

A dimensão estratégica da segurança nos grandes eventos desportivos

Rui Manuel Álvaro Marta

Introdução

A realização de grandes eventos, independentemente da sua natureza, traduz-se, sob o domínio da segurança, num risco imensuravelmente acrescido. As próprias fragilidades da capacidade de planeamento, de execução e de supervisão do policiamento referente ao grande evento podem, de facto, determinar globalmente o respetivo insucesso, originando consequências extremamente embaraçosas e incómodas para o país organizador.

Os estudos académicos relativos aos grandes eventos, no domínio do desporto, têm sido estabelecidos, face à necessidade premente de se proceder à prevenção e subsequente minoração das ameaças e dos riscos, com especial ênfase ao aprimoramento da noção de segurança.

Os grandes eventos atuam como fonte importante de dinamização de novos desafios, mas igualmente se apresentam revestidos de uma importante capacidade de oportunidade para o desenvolvimento internacional do policiamento dos Estados de Direito Democrático e para a exigente *governance* da segurança em prol da liberdade.

De facto, as quatro décadas das ciências policiais em Portugal têm demonstrado a própria exuberância, atualidade e vigor das ciências policiais, promovendo, *ab initio*, a conexão entre o policiamento e a cientificidade, como fundamento da praxis policial. Naturalmente que a produção de

trabalhos científicos, tem consolidado no ISCPSI, um papel decisivo na elucidação da própria noção conceptual das ciências policiais em várias latitudes de âmbito europeu e igualmente mundial.

Ao longo dos tempos, a Polícia de Segurança Pública (PSP) tem tido a arte e o engenho de conseguir, de forma erudita, corresponder ao conjunto de múltiplas necessidades que a realização dos grandes eventos exige e que, por outro lado, a vasta produção de experiência e de conhecimento doutrinal replicado, inclusivamente para além das nossas fronteiras. A PSP não descurar que tem uma importante função, pois contribui e deve assegurar as necessidades e as expetativas das pessoas e, deste modo, aprimorar o policiamento para que as pessoas possam vivenciar experiências positivas nos grandes eventos.

Após a conclusão do trabalho, pretende-se, deste modo, maximizar a valorização do serviço desenvolvido pela PSP neste domínio, o qual se traduz pela real adaptação, experiência e a acumulação de conhecimento elevadamente técnico e especializado. Estes fatores constituem uma excelente mais-valia para as polícias de âmbito internacional e de todos aqueles que têm responsabilidades na efetivação dos grandes eventos.

Assim, considera-se que este trabalho tem real pertinência, pois promove a reflexão em torno do planeamento estratégico do modelo de policiamento relativo aos grandes eventos desportivos.

Como objetivo geral, vamos comparar o planeamento de três grandes eventos desportivos, para depois especificamente identificar a subsunção de princípios de segurança no planeamento estratégico e compreender as boas práticas dos aludidos policiamentos.

Estado da Arte

— Contextualização teórica

Após situações de crise ou de incidentes, o poder político costuma iniciar as diligências necessárias para alterar o *status quo*. No domínio do desporto, após as tragédias de Bradford, Heysel e Hillsborough, o poder político e vários intervenientes com responsabilidade, inclusive a polícia, perceberam que era importante estudar a metodologia relativa segurança dos grandes eventos desportivos. A organização e execução de um policiamento de um grande evento desportivo, tem sofrido, sobretudo a partir do Euro 2004, vários aperfeiçoamentos procurando o equilíbrio das medidas de segurança e a própria natureza do espetáculo desportivo.

A exigente dinâmica da realidade societária tem exigido à segurança amplas tentativas de reflexão para se almejar consubstanciar numa noção assaz e cabal. Os teóricos têm paulatinamente procurado fornecer e apresentar soluções e respostas, considerando as conjunturas e as realidades espaço e temporalmente delimitadas, as quais têm merecido redarguições, explicações e narrativas.

Para Kuhn (2021), a partir do paradigma, os cientistas iriam promover o estudo das noções e a apresentação da respetiva problematização. Após este período de estabilidade, iniciavam-se as dúvidas relativas ao paradigma, surgindo, deste modo, o momento de crise que potenciava o aparecimento das respetivas soluções. Quando tal não era possível, promovia-se a revolução científica, motivando o aparecimento de um novo paradigma e, assim, a emergência das teorias científicas (Kuhn, 2021).

Grix (2002) alude à necessidade de se clarificar os termos, as noções e a terminologia utilizada pelos académicos e cientistas, uma vez que a aplicação de termos semelhantes pode originar significados e interpretações díspares. Assim, deve-se aperfeiçoar a exatidão das definições e potenciar o aperfeiçoamento da estrutura para que os conceitos possuam um cariz acessível e dotados de elevada compreensão (Bates & Jenkins, 2007).

O conceito de segurança traduz-se numa noção essencialmente contestada. A plenitude de uma delimitada noção conceptual acaba por se revelar utópica. Ainda assim, requer-se que esteja associada à segurança a diminuição ou a ausência das ameaças e riscos, pois se esses não forem devidamente acautelados, poderão pôr em causa a própria sobrevivência (Williams, 2008; Collins, 2013).

Na palavra segurança, no que ao conceito etimológico diz respeito, encontramos a sua derivação do latim “*securus*”, que se traduz como o que está livre de perigo, do risco, da dubiedade e algo isenta de desassossegos. Neste sentido, a segurança é uma “condição, objeto, produto, bem ou propósito, que procede da condição humana e da permanente procura de estabilidade e desenvolvimento num ambiente de riscos.” (Guerra, 2016, p. 119).

Devemos, primeiramente, abordar o conceito do risco, que se apresenta com duas configurações. O risco como análise que se traduz de acordo com o pensamento lógico, científico e de gestão; e o risco como sentimento, que é decorrente da intuição e reação do ser humano perante o perigo. Aliás, deparamo-nos perpetuamente a noção de risco na condição humana, aliada à própria sobrevivência, pois pretendemos sempre evitar

interações e situações arriscadas e temerárias (Beck, 1992; Giddens, 2002; Aven, 2003; Fernandes, 2014; Torres, 2015).

Por conseguinte, o risco é onnipresente e a percepção do risco em todas as atividades realizadas pelas pessoas, acabam por afetar a produção do resultado, face à natureza incerta do risco. Afigura-se fundamental, deste modo, estabelecer-se um assaz controlo, plano de avaliação e uma eficiente gestão do risco para minorar as consequências negativas potenciada pela dubiedade, visto não ser possível suprimir absolutamente o risco (Hope, 2002).

No que tange às ameaças, importa entender a sua tipologia, ou seja, quem é o alvo, o que ou quem ameaça e a própria natureza da ameaça. Neste sentido, “qualquer acontecimento ou ação (em curso ou previsível) que contraria a consecução um objetivo e que, normalmente, é causador de danos, materiais e morais” (Couto, 1988, p. 329).

As ameaças e os riscos no século XXI, têm originado o aparecimento de efeitos preconícios potenciados por uma conceção comunitária de insegurança e a uma carência de ação eminentemente protetora, deixando à míngua as capacidades de construção de uma segurança simplificadora de cariz humanista (Duque, 2015; Guerra, 2016).

