço Estratégico

de Informação [SEI] da PSP), o que de certa forma, dificulta a elaboração de um planeamento detalhado e padronizado. Conforme UNODC, (2023) os planos operacionais devem conter informações necessárias e procedimentos claros para a sua execução, caso contrário, pode dificultar a sua execução e avaliação posterior.

Por fim, destaca-se a necessidade de reforçar a fase de avaliação pós-evento. A negligencia de continuidade de avaliação sistemática, pode limitar a identificação de melhoria e aprendizagem contínua das práticas policiais (African Union, 2024). Portanto, isto pode comprometer o sucesso de sucessos de operações futuras (Smith, 2024)

Em resumo, as principais os desafios da POP no que diz registo ao planeamento de grandes eventos estão relacionadas com limitações estruturais, organizacionais e formativas. A superação destes desafios exige investimento em capacitação, reforço institucional e adoção de boas práticas internacionais.

CAPÍTULO IV – METODOLOGIA, ANÁLISE E CONCLUSÕES

4.1. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

A Polícia de Ordem Pública (POP) confronta-se, de forma permanente, com múltiplos desafios no domínio da segurança pública, decorrentes dos diversos contextos sociais, políticos, económicos, culturais, ambientais e tecnológicos existentes nas áreas sob a sua responsabilidade territorial.

Neste quadro, a investigação científica no campo da segurança assume particular relevância, na medida em que a realidade securitária contemporânea exige uma atualização contínua, tanto no plano conceptual como no plano institucional e operacional. Com efeito, a realização de uma investigação não depende apenas da intencionalidade científica do investigador, exigindo igualmente “planeamento cuidadoso, reflexões conceituais sólidas e alicerçados em conhecimentos já existentes” (Silva & Menezes, 2005, p. 9).

No plano metodológico, importa recordar que “pode-se definir método como caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento” (Gil, 2008, p. 27). Nesta perspetiva, a escolha do método não constitui uma decisão meramente formal, mas antes um elemento estruturante da validade científica do estudo. Acresce que, como sublinham Silva e Menezes (2005), adotar uma metodologia significa definir um percurso de investigação coerente com os objetivos traçados e com a natureza do fenómeno em análise.

Tendo em conta o objeto do presente estudo, optou-se por uma abordagem qualitativa, articulada com análise documental e entrevistas semiestruturadas, numa lógica de complementaridade metodológica. Esta opção justifica-se pela necessidade de compreender, em profundidade, os processos de planeamento e execução do policiamento de grandes eventos pela Polícia de Ordem Pública da Guiné-Bissau, relacionando a experiência prática dos oficiais com os referenciais teóricos, normativos e institucionais aplicáveis.

Neste sentido, a metodologia deve explicitar “como será executada a pesquisa e o desenho metodológico que se pretende adotar” (Silva & Menezes, 2005, p. 93), o que,

neste caso, implica privilegiar um desenho qualitativo, interpretativo e centrado no contexto.

Do mesmo modo, o delineamento da pesquisa assume particular importância, uma vez que, segundo Gil (2008), “o delineamento refere-se ao planeamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação dos dados” (p. 68). Trata-se, assim, de uma etapa essencial para articular teoria, fontes de evidência, procedimentos de recolha e tratamento dos dados, assegurando coerência entre o problema de investigação, os objetivos definidos e os resultados esperados.

4.1.1. PARTICIPANTES

A investigação integra seis oficiais da Polícia de Ordem Pública da Guiné-Bissau, dos quais cinco são oficiais subalternos e um é oficial superior, todos do sexo masculino. A seleção destes participantes foi feita em função da sua experiência direta em operações de segurança de grandes eventos de relevo, designadamente celebrações nacionais, manifestações políticas e eventos internacionais. A escolha dos participantes obedece ao princípio da amostragem conveniência ou por tipicidade, entendida como uma modalidade não probabilística que “consiste em selecionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população” (Gil, 2008, p. 94).

A adoção desta forma de amostragem justifica-se pela natureza qualitativa do estudo e pelo interesse em recolher informação especializada, sustentada na experiência acumulada dos participantes, mais do que em alcançar representatividade estatística. Deste modo, a seleção dos entrevistados assenta na sua relevância empírica para o objeto de estudo e no conhecimento direto que possuem das práticas policiais em contextos de elevada complexidade operacional.

4.1.2. CORPUS

No âmbito da análise de conteúdo, o *corpus* documental constitui um elemento central do processo metodológico. Bardin (1995) define-o como “o conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos” (p. 96). A constituição do *corpus* deve, por isso, obedecer a critérios de exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência, garantindo que os documentos selecionados sejam adequados aos objetivos da investigação e suscetíveis de fornecer informação relevante e passível de análise.

Neste estudo, o *corpus* é composto por documentos normativos, planos operacionais e relatórios institucionais relacionados com o policiamento de multidões e com a gestão da segurança em grandes eventos na realidade da Guiné-Bissau. Entre esses documentos incluem-se, designadamente, o plano de asseguramento da quadra festiva do Carnaval, o plano de asseguramento da Cimeira dos Chefes de Estado da CPLP e o plano operacional conjunto para o asseguramento da visita do Chefe de Estado do Djibuti.

A opção pela análise documental revela-se metodologicamente pertinente, porquanto a pesquisa documental permite aceder a dados produzidos no próprio contexto institucional, oferecendo “dados em quantidade e qualidade suficiente” e, em muitos casos, um conhecimento mais objetivo da realidade analisada (Gil, 2008, pp. 147–154).

Gil (2008) sublinha que as fontes documentais permitem o conhecimento do passado, favorecem a investigação dos processos de mudança social e institucional, reduzem custos e evitam o constrangimento dos sujeitos investigados (pp. 153–154). Estas vantagens tornam a análise documental particularmente adequada para estudos centrados no planeamento policial, nos procedimentos operacionais e na produção normativa interna.

4.1.3. PROCEDIMENTOS

O objetivo principal desta investigação consiste em compreender de que forma a Polícia de Ordem Pública da Guiné-Bissau organiza e executa o policiamento de grandes

eventos, avaliando os seus modelos de planeamento, gestão do risco e atuação operacional, com vista à identificação de convergências e divergências face às práticas internacionais e à formulação de recomendações orientadas para o reforço da eficácia e da legitimidade da sua ação.

Para esse efeito, o trabalho inicia-se com a revisão da literatura e com a análise documental dos diplomas legais, normas institucionais e planos operacionais relevantes da Guiné-Bissau e de Portugal. Numa fase posterior, serão realizadas entrevistas semiestruturadas com oficiais da POP previamente selecionados.

As entrevistas foram feitas por vídeos chamadas, gravadas, e depois transcritas integralmente e sujeitas a análise de conteúdo (Bardin, 1977). Esta triangulação entre fontes documentais e dados empíricos permite reforçar a consistência analítica do estudo e favorecer uma compreensão mais aprofundada do fenómeno investigado.

4.1.4. INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS: ENTREVISTA

Segundo Reis (2018), os estudos da natureza qualitativa, descritiva implicam o uso da entrevista como instrumento de obtenção de dados. Para o processo de recolha de dados, optámos pela realização de entrevistas semiestruturadas compostas por um guião orientador, no qual elaboramos um conjunto de treze (13) questões.

No plano técnico, a entrevista exige preparação rigorosa. Gil (2008) salienta que, na condução da entrevista, as questões devem ser formuladas com clareza, organizadas de modo a favorecer o envolvimento do entrevistado e enquadradas por um contacto inicial que explicita a finalidade da pesquisa, a importância da colaboração do participante e o carácter confidencial da informação prestada (pp. 116–117). O autor acrescenta ainda que é fundamental criar, desde o primeiro momento, uma atmosfera de cordialidade, confiança e ausência de pressão, de modo a estabelecer o *rappport* entre entrevistador e entrevistado.

Assim, no presente estudo optou-se por entrevistas semiestruturada, porque permite ao entrevistado responder às perguntas do guião pela ordem que entender, podendo também falar sobre outros assuntos relacionados com a pergunta (Sarmiento, 2013, p. 34).

Os participantes participaram de forma voluntária, foi assegurado o anonimato, a confidencialidade e a liberdade de expressão. Pois este meio permitiu recolher perceções, avaliações, experiências e interpretações dos oficiais da POP relativamente ao planeamento, à coordenação, à gestão do risco e à atuação operacional em grandes eventos, sem reduzir os discursos a respostas excessivamente rígidas ou fechadas.

4.1.5. INSTRUMENTO DE ANÁLISE DE DADOS: ANÁLISE DE CONTEÚDO

Os dados obtidos através das entrevistas serão tratados mediante análise de conteúdo, técnica especialmente ajustada à investigação qualitativa e à interpretação sistemática de comunicações verbais e documentais. Bardin (1995) define a análise de conteúdo como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações” (p. 31), acrescentando que se trata de um procedimento empírico, dependente do tipo de discurso analisado e do objetivo interpretativo prosseguido. Segundo a autora, não existe uma fórmula rígida e universal, uma vez que a técnica “tem que ser reinventada a cada momento”, em função do domínio e da finalidade do estudo (Bardin, 1995, p. 30).

Esta perspetiva ajusta-se à natureza do presente trabalho, que visa interpretar discursos profissionais e documentos operacionais à luz de categorias analíticas previamente definidas, mas abertas ao refinamento progressivo durante a exploração do material. A análise de conteúdo não se limita, por isso, à descrição do conteúdo manifesto, procurando antes inferir sentidos, lógicas institucionais, prioridades operacionais e condicionantes organizacionais subjacentes às comunicações analisadas.

Nesta investigação, a análise de conteúdo será desenvolvida segundo uma lógica categorial temática, com categorias e subcategorias construídas a partir dos objetivos da investigação e ajustadas em função da leitura flutuante, da codificação e da interpretação do material empírico.

4.1.6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

No plano operacional da investigação, definiram-se como objetivos específicos: identificar os procedimentos de planeamento, coordenação e execução utilizados pela Polícia de Ordem Pública da Guiné-Bissau na gestão da segurança de grandes eventos;

analisar os principais riscos e desafios enfrentados pela POP no policiamento desses eventos, bem como as estratégias de mitigação adotadas; comparar as práticas da POP com modelos e referenciais internacionais, nomeadamente os aplicados em Portugal e na União Europeia; avaliar a presença e a aplicação dos princípios de legitimidade, diálogo e prevenção situacional nas práticas da POP; e, por fim, propor recomendações estratégicas e operacionais que possam contribuir para o reforço da eficácia, da legitimidade e da cooperação institucional no policiamento de grandes eventos na Guiné-Bissau.

4.1.7. HIPÓTESES TEÓRICAS

A investigação assenta, igualmente, em três hipóteses teóricas:

A primeira hipótese sustenta que as práticas da POP se centram em respostas predominantemente reativas, condicionadas por limitações de recursos e por fragilidades estruturais e institucionais.

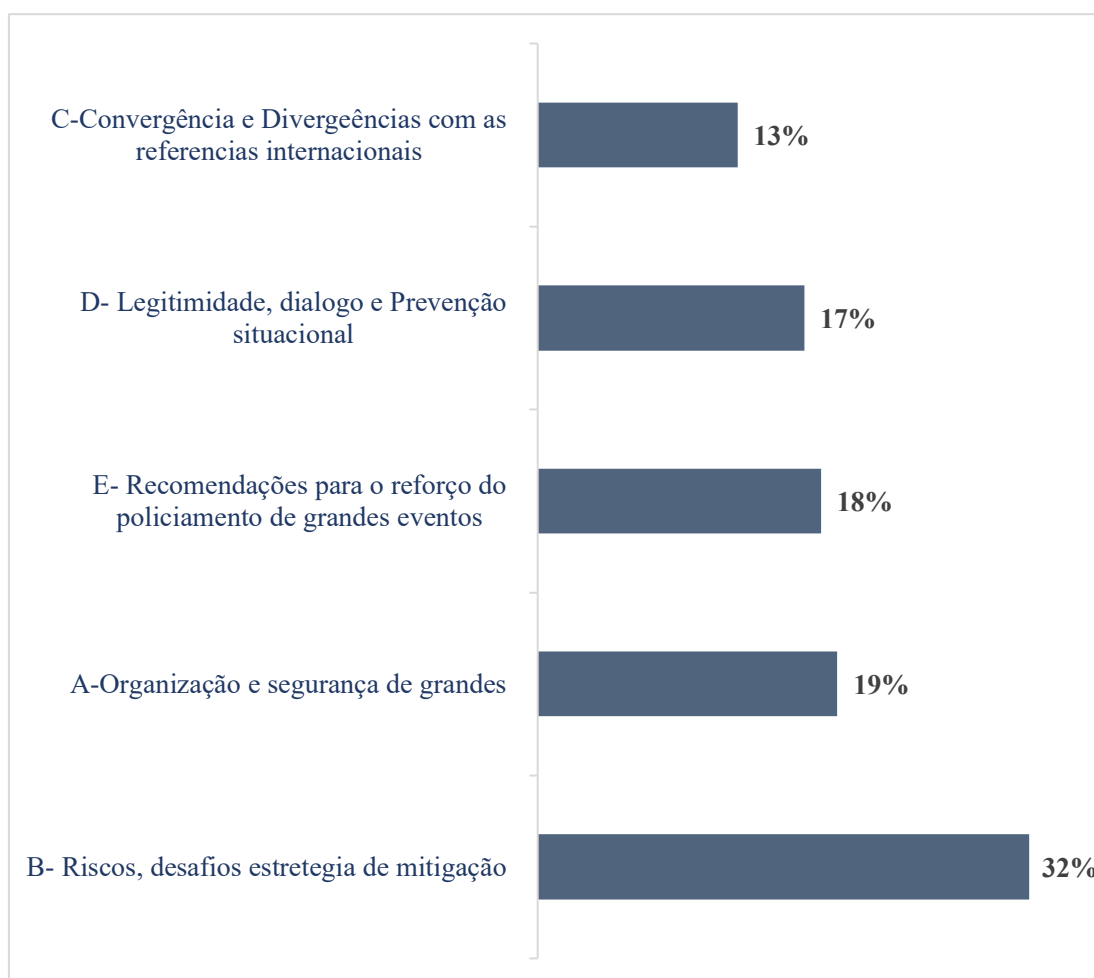
A segunda hipótese considera que a ausência de mecanismos estruturados de diálogo e comunicação fragiliza a perceção de legitimidade policial.

A terceira hipótese admite que a análise comparativa com modelos internacionais permitirá identificar oportunidades de melhoria e de alinhamento com práticas baseadas em evidência.

4.2. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.2.1. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS POR CATEGORIAS

Figura 1 Distribuição das 185 unidades de registo por 5 Categorias



A leitura do gráfico apresentado na figura 1 evidencia, desde logo, uma distribuição assimétrica das 185 unidades de registo (u.r.) pelas cinco categorias em análise. Com efeito, destaca-se a Categoria B – Riscos, desafios e estratégia de mitigação, com 32% das unidades de registo, correspondendo a 59 u.r. Seguem-se a Categoria A – Organização e segurança de grandes eventos, com 19% e 36 u.r.; a Categoria E – Recomendações para o reforço do policiamento de grandes eventos, com 18% e 34 u.r.; a Categoria D – Legitimidade, diálogo e prevenção situacional, com 17% e 32 u.r.; e, por fim, a Categoria C – Convergência e divergências com as referências internacionais, com 13% e 24 u.r.

Importa referir que a soma percentual apresentada no gráfico perfaz 99%, o que se justifica por efeito de arredondamento, sem comprometer, todavia, a interpretação substantiva dos resultados.

De um modo geral, esta distribuição permite afirmar que, no universo dos entrevistados, o foco principal do discurso não recai, em primeira linha, sobre modelos abstratos ou formulações meramente normativas. Pelo contrário, centra-se sobretudo nos problemas concretos do terreno, nos constrangimentos operacionais e nas respostas que a POP mobiliza, ou deveria mobilizar, face a tais desafios. Este entendimento encontra respaldo em autores que concebem a segurança de grandes eventos como um domínio de elevada complexidade sistémica, em que o risco deve ser lido a partir da articulação entre fatores operacionais, sociais e logísticos, exigindo respostas situadas e não apenas formulações doutrinárias abstratas (Gray, 2000; Verzuh, 2001; UNICRI, 2011).

Nesta perspetiva, pode sustentar-se que a segurança de grandes eventos, no contexto guineense, é percecionada predominantemente como uma problemática de natureza prática, marcada por riscos, insuficiências materiais, dificuldades de coordenação e necessidade de mitigação contínua. Assim, esta leitura mostra-se coerente com o próprio objeto do estudo, orientada para compreender de que forma a POP organiza e executa o policiamento desses eventos em contexto real. Tal leitura converge igualmente com Felgueiras (2014, 2015), Allen et al. (2002) e Caetano (2018), quando estes sublinham que os grandes eventos devem ser entendidos como realidades operacionais densas, exigindo coordenação interinstitucional, planeamento preventivo e capacidade permanente de adaptação. Ainda assim, Elias (2022) relativiza uma leitura exclusivamente operacional da segurança, ao defender que a governação contemporânea da segurança exige igualmente legitimidade, articulação institucional e comunicação estratégica.

4.2. Discussão da Categoria. A – Organização e segurança de grandes eventos (19%; 36 u.r.)

A Categoria. A ocupa o segundo lugar em termos de expressão global, o que demonstra que os entrevistados atribuem relevância significativa às dimensões estruturantes do policiamento, designadamente ao planeamento, à coordenação e à execução. No interior desta categoria, verifica-se que a subcategoria A.3 Execução assume maior peso, com 15 u.r., seguida de A.1 Planeamento, com 11 u.r., e de A.2 Coordenação, com 10 u.r.

