

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



VI CURSO DE DIREÇÃO E ESTRATÉGIA POLICIAL TRABALHO INDIVIDUAL FINAL

Comando e Controlo em Grandes Eventos: Estudo de caso da Jornada Mundial da Juventude

Autor:

Pedro Nuno Quinteiro Sousa Marques
Intendente

Orientador

Pedro Nuno Resende Melo Coelho de Moura
Superintendente

Lisboa, 30 de agosto de 2024



Epígrafe

My point was that a thirty-second decision rested upon thirty years of experience and study. (Mattis & West, 2019, p. 141)

Agradecimentos

O VI Curso de Direção e Estratégica Policial (CDEP) coincidiu sensivelmente com os 30 anos de entrada na então Escola Superior de Polícia, hoje Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

Neste sentido, cumpre-me agradecer, em primeiro lugar, aos amigos do X CFOP, que o CDEP permitiu agora rever, pela amizade e camaradagem de décadas.

É de realçar, também, o empenho do ISCPSI, a começar pelo seu Diretor, Exmo. Sr. Superintendente – Chefe Luís Farinha, na realização do CDEP.

Um agradecimento ao Sr. Superintendente Pedro Moura, meu orientador, pela total disponibilidade e apoio demonstrados para abordar uma temática que conhece em profundidade.

Queria também agradecer à Doutora Paulo Espírito Santo, pela ajuda sempre pronta no que diz respeito ao método de investigação.

Uma palavra especial para a minha família, pelo apoio de sempre e pelo carinho incondicional da minha esposa e dos meus filhos.

Não seria possível chegar ao dia de hoje com tantas experiências positivas de incontáveis momentos operacionais vividos em vários locais do país e estrangeiro, sem a camaradagem de tantos oficiais, chefe e agentes com quem tenho tido o privilégio de trabalhar ao longo dos anos!

Por fim, uma palavra de apreço a todos os entrevistados no presente trabalho, foi a sua disponibilidade para partilhar a sua experiência que tornaram este trabalho possível.

Muito obrigado!

Resumo

Nas últimas décadas, têm-se realizado em Portugal inúmeros Grandes Eventos (GE) de nível internacional e até mundial, com diferentes características quanto à sua natureza, dimensão e sensibilidade. A Polícia de Segurança Pública (PSP) tem estado presente em todos eles, planeando e executando operações de segurança de elevada complexidade, as quais têm vindo a contribuir para o seu prestígio nacional e internacional, bem como para o prestígio do próprio país enquanto destino seguro. No ano passado realizou-se em Portugal a Jornada Mundial da Juventude (JMJ 2023), no que terá sido o evento de maior dimensão já realizado em território nacional, implicando a articulação das forças de segurança pelo Secretário-Geral do Sistema de Segurança Interna (SGSSI), através das suas competências legais de controlo. Este GE, consequentemente, deu origem à maior operação de segurança da PSP, na qual empenhou cerca de 10 mil polícias. As operações de segurança implementadas em GE englobam uma estrutura de comando e controlo dedicada.

Partindo da abordagem teórica do conceito comando e controlo, o nosso trabalho desenvolveu um estudo de caso sobre a JMJ 2023, procurando caracterizar aspetos relevantes do seu funcionamento. Para tal foram realizadas entrevistas ao SGSSI e a oficiais da PSP que participaram nos 3 níveis de comando e controlo, as quais foram sujeitas a uma análise de conteúdo temática. Os resultados evidenciam, entre outros aspetos, a importância do devido dimensionamento das estruturas dedicadas, desde o planeamento até à execução da operação, bem como a imprescindibilidade da componente logística e a crescente relevância dos meios tecnológicos de apoio à decisão policial.

Palavras-chave: Comando e Controlo, Grandes eventos, JMJ 2023

Abstract

In recent decades, numerous Major Events (GE) have been held in Portugal at an international and even global level, with different characteristics in terms of their nature, size and sensitivity. The Public Security Police (PSP) has been present in all of them, planning and executing highly complex security operations, which have contributed to its national and international prestige, as well as to the prestige of the country itself as a safe destination. Last year, World Youth Day (WYD 2023) was held in Portugal, in what was reportedly the largest event ever held in Portugal, involving the articulation of the security forces by the Secretary-General of the Internal Security System (SGSSI), through his legal control powers. This GE, consequently, gave rise to the PSP's largest security operation ever, in which it engaged about 10 thousand police. The security operations implemented in GE encompass a dedicated command and control structure.

Based on the theoretical approach of the command and control concept, our work developed a case study on WYD 2023, seeking to characterize relevant aspects of its functioning. To this end, interviews were conducted with the SGSSI and with PSP officers who participated in the 3 levels of command and control, which were subject to a thematic content analysis. The results show, among other aspects, the importance of the proper dimensioning of the dedicated structures, from planning to the execution of the operation, as well as the indispensability of the logistical component and the growing relevance of information technology supporting the police decision process.