Por conseguinte, dá-se a emergência de duas perspetivas do conceito de segurança. A primeira exprime-se pela capacidade do Estado de identificar e reconhecer as ameaças e de entender as necessidades dos respetivos destinatários, mas estabelecendo, deste modo, a aceitação, a nível internacional, de outras instituições de carácter distinta e não estadual. Emerge, desta forma, a possibilidade de se ponderar uma segurança sem Estados. A segunda perspetiva versa sobre a visão da segurança como um conceito multinível, com os níveis global, nacional e societal e o individual. Esta “interpreta a insegurança como um processo interno de consolidação do Estado e da legislação do regime político, influenciado pelo subdesenvolvimento económico e sem olvidar as relações entre os Estados e os seus cidadãos” (Guinote, 2005, p. 962).

No conspecto tradicional da segurança estadual, nacional, territorial e militar, o referido relatório veio a permitir uma abordagem em prol da segurança das pessoas, levando em linha de conta a vida humana e o eminente princípio da sua dignidade, ligada à condição central da pessoa humana; universalidade, transnacionalidade e multiplicidade dos riscos e interdependência das condições da segurança (Brandão, 2004).

Por conseguinte, o desenvolvimento da noção de segurança é aprimorado sob a perspetiva da segurança de uma comunidade para a segurança nacional, depois para o enfoque da segurança mais ampla, como o meio ambiente, depois para a segurança humana, econômica, sociopolítica e, finalmente, para uma perspetiva polivalente, que inclui preocupações de segurança para os países e organizações (Rothschild, 1995; Tomé, 2010a).

Neste sentido, o poder político atribui prioridade ao ser humano, tal como menciona Brandão (2004, p.50) “a essência do conceito situa-se precisamente no ator (a pessoa humana como objeto da segurança) e não no setor militar ou não militar”. Referencia Clemente (2015, p. 34) que “o centro de gravidade da segurança reside no cidadão – é em prol do cidadão que há segurança”.

A segurança não escapa igualmente à crise, devido a um (qualquer) fator de perturbação relevante e destacado, que poderá depois ser resolúvel mediante a sua intensidade e a quantificação de tempo passado, reconquistando posteriormente a normalidade. Assim, o termo crise tem sido paulatinamente uma constante da humanidade (Elias, 2018b).

Por conseguinte, o vocábulo crise oriundo do grego *krisis*, usufrui de várias aceções e etimologicamente apela à noção de “julgamento” ou “decisão”, mencionando Adriano Moreira (2015) que:

do ponto de vista social e sobretudo de política interna ou internacional, o conceito mais abstrato é o que identifica a crise como o ponto crucial de um processo que marca a eventual passagem da paz para a guerra ou da guerra para a paz, do diálogo para o combate, da vida para a morte (p. 1).

Por esse motivo, o conceito de crise deve estar relacionado com eventos de superior dimensão e nível, ou seja, para aqueles eventos que se revestem de especial atenção e preocupação dos vários decisores, pois esta tipologia de eventos é capaz de produzir efetivos e sérios impactos na atividade organizacional.

Para Brecher (1977), existe o conceito de crise de âmbito internacional num ponto entre a paz e a guerra. Ocorreria assim uma crise quando a ameaça fosse determinante para contestar o conjunto de valores e bens jurídicos societários, a par da efetiva probabilidade de confrontação militar.

Nesta medida, podemos delinear duas perspetivas no que à segurança diz respeito. O conceito fulcral de segurança que se traduz, no prisma genérico e macro, como um dos componentes basilares e extremamente

determinantes da existência e estabilidade dos Estados (segurança nacional). Por outro lado, numa perspetiva concreta, a segurança, que é altamente influenciadora no quotidiano das pessoas assume uma dimensão de segurança pública (Lopes, 2009).

Nestes termos, a segurança traduz-se pela situação, objeto, produto, bem ou propósito, que advém da própria humanidade e da permanente indagação de equilíbrio, evolução num contexto de riscos (Guerra, 2016). Podemos afirmar que o termo segurança é aplicado quando estamos na presença de um risco ou até mesmo na presença de uma incerteza, seja qual for o seu contexto e potenciada pela globalização. Sendo assim não faz qualquer sentido falar em segurança, sem antes compreender a conjuntura da palavra “*risco*”, sendo este, considerado e percecionado como uma fenomenologia contígua ao ser humano ou até a um facto provável, definido ou até mesmo indesejável, contrapondo-se assim ao “*perigo*”, onde se apresenta como algo prestes a acontecer criando consequências insustentáveis (Radice, 2004; Torres, 2015; Guerra, 2016; Elias, 2018a).

Temos verificado um maior ênfase atribuído ao Estado para que intervenha, através da técnica fundamental de regulação, na realidade societária. Assim, esta regulação tem prevalência, em detrimento da ação do Estado social. A importante função de regulação pelo Estado potencia os critérios de racionalidade de mercado, originando a que hajam reformas institucionais determinadas a amplificar a sua eficiência. Assim, o aparecimento da oportunidade negocial da segurança por parte dos operadores comerciais acaba por exponenciar o aparecimento de vários atores na vertente do fornecimento da segurança (Ortiz, 2016).

A formulação da noção concetual de segurança, pode indiciar num primeiro olhar desprovido de cuidado académico e científico, algo de simples ideação. A própria apetência para a atribuição de algo certo, definitivo e categórico àquela noção concetual, olvidando as diferentes aceções, aplicabilidades e demais conceitos, pode originar sérios e efetivos vieses. Devemos atentar sempre uma abordagem holística, a qual deverá ser forçosamente considerada a própria conjectura temperada, através da política, da economia e da própria realidade societária.

Aliás, a propósito da noção concetual de segurança alude Tomé (2010b, p. 33) que “conceptualizar a segurança acomodando a enorme complexidade e diversidade dos seus elementos fundamentais sem ser indiscriminado e preservando a sua utilidade analítica e operacional é sempre um exercício delicado e complexo”.

Com o final da 2.^a Guerra Mundial, a definição de segurança foi centrada à volta do Estado, tendo em consideração a sua sobrevivência, perdendo depois esta referência bipolarizada com o término da Guerra Fria. O especial enfoque pela paz e pelos direitos humanos que ajudaram a promover uma sociedade mais robusta, possibilitando uma extensão e ampliação da noção concetual de segurança (Rothschild, 1995; Brooks, 2010).

O agendamento de eventos planeados é concebido a fim de obter resultados singulares, incluindo os referentes com a economia, a cultura, sociedade e ambiente. O planeamento de eventos integra a implementação de temáticas, cenarizações, serviços e programas. Assim, cada experiência de evento é pessoal e singular, resultante das várias interações proporcionadas e assimiladas (Getz, 2007; Toohey & Veal, 2007).

Naturalmente que numa perspetiva institucional, a realização de um evento afigura-se como uma ferramenta essencial e que visa promover, utilizando uma comunicação direcionada, a instituição de uma imagem da própria organização, de produtos, de serviços, de opiniões e mesmo de pessoas, através da efetivação de um acontecimento, num determinado hiato temporal, que pode ser presencial ou realizado à distância (Getz, 2007; Hadley, 2011).