Este padrão revela-se particularmente relevante, na medida em que sugere que, embora o planeamento prévio e a coordenação interinstitucional sejam reconhecidos como elementos importantes, o discurso dos entrevistados incide com maior intensidade sobre aquilo que ocorre na fase prática da operação. Ou seja, as referências concentram-se sobretudo na atuação no terreno, na vigilância, na monitorização, na execução do plano e na tomada de decisões operacionais. Este resultado é coerente com Goldblatt (2011) e Felgueiras (2015), para quem a eficácia do dispositivo de segurança depende não apenas da existência formal do plano, mas da sua operacionalização dinâmica em contexto real.

Deste modo, em termos analíticos, pode afirmar-se que a experiência profissional dos entrevistados tende a valorizar mais o momento de concretização da operação do que a formulação abstrata do planeamento. Esta ideia aproxima-se do entendimento de Ratcliffe (2016), segundo o qual o planeamento operacional só ganha densidade quando transforma informação em decisão útil para a ação.

Não obstante, a expressão conjunta de A.1 e A.2 demonstra igualmente que a atuação policial não é concebida como mero improviso. Pelo contrário, os dados indicam que os entrevistados reconhecem a existência ou, pelo menos, a necessidade de um processo estruturado de preparação, assente em avaliação de risco, reuniões prévias, plano global de segurança, plano operacional conjunto e mecanismos de cooperação. Neste ponto, a leitura encontra suporte em Felgueiras (2015) e UNICRI (2011), que definem o planeamento operacional como processo estratégico, contínuo e antecipatório. Contudo, Pereira (2021) e o próprio Felgueiras (2015) alertam que a existência formal de planeamento não garante, por si só, coordenação eficaz, sobretudo quando persistem défices de recursos, de interoperabilidade e de padronização procedimental.

Assim sendo, a Categoria A revela uma perceção relativamente clara de que a eficácia do policiamento depende da articulação entre antecipação, comando e execução.

A Categoria B – Riscos, desafios e estratégia de mitigação (32%; 59 u.r.) constitui o núcleo mais expressivo do discurso dos entrevistados. No seu interior, a subcategoria com maior incidência é B.2 Estratégias de mitigação, com 24 u.r., seguida por B.3 Limitações estruturais e institucionais, com 19 u.r., e por B.1 Riscos e desafios, com 16 u.r.

Este resultado é particularmente expressivo por várias razões. Em primeiro lugar, demonstra que os entrevistados não se limitam a enumerar riscos; pelo contrário, tendem também a refletir sobre as formas de resposta e de contenção desses riscos. Por conseguinte, a preocupação dominante não é apenas diagnóstica, mas também operacional. Tal conclusão é consistente com Gray (2000) e Verzuh (2001), que concebem a gestão do risco como um processo que articula probabilidade, impacto, prevenção e contingência, e não apenas reação a incidentes consumados.

Com efeito, a centralidade de B.2 evidencia que o discurso se concentra fortemente em medidas como a análise de vulnerabilidades, o controlo de acessos, a definição de perímetros de segurança, as revistas preventivas, a resposta rápida e o reforço de efetivos. Tal facto sugere uma visão da segurança fortemente ancorada em dispositivos preventivos e reativos de contenção imediata, em linha com UNICRI (2011) e Felgueiras (2015), que defendem uma abordagem orientada para o risco baseada em ciclos contínuos de avaliação, implementação e revisão. Ainda assim, José Oliveira (2015) e Waddington (2007) permitem relativizar a oposição rígida entre prevenção e reação, lembrando que respostas rápidas e firmes podem integrar dispositivos preventivos quando assentam em leitura prévia do contexto e em uso proporcional dos meios.

Em segundo lugar, a expressão elevada de B.3 Limitações estruturais e institucionais evidenciam que os entrevistados situam os problemas da segurança em grandes eventos não apenas ao nível da multidão ou do risco externo, mas também ao nível das fragilidades internas da própria organização policial e do contexto estatal. A menção à falta de recursos humanos, à insuficiência de meios financeiros, à carência de materiais, à inexistência de matriz de risco, às fragilidades normativas e à instabilidade institucional revela, assim, uma leitura crítica do sistema de segurança. Esta interpretação encontra apoio em Pereira (2021), que sublinha que a fragilidade estrutural do Estado e a limitação de recursos impõem constrangimentos objetivos à segurança de grandes eventos. Do mesmo modo, Felgueiras (2015) sustenta que a ausência de articulação e de capacidade institucional pode potenciar incidentes e comprometer a eficácia global do dispositivo.

Nesta medida, os obstáculos ao policiamento eficaz são percebidos como estruturais e não apenas conjunturais.

Em terceiro lugar, embora a subcategoria B.1 Riscos e desafios apresente um peso ligeiramente inferior, os seus conteúdos mostram que os entrevistados identificam de forma clara riscos como o controlo de multidões, os incidentes, a agressividade do público, as ameaças terroristas ou de sabotagem, a ausência de planos de evacuação e as dificuldades de coordenação interinstitucional. Esta leitura pode ser sustentada pela distinção entre ação coletiva e reação coletiva, presente na dissertação: enquanto a primeira remete para mobilização estruturada, a segunda pode resultar de estímulos situacionais, pânico ou densidade excessiva (Felgueiras, 2014, 2015; Still, 2000). Assim, parte dos riscos identificados pelos entrevistados não decorre apenas de intenção hostil organizada, mas também da própria configuração das multidões em contexto de evento.

Deste modo, a predominância da Categoria B confirma a Hipótese 1 da investigação, segundo a qual as práticas da POP tenderiam a centrar-se em respostas predominantemente reativas, condicionadas por limitações de recursos e por fragilidades estruturais e institucionais. Ainda assim, como já referido, autores como José Oliveira (2015) e Waddington (2007) mostram que a presença de respostas rápidas e de contenção não exclui, necessariamente, racionalidade preventiva, desde que essas respostas sejam enquadradas por avaliação prévia do risco, proporcionalidade e planeamento.

Discussão da Categoria C – Convergência e divergências com as referências internacionais (13%; 24 u.r.), apresenta a menor expressão relativa do conjunto, com 24 u.r., distribuídas por C.1 Comparação internacional (13 u.r.), C.2 Convergências (10 u.r.) e C.3 Divergências (1 u.r.).

Este resultado sugere que os referenciais internacionais estão presentes no discurso dos entrevistados, mas não ocupam um lugar central. Em rigor, surgem mais como termo de comparação do que como matriz efetivamente apropriada e operacionalizada no contexto nacional. Tal leitura é compatível com Adang e Brown (2008) e com os referenciais do Conselho da Europa, que mostram que os modelos internacionais funcionam frequentemente como horizontes normativos de aprendizagem, carecendo, porém, de adaptação aos contextos institucionais específicos.

Com efeito, a predominância de C.1 indica que os entrevistados conseguem identificar práticas, padrões e influências externas, nomeadamente aproximações à PSP portuguesa, o uso

proporcional da força, o policiamento preventivo, os direitos humanos e outras boas práticas internacionais. Contudo, a baixa incidência de C.3 demonstra que a explicitação sistemática das divergências face a esses modelos permanece ainda reduzida. Esta baixa incidência pode ser lida de duas formas: por um lado, pode indicar aproximação normativa; por outro, pode igualmente revelar limitada problematização crítica das condições locais de implementação, como sugerem Pereira (2021) e Elias (2022).

Este dado pode ser interpretado de duas formas. Por um lado, revela que já existe uma certa consciência comparativa e alguma permeabilidade a modelos externos. Por outro lado, mostra que esse alinhamento ainda não se traduz num quadro robusto de apropriação crítica e de institucionalização. Tal ideia encontra eco na própria discussão da dissertação sobre a transição entre escalada de força e gestão negociada, a qual mostra que a transferência de modelos depende de condições institucionais, formativas e culturais, não sendo automática nem linear.

Em consequência, a terceira hipótese do estudo, segundo a qual a análise comparativa permitiria identificar oportunidades de melhoria e alinhamento com práticas baseadas em evidência, encontra aqui sustentação apenas parcial, uma vez que os entrevistados reconhecem os referenciais internacionais, mas a sua incorporação ainda se afigura desigual e incompleta.

Discussão da Categoria D – Legitimidade, diálogo e prevenção situacional (17%; 32 u.r.), apresenta 32 u.r., distribuídas entre D.1 Legitimidade policial (11 u.r.), D.2 Diálogo e comunicação (5 u.r.) e D.3 Prevenção situacional (16 u.r.).

A leitura interna desta categoria revela-se particularmente elucidativa. Desde logo, a subcategoria D.3 Prevenção situacional assume maior expressão, o que indica que os entrevistados atribuem maior centralidade a medidas concretas de prevenção do que aos mecanismos de comunicação e diálogo propriamente ditos. Assim, elementos como a análise de vulnerabilidades, o controlo de acessos, a identificação de zonas de risco, as revistas preventivas, os perímetros de segurança e as barreiras físicas surgem de forma mais consistente no discurso do que a comunicação com o público ou os protocolos estruturados de diálogo. Este padrão converge com Still (2000) e Madensen e Eck (2011), que demonstram que a gestão eficaz de multidões depende do controlo de fluxos, da monitorização da densidade e da redução de oportunidades contextuais para comportamentos desviantes.

Por sua vez, a subcategoria D.1 Legitimidade policial evidencia que os entrevistados reconhecem, pelo menos em plano discursivo, os princípios da legalidade, proporcionalidade, necessidade, adequação e responsabilização. Trata-se de um dado relevante, pois demonstra que

a legitimidade não está ausente do universo normativo da POP. Esta leitura é coerente com Elias (2018; 2022), que sublinha que a legalidade, a proporcionalidade e a cooperação interinstitucional constituem pilares da legitimidade e da eficácia policial.

Todavia, a reduzida incidência de D.2 Diálogo e comunicação sugere que a dimensão relacional da legitimidade se encontra ainda menos consolidada do que a sua formulação jurídico-principiológica. Esta leitura encontra forte apoio no Modelo Elaborado de Identidade Social (ESIM), segundo o qual a perceção de legitimidade da intervenção policial condiciona os comportamentos coletivos e pode reduzir ou intensificar a escalada do conflito (Reicher, 1996; Stott, 2009; Reicher et al., 2007). Do mesmo modo, Felgueiras (2016) sustenta que a redução do conflito em grandes eventos depende de conhecimento prévio do público, comunicação clara, facilitação de comportamentos legítimos e intervenção seletiva.

Dito de outro modo, os entrevistados tendem a pensar a legitimidade mais em termos de princípios de atuação do que em termos de comunicação estruturada, interação com o público e construção preventiva de confiança. Ainda assim, importa notar que autores como José Oliveira (2015) e Della Porta et al. (2006) recordam que o diálogo não elimina a necessidade do uso da força em situações de perigo iminente, funcionando antes como instrumento prioritário de prevenção e desescalada, sem excluir a coercividade quando juridicamente necessária e proporcional.

Neste sentido, este resultado dá suporte à segunda hipótese do estudo, segundo a qual a ausência de mecanismos estruturados de diálogo e comunicação fragiliza a perceção de legitimidade policial. Com efeito, a legitimidade está presente no discurso, mas o diálogo institucionalizado surge com peso significativamente menor, o que sugere um défice de operacionalização comunicacional.

Discussão da Categoria E – Recomendações para o reforço do policiamento de grandes eventos (18%; 34 u.r.), regista 34 u.r., distribuídas por E.1 Reforço da eficácia (13 u.r.), E.2 Legitimidade e cooperação (5 u.r.) e E.3 Alinhamento baseado em evidência (16 u.r.).

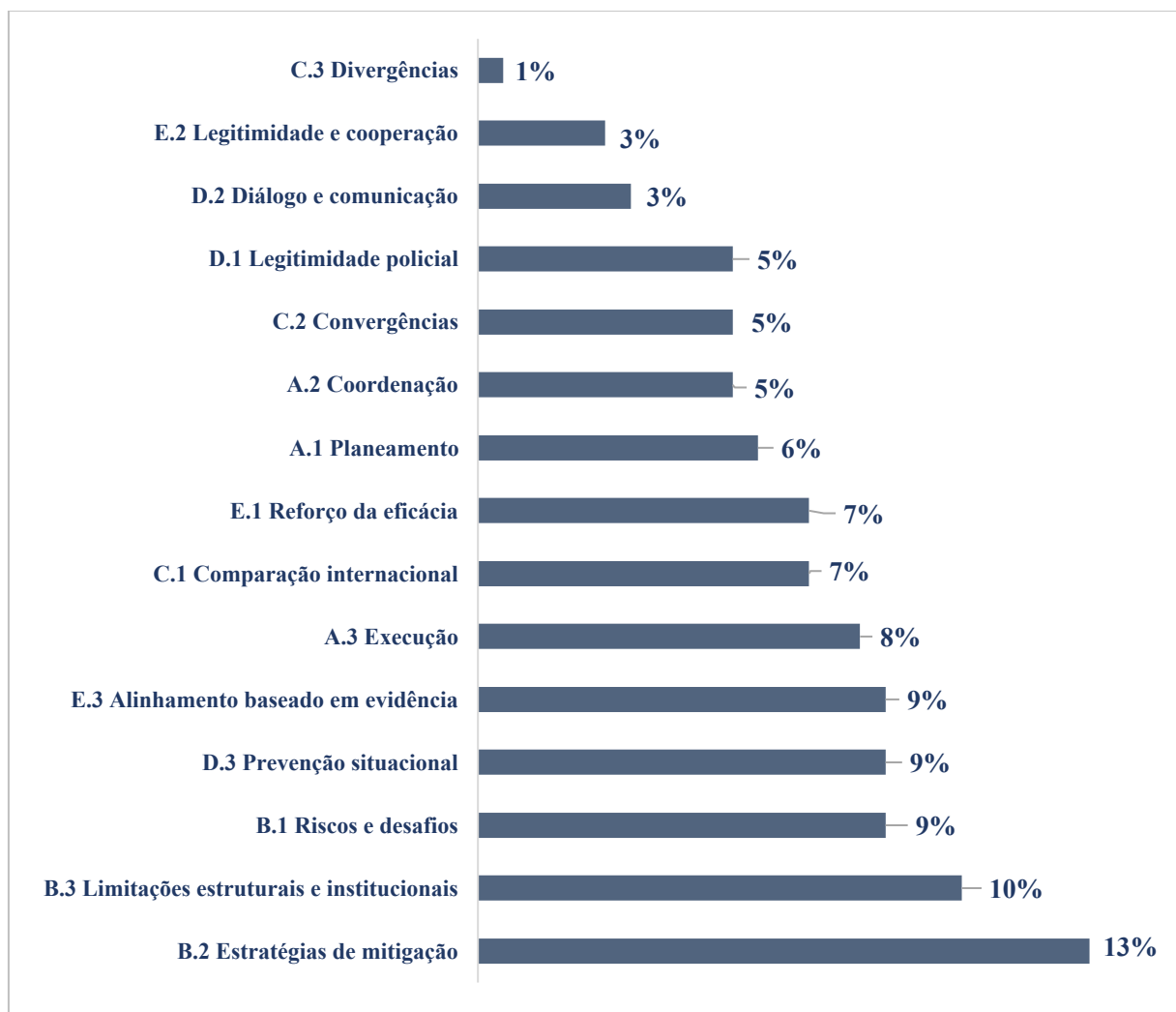
Esta categoria merece especial destaque, porquanto demonstra que os entrevistados não se limitam a identificar fragilidades; antes avançam, igualmente, com propostas concretas de melhoria. A predominância de E.3 Alinhamento baseado em evidência mostra que existe abertura para a formalização de procedimentos, a partilha de informação, a participação em formações internacionais, a avaliação formal de ameaças e o maior alinhamento com práticas comparadas. Esta tendência é coerente com a ideia, presente na dissertação, de que a ação policial deve

articular inteligência, conhecimento científico e experiência operacional, aproximando-se da lógica do *evidence-based policing* e do *intelligence-led policing* (Ratcliffe, 2016; Felgueiras, 2016).

Consequentemente, estes dados traduzem uma sensibilidade para o aperfeiçoamento técnico e para a adoção de modelos mais estruturados de planeamento e decisão. Do mesmo modo, UNICRI (2011) e Goldblatt (2011) sustentam que a profissionalização do policiamento em grandes eventos depende da formalização de procedimentos, da interoperabilidade, da avaliação pós-evento e da aprendizagem institucional contínua.

4.2.2. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DAS SUBCATEGORIAS

Figura 2 Distribuição das 185 Unidades de registos por 15 subcategorias



O gráfico apresentado na figura 2 permite compreender, com maior profundidade, o modo como os entrevistados representam a segurança em grandes eventos. Se, num primeiro plano, a distribuição por categorias evidenciou a centralidade dos riscos, desafios, estratégias de mitigação, organização da segurança e recomendações de reforço do policiamento, num segundo plano, a análise por subcategorias veio mostrar, com maior precisão, quais são os elementos concretos que estruturam esse discurso.

Deste modo, as subcategorias não apenas confirmam a tendência geral já identificada, como também a tornam mais nítida. Com efeito, percebe-se que o discurso dos entrevistados se organiza sobretudo em torno de uma lógica de gestão prática, marcada pela necessidade de antecipar ameaças, responder a limitações institucionais, controlar o espaço, mitigar riscos e reforçar a eficácia operacional. Assim, a segurança de grandes eventos surge menos como um campo dominado por formulações abstratas e mais como um domínio de atuação concreta, condicionado pelas exigências do terreno e pelas fragilidades do contexto institucional.