Keywords: Command and Control, Major events, WYD 2023

Lista de Siglas e Acrónimos

ANEPC – Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil

CDEP – Curso de Direção e Estratégia Policial

COMETLIS – Comando Metropolitano de Lisboa

CSP – Corpo de Segurança Pessoal

GE – Grande Evento

IA – Inteligência artificial

ICS – Incident Command System

INEM – Instituto Nacional de Emergência Médica

JMJ – Jornada Mundial da Juventude

JMJ 2023 – Jornada Mundial da Juventude de Lisboa

LSI – Lei de Segurança Interna

OMS – Organização Mundial da Saúde

NATO – Organização do Tratado do Atlântico Norte

NIMS – National Incident Management System

PCCCOFSS - Plano de Coordenação, Controlo e Comando Operacional das Forças e Serviços de Segurança

PCT – Posto de Comando Tático

PSP – Polícia de Segurança Pública

SSI – Sistema de Segurança Interna

SGSSI – Secretário-Geral do Sistema de Segurança Interna

UEP – Unidade Especial de Polícia

UNICRI - United Nations Interregional Crime and Justice Research Institute

Índice Geral

Epígrafe	ii
Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract.....	v
Lista de Siglas e Acrónimos	vi
Índice de Figuras	ix
Capítulo I - Introdução	1
Objetivos e pergunta de partida	2
1 - Quadro teórico.....	3
1.1 - Os Grandes Eventos	3
1.2- O Comando e Controlo	6
1.2.1 - A perspetiva militar	6
1.2.2 – O Sistema de Segurança Interna	9
1.2.3 – O Comando e Controlo na PSP	11
1.2.4 - A Consciência Situacional	14
1.2.5 - A vertente tecnológica.....	16
Capítulo II – Método	20
1 – Jornadas Mundiais da Juventude	20
1.1 – Origem e antecedentes.....	20
1.2 – A Jornada Mundial da Juventude 2023 – Lisboa	21
1.2.1 – O papel da Administração Central.....	21
1.2.2 - A Operação de Segurança	22
1.2.3 – O papel da PSP no evento	23
2 – Tipo de Estudo e instrumento de recolha de dados	25
2.1 - Procedimento.....	26
Capítulo III - Análise dos resultados	28
1 – A Estrutura de Comando e Controlo dedicada	28
1.1 – Os níveis de comando e controlo.....	28
1.2 – O papel da consciência situacional.....	29
1.3– Os Postos de Comando	31
1.4 – Comando ou controlo?.....	32

2 - Os recursos tecnológicos de apoio à decisão	33
2.1 – Relevância	33
2.2 – Caracterização	33
3 – Articulação dos meios envolvidos na Operação.....	34
3.1 – A Logística	34
3.2 – À altura do desafio.....	34
4 – Aspectos a melhorar	35
4.1 – A construção da operação.....	35
4.2 – O desenrolar da Operação.....	35
4.3 – Funções de Comando	36
4.4 – Gestão do esforço	36
5 – Boas Práticas	37
Capítulo IV - Conclusões	39
Referências bibliográficas	42
Anexo A – Guião entrevista – Oficiais.....	47
Anexo B – Guião entrevista – SGSSI.....	49
Anexo C – Despacho de Autorização para entrevistas.....	51
Anexo D – Despacho de Autorização para acesso a documentos	52
Anexo E - Principais incidentes de segurança e proteção registados em edições anteriores das JMJ	53
Anexo F – Os principais números da JMJ 2023.....	54
Anexo G - Quadro Categorical.....	55
Anexo H – Principais excertos de codificação das entrevistas.....	57

Índice de Figuras

Figura 1: Consciência situacional no contexto militar (Munir et al., 2022, p. 56).....	8
Figura 2: Consciência situacional partilhada (adaptado de Nofi, 2000, p. 33).....	15
Figura 3: Representação do modelo de Huang et al (2021, p. 8).	18
Figura 4: Sistema de gestão de operações desenvolvido no projeto APPRAISE.....	19
Figura 5: Programa oficial da JMJ 2023 - Lisboa	21
Figura 6: Estrutura de coordenação e controlo centralizado (SGSSI, 2023).....	23

Capítulo I - Introdução

A Polícia de Segurança Pública (PSP) caracteriza-se por estar hierarquicamente organizada, estando o pessoal com funções policiais sujeito à hierarquia de comando, nos termos da sua Lei Orgânica. Esta norma legal é densificada por normativos internos da PSP, que visam operacionalizar este conceito de comando, a par do conceito de controlo, utilizando-se comumente a expressão comando e controlo.

Na atividade quotidiana da PSP está definida uma estrutura de Comando e Controlo, abarcando todo o dispositivo territorial e que se materializa no Centro de Comando e Controlo Estratégico (CCCE) na Direção Nacional da PSP e nos Centros de Comando e Controlo Operacional (CCCO) nos Comandos Policiais e Unidade Especial de Polícia (UEP), nos termos previsto na Norma de Execução Permanente (NEP) n.º A/UOOS/DO/01/26, de 21 de outubro de 2016.

Apesar desta macroestrutura pretender corresponder aos níveis de Comando Estratégico, Operacional e Tático, no quotidiano este último não tem uma estrutura formal, na medida em que, neste caso, falamos da gestão de meios em resposta a contextos de baixa complexidade. Em regra, só são constituídos Comandos de nível Tático (habitualmente designados Postos de Comando Tático - PCT) em resposta à necessidade de gerir dispositivos policiais específicos, nomeadamente para a gestão integrada de várias valências policiais especializadas.