Um evento de tipologia desportiva configura-se pela exponenciação de uma grandeza promotora de intensos fluxos de pessoas e que provoca o enorme interesse na população, visto que, cada vez mais, se valoriza o divertimento, a diversão, o prazer e o ócio (Sarmiento et al, 2011).

Ora, um grande evento não se reconduz somente na sua vertente quantitativa ou abordagem dimensional. Trata-se, igualmente, da vertente qualitativa referente à sua própria natureza ou dinâmica. A própria expressão “grande evento” refere logo que se trata de um acontecimento ou ocorrência que não se enquadra na frequência do quotidiano, ou seja, a resposta normal dos recursos relativos a prestação e fornecimento da necessária segurança para o sucesso do evento extravasa sobremaneira a rotina.

Na verdade, a realização de grandes eventos, independentemente da sua natureza, traduz-se, sob o domínio da segurança, num risco imensuravelmente acrescido e que as suas consequências podem ser luctíferas e embaraçosas para o país organizador, expondo, desta forma, as próprias fragilidades da sua capacidade de planeamento, de execução e de supervisão do policiamento (Hanstad, 2012).

Por esse motivo, os grandes eventos atuam assim como importante dinamização e novos desafios, mas igualmente de oportunidades, para o

desenvolvimento internacional do policiamento dos Estados de Direito Democrático e para a exigente *governance* da segurança em prol da liberdade.

Os estudos académicos relativos aos grandes eventos desportivos foram estabelecidos, face à necessidade premente de proceder à prevenção e subsequente minoração dos riscos, refletidos nas componentes de segurança *security*, *safety* e, mais contemporaneamente, o *service* facultado às pessoas. O modelo de gestão de grandes eventos desportivos, bem como das pessoas que, de forma direta ou indireta, tenham interação, estabelece, deste modo, os três pilares fulcrais: *safety*, *security* (as duas vertentes, em sentido amplo, da noção de segurança) e *service* (Afonso, 2020).

Para além do exposto supra, a palavra segurança dá azo a distintas significações terminológicas de cariz anglicismo: ***safety* e *security*, havendo naturalmente diferenças entre as aludidas significações. A *security* encontra-se intimamente relacionada com a segurança do património, da segurança pessoal ou inclusivamente com a soberania/estabilidade nacional. A vertente da segurança pretende proteger as pessoas face a quaisquer atos dotados de intencionalidade, implementando qualquer medida com o fito de acautelar e evitar o risco e/ou de estabelecer, por exemplo, uma resposta a qualquer ato violento ou criminoso ou desordem concretizada relativa ao exterior ou interior de um evento desportivo (Convenção de Saint-Denis).**

Por esse motivo, o planeamento e a execução do policiamento inerente aos eventos desportivos tem amiudadamente sofrido transformações, no intuito de se maximizar a segurança, na vertente *safety* e *security*, de todos os agentes desportivos e, em geral, do público (Felgueiras, 2016).

Por conseguinte, as polícias prosseguem, no âmbito das suas atribuições, a função de prevenção criminal, dispondo ainda do monopólio do uso da força, assegurando a reposição e a manutenção da segurança e ordem públicas. A atribuição do grau de risco ao evento desportivo é claramente variável, em razão de uma multiplicidade de fatores. Acontece que o grau de risco vai corporalizar, entre outros requisitos, que o decisor/gestor policial vai ter de necessariamente de aferir, o número de recursos humanos alocados para o evento desportivo (Afonso, 2020).

Por outro lado, a vertente *safety* traduz-se na proteção da saúde, da integridade física, da proteção de perigos e da ausência de riscos provocados por condições inseguras, prevenindo-se, deste modo, quaisquer atos não intencionais oriundos da ausência, por exemplo, de equipamentos de

proteção, infraestruturas ou inclusivamente incúria humana. Esta vertente da segurança pretende proteger as pessoas face a quaisquer atos não providos de intencionalidade (Convenção de Saint-Denis).

As infraestruturas desportivas são igualmente uma preocupação, uma vez que devem deter as condições essenciais de segurança para que a competição desportiva decorra com boas condições e que, de alguma forma, possam suprir as necessidades emergentes da evolução da fenomenologia desportiva (Morgado, 2015; Poiares, 2015, Felgueiras, 2016; Afonso, 2020).

Podemos mencionar que são vários os atores que prosseguem a atribuição emanada pela vertente *safety*. Neste domínio, atuam uma multiplicidade de agentes, nomeadamente o promotor do evento desportivo, as forças de segurança, municípios, empresas de segurança privada, equipas médicas e de socorro, os corpos de bombeiros e a proteção civil. Desta maneira, subsiste uma conduta preventiva das forças de segurança, dos agentes de proteção civil e segurança privada (*stewards*) no que tange ao cumprimento dos ditames da vertente *safety*, cabendo ao promotor do evento assim o prosseguimento de outras atribuições (Poiares, 2015; Afonso, 2020).

Ainda assim, a diferença estabelecida entre *safety* e *security* não é manifesta e exclusivamente inflexível. A segurança não se reconduz unicamente no aparecimento de eventos fortuitos e arbitrários ou desprovidos de intencionalidade humana. Por exemplo, há falhas e acidentes que não são arbitrários nem casuais, baseiam-se no pressuposto de que são frequentemente produzidas por condutas individuais, deliberadas e propositadas e que também se podem confirmar pela ausência de planeamento da segurança (Jore, 2019).

Neste sentido, a intencionalidade humana dotada de malícia manifesta-se tanto na *safety* como na *security*. Naturalmente, não podemos asseverar que a *safety* é involuntária, cabendo a intencionalidade somente à *security*. Deste modo, a distinção deve ser estabelecida através do critério da intenção, mas com a devida adição da (falta) de malícia. Assim, à vertente *safety* consigna-se a intencionalidade com a falta de malícia, enquanto a intenção com malícia se reconduz à vertente *security* (Jore, 2019).

Assim, toda a complexidade inerente à dinâmica societária, Jore (2017) preconizou uma redefinição da noção conceptual de segurança, que se traduz pela capacidade de se antecipar, adaptar-se, resistir e minorar riscos e crises provocados por comportamentos humanos deliberados, maliciosos e intencionais, tais como terrorismo, sabotagem ou crime organizado.

Porém, deve existir a preocupação de se promover uma abordagem holisticamente inclusiva, ou seja, significa a certificação de que, independentemente do seu objetivo fundamental, as medidas de segurança (*security*), proteção (*safety*) e serviço (*service*) em eventos desportivos se sobrepõem invariavelmente, e encontram-se naturalmente interrelacionadas em termos de impacto, procurando-se um saudável equilíbrio e não devendo serem concebidas ou implementadas de forma autónoma (Convenção de Saint-Denis).

Tal como argumentam Berg et al (2021), os conceitos de *safety* e *security* estão intimamente interligados, exigindo-se, deste modo, uma análise no âmbito de uma perspetiva integrativa. Assim, existem vantagens na concretização da aludida perspetiva, pois permite o desenvolvimento de novas teorizações de cariz multidisciplinar ou interdisciplinar.