Neste enquadramento, a predominância das subcategorias B.2 Estratégias de mitigação (13%), B.3 Limitações estruturais e institucionais (10%) e B.1 Riscos e desafios (9%) reforça aquilo que já havia sido evidenciado ao nível categorial: o núcleo mais denso do discurso situa-se, claramente, na gestão dos constrangimentos e na procura de respostas operacionais adequadas. Ou seja, os entrevistados tendem a estruturar a sua reflexão a partir de uma sequência lógica que passa pela identificação dos riscos, pelo reconhecimento das limitações existentes e, por fim, pela procura de mecanismos de contenção e mitigação.

Ao mesmo tempo, a expressão relevante das subcategorias D.3 Prevenção situacional (9%) e E.3 Alinhamento baseado em evidência (9%) permite acrescentar uma nuance importante à interpretação global. Com efeito, os dados não revelam apenas preocupação com o controlo imediato dos incidentes, mas também uma valorização de medidas preventivas, de instrumentos de antecipação e da necessidade de aperfeiçoamento técnico e institucional. Isto significa que, embora a dimensão reativa esteja claramente presente, ela convive com uma perceção cada vez mais evidente de que a eficácia policial depende também da prevenção situacional, da formalização de procedimentos, da partilha de informação e do alinhamento com práticas mais estruturadas.

Por outro lado, as subcategorias de incidência intermédia, como A.3 Execução (8%), C.1 Comparação internacional (7%) e E.1 Reforço da eficácia (7%), ajudam a consolidar a leitura segundo a qual a experiência concreta do terreno ocupa posição privilegiada no discurso dos entrevistados. A execução operacional surge, assim, como o espaço onde o planeamento é efetivamente posto à prova; a comparação internacional aparece como referência útil, embora ainda periférica; e o reforço da eficácia traduz a consciência de que a capacidade operacional da polícia depende, em larga medida, da modernização dos meios, da formação contínua e da padronização de procedimentos.

Já as subcategorias de expressão moderada — A.1 Planeamento (6%), A.2 Coordenação (5%), C.2 Convergências (5%) e D.1 Legitimidade policial (5%) — mostram que essas dimensões não estão ausentes do universo empírico analisado, mas surgem com menor intensidade do que os aspetos diretamente ligados à intervenção prática. Em termos interpretativos, isto sugere que o planeamento, a coordenação, a legitimidade e os alinhamentos com referenciais externos são reconhecidos como importantes, mas tendem a ser valorizados sobretudo pela sua utilidade funcional e menos como objeto autónomo de reflexão aprofundada.

Por fim, as subcategorias menos expressivas — D.2 Diálogo e comunicação (3%), E.2 Legitimidade e cooperação (3%) e C.3 Divergências (1%) — permitem identificar um dado particularmente relevante para a discussão dos resultados: a dimensão relacional, cooperativa e comparativa da segurança encontra-se claramente menos consolidada do que a dimensão operacional, preventiva e coerciva. Isto não significa que o diálogo, a cooperação ou a reflexão crítica sobre os modelos internacionais sejam irrelevantes; significa, antes, que ocupam um lugar mais periférico no discurso dos entrevistados, quando comparados com as preocupações ligadas ao controlo do risco, à insuficiência de recursos e à eficácia da resposta policial.

Assim, a articulação entre categorias e subcategorias permite afirmar que o policiamento de grandes eventos, tal como é percecionado pelos entrevistados, se estrutura a partir de quatro grandes eixos: a identificação dos riscos, o reconhecimento das limitações institucionais, a valorização de estratégias de mitigação e prevenção e a procura de reforço da eficácia policial. Em consequência, a análise empírica aponta para um modelo de segurança fortemente orientado para a ação, para o controlo e para a adaptação prática, ainda que já se revelem sinais de abertura a uma maior racionalização técnica, preventiva e comparativa.

4.3. CONCLUSÕES

Nesta fase final do estudo, importa, antes de mais, retomar as hipóteses de investigação, na medida em que elas constituíram uma referência fundamental para orientar a análise e interpretar os resultados obtidos.

No que respeita à primeira hipótese, segundo a qual as práticas da Polícia de Ordem Pública da Guiné-Bissau tenderiam a centrar-se em respostas predominantemente reativas, condicionadas por limitações de recursos e por fragilidades estruturais e institucionais, os resultados permitem considerá-la, em termos gerais, confirmada. Com efeito, a forte incidência das categorias e subcategorias ligadas aos riscos, aos desafios, às limitações estruturais e às estratégias de mitigação demonstra que a atuação policial continua fortemente marcada pela urgência da resposta imediata. Ainda assim, esta conclusão não deve ser lida de forma absoluta, uma vez que os dados também revelam a presença de elementos preventivos, de alguma preocupação com o planeamento e de tentativas de estruturação técnica. Deste modo, mais do que uma reatividade pura, o que se observa é uma predominância da resposta reativa, enquadrada por esforços ainda parciais de prevenção e organização.

Quanto à segunda hipótese, que sustentava que a ausência de mecanismos estruturados de diálogo e comunicação fragiliza a perceção de legitimidade policial, os resultados apontam igualmente para a sua confirmação. Embora os entrevistados reconheçam a importância de princípios como a legalidade, a proporcionalidade, a necessidade, a adequação e a responsabilização, a reduzida expressão das dimensões ligadas ao diálogo e à comunicação mostra que a legitimidade relacional ainda não ocupa lugar central nas práticas descritas. Em consequência, a autoridade policial parece assentar mais na normatividade da sua função e no uso legítimo da força do que em mecanismos permanentes de comunicação, mediação e construção de confiança com o público.

Relativamente à terceira hipótese, segundo a qual a análise comparativa com modelos internacionais permitiria identificar oportunidades de melhoria e de alinhamento com práticas baseadas em evidência, os resultados apontam para uma confirmação parcial, mas significativa. Com efeito, a comparação internacional não surge como dimensão dominante no discurso dos entrevistados; todavia, aparece como um horizonte relevante de aperfeiçoamento, sobretudo em matéria de prevenção, uso proporcional da força, formalização procedimental, reforço da cooperação e profissionalização da intervenção policial. Assim, embora a transposição desses

referenciais exija adaptação ao contexto guineense, o estudo mostra que a comparação internacional constitui um recurso útil para a modernização institucional.

Esclarecido o modo como os resultados se relacionam com as hipóteses formuladas, importa agora responder aos objetivos da investigação.

O primeiro objetivo, consistente em identificar os procedimentos de planeamento, coordenação e execução utilizados pela POP na gestão da segurança de grandes eventos, pode considerar-se atingido. Os resultados mostram que os entrevistados reconhecem a existência de práticas de planeamento, reuniões preparatórias, avaliação de risco, definição de dispositivos e articulação interinstitucional. Contudo, evidenciam igualmente que esses procedimentos nem sempre se encontram plenamente formalizados ou aplicados de modo sistemático, sendo por vezes substituídos por decisões assentes na experiência prática, na urgência situacional e na disponibilidade limitada de recursos. Assim, confirmou-se que o planeamento existe, mas apresenta ainda um grau de institucionalização insuficiente.

O segundo objetivo, orientado para a análise dos principais riscos e desafios enfrentados pela POP, bem como das estratégias de mitigação adotadas, foi igualmente cumprido. A análise empírica mostrou que os entrevistados atribuem centralidade a riscos como o controlo de multidões, os incidentes, a agressividade do público, a ausência de planos de evacuação, as dificuldades de coordenação e a escassez de meios. Paralelamente, foram identificadas estratégias de mitigação como a definição de perímetros de segurança, o controlo de acessos, as revistas preventivas, o reforço do contingente e a análise de vulnerabilidades. Em síntese, os dados demonstram que o núcleo mais expressivo da experiência relatada se situa precisamente na gestão prática dos constrangimentos e na procura de respostas operacionais imediatas.

O terceiro objetivo, que consistia em comparar as práticas da POP com modelos e referenciais internacionais, foi também alcançado, embora de forma parcial. Os entrevistados revelam conhecimento de alguns referenciais externos, sobretudo no que toca ao policiamento preventivo, ao uso proporcional da força, à proteção dos direitos humanos e a determinadas aproximações à PSP portuguesa. Contudo, a reduzida expressão das divergências e o peso moderado das convergências demonstram que esse alinhamento ainda não se traduz numa apropriação plena e sistemática desses modelos. Em consequência, pode concluir-se que existe abertura comparativa e consciência dos padrões internacionais, mas a sua incorporação permanece desigual e incompleta.

No que toca ao quarto objetivo, relativo à avaliação da presença e da aplicação dos princípios de legitimidade, diálogo e prevenção situacional nas práticas da POP, os resultados revelam uma realidade claramente assimétrica. Por um lado, os entrevistados fazem referência explícita a princípios como legalidade, proporcionalidade, necessidade, adequação e responsabilização, o que demonstra que a legitimidade não está ausente do universo normativo da instituição. Por outro lado, a reduzida incidência das dimensões de diálogo e comunicação sugere que a componente relacional da legitimidade permanece menos consolidada do que a sua dimensão jurídico-principiológica. Em contrapartida, a prevenção situacional assume expressão significativa, revelando uma valorização clara de medidas de controlo do espaço, antecipação do risco e gestão de fluxos. Assim, conclui-se que a legitimidade está presente no plano normativo, mas ainda não se traduz, com igual consistência, em práticas comunicacionais estruturadas e permanentes.

Por fim, o quinto objetivo, centrado na formulação de recomendações estratégicas e operacionais orientadas para o reforço da eficácia, da legitimidade e da cooperação institucional, encontra fundamento direto nos resultados obtidos. Com efeito, os entrevistados não se limitaram a identificar fragilidades; avançaram também com propostas de melhoria centradas na formalização de procedimentos, no reforço da formação, na modernização de meios, na avaliação formal de ameaças e riscos, na partilha de informação, no fortalecimento do comando conjunto e no maior alinhamento com práticas baseadas em evidência. Deste modo, o estudo não se esgota num exercício de diagnóstico, oferecendo igualmente uma base empírica consistente para a formulação de recomendações estratégicas e operacionais.

A partir daqui, torna-se possível responder de forma direta à pergunta de investigação. Em face dos dados recolhidos e analisados, pode afirmar-se que a Polícia de Ordem Pública da Guiné-Bissau organiza e executa o policiamento de grandes eventos através de uma lógica predominantemente operacional, adaptativa e centrada na contenção do risco, assente em mecanismos de planeamento, coordenação e execução que, embora existentes, revelam limitações significativas ao nível da formalização, da disponibilidade de meios, da sistematização da avaliação de risco e da institucionalização de práticas preventivas e comunicacionais. Em termos práticos, trata-se de um modelo funcional, mas ainda marcado por fragilidades estruturais que condicionam a sua eficácia plena.

Do ponto de vista teórico, os resultados permitem retirar algumas conclusões de maior alcance. Em primeiro lugar, confirmam a pertinência da teoria da ação coletiva, na medida em que os riscos associados aos grandes eventos não podem ser compreendidos apenas como

fenómenos de desordem espontânea, devendo antes ser lidos à luz de processos de mobilização, interação, densidade e oportunidade. Como sustentam Olson (1965) e Tilly (1978), a ação coletiva envolve organização, racionalidade estratégica e mobilização de recursos, o que obriga a polícia a pensar o risco para além da mera reação imediata.

Em segundo lugar, os resultados reforçam a relevância da distinção entre ação coletiva e reação coletiva, tal como desenvolvida por Felgueiras (2014, 2015). Os dados mostram que uma parte significativa dos riscos em grandes eventos decorre não apenas de mobilizações organizadas, mas também de fenómenos situacionais, como pânico, densidade perigosa, falhas de circulação e comportamentos oportunistas. Esta distinção possui implicações operacionais muito concretas, pois exige da polícia não apenas capacidade de contenção, mas também leitura situacional, controlo ambiental e gestão de fluxos.

Em terceiro lugar, o estudo confirma a pertinência do Modelo Elaborado de Identidade Social (ESIM), de Reicher (1996) e Stott (2009), ao demonstrar que a legitimidade da intervenção policial não é um elemento secundário, mas uma variável central para a redução ou intensificação do conflito. Quando o diálogo, a diferenciação e a comunicação são pouco estruturados, aumenta o risco de a polícia ser percecionada como força predominantemente coerciva; inversamente, intervenções proporcionais, seletivas e comunicacionais tendem a reduzir ambiguidades e a promover comportamentos cooperativos.

Em quarto lugar, a investigação confirma a importância da gestão do risco como eixo estruturante do planeamento operacional. Tal como sustentam Gray (2000), Verzuh (2001) e o UNICRI (2011), a segurança em grandes eventos exige uma abordagem contínua de identificação, análise, mitigação e revisão de ameaças. Os resultados do estudo mostram precisamente que a eficácia do policiamento depende da capacidade de articular planeamento, avaliação de vulnerabilidades, coordenação interinstitucional, controlo do espaço e aprendizagem institucional.

Portanto, pode dizer-se que a Polícia de Ordem Pública da Guiné-Bissau se encontra num momento de transição. Por um lado, continua fortemente condicionada por fragilidades estruturais, escassez de meios e pela exigência de responder de forma imediata aos riscos do terreno. Por outro, começam a notar-se sinais importantes de racionalização, de preocupação com a legitimidade e de abertura ao alinhamento com práticas mais preventivas, coordenadas e baseadas em evidência. A consolidação desse caminho dependerá, naturalmente, do reforço dos

meios, da formação, da formalização procedimental, da cooperação interinstitucional e da criação de mecanismos mais consistentes de diálogo e comunicação.

4.4. RECOMENDAÇÕES

A gestão da segurança em grandes eventos constitui um domínio de investigação ainda pouco explorado no contexto da guiné-bissau, sobretudo quando analisado a partir da realidade concreta da polícia de ordem pública. Nesse sentido, embora esta investigação tenha permitido identificar aspetos relevantes sobre o planeamento, a coordenação, a avaliação do risco e a execução dos dispositivos policiais, considera-se que o tema poderá beneficiar de novos estudos que aprofundem dimensões complementares e permitam uma compreensão mais abrangente deste fenómeno.

Primeiro lugar, futuras investigações poderão alargar o universo de participantes, incluindo não apenas elementos da polícia de ordem pública, mas também representantes de outras entidades que intervêm na segurança de grandes eventos, como a guarda nacional, os serviços nacionais de proteção civil, as forças armadas, os serviços de emergência médica, a segurança privada, os organizadores de eventos e as autoridades administrativas. Esta ampliação permitiria compreender de forma mais completa a articulação interinstitucional, identificando pontos de convergência, dificuldades de comunicação, eventuais sobreposições de competências e constrangimentos sentidos por cada entidade. Uma abordagem deste tipo seria particularmente útil para avaliar se a cooperação existente se traduz apenas numa coordenação formal ou se corresponde, efetivamente, a uma prática operacional integrada.

Em segundo lugar, recomenda-se o desenvolvimento de estudos comparativos entre diferentes tipos de grandes eventos realizados na Guiné-Bissau. Eventos político-diplomáticos, festividades populares, manifestações públicas, visitas oficiais, cerimónias institucionais e acontecimentos desportivos não apresentam o mesmo perfil de risco, nem exigem necessariamente os mesmos dispositivos policiais. A análise comparada permitiria perceber de que modo a natureza do evento, a dimensão da multidão, a presença de figuras públicas, a exposição mediática e o contexto sociopolítico influenciam o planeamento da segurança, a mobilização de meios e as estratégias de prevenção adotadas. Este tipo de investigação poderia contribuir para a construção de modelos de planeamento mais diferenciados e ajustados às características concretas de cada evento.

Outra linha de investigação relevante prende-se com a avaliação pós-evento e com os mecanismos de aprendizagem institucional. Estudos futuros poderão analisar se, após a realização dos grandes eventos, são produzidos relatórios sistemáticos, se as falhas e boas práticas são registadas, se existem momentos formais de balanço entre as entidades envolvidas e se as conclusões retiradas são posteriormente incorporadas no planeamento de novas operações. Esta dimensão revela-se particularmente importante, uma vez que a melhoria da atuação policial depende não apenas da experiência acumulada, mas também da capacidade de transformar essa experiência em conhecimento organizado, transmissível e operacionalmente útil.

Do ponto de vista metodológico, seria igualmente pertinente complementar a abordagem qualitativa com estudos quantitativos ou mistos. A aplicação de questionários a um número mais alargado de elementos policiais poderia permitir medir perceções sobre preparação operacional, formação, disponibilidade de meios, clareza da cadeia de comando, comunicação interinstitucional e eficácia dos dispositivos implementados. Por outro lado, a análise de dados objetivos, como número de incidentes, detenções, evacuações, ocorrências registadas, tempos de resposta e meios empenhados, permitiria avaliar de forma mais precisa o desempenho operacional em diferentes eventos. A conjugação entre dados qualitativos e quantitativos reforçaria a consistência dos resultados e permitiria uma leitura mais robusta da realidade estudada.

Recomenda-se ainda que investigações posteriores integrem a perceção dos cidadãos e dos participantes nos eventos. A segurança não depende apenas da existência de dispositivos policiais ou da capacidade de resposta das instituições, mas também da forma como essa atuação é percebida pelo público. Estudos centrados no sentimento de segurança, na confiança na polícia, na perceção de legitimidade da intervenção policial e na clareza da comunicação dirigida aos participantes poderiam contribuir para compreender melhor a relação entre presença policial, cooperação pública e prevenção de comportamentos de risco. Esta dimensão seria especialmente relevante em contextos nos quais a legitimidade institucional constitui um fator decisivo para a eficácia da atuação policial.