Esta necessidade surge nomeadamente no contexto de operações planeadas, assumindo grande destaque as levadas a cabo no contexto de grandes eventos, tais como a EXPO 98, o EURO 2004, a Cimeira da NATO (2010), as visitas de Sua Santidade o Papa realizadas em 2010 e 2017, a final da Liga dos Campeões em 2014 e 2021, o Festival Eurovisão da Canção realizado em Lisboa em 2018, as várias edições da *Web Summit*, bem como os diversos festivais de música de nível internacional (*NOS Alive*, *Rock in Rio*, ou *Primavera Sound*). Com a entrada em vigor da NEP acima referida, passa a prever-se que neste contexto de operações planeadas complexas pode o Diretor Nacional da PSP decidir que se justifica implementar uma estrutura de comando e controlo dedicada, com os seus três níveis (estratégico, Operacional e tático), de modo a consolidar a resposta integrada da PSP.

A Jornada Mundial da Juventude (JMJ 2023), que se realizou em Portugal em 2023 terão sido o evento de maior dimensão alguma vez realizado no nosso país. Previa-se que o evento

traria a Portugal 1,5 milhões de peregrinos, os quais numa primeira fase seriam acolhidos em várias dioceses do país e, numa segunda fase, concentrar-se-iam todos em Lisboa. Esta segunda fase contaria com a presença de Sua Santidade o Papa Francisco (quer na qualidade de chefe de estado, quer também como peregrino). É também relevante referir a singularidade da decisão de nível político de atribuir ao Secretário-Geral do Sistema de Segurança Interna (SGSSI) a articulação das forças e serviços de segurança, no âmbito das suas competências legais de controlo previstas na Lei de Segurança Interna (LSI). Todas estas circunstâncias exigiram o planeamento e execução de uma operação policial extraordinariamente complexa, nomeadamente por implicar um reforço de meios ao Comando Metropolitano de Lisboa (COMETLIS) inédito pela sua dimensão, incluindo, também, a definição de uma estrutura de Comando e Controlo dedicada, em que, pela primeira vez, o nível estratégico da PSP funcionou nas instalações do Sistema de Segurança Interna (SSI).

Assim, a pertinência do presente estudo encontra-se na identificação de boas práticas e eventuais melhorias, especificamente no que diz respeito à estrutura de comando e controlo implementada para a JMJ 2023, potenciando o desempenho da PSP na gestão de grandes eventos futuros.

Objetivos e pergunta de partida

O objetivo geral deste estudo é avaliar a aplicação da doutrina de Comando e Controlo da PSP, através da análise da estrutura dedicada implementada para a JMJ 2023. Especificamente, o estudo visa: 1) analisar a ligação entre os níveis de comando; 2) compreender a monitorização do cumprimento do planeamento ou instruções (controlo) 3); identificar os recursos tecnológicos de apoio à decisão; 4) analisar a articulação dos meios da PSP envolvidos na operação.

A pergunta de partida que orienta este estudo é: “os procedimentos em vigor na PSP relativos a Comando e Controlo são adequados para a gestão de grandes eventos?”

1 - Quadro teórico

1.1 - Os Grandes Eventos

Existem diversas tentativas de definir o conceito de grande evento (GE), verificando-se desde logo, no quadro legal nacional, que no Artigo 18º da LSI existe a referência a “eventos de dimensão ampla ou internacional”, ainda que não estejam definidos parâmetros objetivos que ajudem a densificar esse conceito (Pimentel, 2019, p. 14). O PCCCOFSS faz também uma referência a GE, mas sem efetivamente apresentar uma definição. A Organização Mundial de Saúde (OMS), por seu turno, utiliza o conceito de evento de massa, definindo-o como um evento, planeado ou não, em que o número de pessoas reunidas pode levar ao limite a capacidade de planeamento e os meios de resposta de determinada comunidade, cidade ou país anfitrião (World Health Organization, 2015, p. 171). Já no projeto EU-SEC II (*Coordinating National Research Programmes on Security during Major Events - 2007*), coordenado pelo UNICRI (*United Nations Interregional Crime and Justice Research Institute*) “um grande evento caracteriza-se por ser um acontecimento previsível e que assume uma das seguintes características: detenha um significado ou popularidade histórica ou política; apresente grande cobertura dos média e/ou presença dos média internacionais; ocorra uma participação de cidadãos de diferentes países e/ou um possível grupo de público-alvo; haja a participação de altas entidades em elevado número; potencie um conjunto de possíveis ameaças, que consequentemente possa necessitar de cooperação e assistência internacional” (UNICRI, 2007, p. 8).

No mesmo sentido, pode ser um acontecimento extraordinário ou único, de diferentes naturezas (político, cultural, entre outras), podendo atingir uma dimensão nacional ou internacional, envolvendo multidões e altas entidades de relevo (Oliveira, 2015). Dadas as suas características, exigem uma “resposta extraordinária, planeada e executada através de um modelo de gestão” (Elias, 2018, p. 362), reunindo entidades públicas e privadas. Assim, “a sua organização e gestão devem ser pormenorizadas e, por isso, exigem uma elevada canalização de recursos para garantir a segurança não só do local do evento, mas também do meio envolvente” (Soares, 2023, p. 4).

Neste contexto, parece também relevante referir que “os GE de multidões são encontros intergrupais típicos, entre as multidões e a polícia e a ação policial pode ter um efeito crítico no

resultado dos eventos” (Cronin & Reicher, 2006, p. 178), ou seja, o impacto do dispositivo policial nos GE pode não ser necessariamente neutro.