Por um lado, a integração de conceitos, pensamentos e abordagens provenientes das ciências naturais e sociais, ao intensificar uma maior abrangência dos desafios que a coletividade enfrenta, também promove a melhor compreensão para se conseguir ultimar as respetivas respostas (Berg et al, 2021).

Finalmente, a vertente *service* trata-se de qualquer medida criada e implementada com o objetivo de fazer com que pessoas e grupos se sintam num ambiente agradável, apreciados e bem-vindos quando vão assistir, por exemplo, a um evento desportivo, independentemente que seja no exterior e no interior ou mesmo no espaço público, antes, durante e após a competição desportiva (Convenção de Saint-Denis).

Não obstante a vertente *service* ter surgido recentemente, a questão da hospitalidade e do bem-estar do espetador tem uma especial importância, uma vez que deste acolhimento pode imbricar a sua conduta no próprio evento desportivo. Deste modo, a positividade obtida de um afável ambiente propicia uma interação também positiva nas vertentes de *security* e *safety* do aludido evento desportivo. Uma pessoa agradada com a receção e com as condições de permanência do evento, indicia de antemão mais propensão para obedecer às normas e acatar as determinações dos vários atores que ali, independentemente da vertente *security* e *safety*, providenciam segurança (Afonso, 2020).

A realização de grandes eventos obriga naturalmente a um aperfeiçoamento do desenvolvimento de índole estratégico, operacional e tático relativo à abordagem estabelecida pelos decisores políticos, onde o objetivo do

policimento é o equilíbrio entre a segurança e a liberdade, sujeitando a polícia à incumbência de contrabalançar os interesses de todas as partes (Madensen & Eck, 2008).

Certamente que, a nível estratégico, a realização de um grande evento requer, para além do cumprimento dos objetivos políticos, uma intensa troca de informações assente numa profícua cooperação policial internacional, sobretudo durante a fase de planeamento, uma vez que a segurança para os aludidos eventos impõe obrigatoriamente o desenvolvimento de investigação comum, planeamento e normas de avaliação em conjunto com os objetivos estratégicos da agenda política do país organizador, em consonância com o difícil sopesamento binómico entre a liberdade e a segurança.

No que tange à organização e planeamento de um evento desportivo, impõe-se um procedimento exigente e altamente complexo, que demanda uma especial atenção às inúmeras variáveis decorrentes da própria dinâmica e o contexto do evento desportivo. Para melhor se lidar com o risco e com a decorrente dubiedade, é indispensável conhecer e compreender, e quanto maior for a amplitude de todas as variáveis, melhores estratégias poderão ser delineadas, com o fito de se proceder à própria minimização do referido risco que irá impender sobre a realização do policiamento do grande evento desportivo. Desta maneira, exige-se um criterioso planeamento, pois um mero lapso ou qualquer erro pode expor em dúvida o sucesso de todo o evento (Vasques, 2015).

A *United Nations Interregional Crime and Justice Research Institute* (UNICRI), através do projeto THE HOUSE e os seus antecessores EU-SEC e EU-SEC II (*Coordinating National Research Programmes on Security during Major Events - 2014*) veio a afirmar, através do *User Guider for Police Security Planners and Policy Makers*, a noção concetual de “grande evento”. Assim, não basta somente a necessidade de o evento requerer o estabelecimento da cooperação internacional. Deverá existir uma clara coordenação e uma abordagem comum de policiamento na fase de planeamento da segurança de grandes eventos, enaltecendo-se naturalmente o especial enfoque dado à cooperação policial.

Contudo, atualmente, devemos considerar igualmente como uma tipologia de ameaça, o elevado número de ciberataques, reconhecendo-se a existência de um número crescente de ciber criminosos que procuram as vulnerabilidades e fragilidades de vários sectores da sociedade, independentemente da suas origens, domínios e respetiva espacialização.

Conforme refere Felgueiras (2009), os eventos desportivos podem ser definidos assim (operacionalmente) como:

Todos os acontecimentos desportivos que têm a capacidade de mobilizar o interesse, a paixão, a atenção de grandes quantidades de pessoas, incluindo os atletas e os profissionais das diversas áreas que, directa ou indirectamente estão envolvidos na realização do evento e, naturalmente também devem ser considerados os espectadores que assistem ao espetáculo desportivo, quer os que presenciam a actividade no recinto desportivo quer os que acompanham os acontecimentos através dos meios de comunicação disponíveis nos diversos pontos do globo. (p. 11)

Hipóteses

Por conseguinte, apresentamos o problema de investigação: Considerando o vastíssimo historial de policiamentos realizados pela PSP em grandes eventos, será que se podem identificar os principais traços das opções estratégicas e integrá-las no modelo estratégico da PSP? Enunciamos as seguintes hipóteses: (i) A PSP deve desenvolver princípios de segurança na estratégia do planeamento? (ii) O processo de planeamento da PSP evoluiu para fazer face aos novos desafios?

Nestes termos, o presente trabalho apresenta-se de cariz teórico, através da revisão de literatura nacional e internacional, assim como em normativos legais e internos da PSP.

Perspetivas e Diretrizes

— Planeamento estratégico de grandes eventos desportivos

O processo de planeamento estriba-se em delinear o rumo de uma organização, através da determinação e coordenação dos recursos disponíveis mais apropriados, considerando a própria eficiência e eficácia, para atingir os fins estabelecidos. Ainda assim, este planeamento deve estar associado à frequente atualização para se tornar flexível à medida das necessidades que paulatinamente possam surgir (Ribeiro, 1998).

Por outro lado, a produção realizada pelo planeamento operacionaliza-se através de um plano que reflete as opções, decisões e metodologia escolhidas para a sua execução (Santos, 2011)

No caso da PSP, a existência de um plano promove a executoriedade e elucidação dos objetivos definidos, assumindo-se, deste modo, um padrão que estabelece a ajuda necessária para cada interveniente saiba quais são as suas atribuições e responsabilidades do policiamento.

Podemos definir estratégia como “a ciência e a arte de desenvolver e utilizar, com o máximo rendimento, as forças morais e materiais de um Estado (...) a fim de se atingirem objectivos fixados pela política (...)” (Couto, 1985, *as cited in* Martins, 1985, p. 93).

Cabe à Direção Nacional da PSP aprovar as diretivas que aclaram estrategicamente os procedimentos policiais e estabelecem o respetivo regime procedimental transversal a toda a instituição. No fundo, trata-se de estabelecer a longo prazo qual a direção/orientação escolhida para determinada temática. Para esse efeito, elaboram-se diretivas estratégicas que abrangem questões estruturantes e que são naturalmente de execução compulsória (Ramos, 2005).

Tal como verificámos ulteriormente, a polícia realiza o planeamento de segurança para grandes eventos desportivos, a fim de garantir a ordem e a segurança públicas. Procedem à identificação de potenciais ameaças e riscos antes, durante e depois do evento, trabalhando com outras forças e agências de segurança para maximizar a cooperação.

A formação e o treino dos recursos humanos policiais constituem, sem dúvida, uma vantagem, visto que podem aumentar os níveis de eficiência e garantir a eficácia de segurança durante os grandes eventos. Além disso, a comunicação eficaz com o público é uma preocupação importante para as polícias, uma vez que exige estabelecer canais de comunicação rentáveis para garantir que informações vitais sejam transmitidas de forma eficaz e que poderá tornar o ambiente mais amistoso, contribuindo para uma melhor imagem.