Por fim, futuras investigações poderão aprofundar a comparação entre a realidade guineense e outros contextos internacionais, em particular países da CPLP ou estados da África ocidental que enfrentem desafios institucionais e operacionais semelhantes. Esta comparação permitiria identificar boas práticas, modelos de coordenação, instrumentos

de avaliação do risco e soluções organizacionais passíveis de adaptação ao contexto da Guiné-Bissau. Mais do que importar modelos externos de forma automática, este tipo de estudo permitiria refletir criticamente sobre quais os referenciais que podem ser ajustados à realidade nacional, tendo em conta as limitações de recursos, a estrutura institucional existente e as especificidades sociopolíticas do país.

Em suma, os estudos posteriores sobre a gestão da segurança em grandes eventos na Guiné-Bissau deverão procurar aprofundar o tema a partir de uma perspetiva mais ampla, integrando diferentes atores, diferentes tipos de eventos, métodos de análise complementares e mecanismos de avaliação mais sistemáticos. Tal desenvolvimento permitiria reforçar o conhecimento científico sobre a atuação da polícia de ordem pública neste domínio e, simultaneamente, produzir evidência útil para a melhoria do planeamento, da coordenação interinstitucional, da gestão do risco e da legitimidade da intervenção policial.

REFERÊNCIAS:

- Adang, O., & Brown, E. (2008). *Policing football in Europe: Experiences from peer review evaluation visits*. Politieacademie.
- Allen, J., O'Toole, W., McDonnell, I., & Harris, R. (2002). *Festival and special event management* (2nd ed.). John Wiley & Sons Australia.
- African Union. (2024). *Guidelines for the policing of public assemblies in Africa*. Addis Ababa: African Union Commission.
- Amnesty International. (2023). *Report on policing and human rights in West Africa*. Londres: Amnesty International.
- Bardin, L. (1995). *Análise de conteúdo*. Edições 70. (Obra original publicada em 1977).
- Becker, G. S. (1997). *Accounting for tastes*. Harvard University Press.
- Brown, T. (2023). Event operations and real-time management strategies. *International Journal of Event Management Research*, 18(2), 45–60.
- Chiavenato, I. (1994). *Introdução à teoria geral da administração*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração* (7.ª ed.). Elsevier.
- Conselho da Europa. (2016). *Convenção sobre uma abordagem integrada da segurança, proteção e serviços em eventos de futebol e outros eventos desportivos (Convenção de Saint-Denis)*. Conselho da Europa.
- Dafé, M.D. (2023). *Uso de Meios Coercivos na Força de Segurança da Guiné-Bissau*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. RCAAP.
- Danfá, A. M. (2021). *Reunião e Manifestação: A Intervenção da Polícia na Manutenção da Ordem Pública na Guiné-Bissau*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. RCAAP.
- Della Porta, D., Peterson, A., & Reiter, H. (2006). *The policing of transnational protest*. Ashgate.
- Dias, H. V. (2023). *Teoria geral de segurança: A polícia como figura constitucional* (1.ª ed.). ISCPSI.

- Djaquite, M.B. (2024). Sinistralidade Rodoviária na Guiné-Bissau: Modelo da Intervenção da Polícia de Ordem Público. [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. RCAAP.
- Elias, L. (2018). *A segurança interna e a proteção civil no quadro da Lei de Segurança Interna*. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Elias, L. M. A. (2011). *Segurança na contemporaneidade, internacionalização e comunitarização* [Tese de doutoramento, Universidade Nova de Lisboa]. Repositório da Universidade Nova.
- Felgueiras, S. R. C. (2014a). *O policiamento da ação coletiva: Teoria para uma estratégia de policiamento de multidões*. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Felgueiras, S. R. C. (2014b). *A construção social do protesto político: “A geração à rasca”* [Tese de doutoramento não publicada]. Universidade de Lisboa.
- Felgueiras, J. (2015). Gestão de multidões: Desafios operacionais e estratégicos. ISCPSI.
- Fernandes, A., & Valente, M. (2005). *Segurança interna: Conceitos e perspetivas*. ISCPSI.
- Fernandes, L. F. (2005). As novas ameaças como instrumento de mutação do conceito de segurança. In M. M. G. Valente (Ed.), *I Colóquio de Segurança Interna* (pp. 123–152). Almedina.
- Fernandes, L. F., & Valente, M. M. G. (2005). *Segurança interna: Reflexões e legislações*. Almedina.
- Getz, D. (2009). *Event studies: Theory, research and policy for planned events* (2nd ed.). Butterworth-Heinemann.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6.^a ed.). Atlas. gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnica...
- Goldblatt, J. (2011). *Special events: A new generation and the next frontier* (6th ed.). John Wiley & Sons.
- Gonçalves, A. R. S. (2014). *A tomada de decisão policial nos grandes eventos desportivos* [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Comum.
- Gray, C. F., & Larson, E. W. (2000). *Project management: The managerial process*. McGraw-Hill.

- Guedes, A. M., & Elias, L. (2010). *Controlos remotos: Dimensões externas da segurança interna*. Almedina.
- Guerra, L. F. J. de A. (2013). Clarificando o conceito de segurança. Politeia – Revista de Ciências Sociais [Clarificando-o-Conceito-de-Seguranca-pag.-119-132.pdf](#).
- Liu, Y., & Chen, H. (2023). Strategic planning in mega-events: Trends and challenges. *Journal of Convention & Event Tourism*, 24(3), 210–225.
- International Crisis Group. (2023). *Guinea-Bissau: Political instability and security sector challenges*. Bruxelas: ICG.
- Machado, J. P. (2003). *Dicionário etimológico da língua portuguesa* (5.^a ed.). Livros Horizonte.
- Madensen, T. D., & Eck, J. E. (2011). Violence in bars: Exploring the impact of place manager decision-making. *Crime Prevention and Community Safety*, 13(3), 173–192.
- Matos, A. (2018). *A atuação policial em grandes eventos: Planeamento e desafios*. ISCPSI.
- Melucci, A. (2001). *A invenção do presente*. Vozes.
- Miranda, A. P. M. (2004). Informação, política de segurança pública e sentimento de (in)segurança. In *VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais*. Centro de Estudos Sociais.
- Oliveira, J. F. (2006). *As políticas de segurança e os modelos de policiamento*. Almedina.
- Olson, M. (1965). *The logic of collective action: Public goods and the theory of groups*. Harvard University Press.
- Patrão, S. (2000). Os cidadãos e os desafios da segurança. In *Seminário “Cidadania e Segurança”*. Universidade de Coimbra.
- Pedro, F., Caetano, J., Christiani, K., & Rasquilha, L. (2009). *Gestão de eventos*. Quimera Editores.
- Peneda, J. S. (2012). Discurso proferido no encerramento do seminário “O poder político e a segurança”. In E. P. Correia & R. S. Duque (Coords.), *O poder político e a segurança* (pp. 2001–2004). Almedina.
- Pereira, A. M. D. (2021). *A vulnerabilidade da Guiné-Bissau ao crime e à insegurança: Desafios institucionais e ausência de controlo estatal*. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

- Peterson, A. (2009). Policing major events: The tension between freedom and security. *Policing & Society*, 19(1), 1–16. <https://doi.org/10.1080/10439460802457500>
- Ratcliffe, J. H. (2016). *Intelligence-led policing* (2nd ed.). Routledge.
- Reis, F. L. (2018). *Investigação Científica e Trabalhos Académicos. Guia Práticos*. Edições Sílabo, Lda.
- Reicher, S. (1996). The battle of Westminster: Developing the social identity model of crowd behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 26(1), 115–134.
- Reicher, S., Stott, C., Cronin, P., & Adang, O. (2007). An integrated approach to crowd psychology and public order policing. *Policing: An International Journal*, 30(3), 403–415.
- República da Guiné-Bissau, Ministério do Interior e de Ordem Pública, Comando Conjunto. (2025, 20 de junho). *Diretiva Geral n.º/25 para o Plano de Asseguramento da Cimeira da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP) – Guiné-Bissau – 2025* [Documento interno].
- República da Guiné-Bissau, Ministério do Interior e de Ordem Pública, Comando Conjunto. (2025, 22 de janeiro). *Plano de asseguramento da quadra festiva do Carnaval 2026: Diretriz operacional do Comando Conjunto para o asseguramento do Carnaval 2026* [Documento interno].
- Rodrigues, C. (2011). *Segurança interna: Enquadramento, política e desafios contemporâneos*. Almedina.
- Sarmiento, M., Valente, M., & Correia, J. C. (2011). *Polícia e segurança interna: Modelos, estratégias e desafios*. Almedina.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Silva, E. L., & Menezes, E. M. (2005). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação* (4.ª ed. rev. e atual.). Universidade Federal de Santa Catarina.
- Still, G. K. (2000). *Crowd dynamics* [Doctoral dissertation, University of Warwick].
- Stott, C. (2009). *Crowd psychology & public order policing: An overview of scientific theory and evidence*. University of Liverpool.

- Smith, A. (2024). Digital transformation in event planning and management. *Tourism Futures*, 10(1), 30–44.
- Tarrow, S. (2011). *Power in movement: Social movements and contentious politics* (3rd ed.). Cambridge University Press.
- Tilly, C. (1978). *From mobilization to revolution*. Addison-Wesley.
- Tilly, C., & Tarrow, S. (2008). *Contentious politics*. Oxford University Press.
- UNICRI. (2007). *Coordinating national research programmes on security during major events in Europe (EU-SEC II)*. United Nations Interregional Crime and Justice Research Institute.
- UNICRI. (2011). *EU-SEC II: Foundations of the European house of major events security*. United Nations Interregional Crime and Justice Research Institute.
- United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). (2023). *Handbook on the management of public assemblies*. Vienna: United Nations.
- Valente, M. M. G. (2014). *Direito policial: Do Estado de direito à polícia democrática*. Almedina.
- Valente, M. M. G. (Coord.). (2005). *I Colóquio de Segurança Interna*. Almedina.
- Waddington, D. (2007). *Policing public disorder: Theory and practice*. Willan Publishing.

ANEXO

ANEXO A

OFÍCIO QUE AUTORIZA A REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS


REPÚBLICA DA GUINÉ-BISSAU
MINISTÉRIO DO INTERIOR
SECRETARIA DE ESTADO DA ORDEM PÚBLICA
COMISSARIADO NACIONAL DA POLÍCIA DE ORDEM PÚBLICA
Gabinete do Comissário Nacional Adjunto dos Recursos Humanos e Formação
DEPARTAMENTO DE FORMAÇÃO

Exmo. Senhor,
Aspirante a Oficial de Polícia
Zeca Sousa Cordeiro

Ref. Nº 18/GCNARHF-DF/2026

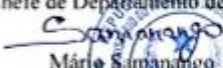
Assunto: Autorização de entrevistas

O Gabinete do Comissário Nacional Adjunto para os Recursos Humanos e Formação através do seu Departamento de Formação serve da presente para informar que foi autorizada a vossa solicitação para a realização de entrevistas para escolha de dados, no âmbito da realização da sua Dissertação de Mestrado.

Com a mais elevada consideração

Bissau, 02 de Abril de 2026

O Chefe de Departamento de Formação


Mário Samanango
/Intendente



Avenida Unidade Africana, Apartado nº13, Bissau República da Guiné-Bissau

Digitalizada com CamScanner

APÊNDICE

APÊNDICE A

TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO



TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Tomei conhecimento que o Aspirante a Oficial de Polícia **Zeca Sousa Cordeiro (15GB/800161)**, no âmbito da sua Dissertação de Mestrado em Segurança Pública do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, encontra-se a desenvolver um estudo intitulado de **“Gestão de Segurança em Grandes Eventos: O Caso da Polícia de Ordem Pública da Guiné-Bissau”**, sob a orientação do Exmo. Sr. Superintendente Sérgio Ricardo Costa Chagas Felgueiras. Neste âmbito, foi-me explicado os objetivos do estudo e foi solicitada a minha colaboração através da realização de uma entrevista, a qual será gravada em áudio para facilitar posterior transcrição e análise.

Fui informado(a) de que a minha participação é voluntária, podendo recusar responder a qualquer questão e interromper a entrevista a qualquer momento, sem necessidade de justificação e sem qualquer consequência para mim.

Foi-me assegurado que, sempre que necessitar de esclarecimentos adicionais sobre o estudo, os mesmos me serão prestados.

Foi-me garantido que as minhas respostas serão tratadas com confidencialidade, sendo utilizadas exclusivamente para fins académicos, e que a minha participação é anónima, não sendo incluídos elementos que permitam a minha identificação. Após transcrição, o registo será eliminado.

Assim, aceito colaborar neste estudo e assino o presente termo.

O Investigador

O(a) Entrevistado (a)

Zeca Sousa Cordeiro

Aspirante a Oficial de Polícia

Lisboa, 26 ____ de ____ 2026

APÊNDICE B

GUIÃO DE ENTREVISTA

Guião de Entrevista

No âmbito da Dissertação de Mestrado em Segurança Pública, a desenvolver no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI) no ano letivo de 2025/2026, intitulada ao tema “**Gestão da Segurança em Grandes Eventos: Caso da polícia de Ordem Pública da Guiné-Bissau**”, da autoria do aspirante **Zeca Sousa Cordeiro** e orientado pelo Professor Doutor Superintendente **Sérgio Ricardo Costa Chagas Felgueira**, procede-se à realização de entrevistas destinadas a recolher contributos relevantes para a compreensão dos desafios de Gestão da Segurança em Grandes Eventos, na realidade guineense.

Através destas entrevistas, pretende-se obter uma visão esclarecedora sobre o contexto atual da gestão da segurança em grandes eventos, e identificar os principais desafios emergentes no panorama nacional e propor as medidas para melhorar atuação da POP nesta matéria. Este processo visa, igualmente, contribuir para o aprofundamento do conhecimento relativo ao papel desempenhado pela POP na gestão da segurança em grandes eventos, bem como incentivar uma reflexão mais ampla sobre as condições e a medidas que podem ser tomadas para melhorar o papel da POP nesta matéria.

Perfil do Entrevistado

Entrevista n°:

Organização a que pertence: _____

Função: _____

Posto/Categoria: _____

Data: ____ / ____ / ____

PERGUNTAS

Pergunta 1: Quais são os maiores desafios que a POP enfrenta hoje para garantir a segurança em grandes eventos na Guiné-Bissau? (Logística, financeira, social)?

Pergunta 2: Qual a sua experiência específica na coordenação ou participação em dispositivos de segurança para grandes eventos (ex: Carnaval, eleições, visitas de chefes de Estado, jogos de futebol).

Pergunta 3: Como é feito o processo de planeamento antes de um grande evento? Existe uma avaliação formal das ameaças e riscos (ex: análise de inteligência)?

Pergunta 4: Como são decididos o número de efetivos e o tipo de equipamento necessário para cada evento?

Pergunta 5: De que forma a POP coordena ações com outras forças (Guarda Nacional, Bombeiros, Serviços de Informação) durante o planeamento? Existem reuniões preparatórias conjuntas?

Pergunta 6: Como funciona a estrutura de comando no terreno? Quem toma as decisões críticas em tempo real?

Pergunta 7: Quais são as principais táticas utilizadas para controlar a movimentação das pessoas ou grupo das pessoas (perímetros de segurança, barreiras físicas, revistas)?

Pergunta 8: Que meios de comunicação são utilizados entre os agentes no terreno e o comando? Existem dificuldades técnicas frequentes?

Pergunta 9: Em caso de distúrbios, qual é o protocolo para o uso da força? Existe uma gradação clara (verbalização, contacto físico, meios não letais)?

Pergunta 10: Que tipo de equipamento de controlo de distúrbios é utilizado? (gás lacrimogéneo, bastões, canhões de água)?

Pergunta 11: Os agentes recebem formação específica baseada em manuais internacionais (ex: ONU, CEDEAO) sobre policiamento de grandes eventos?

Pergunta 12: Na sua opinião, em que aspetos a atuação da POP está mais alinhada com as polícias de outros países ou normas internacionais?

Pergunta 13: Onde sente que existe as maiores diferenças ou lacunas em relação às práticas internacionais? (É uma questão de faltas de material, de treino, ou cultura organizacional)?

APÊNDICES C

Entrevista n.º 1

Organização a que pertence: Polícia de Ordem Pública

Guião

Pergunta 1: Quais são os maiores desafios que a POP enfrenta hoje para garantir a segurança em grandes eventos na Guiné-Bissau? (Logística, financeira, social)?

R: A tarefa de segurança é garantida pelo Estado através das instituições vocacionadas a este fim, entretanto é verdade que a POP constitui umas destas organizações cujo sua cor business é a garantia do bem-estar dos cidadãos. No entanto, o facto é que com tudo esta prerrogativa constitucionais, orgânica e estatutária, esta instituição pública de segurança apresenta-se com uma grande debilidade organizacional em todos os aspetos seja, em termos de recursos humanos, material e mais. A situação política do país constitui a maior problema desta instituição pública de segurança o que lhe torna cada vez mais refém de jogo político. Portanto com base na narrativa exposta e entre outros, demonstra claramente como esta instituição encontra-se assombrada desta desorganização estrutural o que constitui só por si, um maior desafio em todas vertentes de segurança sobretudo quando se trata das questões nomeadamente o planeamento e asseguramento de um grande evento que consubstancia efetivamente na conjugação tripartido destes elementos mormente operacional coordenada, logística/financeira e social, uma coisa que de longe não se verifica na POP.

Pergunta 2: Qual a sua experiência específica na coordenação ou participação em dispositivos de segurança para grandes eventos (ex: Carnaval, eleições, visitas de chefes de Estado, jogos de futebol)?