Uma nota para mencionar especificamente a Convenção de Saint-Denis¹. Apesar de dizer respeito especificamente ao futebol e outras manifestações desportivas, está alicerçada em três pilares interdependentes que estão cada vez mais presentes também noutros tipos de eventos: segurança (security), proteção (safety) e serviço. Há, assim, neste tipo específico de eventos – que, em rigor, será dos que acarretam mais empenhamento da PSP - uma evolução de uma visão eminentemente securitária, para uma abordagem mais holística e integrada de todas as entidades envolvidas, assumindo especial destaque o facto desta nova abordagem ser juridicamente vinculativa para os países que a ratificam e, conseqüentemente, para as respetivas instituições.

De forma sucinta, Leite explica-nos esta trilogia de áreas de intervenção (2024, p. 24):

Uma ‘medida de segurança’ (security) consubstancia-se em qualquer medida concebida e aplicada, com o intuito principal de prevenir e reduzir o risco e/ou de fazer face a qualquer tipo de violência, atividade criminosa ou distúrbios causados. Como ‘medida de proteção’ (safety) designa-se toda e qualquer medida concebida e aplicada com o objetivo principal de proteger a saúde e o bem-estar dos indivíduos e dos grupos. Por ‘medidas de serviço’ (service) entende-se por qualquer medida concebida e aplicada com o objetivo principal de fazer com que os indivíduos e os grupos se sintam confortáveis, apreciados e bem-vindos.

Alguns autores defendem, por outro lado, a existência de uma classe de megaeventos. Para Muller, “correspondem a ocasiões sem carácter fixo, de duração fixa, que atraem um grande número de visitantes, com um elevado impacto mediático, acarretam enormes custos e impactos infraestruturais e na população que os rodeia” (2015, p. 634). Segundo Baptista, esta classe específica de eventos distingue-se, ainda, pelas seguintes razões:

O megaevento acarreta, pela sua grande dimensão, uma operação de preparação que acarreta vários meses ou anos de preparação, envolve a prestação política e económica,

¹ Convenção do Conselho da Europa sobre uma abordagem integrada da segurança, da proteção e dos serviços por ocasião de jogos de futebol e outras manifestações desportivas, ratificada por Portugal em 19JUN2018, entrando em vigor em 01AGO2018: <https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list?module=signatures-by-treaty&treaty=218>

assim como a mobilização social do país ou países em causa. (..) O motivo geográfico acaba por não ser expressivo, o que nos permite falar num público global do ponto de vista mediático, uma vez que é impossível considerar um mega evento sem qualquer cobertura mediática generalizada (imprensa, rádio, televisão, etc.).(...) O número de participantes é quase incontável nestes Eventos, mas podemos situá-los entre os cem mil (100 000) e alguns milhões. Podemos ter um evento com um número de pessoas menor e ser um megaevento atendendo ao perfil dos seus participantes, a título de exemplo os que envolvam figuras públicas da cultura, da política, das organizações internacionais, VIP's ou até figuras públicas do mundo empresarial. Todos estes exemplos, podem ser considerados megaevento levando em linha de conta a extrema importância dos participantes (2019, pp. 23, 24).

Por fim, para Matias (2002, p. 81), os megaeventos caracterizam-se da seguinte forma:

Geralmente é de curta duração e os seus resultados permanecem por bastante tempo nas cidades que os sediam. Está associado à criação de infraestruturas e comodidades para o evento, frequentemente tendo débitos a longo prazo e sempre requerendo uso programado com bastante antecedência. Um megaevento, se bem sucedido, projeta uma nova (ou talvez renovada) e persistente imagem positiva da cidade/país-hóspede por meio dos mass media, particularmente na cobertura televisiva.

É inegável que nos últimos 30 anos Portugal acolheu diversos eventos que se enquadram nos parâmetros enunciados, tanto de GE como de megaevento. Pelas suas características específicas, a EXPO 98, o EURO 2004 e a Cimeira da NATO em 2010 parecem enquadrar-se nos parâmetros de megaevento. Bastará lembrar que foi criada especificamente uma Divisão Policial para a Expo 98² e que tanto o EURO 2004³ como a Cimeira da NATO⁴ tiveram estrutura de preparação robustas, com a devida participação da PSP.

² Portaria N.º 294/1998, de 12 de Maio;

³ Resolução do Conselho de Ministros n.º 109/2002, de 23 de agosto - cria a Comissão de Segurança para o Euro 2004, incluindo o Coordenador nacional de segurança pública, designado pela PSP;

⁴ A Resolução do Conselho de Ministros n.º 12/2010, de 9 de fevereiro - Cria a Estrutura de Missão para a Organização da Cimeira da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), sendo o coordenador de segurança da PSP um Oficial da PSP;

Devemos considerar GE de nível internacional as visitas de Sua Santidade o Papa em 2010 e 2017, as finais da Liga dos Campeões em 2014 e 2021, o Festival da Eurovisão em 2018, a Fase Final da Liga das Nações em 2018, as diversas edições da Web Summit e a Presidência Portuguesa do Conselho da União Europeia em 2021, entre outros. Estes eventos têm naturezas diversas: política, desportiva, empresarial, cultural e também religiosa, implicando diferentes dimensões de deslocação de público, com públicos de diferentes características e variando também entre a presença reduzida de altas entidades, até à presença dos principais líderes mundiais.