Durante a execução do grande evento, as polícias devem proceder a uma monitorização permanente de toda a situação e da respetiva envolvência, a fim de se garantir antecipadamente uma resposta policial, que permitirá, deste modo, verdadeiro benefício de tempo.

Sabemos que a necessidade de se proceder a uma efetiva avaliação do policiamento ocorre, face à incidência de ocorrências manifestamente gravosas para o sucesso do aludido policiamento. Para o êxito deste policiamento contribuem motivos prevaletentes, nomeadamente o conhecimento, a experimentação, a constante adaptação e atualização ao ambiente envolvente (Adang & Brown, 2008).

Existem diferentes tipos de policiamento e cada um tem os seus pontos fortes e fracos. A polícia deve aprender com os erros e analisar policiamentos mais problemáticos, por isso é importante que continue a introduzir novas estratégias com base nas experiências mais recentes. No entanto, mesmo o melhor policiamento nem sempre pode evitar incidentes (Adang & Brown, 2008).

Exemplo disso, foi a Final da *Champions League* de 2022, em França, que não teve o sucesso esperado. O planeamento e a execução do policiamento não asseguraram todas as necessidades de segurança daquele grande evento desportivo, o que veio a revelar-se num autêntico fracasso inclusivamente para o próprio país (Morgado & Felgueiras, 2022).

Com efeito, o objetivo do policiamento é manter a estabilidade e equilibrar o comportamento dos membros da comunidade. A polícia deve ter um conhecimento profundo das pessoas e das suas atividades. Assim, um apropriado, congruente e proporcional planeamento, altamente influenciado pelo fluxo de informações policiais, tem a apetência necessária para permitir a aprendizagem e, deste modo, um progresso contínuo da atividade policial neste domínio (Felgueiras, 2011, 2016).

Para o planeamento estratégico de um grande evento desportivo é fulcral proceder-se à identificação dos fatores de risco, a par das informações policiais, pois qualquer decisão deve ser baseada pela atualidade e pela pertinência, promovendo-se igualmente a capacidade de antecipação, optando-se pela solução mais vantajosa (Felgueiras, 2011, 2016).

Podemos referir que a utilização do modelo de gestão da UNICRI pode ajudar a promover a robustecer o planeamento do policiamento, mas tal não obsta para qualquer planeamento de um grande evento desportivo, delinear-se uma detalhada estratégia de segurança, que seja amplamente estruturada em princípios de segurança que permitam nortear todo o processo estratégico de planeamento e de tomada de decisão relativo ao grande evento, bem como a referida influência das respetivas informações policiais (Felgueiras, 2011, 2016).

Os princípios de segurança de grandes eventos desportivos

Wayland (2014) contribuiu para a identificação de princípios de segurança, que devem ser observados durante o planeamento, a implementação e a gestão da complexa dinâmica da segurança inerente ao grande evento desportivo, conforme vamos verificar de seguida.

1. Reconhecimento e identificação dos recursos críticos

O procedimento que conduz ao planeamento policial inicia-se com a fase do reconhecimento. Tem por objetivo fornecer o máximo de informações possíveis sobre a infraestrutura e o ambiente circundante, bem como outros aspetos como o clima e o conhecimento das medidas de segurança, de acordo com a eficácia do respetivo pessoal que desempenha funções de segurança. Torna-se crucial identificar-se os recursos críticos que queremos proteger, isto é, quem é que são as pessoas, quais são os bens/equipamentos e/ou as pessoas essenciais dessa proteção (Wayland, 2014).

2. Segurança em profundidade

As medidas de segurança devem ser aplicadas por camadas, de forma que haja uma efetiva proteção. A implementação de distintas medidas de segurança deve ter em consideração desejados níveis de redundância, a fim de se evitar que somente uma única medida de segurança proteja um determinado recurso ativo. Na verdade, o número de camadas fornecidas pelas medidas de segurança ditará uma melhor defesa em profundidade e que originará uma real mitigação de eventuais ameaças e riscos. Naturalmente que subsiste o fator económico na aplicação das medidas de segurança, pois quanto maior o número de camadas de medidas de segurança, mais serão os recursos policiais alocados para esse efeito (Wayland, 2014).

3. Notificação

Qualquer tentativa de penetrar nos perímetros ou qualquer ocorrência deve ser prontamente comunicada, utilizando o método de notificação pré-estabelecido. Usualmente essa tarefa cabe aos recursos humanos policiais empenhados informar a cadeia hierárquica. Todavia, deve ser salientado que todos os intervenientes, independentemente que tenham responsabilidade de providenciar segurança, podem contribuir para a obtenção de um nível elevado de segurança. Deve-se apelar à consciencialização de segurança de todos os intervenientes, uma vez que todos podem, de facto, contribuir para se proceder à ampliação efetiva da segurança do grande evento. O número total de intervenientes será certamente superior face aos recursos humanos que têm a responsabilidade de segurança (Wayland, 2014).

4. Resposta

Após a ativação da notificação, devemos considerar recursos humanos policiais que, mediante a adequada formação, sejam capazes de responder a um incidente. Logicamente que o nível de resposta terá de

ser necessariamente avaliado em função da tipologia do incidente. Assim, caberá ao comandante do policiamento do grande evento a decisão de ter uma resposta adicional de recursos humanos policiais especializados e de várias valências (Wayland, 2014).

5. Simplicidade

O estabelecimento dos procedimentos de segurança é importante porque todas as pessoas que vão trabalhar no evento - como a polícia - precisam de ter o necessário conhecimento daquilo que devem fazer em caso de emergência. O tempo necessário para treinar todos os recursos humanos policiais ou todos os seus intervenientes de um grande evento acaba por ser uma tarefa hercúlea, por isso é importante garantir que os procedimentos sejam o mais simples possível para que todos possam entendê-los. Quanto mais detalhados e simplificados forem os procedimentos, melhor os polícias entenderão o que precisam fazer em uma emergência (Wayland, 2014).

6. Proteção dos pontos fracos

Um oficial de polícia que não teve qualquer intervenção no processo de planeamento (idealmente por um conjunto de oficiais), deve proceder a uma avaliação imparcial e holística com o intuito de identificar e fortalecer os pontos fracos de todo o policiamento relativo a realização do grande evento, mediante uma avaliação objetiva dos procedimentos e dos recursos materiais de segurança utilizados. A identificação dos pontos fracos permite apresentar, em tempo útil, um conjunto de soluções e de melhorias, que visam potenciar o sucesso de todo o policiamento, mas que pode passar igualmente pela revisitação de procedimentos (Wayland, 2014).

7. Utilização de áreas de constrição

Uma canalização dos recursos humanos e/ou materiais no acesso às infraestruturas do grande evento, fomenta assim um estreitamento do tráfego para melhor se identificar os locais onde as medidas de segurança devem ser mais focalizadas. Assim, a alocação de recursos humanos e materiais será efetivada nestas áreas. Ainda assim, é importante compreender as vantagens da existência entre o equilíbrio do volume do tráfego dos recursos que vão entrar no grande evento, com a capacidade de admissão das pessoas nos respetivos acessos. Por um lado, limita-se a vulnerabilidade dos intentos criminosos, mas, por outro lado, o nível de espera das pessoas que pretendem entrar nas infraestruturas pode revelar-se altamente aborrecível, prejudicando o *service* oferecido (Wayland, 2014).