R: Enquanto Diretor de Investigação Criminal, participei em vários asseguramentos de grandes eventos como membro de equipa de coordenação/comando das operações, sobretudo nas visitas de chefes de Estados bem como nas comemorações do dia 16 de novembro, dia das Forças Armadas guineense, como um dos C2 destas missões. Entretanto para o planeamento de grande missões, deve ser feita antes de tudo um plano prévio através da criação de uma equipa técnica de avaliação dos riscos que

podem ser associados a cada um destes eventos, por meio desta estrutura que terá efetivamente de proceder com um trabalho estratégico com vista a um diagnóstico aprofundado do local com intuito de obter todas as informações relacionadas aos eventos antes de apresentar um plano de ação bem como sua ordem de operação.

Pois sabe-se que sem o planeamento prévio da ação a desenvolver bem como uma ordem de operação dificilmente a garantia do evento será assegurada de forma precisa e eficaz. Uma vez que o próprio planeamento visa efetivamente transmitir instruções, ordens, dados fundamentais para a condução de uma operação de forma precisa, coordenada e de acordo com a decisão e do objetivo que o responsável do evento delineou.

Com a experiência já adquirida diria que a ordem de operação enquanto um documento essencial para o sucesso da missão, pode permitir aos comandos operacionais e chefes das equipas integrantes da missão estudar o planeamento, bem como presenciar ativamente nos briefings e gerir no terreno da forma que lhe parece ser a mais adequada e de acordo com as determinações do comando estratégico ou centro de comando operacional, daí que considero que não pode haver uma missão bem assegurada sobretudo nos eventos de grande dimensão sem que haja uma ordem de operação para os executores.

Pergunta 3: Como é feito o processo de planeamento antes de um grande evento? Existe uma avaliação formal das ameaças e riscos (ex: análise de inteligência)?

R: O planeamento consiste no estabelecimento de um plano de ação, acionado para uma área delimitada onde irá ocorrer um determinado evento, da qual temos que analisar todas as condições proporcionadas com repercussões quer internas ou externas tendo sempre em considerações os recursos quer humanos e operacionais necessários para assegurar a tal tarefa. Daí que diria de facto, que é muito fundamental considerar várias questões durante o planeamento das operações, nomeadamente, saber quem somos? quais meios disponíveis? para onde? ou seja, o local de evento, avaliar documentos existentes relativamente aos eventos passados de mesmo cariz ou género. Tudo isso vai nos permitir saber e compreender as questões mormente o quê? como? onde? e quando? Ou seja, todas estas questões devem ser respondidas, para alcançar os objetivos previamente definidos.

Entretanto a verdade é que para a segurança de um grande evento tenha sucesso tudo deve ser principiado através de trabalho de avaliações de riscos e ameaças que

podem ser associados ao próprio evento, para permitir um trabalho eficaz e intervenções em tempo real para qualquer sobressalto que possa advir, dado que com o planeamento prévio e avaliação de riscos e ameaças irá permitir uma previsibilidade de possível ação ou reação coletiva bem como preparação de equipa pronta para eventual resposta.

Pergunta 4: Como são decididos o número de efetivos e o tipo de equipamento necessário para cada evento?

R: Em relação ao número dos elementos policiais para eventos, este é variável, aliás, depende do local e do tipo de ocorrência. Quanto ao tipo de equipamento necessário para cada evento, neste aspeto não há critério, ou seja, é preciso perceber desde já que a Polícia de Ordem Pública não possui uma legislação que regula a temática de uniformização do seu próprio pessoal, de maneira que cada agente utiliza o material que intende que pode ser útil, para cada evento. Igualmente em termos de fardamentos, cada um veste do seu jeito, seja o da campanha, da época ou, operacional dado que depende da possibilidade de cada agente, sendo que não existe uma forma definida de fardamento, claro, com exceções dos elementos da Polícia de Intervenção Rápida que, em muitas ocasiões usam uniforma operacional.

Pergunta 5: De que forma a POP coordena ações com outras forças (Guarda Nacional, Bombeiros, Serviços de Informação) durante o planeamento? Existem reuniões preparatórias conjuntas?

R: Sim, antes de tudo a POP convoca as outras forças e serviços de segurança para uma reunião de apresentação de plano de ação através de uma reunião conjunta com outras forças nomeadamente, Guarda Nacional, Serviços de Proteção Civil e Serviços de Informações e Segurança e, por conseguinte, é criado um Centro de Coordenação Estratégico de Comando Conjunto (CCECC) que irá dirigir a operação tudo isto sob coordenação da POP. E o momento antes de evento é feito o briefing sob coordenação de um elemento mais antigo da POP e, este pode ser um Comissário ou um oficial superior.

Pergunta 6: Como funciona a estrutura de comando no terreno? Quem toma as decisões críticas em tempo real?

R: A estrutura de comando funciona através de um comando conjunto de diferentes forças designado por Centro de Coordenação Estratégico de Comando

Conjunto (CCECC), que é liderado por um elemento mais antigo da POP e coadjuvado por cada elemento mais antigo dos enviados por outras forças e serviços que compõem este centre e operacionalmente e taticamente assegurado por chefes de equipas, cabendo este quartel general tomar as decisões durante o evento.

Pergunta 7: Quais são as principais táticas utilizadas para controlar a movimentação das pessoas ou grupo das pessoas (perímetros de segurança, barreiras físicas, revistas)?

R: Não existem padrão neste aspeto, a POP é uma força que até a data pauta pelas práticas tradicionais e sem técnicas modernas por exemplo quando haja necessidade de controlar motim, e nesta situação requer sobretudo uma força de manutenção com equipas bem montadas para garantir a ordem pública trabalhando sobretudo com o total respeito a dignidade humana e o respeito pelos valores e princípios democráticos. E isto tudo exige um trabalho prévio e uma cultura organizacional bem montada para fazer face a diferentes eventos.

Pergunta 8: Que meios de comunicação são utilizados entre os agentes no terreno e o comando? Existem dificuldades técnicas frequentes?

R: Bem na verdade existe uma direção de comunicação na Polícia de Ordem Pública que durante cada evento possui sempre um representante no centro de comando operacional, mas a verdade é que não se sabe se é devido a falta de meios de comunicação ou não, não se verifica a utilização de rádios de comunicações de forma frequente pelos agentes durante o evento, contudo os elementos afetos a presidência da república usam rádios de transmissões, pelo que desconheço completamente o porquê disto.

Pergunta 9: Em caso de distúrbios, qual é o protocolo para o uso da força? Existe uma gradação clara (verbalização, contacto físico, meios não letais)?

R: Não existem o protocolo de utilização de meios coercivos na Guiné-Bissau, dado que não há nenhuma legislação que regula esta temática como acontece em outros países por exemplo Portugal, que tem uma norma jurídica de utilização de meios coercivos que é a Norma de Execução Permanente (NEP). Não havendo a regulação nesta matéria é obvio que os elementos policiais recorrem o uso da força sempre que tiverem uma avaliação em que intendam que a situação os exija para este efeito ou quando o chefe da equipa dá a voz para este fim. Um facto que nos leva cada vez mais preocupado.

Entretanto é preciso regular esta situação sim, pelo facto de ser sobretudo um assunto muito complexo e sensível mormente para o respeito aos princípios de direito e dignidade humana, por isso o uso de meios coercivos deve imediatamente ser regulado por uma norma jurídica que pode definir quando e como pode-se utilizar meios coercivos, uma vez que, o peso do mau recurso da arma ou outros meios coercivos durante asseguramento de grande evento pode causar ferimentos graves ou tirar a vida das pessoas.

Pergunta 10: Que tipo de equipamento de controlo de distúrbios é utilizado? (gás lacrimogéneo, bastões, canhões de água)?

R: Todos estes armamentos são sempre utilizados pelos agentes. Só que sem um critério de utilização e muito menos o respeito aos princípios nomeadamente, de necessidade, proporcionalidade e o de adequação dos meios em função da necessidade do uso de força. É verdade que a POP tem usado todo este armamento em todos os eventos, mas o mais curioso é que são usados estes maiores coercivos independentemente do local e do tipo de evento uma coisa que não se deveria verificar porque existem diferentes tipos de eventos e o comportamento policial deve ser em função do ambiente. Pelo que, deve haver programas de formação técnica específica dos agentes em matéria do uso de maiores coercivos em ambiente de manutenção de ordem pública e dos direitos humanos, por serem um conjunto de ferramentas que possam permitir aos agentes policiais um asseguramento das operações de grandes eventos com o respeito ao princípio de direitos humanos, liberdade e garantias fundamentais dos cidadãos. No entanto, caso contrário torna-se muito difíceis agentes policiais terem a capacidade de descortinar a circunstância do uso do material coercivo e o tipo de evento para este propósito.

Pergunta 11: Os agentes recebem formação específica baseada em manuais internacionais (ex: ONU, CEDEAO) sobre policiamento de grandes eventos?

R: Pelo sim pelo não, diria de facto que, conforme as respostas anteriores não existem programas de formação dos agentes nesta matéria de asseguramento de grandes eventos e, pelo que eu sei é que por vezes são feitos seminários de um ou dois dias sobre diferentes matérias de segurança só que desconheço se estas temáticas de asseguramento de grande evento são debatidas nestes encontros. No entanto mesmo que fossem debatidas, isto não é minimamente suficiente. O que demonstra clara falta de vontade da parte do Ministério do Interior da Guiné-Bissau em criar programas de capacitação dos

elementos policiais em diferentes matérias de segurança. Existem sempre missões internacionais asseguradas por organizações sub-regionais e internacionais, mas não são aproveitadas estas valências para capacitar os agentes através de financiamentos destas organizações, e, não se sabe o porquê. Pelo que a POP deveria ser calculista aproveitando as influências e capacidade financeira destas organizações em prol de formação em todas as matérias de segurança e em específica da organização e planeamento de grandes eventos.

Pergunta 12: Na sua opinião, em que aspetos a atuação da POP está mais alinhada com as polícias de outros países ou normas internacionais?

R: Em termos técnico, eu diria que não vejo nada em comum que possa alinhar a atuação da POP em relação as outras forças na temática de organização e asseguramento de grande evento. De maneira que, pelo sim pelo não, diria que nesta conjuntura em que nos encontra a única coisa que possa ser alinhada com outros países é o facto de perceber que deve haver um líder no comando e coordenação. De resto não há nada que se possa comparar porque a própria POP é uma desorganização total, aliás estamos a falar de uma policia que não se digna em colocar as competências e tecnicidade em primeiro plano, dado que os seus elementos com zero qualificações é que mandam nos elementos altamente qualificados, e com este efeito não e nunca se criará um debate para começar a pensar em copiar os outros modelos nomeadamente os da sub-regionais ou internacionais, porque antes disto vem a sensibilidade e conhecimento da matéria e uma pessoa sem estes valores é simplesmente atuar sob comando das emoções e não do cérebro e muito menos a tecnicidade.

Portanto, é necessariamente preciso pensar a polícia e criar programas políticas de segurança compatíveis a evolução social, que desde logo deve colocar a nossa instituição numa perspetiva de evolução e dotar aos elementos policiais conhecimentos e capacidade versátil e polimorfos em função de cada cenários e circunstâncias para estar a altura dos desafios que a própria conjuntura nos proporciona caso contrário isto irá consubstanciar efetivamente na violação dos direitos humanos.

Aliás a matéria de ordem pública enquadra-se no âmbito de segurança interna constituindo umas das valências policiais cujo o seu asseguramento ou garantia pode entrar em colisão com outros direitos e liberdade fundamentais dos cidadãos, sobretudo quando se trata de asseguramento de grande evento como por exemplo visitas do Estado,

são muito mais complexos e sensíveis. Daí, a necessidade de se dignar com a ciência, a promoção das competências e da capacidade de organização, o que permite imprimir a maior capacidade institucional em termos de organização e sobretudo na apresentação de visão política de segurança mais proativa e adaptada a conjuntura. Ter a POP nesta condição irá deixá-la cada vez mais pronta para fazer face aos desafios de segurança, mesmo que surja um sobressalto ou incidente durante asseguração de grande evento esta força estará a altura para conter a situação.

Pergunta 13: Onde sente que existe as maiores diferenças ou lacunas em relação às práticas internacionais? (É uma questão de faltas de material, de treino, ou cultura organizacional)?

R: Em relação a esta questão, de facto a questão política condiciona e muito, a evolução da POP, constituindo um maior fator condicionante para o respiro de pulmão da POP. Portanto indo a resposta desta pergunta, a verdade é que, a maior diferença é sobretudo na falta de reconhecimento dos seus quadros e bem como das competências dos mesmos, repara, esta força de segurança já possui cerca de duas dezenas de quadros com formações específica em matérias de segurança uns com Mestrados outros com Licenciaturas mas mesmo assim não foram aproveitados e foram descartados e quando é assim, não há milagres e, esta é de facto a maior diferença entre a POP e as outras forças policiais sobretudo dos países lusófonos. Portanto em resumo diria que o maior problema não é só a falta de meios materiais ou treinamento, mas sim se trata da cultura organizacional influenciada por falta de reconhecimento das competências e da visão política.

APÊNDICES D

Entrevista n.º 2

Organização a que pertence: Polícia de Ordem Pública

Guião

Pergunta 1: Quais são os maiores desafios que a POP enfrenta hoje para garantir a segurança em grandes eventos na Guiné-Bissau? (Logística, financeira, social)?

R: São vários os desafios enfrentados pela Polícia de Ordem Pública na garantia da segurança em grandes eventos na Guiné-Bissau. Ora, cingindo nos aspetos logístico, financeiro e social, eu diria que, em geral, a POP não dispõe dos equipamentos modernos apropriados para situações de grandes eventos. Pois, são poucos os coletes, capacetes e casquetes disponíveis. Não há meios de comunicação tática, nem sistemas de transmissão de dados por comunicação integrada ou infraestruturas de apoio operacional, tais como, centros de comando e controlo, monitorização por câmaras e redes de transportes robustas e especializadas. No aspeto financeiro, as insuficiências de recursos logísticos e financeiros condicionam as restrições orçamentais, limitando o financiamento sustentável das operações de segurança, como custos com combustível, manutenção de viaturas e equipamentos especiais, entre outros. E, no aspeto social, o país tem vivido ciclos de tensões políticas, por constantes mudanças de governos que acarretam protestos sociais. Isso aumenta o risco de incidentes em grandes concentrações públicas e eleva a probabilidade de confrontos entre manifestantes e forças de segurança. Pelo que, a relação entre autoridades policiais e cidadãos torna-se cada vez mais frágil, exigindo uma abordagem mais sensível e mais profissional.

Pergunta 2: Qual a sua experiência específica na coordenação ou participação em dispositivos de segurança para grandes eventos (ex: Carnaval, eleições, visitas de chefes de Estado, jogos de futebol)?

R: Na verdade, no aspeto de coordenação operacional nos grandes eventos, o país está com um grande problema na promoção dos mecanismos apropriados para o efeito. Pelo que, embora existisse um mecanismo informal denominado “Comando Conjunto”, este não possui uma entidade permanente e bem regularizada, com a capacidade de estudar e analisar os problemas de coordenação na sua profundidade, pois aparece e desaparece, especificamente, para um evento pontual, onde as diferentes Forças e Serviços de Segurança são coordenadas por Comissário Nacional da POP e o

Comandante-Geral da Guarda Nacional. Entendemos que, por falta de uma lei de segurança interna e pela inoperância do Conselho Coordenador dos Órgãos de Polícia Criminal, previsto na Lei de Organização de Investigação Criminal, há uma necessidade de padronizar os procedimentos e legitimar esse mecanismo (Comando Conjunto) através de um regulamento próprio e que define, devidamente, a sua estrutura, funcionamento e áreas de intervenção.

Pergunta 3: Como é feito o processo de planeamento antes de um grande evento? Existe uma avaliação formal das ameaças e riscos (ex: análise de inteligência)?

R: Os processos de planeamento para segurança dos grandes eventos ficam a quem de respeitar os procedimentos de uma forma devida. Ou seja, as análises iniciais de avaliação de riscos e ameaças são feitas em algumas situações, mas nunca é formalizada por uma entidade competente. Os planos, normalmente, concentram-se nos aspetos estratégico-operacional e logísticos, com uma coordenação, gestão mediática e comunicação interinstitucional deficientes. E, nos casos das forças de segurança, a Polícia de Ordem Pública e a Guarda Nacional, não há um padrão de matrizes de risco ou de informação de inteligência para classificar um evento, pelo que, as potenciais ameaças e riscos são presumidas de um modo informal e irregular, onde princípios de atuação são, simplesmente, ignorados.

Pergunta 4: Como são decididos o número de efetivos e o tipo de equipamento necessário para cada evento?

R: Na prática, não há nenhum protocolo técnico, análise de risco e/ou diretrizes institucionais existentes e através dos quais se pode definir os números de policiais e tipos de equipamentos a serem empregos em cada evento, pois, tudo é feito de uma forma aleatória, dependendo do entendimento de quem coordena a operação.

Pergunta 5: De que forma a POP coordena ações com outras forças (Guarda Nacional, Bombeiros, Serviços de Informação) durante o planeamento? Existem reuniões preparatórias conjuntas?

R: Como mencionado na resposta da segunda pergunta, a forma como a POP coordena ações, durante o planeamento, com outras forças e serviços de segurança é através do tal mecanismo informal denominado “Comando conjunto”, coordenado pelo Comissário nacional da POP e Coadjuvado por Comandante-Geral da Guarda Nacional. O funcionamento deste engenho é temporário e, especificamente, arranjado para colmatar a lacuna existente no domínio de coordenação durante um determinado evento, sobretudo,

por falta da Lei de Segurança Interna. Passado o evento, o mecanismo deixa de subsistir até próxima situação. Normalmente, a área operacional da POP faz os primeiros contactos com os congéneres das outras corporações, depois, elabora um projeto plano que é submetido a apreciação e possíveis correções numa reunião conjunta com as diferentes forças e serviços de segurança, para que, no fim, se considere plano de segurança para um determinado evento.