Em conclusão, não existe consenso quer internacional quer nacional quanto à definição de GE, ainda que, com frequência, se utilize o termo para eventos de diferentes natureza e dimensão, sendo porventura o denominador comum a necessidade de implementar estruturas mais ou menos complexas e robustas, envolvendo diversos interlocutores públicos e privados, para a sua gestão.

1.2- O Comando e Controlo

1.2.1 - A perspetiva militar

Em termos históricos, a utilização de estafetas por Alexandre o Grande para receber informação ou enviar ordens para zonas do campo de batalha fora do seu alcance visual já corresponderiam à utilização de uma estrutura de comando e controlo (Noyes, 2017, p. 192), sendo certo que o conceito “comando e controlo” no contexto militar terá surgido com o sentido que conhecemos hoje durante a Segunda Guerra Mundial, face à necessidade de unificar o comando das forças aliadas (Sproles, 2002). Também conhecido no contexto militar como “C2”, foi ao longo dos anos evoluindo para “C3I” (comando, controlo, comunicações e inteligência) e mais tarde para “C4ISR” (comando, controlo, comunicações, computadores, inteligência, vigilância e reconhecimento) (Dekker, 2002). Atualmente, a doutrina militar introduziu já uma componente ciber, passando a utilizar-se o acrónimo “C5ISR” (comando, controlo, comunicações, computadores, ciber, inteligência, vigilância e reconhecimento).

Por um lado, o desenvolvimento do domínio do ciberespaço apresenta-se como mais uma área de disputa, há vários anos identificada como relevante no plano militar (Pires, 2018), passando a integrar o conceito da Organização do Tratado do Atlântico Norte (NATO) de

operações multi-domínio (OMD): a necessidade de desenvolver atividades militares, sincronizadas com ações de ativos não militares, em todos os domínios (terra, mar, ar, espaço e ciberespaço) de forma a obter determinados resultados no tempo e espaço adequado⁵. Parte da referência a ativos não militares tem exatamente a ver com o facto das capacidades de atuação no domínio do ciberespaço serem detidas por autoridades civis, o que constitui um claro desafio ao conceito de comando e controlo, nomeadamente no que diz respeito ao princípio da unidade de comando (Kalloniatis & Bowles, 2024, p. 29).

Por outro lado, o conceito OMD pressupõe a capacidade de comandar e controlar todas as forças e capacidades envolvidas, que não só tradicionalmente desenvolviam operações autónomas, mas também, em resultado dos avanços tecnológicos, produzem cada vez mais informação. Neste sentido, as “operações militares modernas são conduzidas com tecnologia interconectada complexa, altamente dinâmica e multidimensional para reduzir a dependência de combatentes humanos” (Zhu et al., 2020, p. 255).

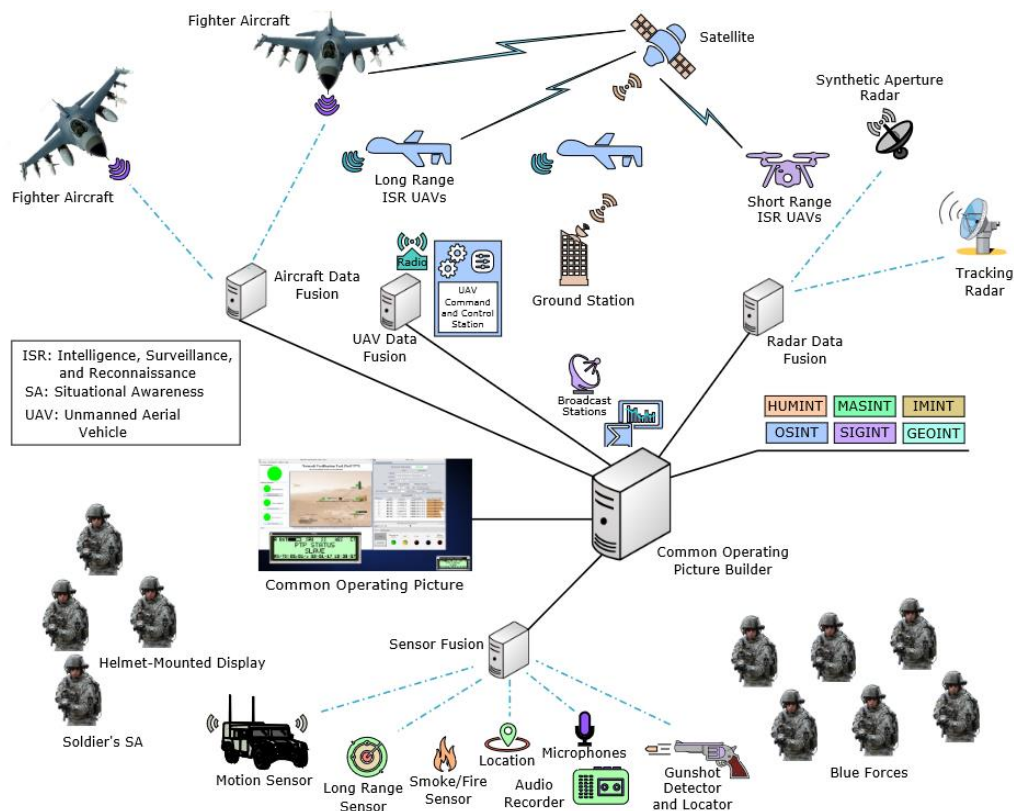
Atualmente, a construção de sistemas de C2 tem em consideração a importância da consciência situacional (conceito que detalharemos mais à frente), na medida em que o objetivo do sistema é que o comandante tenha a devida compreensão da situação com base na informação que lhe é disponibilizada, de modo a possibilitar a tomada da melhor decisão possível (Munir et al., 2022, p. 55). No centro da Figura 1 encontramos a referência à Common Operating Picture, definido pelo Departamento de Defesa norte americano como sendo "Uma única exibição idêntica de informações relevantes partilhadas por mais de um comando que facilita o planeamento colaborativo e auxilia todos os escalões a alcançar a consciência situacional" (DOD, 2021, p. 42).