8. Imprevisibilidade

As medidas de segurança especialmente direcionadas à rotina, podem ser facilmente contrariadas se existir, por exemplo, uma única escala de turnos dos polícias e o respetivo patrulhamento incidir sempre nos mesmos locais. Os polícias podem realizar vários procedimentos, o que origina diferentes métodos, logo o nível de imprevisibilidade aumenta. Numa determinada área ou perímetro ou mesmo turno de serviço, pode-se reforçar os recursos humanos policiais. Ainda que o nível de imprevisibilidade tenha como intuito dificultar as ações criminosas, este pode originar alguma confusão nos polícias, o que implica uma inobservância do princípio da simplicidade, devendo haver um equilíbrio entre a imprevisibilidade e a simplicidade (Wayland, 2014).

9. Separação de funções

Deve-se implementar um sistema de verificação na realização das tarefas, isto é, uma pessoa não deve ser totalmente responsável por diferentes funções ou tarefas. Na prática, é possível que uma pessoa possa cometer um erro ou realizar de forma incorreta uma determinada tarefa e que, ainda assim, não tenha noção disso. Se existir uma outra pessoa encarregada de verificar a tarefa, será possível garantir que o procedimento foi executado de forma correta e precisa (Wayland, 2014).

10. Equilíbrio entre as medidas de segurança e o objetivo do policiamento

No planeamento é fundamental que se encontre um saudável equilíbrio entre as consequências da implementação das medidas de segurança e o próprio objetivo do policiamento. Podemos referir que este equilíbrio tem uma vertente tergemina, nomeadamente o nível da eficácia das medidas de segurança, a própria natureza do grande evento e a importância da ação e o desempenho dos polícias. Esta combinação deverá ser dotada de um elevado grau de flexibilidade, em razão das necessidades do policiamento do grande evento. Por exemplo, um elevado nível de medidas de segurança num policiamento poderá originar práticas de segurança mais rígidas e, deste modo, fomentar reclamações e explicações das pessoas do grande evento. Por outro lado, caso as medidas de segurança forem diminutas poderá criar fragilidades na dinâmica do policiamento do grande evento (Wayland, 2014).

Após o estabelecimento dos princípios de segurança, estamos agora habilitados em proceder à análise de documentos estratégicos que nortearam os policiamentos dos grandes eventos desportivos que ocorreram em Portugal, nomeadamente o Euro 2004, a Liga das Nações 2019 e a Fase Final da Liga dos Campeões de 2020.

Tabela 1 - Comparação dos princípios de segurança com as características da diretiva de planeamento n.º 10/03 (Euro 2004)

1. Reconhecimento e identificação dos recursos críticos	7 estádios de futebol	6. Proteção dos pontos fracos	(sem referências)
2. Segurança em profundidade	(sem referências)	7. Utilização de áreas de construção	Breve referência aos perímetros de segurança
3. Notificação	(sem referências)	8. Imprevisibilidade	Presença de polícias não uniformizados que fomenta a intervenção de baixa visibilidade e o apoio à intervenção /reação dos provocadores
4. Resposta	- Estabelece a tipologia de policiamento; - Formação em técnicas de intervenção policial e Ordem Pública; - Estabelecimento de níveis de intervenção policial, indicando a forma de atuação; - Resposta "informada" que promove a legitimidade; - Isolamento rápido e discreto das pessoas destinatárias da intervenção policial; - Conhecer e reconhecer comportamentos dos adeptos; - Reconhecer as cenarizações que podem criar conflitos;	9. Separação de funções	(sem referências)
5. Simplicidade	Esquematização da intervenção policial	10. Equilíbrio entre as medidas de segurança e o objetivo do policiamento	- Policiamento <i>low profile</i> evitando grande ostensividade no ambiente que se pretende que seja pacífico; - A PSP demonstra que tem os necessários recursos para intervir de forma mais enérgica e cessar comportamentos mais violentos e hostis.

Nota. Análise e subsunção do teor da referida diretiva com seis princípios de segurança.

Tabela 2 - Comparação dos princípios de segurança com as características da diretiva estratégica n.º 30/2019 (Liga das Nações 2019)

1. Reconhecimento e identificação dos recursos críticos	• 2 estádios de futebol, locais de treino e unidades hoteleiras dos agentes desportivos	6. Proteção dos pontos fracos	• Utilização de cenarizações; • Equipas de Visibilidade, Apoio e Reforço
2. Segurança em profundidade	(sem referências)	7. Utilização de áreas de constricção	(sem referências)
3. Notificação	(sem referências)	8. Imprevisibilidade	(sem referências)
4. Resposta	• Observância da doutrina consolidada da PSP; • Reforço das medidas preventivas para reduzir as vulnerabilidades; • Permanente esforço de pesquisa de informações	9. Separação de funções	(sem referências)
5. Simplicidade	• Observância da doutrina consolidada da PSP	10. Equilíbrio entre as medidas de segurança e o objetivo do policiamento	(sem referências)

Nota. Análise e subsunção do teor da referida diretiva com quatro princípios de segurança

Tabela 3 - *Comparação dos princípios de segurança com as características da diretiva estratégica n.º 32/2020 (Liga das Nações 2020)*

1. Reconhecimento e identificação dos recursos críticos	2 estádios de futebol, locais de treino e unidades hoteleiras dos agentes desportivos	6. Proteção dos pontos fracos	(sem referências)
2. Segurança em profundidade	Permanente articulação entre security e safety	7. Utilização de áreas de constrição	Utilização de perímetros de segurança
3. Notificação	(sem referências)	8. Imprevisibilidade	(sem referências)
4. Resposta	- Observância da doutrina consolidada da PSP; - Reforço das medidas preventivas para reduzir as vulnerabilidades; - Permanente esforço de pesquisa de informações	9. Separação de funções	(sem referências)
5. Simplicidade	Observância da doutrina consolidada da PSP	10. Equilíbrio entre as medidas de segurança e o objetivo do policiamento	(sem referências)

Nota. Análise e subsunção do teor da referida diretiva com cinco princípios de segurança

Discussão

No planeamento relativo ao grande evento desportivo Euro 2004, a identificação dos recursos críticos centrou-se nos estádios de futebol. Nas competições de 2019 e 2020, acresceu a preocupação com os locais de treino e as unidades hoteleiras dos agentes desportivos. No que concerne à segurança em profundidade, apenas existiu uma breve referência à articulação entre a vertente *safety* e *security*, nos eventos de 2019 e 2020.

Relativamente à notificação, não foi previsto expressamente nas diretivas dos três grandes eventos desportivos este princípio. No Euro 2004, ao nível da reposta foi preconizada, para além da tipologia de policiamento, o estabelecimento da atuação e de níveis de intervenção policial. Aliás, tal tipologia veio a ser atualizada em cinco níveis, de acordo com os graus de ameaça, correspondendo aos distintos recursos e valências policiais. As diretivas de 2019 e de 2020 apenas remetem para a observância da doutrina

estabelecida pela PSP e o permanente esforço de pesquisa de informações policiais.