Pergunta 6: Como funciona a estrutura de comando no terreno? Quem toma as decisões críticas em tempo real?

R: O funcionamento da estrutura do Comando Conjunto está sempre previsto no plano estratégico elaborado para o efeito. E está, normalmente, estruturado de seguinte modo:

- Comando Central Conjunto - que integra oficiais Gerais, dirigentes máximos de todas as forças e serviços de segurança que coordenam e supervisionam todas as atividades espelhadas no plano conjunto e servem da ponte de ligação entre o Estado-maior Operacional Conjunto e responsáveis políticos, sobretudo, o Ministro do Interior e da Ordem Pública e o Secretário de Estado da Ordem Pública.
- Estado-maior Operacional Conjunto – integra os responsáveis adjuntos e os das áreas das operações de todas as forças e serviços de segurança, incluindo os representantes das Forças armadas, competindo-lhes planificar, executar e supervisionar todas as orientações emanadas pelo Comando Central Conjunto e agregam três grupos operacionais, compostos por 1º, 2º e 3º Grupos de Prevenção.
- Grupos operacionais - são responsáveis pela execução do plano operacional conjunto, produzem relatórios diários, registando acontecimentos que merecem atenção da segurança nacional, reportando os mesmos para os respetivos responsáveis de cada um dos grupos que, por sua vez, reportam ao Estado-maior Operacional Conjunto e, subsequentemente, ao Comando Central Conjunto.

Ou seja, de uma forma precisa, quem toma as decisões críticas em tempo real são os Grupos Operacionais.

Pergunta 7: Quais são as principais táticas utilizadas para controlar a movimentação das pessoas ou grupo das pessoas (perímetros de segurança, barreiras físicas, revistas)?

R: Todas essas táticas são, na verdade, utilizadas para controlo de movimento de pessoas ou grupo de pessoas, mas não de uma forma rígida ou doutrinária, tudo se faz com naturalidade informal, necessitando de uma padronização dos procedimentos.

Pergunta 8: Que meios de comunicação são utilizados entre os agentes no terreno e o comando? Existem dificuldades técnicas frequentes?

R: Praticamente, usa-se mais os aparelhos telemóveis e, muito raramente, os rádios de comunicação, neste caso, dos rádios, só a nível de Comando Central Conjunto e entre alguns oficiais superiores do Estado-maior Operacional Conjunto, ou seja, a POP, assim como, as outras Forças e Serviços de Segurança, estão muito carentes em termos de meios de comunicação.

Pergunta 9: Em caso de distúrbios, qual é o protocolo para o uso da força? Existe uma gradação clara (verbalização, contacto físico, meios não letais)?

R: Como já disse eu, ainda não chegamos ao ponto de padronização dos procedimentos, as decisões são tomadas sem nenhuma consideração pelo nível de empenhamento das forças e nem é considerado o grau de risco e/ou de ameaça adjacentes. Atua-se, sobretudo, para agradar alguém na hierarquia de comando ou na estrutura dos responsáveis políticos, sem se importar de meios a usar para atingir um fim.

Pergunta 10: Que tipo de equipamento de controlo de distúrbios é utilizado? (gás lacrimogéneo, bastões, canhões de água)?

R: Todos esses equipamentos são utilizados de uma forma desregrada sem observância de algum princípio, muito menos, o de proporcionalidade de uso de meios.

Pergunta 11: Os agentes recebem formação específica baseada em manuais internacionais (ex: ONU, CEDEAO) sobre policiamento de grandes eventos?

R: Na verdade, alguns elementos das forças de Segurança, tanto da POP como da GN, receberam formação específica baseadas nos manuais, através de algumas formações internacionais dentro e fora do país, por intermédio das Nações Unidas, CEDEAO e, sobretudo, através das cooperações portuguesa, espanhola e brasileira. Porém, esses aprendizados não são postos na prática, por enquanto a má influência de os responsáveis políticos refletirem nas decisões emanadas pelos dirigentes máximos das referidas forças.

Pergunta 12: Na sua opinião, em que aspetos a atuação da POP está mais alinhada com as polícias de outros países ou normas internacionais?

R: Digo que, se a POP tivesse seguido a linha mestra proposta pelo Documento, Estratégico de Reforma, Restruturação e Modernização de Sector de Segurança de 2006, certamente que poder-se-ia falar de algum alinhamento na sua atuação com outros países e com o padrão internacionalmente aceite. Mas esse não foi o caso, pois, os erros agora cometidos, sobretudo, em termos de gestão dos recursos humanos, estão a impedir que esse alinhamento se verifique. Veja-se o exemplo da Polícia Judiciária que sobressai, positivamente, nivelando a sua atuação com a de congéneres de outros países e com a de padrão internacional, sobretudo, na matéria de cooperação internacional e luta contra narcotráfico. Tudo isso, deve ser conseguido, essencialmente, através da formação e gestão de recursos humanos.

Pergunta 13: Onde sente que existe as maiores diferenças ou lacunas em relação às práticas internacionais? (É uma questão de faltas de material, de treino, ou cultura organizacional)?

R: De uma forma sucinta e com precisão, não consigo destacar a área em que essa diferença parece mais notória na situação da POP, porque, quase que íamos superar no aspeto de policiamento comunitário, entretanto, com muitas situações desagradáveis verificadas nos últimos anos, a confiança da população na polícia retrocedeu-se, minando o progresso conseguido pelo empenho das Nações Unidas, através, de UNIOBISS. É verdade que, a POP está com problemas sérios em termos de materiais logísticos e agentes treinados para se atuarem como militares, mas o verdadeiro problema está na nossa cultura organizacional, que necessita de uma reforma radical para que a POP se torne uma polícia civil, de povo e que respeita o princípio de atuação policial num Estado de direito democrático.

APÊNDICES E

Entrevista n.º 3

Organização a que pertence: Polícia de Ordem Pública

Guião

Pergunta 1: Quais são os maiores desafios que a POP enfrenta hoje para garantir a segurança em grandes eventos na Guiné-Bissau? (Logística, financeira, social)?

R: Os grandes desafios que a POP enfrenta relativamente a segurança nos grandes eventos são o seguinte: falta de recursos humanos e materiais, ausência de planos de coordenação entre as forças e serviços de segurança, segurança privada e organizadores dos eventos, ausência de monitorização em tempo real, de videovigilância e, por fim, falta de planos de evacuação e de canal de comunicação com o público em caso da necessidade. Adicionalmente, a POP também depara com os comportamentos agressivos do público devido o consumo de bebidas alcoólicas e de substâncias psicotrópicas, rixas entre os grupos e finalmente criar congestionamento.

Pergunta 2: Qual a sua experiência específica na coordenação ou participação em dispositivos de segurança para grandes eventos (ex: Carnaval, eleições, visitas de chefes de Estado, jogos de futebol)?

R: Tenho quase uma década a chefiar e coordenar equipas de homens e mulheres nos dispositivos de segurança de eventos.

Pergunta 3: Como é feito o processo de planeamento antes de um grande evento? Existe uma avaliação formal das ameaças e riscos (ex: análise de inteligência)?

R: O processo de avaliação de uma reunião prévia com a autoridade local (Câmara Municipal por exemplo), é criada uma equipa a nível estratégico das Forças e Serviços de Segurança, nomeadamente POP, Guarda Nacional Republicana (GNR), Proteção Civil (Bombeiro), Sistema de Informação de Segurança (SIS) e Polícia Judiciária, denominada Comando Conjunto, onde participa oficiais de diferentes forças e serviços de segurança para discutir os planos que devem ser executados.

Quanto à questão de avaliação formal de ameaças e riscos apesar de terem tido em conta as possibilidades de ocorrências na elaboração dos planos a serem executados,

não existe uma avaliação formal de serviço de inteligência em relação a nível de ameaça e de riscos.

Pergunta 4: Como são decididos o número de efetivos e o tipo de equipamento necessário para cada evento?

R: Os recursos humanos e meios materiais são decididos com base numa avaliação prévia da dimensão do evento, incluído o local do evento e seus arredores, vias a serem afetadas e por fim o público alvo (tipo de público e número máxima) a que vai participar.

Pergunta 5: De que forma a POP coordena ações com outras forças (Guarda Nacional, Bombeiros, Serviços de Informação) durante o planeamento? Existem reuniões preparatórias conjuntas?

R: A POP coordena ações do planeamento do evento mediante a criação de Comando Conjunto, realizam várias reuniões para coordenação de planeamento.

Pergunta 6: Como funciona a estrutura de comando no terreno? Quem toma as decisões críticas em tempo real?

R: No terreno, é nomeado uma oficial e seu adjunto para chefiarem a missão. Mediante a dimensão do evento, o comandante vai avaliando a situação com base nas informações que vai recebendo no local ou através de chefes de equipas/subgrupos e vai decidindo tendo em conta as especificidades das situações.

No caso de uma situação crítica, dependendo da sua dimensão, as decisões podem ser tomadas através do Comando Conjunto já criada para aquele evento ou pelo chefe do governo.

Pergunta 7: Quais são as principais táticas utilizadas para controlar a movimentação das pessoas ou grupo das pessoas (perímetros de segurança, barreiras físicas, revistas)?

R: As táticas mais usadas para o controle de pessoas são barreiras físicas e revistas, controlo de entrada e saída de pessoas, em alguns casos separação de grupos rivais e por fim formação de linhas de contenção para impedir o avanço, dispersar e o cordão de proteção de infraestrutura em caso de necessidade.

Pergunta 8: Que meios de comunicação são utilizados entre os agentes no terreno e o comando? Existem dificuldades técnicas frequentes?

R: No que diz respeito aos meios de comunicação utilizados no terreno, a maioria ou quase todos utilizam os seus telemóveis pessoais. Embora temos registado melhoria nessa matéria, mas ainda continuamos a registar bastantes dificuldades.

Pergunta 9: Em caso de distúrbios, qual é o protocolo para o uso da força? Existe uma gradação clara (verbalização, contacto físico, meios não letais)?

R: O protocolo de uso da força é baseada na constituição e nas leis. Contudo, já existe situações em que o mesmo não foi respeitado. Quanto à gradação clara, acredito que sim, existem uma gradação clara no uso de meios da força.

Pergunta 10: Que tipo de equipamento de controlo de distúrbios é utilizado? (gás lacrimogénico, bastões, canhões de água)?

R: No controle de distúrbios, os tipos de meios mais utilizamos são capacetes com viseira, escudos de proteção, colete e caneleira de proteção, bastões e gás lacrimogénico.

Pergunta 11: Os agentes recebem formação específica baseada em manuais internacionais (ex: ONU, CEDEAO) sobre policiamento de grandes eventos?

R: Sim. Inclusive, já houve várias formações financiadas pela ONU por exemplo, nessa matéria.

Pergunta 12: Na sua opinião, em que aspetos a atuação da POP está mais alinhada com as polícias de outros países ou normas internacionais?

R: Na minha opinião, em geral, acho que o modelo de atuação da POP está mais alinhado com a Polícia Portuguesa (PSP) e dos Polícias de Países da Língua Oficial Portuguesa (PALOP). Não obstante, a nível opcional, tem as suas especificidades únicas devido as características sociopolíticas.

Pergunta 13: Onde sente que existe as maiores diferenças ou lacunas em relação às práticas internacionais? (É uma questão de faltas de material, de treino, ou cultura organizacional)?

R: As doutrinas da atuação da POP são baseadas nos princípios de Estado de Direito Democrático. Na minha opinião, acho que as maiores lacunas da POP se encontram quer a nível das normas legais, assim como sobre os recursos disponíveis, na

instabilidade institucional, na formação contínua dos seus elementos, falta de equipamentos modernos e de treinos específicos, falta de treino específicos de gestão de multidões e finalmente na implementação tecnológica.

APÊNDICES F

Entrevista n.º 4

Organização a que pertence: Polícia de Ordem Pública

Guião

Pergunta 1: Quais são os maiores desafios que a POP enfrenta hoje para garantir a segurança em grandes eventos na Guiné-Bissau? (Logística, financeira, social)?

R: A segurança de grandes eventos é um processo complexo que exige uma estrutura sólida de planeamento e gestão, integrando um plano global de segurança, diretivas operacionais claras, ordens de operações bem definidas, planos de contingência e de gestão de crises, bem como formação e treino contínuo dos efetivos.

Para além disso, são fundamentais:

Um serviço de informações eficaz, capaz de antecipar riscos e ameaças; Recursos humanos qualificados e em número adequado; Apoio logístico suficiente, incluindo meios de transporte, equipamentos e material de proteção; Sistemas modernos de tecnologias de informação e comunicações, que assegurem coordenação rápida e eficiente entre as forças envolvidas.

Contudo, na realidade guineense, muitos destes elementos estruturantes nem sempre estão plenamente assegurados nos processos de planeamento e execução. A insuficiência de meios financeiros, a limitação de equipamentos, a escassez de formação especializada e as fragilidades na coordenação interinstitucional acabam por comprometer, em várias ocasiões, a eficácia da segurança em grandes eventos.

Assim, para garantir uma estratégia verdadeiramente eficaz, é imprescindível reforçar o investimento na planificação integrada, na capacitação dos agentes, na modernização dos meios técnicos e na consolidação de uma cultura de gestão preventiva e estratégica da segurança.

Pergunta 2: Qual a sua experiência específica na coordenação ou participação em dispositivos de segurança para grandes eventos (ex: Carnaval, eleições, visitas de chefes de Estado, jogos de futebol)?

R: No âmbito de eventos como o Carnaval, eleições legislativas e presidenciais, visitas de Chefes de Estado e jogos de futebol de grande dimensão, nunca estive envolvido na elaboração de planos operacionais, definição de perímetros de segurança, organização

do efetivo policial, coordenação de equipas no terreno e articulação com outras forças e entidades intervenientes. Mas, pelo conhecimento pessoal, muitos destes elementos estruturantes nem sempre estão plenamente assegurados nos processos de planeamento e execução.

Pergunta 3: Como é feito o processo de planeamento antes de um grande evento? Existe uma avaliação formal das ameaças e riscos (ex: análise de inteligência)?

R: No que respeita à avaliação formal de ameaças e riscos, embora exista preocupação com a recolha de informações preventivas em alguns grandes eventos nomeadamente visitas de chefes de Estados, Carnaval etc. a análise de inteligência ainda enfrenta limitações estruturais. Nem sempre há um sistema formal, estruturado e sistemático de avaliação de risco, baseado em metodologias técnicas padronizadas. Muitas vezes, a análise é feita com base na experiência dos comandantes, no conhecimento prévio do terreno e na perceção do contexto social e político.

Pergunta 4: Como são decididos o número de efetivos e o tipo de equipamento necessário para cada evento?

R: Na Guiné-Bissau, o número de efetivos e o tipo de equipamento da Polícia de Ordem Pública (POP) para grandes eventos são, em princípio, definidos com base numa avaliação prévia do risco, na natureza do evento, no contexto sociopolítico e nos meios disponíveis, culminando na elaboração de um plano operacional que orienta toda a atuação policial.

Contudo, importa salientar que este procedimento nem sempre é aplicado de forma sistemática. Em muitos casos, a análise formal de riscos não é realizada, o que faz com que as decisões sejam tomadas com base na experiência prática dos comandantes e na perceção imediata da situação, em vez de assentarem num processo técnico estruturado.

Relativamente ao número de efetivos, tanto a POP como a Guarda Nacional (GN) mobilizam os seus agentes para os grandes eventos. Esta articulação permite a criação de um comando conjunto para cada evento de maior dimensão, assegurando, assim, um

reforço significativo do contingente no terreno e uma maior capacidade de controlo e dissuasão.

No que concerne aos meios materiais, ambas as forças enfrentam limitações consideráveis. Verifica-se uma carência de equipamentos adequados de ordem pública, meios de proteção individual, equipamentos de controlo de multidões e viaturas especializadas, o que condiciona a capacidade de resposta eficaz perante situações de desordem ou distúrbios.

Em suma, embora exista um enquadramento teórico de planeamento baseado na avaliação de risco e na coordenação interinstitucional, na prática persistem fragilidades ao nível da análise preventiva e da disponibilidade de meios, fatores que influenciam diretamente a eficácia do policiamento de grandes eventos na Guiné-Bissau.

Pergunta 5: De que forma a POP coordena ações com outras forças (Guarda Nacional, Bombeiros, Serviços de Informação) durante o planeamento? Existem reuniões preparatórias conjuntas?

R: Sim existem reuniões preparatórias conjuntas e mecanismos de coordenação entre a POP a GN, Serviços de Informação e Seguranças, embora este procedimento nem sempre é aplicado, mas geralmente aplica se em grandes eventos com elevado grau de ameaça, e nas situações de grandes manifestações. No entanto, persistem desafios ao nível da formalização dos procedimentos, da partilha de informação e da disponibilidade de meios, fatores que influenciam a eficácia da atuação integrada.

Pergunta 6: Como funciona a estrutura de comando no terreno? Quem toma as decisões críticas em tempo real?

R: Na Guiné-Bissau, durante o policiamento de grandes eventos, a estrutura de comando no terreno assenta, em regra, num modelo hierárquico, baseado na cadeia de comando da Polícia de Ordem Pública (POP) e, quando necessário, num comando conjunto com a Guarda Nacional (GN).

Em termos formais, a estrutura é clara: existe um comandante da operação responsável pela coordenação geral e pela tomada das decisões críticas. Mesmo quando é criado um comando conjunto, a decisão imediata e operacional recai, regra geral, sobre o oficial designado para liderar o dispositivo policial no terreno.