Papel relevante também é aqui desempenhado pela inteligência artificial, ao assegurar o processamento de grandes quantidades de informação, podendo ser um apoio relevante quer em sede de planeamento, quer mesmo no apoio à decisão (ao ajudar a identificar alternativas de ação⁶), mas também em termos de suporte, por exemplo através das ferramentas de tradução de voz para texto (Schubert et al., 2018),

⁵ <https://www.act.nato.int/article/mdo-in-nato-explained/>

⁶ <https://cnnportugal.iol.pt/ia/inteligencia-artificial/inteligencia-artificial-algoritmos-e-armas-cada-vez-mais-autonomas-uma-nova-forma-de-guerra-a-maquina-fez-as-coisas-de-forma-ria/20240802/66abd2d7d34e94b82903bf01>

Figura 1: consciência situacional no contexto militar (Munir et al., 2022, p. 56)



Em 2008, A NATO implementou nos Países Baixos um Centro de Excelência de Comando e Controlo (C2COE), o qual, como ponto de partida, assumiu a seguinte definição de C2: “O exercício de autoridade por um comandante devidamente designado sobre as forças nomeadas e anexadas, realizado através de um conjunto de pessoal, equipamentos, comunicações, instalações e procedimentos para a conclusão da missão”⁷.

Parece-nos, ainda, relevante referir que, no caso concreto dos Estados Unidos da América, o seu Departamento de Defesa, quase com os mesmos termos, distingue Comando e Controlo (O exercício de autoridade e direção por um comandante devidamente designado sobre as forças designadas e anexadas na conclusão da missão) de Sistema de Comando e Controlo (as instalações, equipamentos, comunicações, procedimentos e pessoal essenciais para um comandante planear, dirigir e controlar operações de forças de acordo com as missões atribuídas) (DOD, 2021, p. 40).

⁷ <https://c2coe.org/about-the-centre/>

1.2.2 – O Sistema de Segurança Interna

No plano nacional, consideramos incontornável a menção ao Plano de Coordenação, Controlo e Comando Operacional das Forças e Serviços de Segurança (PCCCOFSS), aprovado pela Deliberação do Conselho de Ministros n.º 140/2010, de 25 de março. Esta versão do PCCCOFSS, resulta, em primeiro lugar, das alterações à Lei de Segurança Interna (LSI) introduzidas pela Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto: é criado o Secretário-Geral do Sistema de Segurança Interna (SGSSI)⁸ e são-lhe atribuídas competências de coordenação⁹, direção¹⁰, controlo¹¹ e comando operacional¹² das forças e serviços de segurança, nos termos e circunstâncias legalmente definidos na LSI. O SGSSI é, face às referidas competências, o guardião do PCCCOFSS, servindo igualmente este como guião para o seu exercício.

Ao definir pormenorizadamente a estrutura de resposta a Incidentes Tático Policiais (ITP), o PCCCOFSS define um padrão que se aplica ao espectro de entidades do Sistema de Segurança Interna, permitindo que cada uma saiba genericamente o que delas se espera neste contexto específico. Este padrão tem reflexos, conseqüentemente, na doutrina interna de cada entidade e, necessariamente, na respetiva formação. Incidente Tático Policial é a “ocorrência inopinada e de carácter reativo, configurando uma situação de flagrante delito ou que exija a imediata intervenção policial, cuja natureza, características e resolução envolvam, por motivos diversos, o emprego de recursos que ultrapassem os normal e quotidianamente utilizados” (Deliberação do Conselho de Ministros n.º 140/2010 - aprova o PCCCOFSS, 2010, p. 39).

Importará referir que, no caso específico da PSP, a resposta a ITP já estava ancorada nos princípios agora plasmados no PCCCOFSS, materializada, aliás, no mediatizado caso do roubo à mão armada, seguido de sequestro, na dependência do Banco Espírito Santo de Campolide ocorrido em agosto de 2008. É de sublinhar que igualmente as outras entidades presentes (tais como o Ministério Público, a Polícia Judiciária e até o INEM) seguiram os referidos princípios. Esses princípios estão, aliás enunciados na NEP DN/AUOOS/DO/01/11, de 05JAN2009, dedicada exclusivamente à gestão de ITP.

⁸ Artigo 14º da LSI

⁹ Artigo 16º da LSI

¹⁰ Artigo 17º da LSI

¹¹ Artigo 18º da LSI

¹² Nas situações excecionais previstas no Artigo 19º da LSI.