O princípio da simplicidade, na diretiva do Euro 2004, encontra-se verificado pela esquematização da intervenção policial, a qual permite um rápido e global conhecimento do policiamento, enquanto existe a remissão das outras diretivas para a doutrina consolidada pela PSP no Euro 2004.

No princípio da proteção dos pontos fracos, só existe uma tímida alusão na diretiva de 2019, a qual refere que devem ser utilizadas cenarizações e equipas de visibilidade e de apoio, pelo que tal menção é omissa nas restantes diretivas. No princípio das áreas de constricção existiu uma breve referência à utilização de perímetros de segurança nas diretivas de 2004 e de 2020, não havendo qualquer referência na diretiva de 2019.

A utilização de polícias não uniformizados promove, por um lado, a intervenção de baixa visibilidade, bem como o necessário apoio, caso seja necessário, à eventual intervenção policial. Denota-se, assim, na diretiva de 2004 uma característica do princípio de imprevisibilidade, não havendo qualquer menção nas restantes diretivas. Não encontramos qualquer referência do princípio da separação de funções nas aludidas diretivas.

No tocante ao princípio do equilíbrio entre as medidas de segurança e o objetivo do policiamento, existiu uma preocupação estratégica do policiamento do Euro 2004, uma vez que o policiamento *low profile* demonstrou uma polícia com especial enfoque num ambiente pacífico, baseado no diálogo, na mediação e na negociação, mas que, concomitantemente, apresentava elevada visibilidade e possuía os necessários recursos para intervir de forma mais reativa. No planeamento de 2019 e de 2020, não encontramos qualquer breve referência a este princípio.

Apesar da doutrina consolidada pela PSP, sobretudo a partir da realização do Euro 2004, pudemos verificar que somente quatro princípios de segurança não ficaram previstos na respetiva diretiva. A própria evolução das ciências policiais tem sido determinante para que se consiga cada vez mais ultimar e melhorar os policiamentos dos grandes eventos desportivos, a par da experiência acumulada dos sucessivos comandantes de polícia, que realizam o *debriefing*, elaboram o respetivo relatório final do policiamento e analisam sistematicamente os policiamentos já realizados anteriormente, o que constitui um claro exemplo de uma atuação padronizada de boas práticas.

Todavia, constatámos que na diretiva de 2019, não existe qualquer menção a seis princípios de segurança, enquanto na diretiva de 2020, são cinco o

número de princípios que não estão previstos. Tal facto pode constituir uma panóplia de debilidades que vai imbricar necessariamente, durante a realização do grande evento, no plano operacional e tático.

Não obstante o progresso das ciências policiais contribuir para a promoção e o aperfeiçoamento da qualidade dos policiamentos dos grandes eventos desportivos, o que muito tem contado com a experiência acumulada dos sucessivos comandantes de polícia, através de atuações padronizadas de boas práticas, não se vislumbra, até ao momento, o estabelecimento de um modelo estratégico de policiamento dos grandes eventos desportivos em Portugal.

Conclusão

O objetivo primordial deste estudo consistiu em comparar o planeamento do policiamento de três grandes eventos desportivos realizados em Portugal, considerando a identificação e a subsunção de princípios de segurança nas respetivas diretivas, bem como compreender as boas práticas executadas nos aludidos policiamentos.

No Euro 2004, verificámos a existência de um elevado trabalho realizado no âmbito estratégico, que consequentemente originou distintas vantagens na vertente operacional e tática. Apesar dos princípios de segurança elencados serem supervenientes ao planeamento estratégico preconizado no Euro 2004, este veio a consagrar seis (dos dez) princípios de segurança que conseguiu indiciar, doravante, as opções estratégicas desta tipologia de policiamento. Da análise às diretivas de 2019 e 2020, registou-se inclusivamente um decréscimo dos princípios vertidos (alguns com mera menção à doutrina consolidada da PSP), pelo que as opções estratégicas estão timidamente previstas.

No que concerne à nossa pergunta de partida, embora o planeamento dos policiamentos de grandes eventos desportivos possa sugerir uma base estrutural, as opções estratégicas superiormente definidas não são suficientemente reveladoras na adoção de um modelo estratégico da PSP para esta tipologia de eventos.

Torna-se assim indispensável a elaboração de um modelo estratégico e respetiva documentação que concretize melhor quais são, de facto, as opções estratégicas do planeamento do policiamento de grandes eventos desportivos. Esta documentação, para além da metodologia adotada pela PSP, deve prever quais são os princípios de segurança que devem ser observados

durante toda a fase do planeamento estratégico, configurando-se este relevante para os polícias que depois vão operacionalizar, no comando operacional e tático, o referido policiamento nos vários grandes eventos desportivos.

Neste sentido, a otimização e a previsão das opções estratégicas quando possibilitarem a configuração de modelo estratégico de grandes eventos desportivos, devem reflexionar todo o manancial de conhecimento e a vasta experimentação dos comandantes de inúmeros policiamentos de elevada complexidade.

Após a criação e implementação do modelo estratégico, torna-se muito relevante proceder à formação de todos os comandantes de molde à plena capacitação e conhecimento das opções estratégicas e dos respetivos princípios de segurança que exprimem os fundamentos e o objetivo daquele modelo.

O planeamento do policiamento dos grandes eventos tem sido uma imagem de marca da PSP. As emergentes ameaças, riscos e a própria comunidade têm imprimido uma real dinâmica evolutiva que acaba por se afigurar num exigente desafio e, ao mesmo tempo, a PSP tem tido oportunidade, decorrente dos vários sucessos dos grandes eventos, de se afirmar e de consolidar as boas práticas referidas.

Assim, as opções estratégicas do Euro 2004 têm sido o fundamento do modelo de policiamento da PSP dos grandes eventos desportivos, pelo que se torna necessário proceder-se à atualização do planeamento estratégico para fazer face às necessidades dos desafios, que têm sido asseguradas pela elevada praxis policial.

Reconhecendo-se à PSP, enquanto polícia de grandes eventos (desportivos), para o seu empenhamento estratégico, operacional e tático, será certamente importante que os aludidos princípios de segurança, face à sua transversalidade, se possam assumir como um contributo para um modelo estratégico de planeamento dos grandes eventos desportivos.

Referências

- Adang, O., & Brown, E. (2008). Policing football in europe: Experiences from peer review evaluation teams. Politieacademie.
- Afonso, J. (2020). A Segurança em espetáculos de futebol: Da rivalidade ao ódio. International Press.

Aven, T. (2003). *Foundations of risk analysis. A knowledge and decision-oriented perspective*. John Wiley & Sons Ltd.

Bates, S., & Jenkins, L. (2007). Teaching and learning ontology and epistemology in political science. *Politics*, 27(1), 55–63. <https://doi.org/10.1111/J.1467-9256.2007.00279.X>

Beck, U. (1992). *Risk society: Towards a new modernity*. Sage Publications.