Contudo, na prática, verificam-se por vezes situações isoladas em que determinadas decisões são tomadas sem ordem prévia ou fora da cadeia hierárquica estabelecida. Este tipo de ocorrência pode comprometer a unidade de comando e a coerência da intervenção policial.

Esses casos revelam fragilidades ao nível do treino, da formação específica para o policiamento de grandes eventos e da consolidação de procedimentos operacionais padronizados. A ausência de exercícios regulares, simulações e formação contribuem para atuações descoordenadas, sobretudo em contextos de tensão ou imprevisibilidade.

Pergunta 7: Quais são as principais táticas utilizadas para controlar a movimentação das pessoas ou grupo das pessoas (perímetros de segurança, barreiras físicas, revistas)?

R: Na Guiné-Bissau, durante o policiamento de grandes eventos, a Polícia de Ordem Pública (POP) utiliza um conjunto de táticas preventivas e reativas destinadas a controlar a circulação de pessoas, garantir a segurança dos participantes e prevenir situações de desordem nomeadamente perímetros de segurança, barreiras físicas e controlo de acesso, revistas e inspeções preventivas em alguns casos, policiamento de visibilidade preventiva e reativa. Contudo, a eficácia dessas medidas depende da avaliação prévia do risco, da coordenação entre forças e da disponibilidade de meios adequados.

Pergunta 8: Que meios de comunicação são utilizados entre os agentes no terreno e o comando? Existem dificuldades técnicas frequentes?

R: A comunicação entre os agentes e o comando baseia-se principalmente em rádios portáteis, complementados por telemóveis pessoais dos agentes e contacto direto. Contudo, persistem dificuldades técnicas frequentes, relacionadas com a escassez e limitação dos equipamentos, o que constitui um dos principais desafios ao policiamento eficaz de grandes eventos na Guiné-Bissau.

Pergunta 9: Em caso de distúrbios, qual é o protocolo para o uso da força? Existe uma gradação clara (verbalização, contacto físico, meios não letais)?

R: Em situações de distúrbios durante grandes eventos, a atuação os agentes devem obedecer aos princípios da legalidade, necessidade, proporcionalidade e

adequação, que regem o uso da força pelas forças de segurança. A inexistência de normas que regulam essa matéria de uso da força e das normas de execução permanente em casos de distúrbios não existe graduação clara.

Pergunta 10: Que tipo de equipamento de controlo de distúrbios é utilizado? (gás lacrimogénico, bastões, canhões de água)?

R: O controlo de distúrbios na Guiné-Bissau assenta essencialmente em bastões, escudos, equipamento básico de proteção e, em casos pontuais, gás lacrimogénico. A utilização dos meios mais avançados, como canhões de água ou veículos especializados, constitui como os meios de dissuasão e na gestão eficaz de situações de desordem de maior escala.

Pergunta 11: Os agentes recebem formação específica baseada em manuais internacionais (ex: ONU, CEDEAO) sobre policiamento de grandes eventos?

R: Existam referências e influências de normas e boas práticas internacionais, a formação da POP em policiamento comunitário e da proximidade e, em relação ao policiamento de grandes eventos desconheço.

Pergunta 12: Na sua opinião, em que aspetos a atuação da POP está mais alinhada com as polícias de outros países ou normas internacionais?

R: Na minha opinião, a POP apresenta maior alinhamento com a Polícia de Portugal, devido às semelhanças em algumas normas e procedimentos, e com a Polícia de Angola, especialmente porque muitos dos seus efetivos receberam formação naquele país.

No entanto, a POP mantém uma estrutura fortemente militarizada, característica das forças de segurança guineenses, que a distingue das abordagens mais civis e comunitárias observadas em Portugal. Esta dimensão militarizada influencia tanto a cultura operacional como a forma de atuação em grandes eventos, refletindo uma abordagem mais rígida e hierárquica.

Pergunta 13: Onde sente que existe as maiores diferenças ou lacunas em relação às práticas internacionais? (É uma questão de faltas de material, de treino, ou cultura organizacional)?

R: As lacunas da POP em relação às práticas internacionais derivam de uma combinação de insuficiência de meios materiais, formação limitada e irregular e uma

cultura organizacional fortemente militarizada, que condiciona a eficácia, a flexibilidade e a capacidade de adaptação das operações em grandes eventos.

APÊNDICES G

Entrevista n.º 5

Organização a que pertence: Polícia de Ordem Pública

Guião

Pergunta 1: Quais são os maiores desafios que a POP enfrenta hoje para garantir a segurança em grandes eventos na Guiné-Bissau? (Logística, financeira, social)?

R: O desafio que a POP enfrenta hoje no asseguramento de grandes eventos na Guiné-Bissau, primeiramente precisa ter controlo de multidões, prevenção de crimes, ameaças de terroristas e sabotagem, coordenação entre várias forças de segurança, gestão de emergência, logística e planeamento, comunicação com o público;

Pergunta 2: Qual a sua experiência específica na coordenação ou participação em dispositivos de segurança para grandes eventos (ex: Carnaval, eleições, visitas de chefes de Estado, jogos de futebol)?

R: Tenho experiência na coordenação e participação em dispositivos de segurança para grandes eventos, atuando no planeamento operacional, execução e monitorização das atividades de segurança. Já estive envolvido na proteção de eventos de grande dimensão, exemplo: Como carnaval, festa de pascoa, jogos de futebol, quadra festiva natal e ano novo, reza de tabaski e ramadão, visitas de altas entidades, concertos musicais, atividades desportivas.

Pergunta 3: Como é feito o processo de planeamento antes de um grande evento? Existe uma avaliação formal das ameaças e riscos (ex: análise de inteligência)?

R: Antes de um grande evento, o planeamento segue um processo estruturado para garantir segurança, organização, resposta a emergências e continuidade das atividades sim- normalmente existe uma avaliação formal de ameaças e riscos incluindo análise de inteligência, especialmente quando o evento envolve grandes multidões, figuras públicas ou impacto mediático. planeamento estratégico inicial, avaliação formal ameaça e riscos (Inteligência), análise de vulnerabilidades, desenvolvimento do plano de segurança,

coordenação interinstitucional, simulações e testes, monitorização durante o evento, avaliação pós-evento, o objetivo é prevenir incidentes e preparar resposta rápida;

Pergunta 4: Como são decididos o número de efetivos e o tipo de equipamento necessário para cada evento?

R: O número de efetivos e o tipo de equipamento necessário para um evento são definidos com base numa avaliação técnica de risco, dimensão e complexidade do evento. Esse planeamento segue critérios operacionais, legais e estratégicos para garantir a segurança pública. (Ex: Avaliação do tipo de evento, estimativa do público esperado, avaliação de risco e ameaças, localização e infraestrutura, duração do evento, tipo de público, coordenação com outras entidades, definição de tipos de equipamento, planeamento operacional final);

Pergunta 5: De que forma a POP coordena ações com outras forças (Guarda Nacional, Bombeiros, Serviços de Informação) durante o planeamento? Existem reuniões preparatórias conjuntas?

R: Nos durante o planeamento de grande evento, a POP normalmente coordena com a Guarda Nacional, SNPC e Bombeiros, SIS Serviço de Informação de Segurança de Estado por meio de reuniões preparatória conjuntas e mecanismos formais de cooperação.

Essa coordenação é essencial para garantir segurança integrada, resposta rápida incidentes e prevenção de risco.

As principais formas de coordenação são reuniões preparatórias conjuntas (Planeamento Integrado), partilha de informação e inteligência, definição clara de papéis operacionais, criação de um centro de comando conjunto, ensaio operacionais e simulações, protocolos de comunicação interinstitucional, avaliação pós-evento conjunta,

Pergunta 6: Como funciona a estrutura de comando no terreno? Quem toma as decisões críticas em tempo real?

R: A estrutura do comando no terreno (especialmente em operações policias, militares ou segurança em grandes eventos) funciona com base em hierarquia clara, comunicação rápida e delegação de autoridade, garantindo que decisões críticas sejam

tomadas em tempo real sem perder o controlo estratégico. estrutura básica comando no terreno, comando tático coordenação comando operacional linha de frente, o comandante no terreno toma as decisões críticas em tempo real, princípios que guiam as decisões no terreno, cadeia de comando clara, unidade de comando, delegação de autoridade, proporcionalidade e legalidade, avaliação continua da situação;

Pergunta 7: Quais são as principais táticas utilizadas para controlar a movimentação das pessoas ou grupo das pessoas (perímetros de segurança, barreiras físicas, revistas)?

R: A qui estão as principais táticas usadas para controlar a movimentação de pessoas ou grupos especialmente em eventos segurança pública, operações policias e gestão de multidões: Perímetro de segurança, barreiras físicas, reservas e zonas de controlo, canalização de fluxo, pontos de controlo, formação e posicionamento de agentes, comunicação e psicologia de multidão, tecnologia de controlo, técnicas de dispersão controlada, planeamento privada;

Pergunta 8: Que meios de comunicação são utilizados entre os agentes no terreno e o comando? Existem dificuldades técnicas frequentes?

R: A comunicação entre os agentes no terreno e o posto de comando é essencial para o sucesso das operações de segurança, especialmente em grandes eventos. Normalmente, são utilizados vários meios para garantir rapidez, coordenação e redundância em caso de falhas. ex: (Radio comunicação VHF/UHF), Telemóvel (chamadas e aplicativos), centro de comando e controlo, sistema digitais modernos (em operações avançadas), comunicação direta (face a face), dificuldades técnicas frequentes, boas práticas para reduzir problemas,

Pergunta 9: Em caso de distúrbios, qual é o protocolo para o uso da força? Existe uma gradação clara (verbalização, contacto físico, meios não letais)?

R: Em situações de distúrbios público, o uso da força segue um protocolo baseado na legalidade, proporcionalidade necessidade e responsabilização. Em regra, existe uma gradação clara e progressiva, conhecida como escala ou continuum do uso da força.

Pergunta 10: Que tipo de equipamento de controlo de distúrbios é utilizado? (gás lacrimogéneo, bastões, canhões de água)?

R: Os equipamentos de controlo de distúrbios são utilizados pelas forças de segurança para gerir multidões, conter tumultos e restaurar a ordem pública, com o objetivo de minimizar danos e dispersar grupos violentos.

Abaixo estão os principais tipos,

Incluindo os mencionastes:

Equipamento de controlo, bastão policias, canhões de água, balas de borracha e munições menos letais, granadas de efeito moral, spray de pimenta (OC), escudo antimotim, equipamento de proteção individual (EPI), barreira físicas, veículo táticos;

Pergunta 11: os agentes recebem formação específica baseada em manuais internacionais (ex: ONU, CEDEAO) sobre policiamento de grandes eventos?

R: Em muitos países os agentes de segurança recebem formação baseada em manuais e boas práticas internacionais, incluindo documentos da ONU, CEDEAO, Interpol e outras organizações-especialmente quando se trata de policiamento de grande evento. No entanto, o nível de aplicação depende da capacidade institucional e dos recursos de cada país.

Pergunta 12: Na sua opinião, em que aspetos a atuação da POP está mais alinhada com as policias de outros países ou normas internacionais?

R: Na minha opinião, a atuação da POP (Polícia de Ordem Pública) está alinhada com polícias de outros países e com normas internacionais em vários aspetos importantes, especialmente quando se considera o papel da polícia moderna na manutenção da ordem proteção de direitos e segurança pública.

Aqui estão os principais pontos de alinhamento:

manutenção da ordem pública e controlo de multidão, uso progressiva e proporcional da força, proteção dos direitos humanos, policiamento preventivo e presença ostensiva, estrutura hierárquica e disciplina profissional, atuação em grande eventos e situações de risco, cooperação com outras instituições de segurança;

Pergunta 13: Onde sente que existe as maiores diferenças ou lacunas em relação às práticas internacionais? (É uma questão de faltas de material, de treino, ou cultura organizacional)?

R: As maiores diferenças ou lacunas em relação as práticas internacionais geralmente não se devem a um único fator, mas a uma combinação de falta de recursos, treino e cultura organizacional. No entanto, alguns pontos costumam ser mais críticos:

Treinamento e capacitação continua, planeamento estratégico e avaliação de riscos,

recursos matérias e tecnologia, cultura organizacional, e profissionalismo, coordenação internacional, ética, direitos humanos e relação com o público.

APÊNDICES H

Entrevista n.º 6

Organização a que pertence: Polícia de Ordem Pública

Guião

Pergunta 1: Quais são os maiores desafios que a POP enfrenta hoje para garantir a segurança em grandes eventos na Guiné-Bissau? (Logística, financeira, social)?

R: Os desafios são enormes, em todo domínio, mas vou-me referir especificamente os três, conforme o pedido.

1. Desafios Logísticos

Muita das vezes os planeamentos Logísticos são limitados tendo em conta a dimensão do evento. Essas limitações resumem-se em:

Planeamento insuficiente

- Insuficiência dos efetivos que resulta na má gerência dos recursos humanos;
- Número reduzido de agentes face à dimensão do público;
- Falta de identificação de zonas de risco, corredores de evacuação, acesso e controlo de fluxo de pessoas etc...

Meios materiais limitados

- Escassez de viaturas operacionais;
- Falta de equipamentos de comunicação (rádios portáteis e avaria técnica);
- Carência de material de proteção individual (coletes anti traumas, capacetes, escudos, porretes, capas de chuva etc...);
- Falta de equipamentos tecnológicos e informáticos (computador, drones etc..).

Gestão de trânsito (Congestionamento de vias, Falta de sinalização adequada, Dificuldade no controlo de estacionamento informal, etc...).

2. Desafios Financeiros

Em termos financeiro, posso afirmar que as verbas disponibilizadas para Polícia são insuficientes, devido a falta de atualização orçamental.

Orçamento limitado

- Insuficiência e falta de atualização de verbas para custear prevenção prolongadas;
- Dificuldade em garantir alimentação e transporte dos agentes mobilizados;
- Falta de colaboração dos organizadores dos eventos (ausência de contratos claros sobre pagamento de subsídios e horas extra);

3. Desafios Sociais

Comportamento do público

- Consumo excessivo de álcool e drogas
- Atitudes agressivas e desobediência às ordens policiais
- Superlotação do local do evento, devido a venda excessiva de bilhetes;
- Baixo nível de consciência cívica
- Resistência ao controlo policial
- Falta de respeito pelas normas de segurança
- Tentativas de entrada com objetos proibidos
- Gravação seletiva de intervenções policiais fora de contexto;
- Dificuldade em evacuar grandes multidões com segurança.

O asseguramento de grandes eventos públicos, tais como jogos desportivos, espetáculos e shows musicais, constitui uma missão complexa e de elevada responsabilidade para a Polícia, exigindo elevado nível de planeamento, coordenação e prontidão operacional. Os desafios de natureza logística, financeira e social identificados demonstram que, na ausência de meios adequados e de uma articulação eficaz entre os diferentes intervenientes, aumenta significativamente o risco de incidentes que podem comprometer a ordem pública, a segurança dos cidadãos e a integridade dos próprios agentes policiais.

Pergunta 2: Qual a sua experiência específica na coordenação ou participação em dispositivos de segurança para grandes eventos (ex: Carnaval, eleições, visitas de chefes de Estado, jogos de futebol)?

R: Bem, na minha experiência profissional, enquanto técnico desta humilde instituição e com participação em várias missões de asseguramento de grandes eventos posso afirmar que a coordenação é feita da seguinte maneira:

O Departamento de planificação e Operações, são responsáveis pela planificação e levantamento operativo. Fazem um estudo detalhado do local ou tipo do evento a serem realizados, (jogo de futebol, shows musicais, visitas oficiais de Chefes de Estado e festa de carnaval), saída de emergência, vias de acesso e pontos críticos e na base dos resultados tidos, produzem um plano conjunto de emprego dos dispositivos da segurança, isto é, a quantidade dos homens a empregar de acordo com a especialidade.

Por exemplo: quando trata se de jogo, o **GT** é responsável pela escoamento e estacionamento das viaturas. As Esquadras formam anel interno e externo da vedação do campo, mantendo a ordem durante a entrada dos adeptos, nele fazem verificação de identidade e bilhete da entrada, revistas físicas e qualquer item que pode transportar armas letais (bolsa, mochila), restrição de bebidas com embalagem de garrafa etc.). A unidade especial **GIR** formam anel de segurança a volta de quatro linhas em caso de distúrbios e o **SNPC-Bombeiros** mantém-se pronto para dar 1º socorro em caso da necessidade.

Divisão das Operações do Comando Regional-Z. Centro e Delegados das unidades especiais são responsáveis pelo emprego dos homens de acordo com o plano produzido pelo Departamento das Operações e Planificação.

Quanto a visita dos Chefes dos Estados, o Departamento das Operações articula junto das entidades responsáveis pela receção da caravana presidencial, neste caso Ministério dos Negócios Estrangeiros e Comunidades e presidência da República, conhecendo o programa no qual espelha itinerário e hotéis das quais vão hospedar, afim de manter a segurança do edificio e locais de visita se necessário. O GT é responsável pela fiscalização rodoviária genérica e seletiva e escolta da caravana. O GIR, presta serviço de vigilância aos edificios e locais de trabalho.

Pergunta 3: Como é feito o processo de planeamento antes de um grande evento? Existe uma avaliação formal das ameaças e riscos (Ex: análise de inteligência)?

R: Antes de grande evento, existem formalidades administrativas que permite a intervenção ou disponibilidade dos Agentes para asseguramento do evento, e consequentemente levantamento e avaliação de riscos ou ameaças, evitando maior dano em caso de distúrbio.