Parece-nos evidente que o princípio basilar que decorre textualmente do PCCCOFSS é o da territorialidade, isto é, de que a força de segurança territorialmente competente é responsável pela coordenação e ação tendente à resolução do ITP, o que implica colocar em marcha os mecanismos de coordenação e cooperação que se afigurem necessários e indispensáveis, estando as entidades externas obrigadas ao dever geral de cooperação. Evidentemente que o mesmo ocorrerá internamente na força de segurança responsável: tratará de acionar os seus recursos, especializados ou não, em função das características do ITP.

Neste sentido, a gestão de um ITP assume uma natureza flexível e modular, na medida em que, sem prejuízo de se identificar claramente a força de segurança e, dentro desta, quem assume o comando da operação, este comandante tem ao seu dispor um leque de opções de empenhamento de meios e valências, bem como de apoio das entidades externas que se afigurem pertinente, o que tem reflexo na própria constituição do seu posto de comando, em que parte da sua constituição é, conseqüentemente, variável.

Ainda sobre este modelo de comando, parece-nos relevante fazer dois comentários. Em primeiro lugar, a previsão do adjunto do comandante: sem prejuízo de serem previstas tarefas distintas para cada um, a existência de um adjunto assegura a redundância do comando.

Em segundo lugar, ao prever que o comandante deve permanecer no posto de comando e que de si depende diretamente um leque de valências e representantes de outras entidades (dependendo outros do adjunto), pretende assegurar que o comandante tem, em cada momento, uma imagem global do curso dos acontecimentos. Ou seja, os representantes presentes no posto do comando, em conjunto, concorrem para que o comandante detenha informação atualizada de tudo o que mais relevante está a acontecer.

Em simultâneo, atentas as responsabilidades do adjunto, cabe a este assegurar tarefas que poderão ser consideradas mais de gestão de todo o dispositivo implementado. Se desta gestão resultar a identificação de informação relevante, esta deverá ser integrada no posto de comando, podendo até o representante da valência ou setor que esteve na origem da informação vir a integrar o posto de comando.

Importa, por fim, referir que, pelo grande impacto mediático e social que os ITP (qualquer que seja a sua tipologia) habitualmente geram¹³, o nível estratégico das forças de segurança têm que proceder não só à gestão interna do incidente, mas também assegurar o

¹³ Basta lembrar o incidente no Centro Ismaili em março de 2023.

reporte ao nível da tutela política, nomeadamente face à previsão legal de alguns ITP poderem ser classificados como graves¹⁴ no contexto das competências de controlo do SGSSI, sendo uma das circunstâncias em que lhe pode ser atribuída a articulação das forças de segurança, através dos seus dirigentes máximos¹⁵. Ora, apesar de não ser esse o mote do presente trabalho, importará refletir acerca das implicações práticas decorrentes do exercício desta competência pelo SGSSI, em termos de comando e controlo.

1.2.3 – O Comando e Controlo na PSP

O comando e controlo são intrínsecos à atividade da PSP, quer em termos da sua atividade quotidiana, quer no âmbito de operações planeadas, onde se incluem os GE. Em termos históricos, a implementação da figura do supervisor operacional¹⁶ constituiu a densificação de um primeiro nível de gestão de meios no terreno ao nível de responsabilidade de determinada subunidade policial (esquadra ou divisão).

Por outro lado, a instalação de salas de situação na Direção Nacional e nos Comandos de Polícia em que se realizaram jogos do Euro 2004, constituiu uma forma de garantir o acompanhamento global deste GE.

Atualmente, a PSP tem em vigor 2 documentos especialmente relevantes neste contexto. A NEP N.º AUOOS/DO/01/26, de 21OUT2016, que define os níveis de comando e controlo da PSP e a NEP N.º AUOOS/DO/01/27, de 15JAN2018, que se refere à concetualização, enquadramento e operacionalização do Centro de Comando Estratégico (CCCE).

Pela importância que detêm na doutrina vigente na PSP, não podemos deixar de fazer menção ao seu conteúdo, destacando o que consideramos mais relevante.

Quanto ao primeiro normativo é de destacar o facto de definir Comando (“exercício de autoridade por parte de um Comandante para ordenar, dirigir, coordenar e controlar as ações dos polícias pertencentes às unidades e subunidades sob a sua responsabilidade hierárquica” (DNPSP, 2016, p.3.a.(1)) e Controlo (“processo que permite a um comandante/superior hierárquico, assistido pela sua estrutura de Comando e Controlo, supervisionar, acompanhar, monitorizar e avaliar as atividades desenvolvidas por polícias pertencentes às unidades e

¹⁴ Nos termos previstos no n.º 3 do Artigo 18º da LSI

¹⁵ Conforme n.º 2 do artigo 8º da LSI.

¹⁶ Despacho n.º 05/GDN/2003 de 19FEV – Funções do Supervisor Operacional

subunidades sob sua responsabilidade hierárquica, ou outras forças atribuídas, garantindo o correto cumprimento das ordens, instruções e diretivas” (DNPSP, 2016, p. 3.a.(2)).

No campo dos conceitos, não podemos deixar de sublinhar a menção a quatro características que são consideradas basilares para um comando e controlo eficazes (DNPSP, 2016, p. 3.a.(5)): “um quadro definido de competências; emissão de ordens claras, concisas e em tempo útil; treino e experiência dos comandantes; processos e sistemas de informação de apoio à decisão”.