Berg, B., Hutten, P., & Prins, R. (2021). Security and safety: An integrative perspective. In *International Security Management* (pp. 13-27). Cham.

Brandão, A. (2004). *Informações e segurança - «Segurança: um conceito contestado em debate»*. Prefácio.

Brecher, M. (1977). Toward a theory of international crisis behavior: A preliminary report. *International studies quarterly* 21, n.º 1 (Mar. 1977): pp. 39-74.

Brooks, D. (2010). What is security: definition through knowledge categorization. *Secur.* P.225-239.

Clemente, P. (2015). *Cidadania, polícia e segurança*. ISCPSI

Collins, A. (2013). *Contemporary security studies*. University Press.

Convenção de Saint-Dennis. (2016). Resolução da Assembleia da República n.º 52/2018, aprova a Convenção do Conselho da Europa sobre uma Abordagem Integrada da Segurança, da Proteção e dos Serviços por Ocasão dos Jogos de Futebol e de Outras Manifestações Desportivas, aberta a assinatura em Saint-Denis, em 3 de julho de 2016.

Couto, A. (1988). *Elementos de Estratégia. Apontamentos para um Curso*, Vol. I. Instituto de Altos Estudos Militares.

Diretiva Estratégica n.º 30/2019, da Unidade Orgânica de Operações e Segurança da PSP, de 06 de maio de 2019.

Diretiva Estratégica n.º 32/2020, da Unidade Orgânica de Operações e Segurança da PSP, de 28 de julho de 2020.

Diretiva de Planeamento n.º 10/03, da Unidade Orgânica de Operações e Segurança da PSP, de 28 de novembro de 2020.

Duque, R. (2015). Singularidades da coexistência da liberdade e da segurança em democracia. In Correia E. (coord.). *Liberdade e Segurança*. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

Elias, L. (2018a). *Ciências policiais e segurança interna: Desafios e prospetiva*. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

Elias, L. (2018b). Crise(s) e segurança. Da prevenção e resposta a incidentes críticos. In Poaires, N., e Marta, R. (Coord.). *Segurança interna. Desafios na sociedade de risco mundial*. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

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

- Felgueiras, S. (2011). Police Learning Strategies. In: Akhgar, B., Yates, S. (eds) *Intelligence Management. Advanced Information and Knowledge Processing*. Springer.
- Felgueiras, S. (2009). A segurança de grandes eventos desportivos: As fases finais dos campeonatos da Europa de futebol no século XXI. (Dissertação de mestrado não publicada). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Fernandes, L. (2014). *Intelligence e segurança interna*. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Getz, D. (2007). *Events studies on theory, research and policy for planned events*. Elsevier.
- Giddens, A. (2002). *As consequências da modernidade*. Celta.
- Grix, J. (2002). Introducing students to the generic terminology of social research. *Politics*, 22: 175-186.
- Guerra, L. (2016). Clarificando o conceito de segurança. In Politeia (Vol. Ano X-XI-X, pp. 119–132). Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Guinote, H. (2005). Forças Armadas e Forças de Segurança, competências operacionais em matéria de segurança. In G. M. Coord. Silva, Volume comemorativo dos 20 anos do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (pp. 946-1004). Almedina.
- Hadley, J. (2011). *Foundations of the european house of major events security: A manual for the international coordination of major event security research in europe*. United Nations Interregional Crime and Justice Research Institute (UNICRI).
- Hanstad, D.V. (2012). Risk management in major sporting events: A participating national olympic team's perspective, *Event Management*, 16(1), 189-201.
- Hope, W. (2002). *Introdução ao gerenciamento de riscos*. Funenseg.
- Jore, S. (2019). The conceptual and scientific demarcation of security in Contrast to safety. *Eur J Secur Res* 4, p. 157-174. <https://doi.org/10.1007/s41125-017-0021-9>.
- Jore, S. (2017). *Safety and security—is there a need for an integrated approach? Risk, reliability and safety: Innovating theory and practice*. Taylor and Francis Group, CRC Press, London, 852-859.
- Kuhn, T. (2021). *A estrutura das revoluções científicas*. Guerra e Paz, Editores.
- Lopes, E. (2009). *Crise estrutural e questões de segurança*. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Madensen, T., & Eck, J. (2008). The problem of spectator violence in stadiums - What this guide does and does not cover. *Spectator Violence in Stadiums Guide* N.º 54
- Martins, R. F. (1985). *Acerca de uma estratégia estrutural portuguesa*. Nação e Defesa.

- Moreira, A. (2015). A crise, a segurança, mudança. Academia das Ciências de Lisboa.
- Morgado, S. (2015). Comportamento dos adeptos e intervenção pedagógica. *Journal of sport pedagogy and research*, 1(7), 23.
- Morgado, S., & Felgueiras, S. (2022). Como a (in)segurança condiciona o desporto: Do grande evento desportivo à grande frustração dos adeptos na Final da Champions League 2022. *Sport Magazine*, (Dossier ética e valores no desporto).
- Ortiz, C. (2016). A crescente tendência da privatização da segurança. In D. N. Coord. Raquel Duque, *Segurança Contemporânea* (pp. 231-244). Pactor.
- Poiars, N. (2015). Das forças de segurança na prevenção da violência no desporto. *Journal of Sport Pedagogy & Research*, 1(7), 24.
- Radice, H. (2004). Taking globalization seriously. In L. Panitch, C. Leys, A. Zuege & M. Konings (eds.). *The Globalization decade*. Merlin.
- Ramos, C. (2005). O processo de decisão policial no âmbito da atividade operacional – uma nova abordagem. Trabalho final no âmbito do curso de direção e estratégia policial. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna e Instituto Nacional de Administração.
- Ribeiro, A. (1998). Planeamento da acção estratégica – Aplicado ao estado: Editorial Minerva.
- Rothschild, E. (1995). What is Security? *Daelus*, 124(3), p.53-98.
- Sarmiento, J., Pinto, A., Silva, C. & Pedroso, C. (2011). O evento desportivo: etapas, fases e operações. *Revista intercontinental de gestão desportiva*, 1(2), p. 78-96.
- Santos, M. (2011). Noções Introdutórias Sobre o Processo de Planeamento: Universidade de Évora.
- Toohy, K., & Veal, T. (2007). *The olympic games: A social science perspective*. CABI.
- Tomé, L. (2010a). Segurança e complexo de segurança: conceitos operacionais. *Janus. net, e-journal of international relations*, 1(1), 33-49.
- Tomé, L. (2010b). A Geopolítica e o complexo de segurança na ásia oriental: Questões teóricas e conceptuais. (Dissertação de doutoramento em relações internacionais não publicada). Universidade de Coimbra.
- Torres, J. (2015). Gestão riscos no planeamento, execução e auditoria de segurança. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- UNICRI. (2007). *IPO Security Planning Model: ISCPSP* (tradução).
- Vasques, L. (2015). A PSP e a gestão de adeptos: Fatores chave para o sucesso no caso paradigmático do futebol, Dissertação de Mestrado em Ciência Policiais, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa.
- Wayland, B. A. (2014). *Security for business professionals: How to plan, implement, and manage your company's security program*. Butterworth-Heinemann.
- Williams, P. (2008). *Security studies: An introduction*. Routledge.