Após da autorização do Ministro do Interior e da Ordem Pública mediante um despacho remetido ao Secretário de Estado da Ordem Pública, que por sua vez comunica o teor do despacho ao Comissário Nacional, o Departamento de Planificação e Operações solicita os responsáveis do evento para discutir pontos essenciais sobre o asseguramento do mesmo. Assuntos esses: recursos logísticos para levantamento operativo, remuneração dos Agentes e algumas restrições necessárias para garantir eficácia e reduzir riscos em termos da segurança.

Depois do levantamento, o Departamento de Planificação produz plano de emprego dos dispositivos da segurança, realiza uma apresentação formal do referido plano e orçamento aos organizadores do evento.

Pergunta 4: Como são decididos o número de efetivos e o tipo de equipamento necessário para cada evento?

R: Normalmente, os números de efetivos e tipos de equipamentos são decididos em conformidade com o tipo de evento e a capacidade do local a ser segurado. As decisões em questão são tomadas após o levantamento operativo e avaliação de nível de riscos que eventualmente pode acontecer.

Exemplo. O Asseguramento das manifestações, o Comissariado Nacional da POP sempre mobiliza a unidade especial GIR, uma força muscular com capacidade e recursos para dispersar multidão em caso de distúrbios. Habitualmente são munidos de equipamentos da proteção coletiva e individual: coletes anti traumas, escudos, capacetes, bastões, lança granada, viatura etc...

Pergunta 5: De que forma a POP coordena ações com outras forças (Guarda Nacional, Bombeiros, Serviços de Informação) durante o planeamento? Existem reuniões preparatórias conjuntas?

R: Sim, existe reuniões preparatórias antes do evento. Ao longo das últimas duas décadas, a POP sempre esteve empenhado na procura de respostas aos conflitos que são obstáculos no cumprimento das suas missões, refiro-me conflitos entre a POP e outras estruturas das forças de Segurança, nomeadamente GN, PJ, PM entre outros. Conflitos esses, deve-se a falta de coordenação entre as forças no asseguramento do mesmo com objetivo igual.

Por isso, hoje em dia, antes de qualquer evento, existe uma concertação a nível dos superiores hierárquicos na qual formam uma estrutura chamado Comando Conjunto que integra todas as forças quer da defesa assim como da Segurança, definindo objetivos específicos para cumprimento das suas missões, permitindo uma coordenação efetiva.

O plano de atuação é elaborado com participação dessas forças, definindo número de homens por cada estrutura, permitindo uma coordenação mais eficaz e eficiente, evitando riscos ou conflitos internos que possam pôr em causa o sentido valioso daquela missão.

Pergunta 6: Como funciona a estrutura de comando no terreno? Quem toma as decisões críticas em tempo real?

R: Quando trata-se da prevenção da Quadra Festiva (Natal, final do ano, carnaval ou eleições) o Comando Conjunto é responsável pela tomada de decisão em **situações críticas**, mas, se for outro tipo de evento, quem tomaria a decisão no terreno será o Comandante da Esquadra ou pessoa indicada por ele de acordo com a sua área de responsabilidade, reportando a situação ao Comandante Regional de Zona.

O Comando Conjunto é uma estrutura composta por três categorias: 1. **Comando Central Conjunto** – integra oficiais gerais da POP e da GN, Diretores Gerais da PJ, SIS e Presidente do SNPC – Bombeiros que coordenam e supervisionam atividades espelhadas no plano conjunto e serve da ponte de ligação entre o Estado Maior Operacional Conjunta e Secretário de Estado da Ordem Pública. 2. **Estado Maior Operacional Conjunto** – responsável pela planificação e execução das ordens emanados pelo Secretário de Estado da Ordem Pública e Ministro do Interior. Nele integra três grupos operacionais: 1º, 2º e 3º. 3. **Grupos operacionais** são responsáveis pela execução do plano operacional conjunto, produzem relatório diário e registam acontecimentos que merecem atenção do Comando Conjunto e reportam os mesmos aos responsáveis (chefes) do Grupo.

Pergunta 7: Quais são as principais táticas utilizadas para controlar a movimentação das pessoas ou grupo das pessoas (perímetros de segurança, barreiras físicas, revistas)?

R: Depende das circunstâncias. Por exemplo, numa das maioríssimas festas do país – Carnaval, criamos barreiras físicas e viaturas nos entroncamentos ou rotundas para proceder revistas com objetivo de encontrar materiais ou objetos que possam constituir ameaças a integridade física das pessoas. Em caso do jogo ou shows, criamos perímetros interno e externo do estádio com ajuda de obstáculos artificiais, no caso concreto mura da vedação do campo. Se for a marcha ou manifestação, a POP mobiliza unidades especiais GIR e GT para canalizar a multidão, conforme o itinerário acordado ou espelhado na solicitação enviado ao responsável máximo do Ministério do Interior.

Devo-me reconhecer que essas táticas de controlo e movimentação de pessoas são frágeis e fácil de superar. É importante sublinhar que as nossas forças de segurança, não dispõem de matérias como: grades metálicas, fitas ou cordões policiais para criar corredores de entrada e saída, isso dificulta os trabalhos, sobre tudo quando se trata de asseguramento de grandes eventos. A barreira física exige grande número de agentes para dar cobro ao evento, portanto é uma desvantagem para nós.

Pergunta 8: Que meios de comunicação são utilizados entre os agentes no terreno e o comando? Existem dificuldades técnicas frequentes?

R: Atualmente com a evolução da tecnologia, o meio de comunicação mais utilizado no terreno é Telemóvel, embora nunca abandonamos o meio de comunicação tradicional (rádio de comunicação portátil).

A nível técnica, existem dificuldades devido a falta de recursos materiais suficientes para dar cobertura em termos de comunicação. Os referidos rádios portáteis num raio de 15 à 20 km não conseguem ter alcance efetivo, razão pelo qual são utilizados telemóveis.

Pergunta 9: Em caso de distúrbios, qual é o protocolo para o uso da força? Existe uma gradação clara (verbalização, contacto físico, meios não letais)?

R: Na verdade, não existe um instrumento que define em que nível de ameaça a POP pode aplicar força e que tipo de meios pode ser utilizado, embora os agentes têm incutidos na mente ao longo das reciclagens que ninguém deve pôr em causa a integridade

física das pessoas durante o cumprimento da sua missão. A força e os meios disponíveis são aplicados em caso de necessidade, causando menor dano possível.

Por outro lado, de ponto de vista material é obrigatório aviso antes de uso de força, usando alto-falantes para transmissão daquela mensagem, o que quase nunca aconteceu no nosso caso.

Portanto, a força é aplicada em conformidade com a evolução da situação de acordo com a avaliação do Comandante que coordena a missão.

Pergunta 10: Que tipo de equipamento de controlo de distúrbios é utilizado? (gás lacrimogénico, bastões, canhões de água)?

R: Em situações de distúrbios consideravelmente alarmante usamos gás lacrimogénico e bastões para controlar distúrbio. Nunca a POP utilizou canhões de água, embora é um dos Recursos disponíveis, mas não houve situações que exige a sua utilidade.

Pergunta 11: Os agentes recebem formação específica baseada em manuais internacionais (ex: ONU, CEDEAO) sobre policiamento de grandes eventos?

R: Especificamente não, a POP tem vários parceiros no domínio da formação, nomeadamente PNUD, UNDOC, UNICEF, SSMGB – CEDEAO. Esses parceiros promovem seminários de reciclagem, atelier, baseando em manuais internacionais, sobre tudo no domínio dos Direitos Humano, Violência baseada em Género, Policiamento Comunitário entre outros. Mas sobre policiamento de grandes eventos não. Se a memória não falha, houve reciclagem dos Agentes da unidade especial GIR no domínio da Manutenção da Ordem Pública, promovida pela Embaixada da República da Espanha em 2023.

Pergunta 12: Na sua opinião, em que aspetos a atuação da POP está mais alinhada com as polícias de outros países ou normas internacionais?

R: Na minha modesta opinião, a polícia de Ordem Pública do nosso país não alinha com normas internacionais, tendo em conta as sucessivas instabilidades políticas que assola o país, os políticos instrumentalizam a nossa instituição para atingir os seus objetivos, violando os instrumentos jurídicos nacionais e internacionais.

A nomeação do Comissário Nacional da POP, enquanto o expoente máximo da Polícia é feita mediante a resolução do Conselho dos ministros, que muita das vezes

requer a confiança do ministro em tutela, pertencente à um cor partidária, essa sistema mina a autonomia do Comissário Nacional na tomada de certas decisões, comprometendo a principal missão da nossa força como recomenda a lei orgânica da POP e a Constituição da República.

Um exemplo claro trata-se da lei de manifestação e reunião, refiro-me a lei n° 3/92 de 6 de abril de 1992. No entendimento ou interpretação dos responsáveis da Polícia, a reunião ou manifestação necessita de uma autorização prévia do Ministério do Interior, o que não justifica uma interpretação jurídica.

O que existe há décadas, a Polícia cumpri as ordens emanados pelos superiores hierárquicos, não importa se está em conformidade com as leis internacionais.

Aliás, essa postura é adotada não só pela autoridade guineense, mas também pela maioria dos países da nossa sub-região.

Pergunta 13: Onde sente que existe as maiores diferenças ou lacunas em relação às práticas internacionais? (É uma questão de faltas de material, de treino, ou cultura organizacional)?

R: Para mim, existem lacunas no que diz respeito a organização e a falta de materiais para asseguramento de grandes eventos.

Como eu já disse em várias ocasiões, a Guiné-Bissau não dispõe de um instrumento jurídico que regula atuação policial em caso de aplicação da força e as figuras políticas não respeitam os instrumentos jurídicos internacionais.

**Gestão da Segurança em Grandes Eventos: o Caso da polícia de Ordem Publica da
Guiné-Bissau**

Tabela 1 – Distribuição das frequências por u. r. por subcategoria

APÊNDICE I							
DISTRIBUIÇÃO DAS FREQUÊNCIAS POR U. R. POR SUBCATEGORIAS							
Categoria	Subcategoria	Indicador	Unidade de registo	Freq uênci a	Subca tegori a	Cate goria s	
Categoria A — Organização e implementação da segurança de grandes eventos	A.1 Planeamento	Procedimento de planeamento da segurança	Planeamento segue um processo estruturado	1	11	36	
			Plano global de segurança	1			
			Planeamento segue um processo estruturado	1			
			Existe formalidade administrativas	1			
		Preparação prévia das operações	Avaliação formal de ameaças e riscos	3			
			levantamento operativo	1			
			reunião prévia	1			
			Organização prévia do policiamento do evento	Plano operacional que orienta toda atuação policial			1
				produzem um plano conjunto de emprego			1
	A.2 Coordenação	Procedimentos de coordenação na gestão da segurança	reuniões preparatórias conjuntas e mecanismos formais de cooperação	2	10		
			Criação de Comando Conjunto	4			
		Coordenação institucional na atuação policial	Coordenação com várias forças: GN, SNP e Bombeiros, SIS e outros intervenientes	4	15		
	A.3 Execução	Procedimentos de execução	execução e monitorização das atividades de segurança	1			

Gestão da Segurança em Grandes Eventos: o Caso da polícia de Ordem Publica da Guiné-Bissau

		utilizados pela POP	execução do plano operacional conjunto	1		
		Implementação prática da segurança no terreno	O comandante no terreno toma as decisões críticas	3		
			grupos operacionais são responsáveis pela execução	1		
		Forma de atuação policial durante grandes eventos	vigilância, exceção e monitorização	4		
			utiliza um conjunto de táticas preventivas e reativas	1		
Categoria B — Riscos, desafios e estratégias de mitigação	B.1 Riscos e desafios	Principais riscos enfrentados pela POP	ameaças de terroristas e sabotagem	1	16	59
			Riscos de incidentes	3		
			Comportamento agressivo do público	2		
		Principais desafios operacionais	Controlo de multidões	3		
			Ausência de planos de evacuação	2		
			fragilidades na coordenação interinstitucional	2		
		Constrangimentos na gestão da segurança	Limitações de equipamento	2		
			Escassez de meios de comunicação	1		
			dificuldades técnicas frequentes	3		
	B.2 Estratégias de mitigação	Estratégias adotadas para mitigar riscos	análise de vulnerabilidades	1	24	
			Plano de Contingência	1		
			Barreiras fixas no controlo de acesso	4		
			Perímetro de Segurança	2		
		Respostas da POP face aos desafios	resposta rápida	3		
			Reforço significativo do contingente no terreno	2		
			Canalizar a multidão	3		

Gestão da Segurança em Grandes Eventos: o Caso da polícia de Ordem Publica da Guiné-Bissau

	B.3 Limitações estruturais e institucionais	Medidas de prevenção e controlo adotadas	revistas e inspeções preventivas	4	19	
			Controlo de entrada e saída	3		
			Definição do perímetro de segurança	1		
		Limitações de recursos	Falta de Recursos Humanos	5		
			Insuficiência de meios financeiros	3		
			falta de materiais	1		
		Fragilidades estruturais	Planeamentos logísticos são limitado	1		
			Limitações estruturais	1		
			Não há um padrão de matriz de risco	2		
	Fragilidades institucionais	Falta de uma lei de segurança interna	2			
		Instabilidade institucional	2			
		Figuras Públicas não respeitam os instrumentos jurídicos	1			
	Categoria C — Convergências e divergências com referenciais internacionais	C.1 Comparação internacional	Predominância de respostas reativas	Atuação sem se importar de meios a usar	1	
Força muscular com capacidade e recursos para dispensar multidões				1		
Táticas preventivas e reativas				1		
Comparação das práticas da POP com modelos internacionais			normas internacionais	2		
			Práticas internacionais	2		
			Padrão intencionalmente aceite	2		
Comparação com práticas aplicadas em Portugal			alinhado com a Polícia Portuguesa (PSP)	2		
Comparação com práticas aplicadas na União Europeia			Uso progressivo e proporcional da força	1		
			Referencias e influencias de normas	1		

Gestão da Segurança em Grandes Eventos: o Caso da polícia de Ordem Publica da Guiné-Bissau

			Boas praticas internacionais	2		
	C.2 Convergências	Elementos de aproximação aos referenciais internacionais	Proteção dos direitos Humanos	1	10	
			Policiamento Preventivo	1		
			estrutura hierárquica e disciplina profissional	1		
		Práticas compatíveis com modelos internacionais	semelhança em algumas normas e procedimentos	1		
			modelo de atuação mais alinhado com a polícia portuguesa	1		
		Aspetos de alinhamento com padrões externos	cultura organizacional fortemente militarizada	4		
			Não alinha com as normas internacionais	1		
			insuficiência de meios materiais	1		
	C.3 Divergências	Elementos de afastamento dos referenciais internacionais	Ordens emanada pelos superiores hierárquicos	1	1	
Categoria D — Legitimidade, diálogo e prevenção situacional	D.1 Legitimidade policial	Presença do princípio da legitimidade nas práticas da POP	Princípio do estado de direto democrático	1	10	32
			Legalidade, proporcionalidade necessidade e responsabilização	2		
			princípio da legalidade, necessidade, proporcionalidade e adequação	1		
		Aplicação da legitimidade na atuação policial	o uso da força segue um protocolo baseado na constituição e nas leis	1		

Gestão da Segurança em Grandes Eventos: o Caso da polícia de Ordem Publica da Guiné-Bissau

		Existência de mecanismos estruturados de comunicação	centro de comando conjunto	5	6	
	D.2 Diálogo e comunicação		Protocolo de comunicação Institucional	1		
			discutir pontos essenciais sobre asseguramento	2		
			comunicação com o público	3		
	D.3 Prevenção situacional	Aplicação de medidas de prevenção situacional	Análise das vulnerabilidades	2	16	
			Controlo de acesso	3		
			identificação de zonas de risco	1		
		Integração da prevenção situacional na gestão da segurança	revistas e inspeções preventivas	3		
			Perímetro de Segurança	2		
			barreiras físicas	5		
Categoria E — Recomendações para o reforço do policiamento de grandes eventos	E.1 Reforço da eficácia	Recomendações para melhoria da eficácia policial	Evitar maior dano em caso de distúrbios	2	13	34
			o objetivo é prevenir incidentes e preparar resposta rápida	1		
		Oportunidades de melhoria operacional	Necessidade de padronização de procedimentos	1		
			é imprescindível reforçar o investimento na planificação integrada	1		
		Medidas para reforço da capacidade de atuação	Treinamento e capacitação contínua	3		
			Modernização de meios técnicos	1		
			capacitação dos agentes	1		

Gestão da Segurança em Grandes Eventos: o Caso da polícia de Ordem Publica da Guiné-Bissau

		Recomendações para reforço da legitimidade	Reforço significativo do contingente no terreno	1		
			equipamentos modernos	1		
			implementação tecnológica	1		
	E.2 Legitimidade e cooperação	Recomendações para reforço da cooperação institucional	Abordagem mais sensível e profissional	2	5	
			Medidas de melhoria da articulação institucional	Legitimar esse mecanismo (comando conjunto) através de um regulamento próprio		
		consolidação de uma cultura de gestão preventiva e estratégica		1		
	E.3 Alinhamento baseado em evidência	Oportunidades de alinhamento com modelos internacionais	Protocolo de comunicação Institucional	1	16	
			sistema de partilha de informação	1		
			formalização dos procedimentos	1		
		Identificação de práticas baseadas em evidência	Referencias e influencias e boas práticas internacionais	2		
			formações internacionais dentro e fora do país	3		
		Possibilidades de melhoria por via da análise comparativa	Análise formal de ameaças e riscos	3		
			Avaliação formal de ameaças e riscos	3		
			Maior alinhamento com a polícia portuguesa	1		
			Metodologias técnicas padronizadas	1		
Total				185	185	185