São definidos 3 níveis de Comando e Controlo: o estratégico, materializado pela Direção Nacional; o operacional, a cargo dos comandos territoriais e Unidade Especial de Polícia (UEP); e o tático, que diz respeito às subunidades que executam as operações.

A enumeração das respetivas competências elucida-nos sobre o que os distingue, nomeadamente:

- O nível estratégico mantém a ligação com a tutela política, define de forma clara os objetivos estratégicos, mantém a ligação ao nível operacional e que este está alinhado com esses objetivos. Toma conhecimento das decisões táticas e avalia a sua proporcionalidade, legalidade e alinhamento com os objetivos;
- O nível operacional mantém a ligação quer com o estratégico, quer com o tático, definindo os seus objetivos em linha com os estratégicos, emite as ordens ao nível tático e assegura que as táticas utilizadas estão de acordo com ambos.
- O nível tático mantém a ligação ao nível operacional e emite as ordens de execução aos recursos que integram a operação. Assegura a montagem do PCT, onde permanece com os restantes comandantes e responsáveis presentes no seu nível.
- O nível estratégico aciona recursos externos quando necessários ao comando onde a operação tem lugar, o nível operacional garante a ligação entre as forças de reforço e as unidades reforçadas e o nível tático garante que todos os comandantes de subunidade e valências empenhadas estão sob a sua autoridade.

É feita uma distinção clara entre o trabalho quotidiano e as situações que exigem uma estrutura de comando dedicada, onde se inclui a resposta a incidentes de segurança ou a execução de operações planeadas. A referida estrutura pode envolver apenas o nível tático, mas a sua complexidade pode exigir a ativação do nível operacional e até do estratégico, neste caso apenas mediante validação do Diretor nacional.

Para além de uma definição genérica (“a função dos comandantes dos diversos níveis de comando consiste em tomar decisões, comunicá-las claramente através de ordem e assegurar que estas são devidamente executadas”(DNPSP, 2016, p. 3.b.(2)), são enumeradas as competências distintas dos 3 níveis de comando, a definição do processo standard de decisão policial, que inclui a necessidade de registo do racional e pressupostos das decisões (determinação que tem vindo a ser reforçada através na sua menção expressa na Diretiva Estratégica N.º1), bem como o princípio de que o comando de nível superior apenas emite ordens para o de nível imediatamente inferior, bem como que cada polícia ou equipa deve obedecer apenas a um responsável hierárquico.

No contexto de estruturas de comando dedicadas, os níveis de comando devem ser exercidos em locais fisicamente distintos, devendo os respetivos comandantes e restantes elementos que os integram permanecer ininterruptamente nos respetivos postos de comando (sendo, obviamente, prevista a sua substituição).

Quanto à NEP que se dedica ao CCCE, é feita uma distinção entre dois campos de atuação: por um lado, a função de supervisão e, por outro, a função de comando estratégico.

No primeiro caso, trata-se de acompanhar a atividade quotidiana da PSP, nomeadamente em função da obrigatoriedade de reporte pelos Centros de Comando e Controlo Operacionais (CCCO) dos Comandos de diversas de ocorrências consideradas relevantes, de modo a manter o nível estratégico informado e, se necessário, a atuar tempestivamente. No segundo caso, trata-se do acompanhamento de ações planeadas complexas ou as inopinadas decorrentes de incidentes de segurança graves, nomeadamente ITP.

Enquanto na NEP N.º AULOOS/DO/01/26, são descritas as competências e atribuições dos níveis de comando (no fundo, dos respetivos comandantes), na NEP N.º AULOOS/DO/01/27 temos a descrição de quem integra o comando estratégico e quais as suas funções, designadamente no que diz respeito a alguns departamentos da Unidade Orgânica de Operações e Segurança e do GIRP. Vemos, assim, que estes contribuem, cada uma na sua área, quer para o funcionamento do próprio CCCE, quer para dotar o Comandante estratégico de informação relevante sobre o que está a acontecer, quer também para disseminar as suas ordens.

1.2.4 - A Consciência Situacional

Ao longo do trabalho realizado de pesquisa no âmbito do Comando e Controlo, encontramos de forma reiterada a referência à situational awareness, o que poderemos traduzir por consciência situacional. Este conceito, presente em diversos domínios (desde a condução, à medicina, desporto, operações militares, aviação, entre outros), tem também aplicabilidade na atividade policial, desde o nível individual ao nível institucional, conforme pretendemos demonstrar de seguida.

Definido de forma simplificada, a consciência situacional é a compreensão por uma pessoa que está a acontecer em determinado momento (M. R. Endsley, 2021b). De forma mais sistemática, o mesmo autor já anteriormente a havia definido como “a perceção dos elementos no ambiente, dentro de um volume de tempo e espaço, a compreensão do seu significado e a projeção de seu estado no futuro próximo”(M. Endsley, 2001, p. 4) e, mais recentemente, ao refletir sobre métodos de avaliação da consciência situacional, define-a como “estado contínuo da compreensão de informações relevantes no ambiente que são necessárias para apoiar a tomada de decisões em domínios complexos e dinâmicos” (M. R. Endsley, 2021a, p. 124).

Em termos teóricos, a consciência situacional divide-se em três níveis, tendo sendo como ponto de partida um ponto de vista específico. Ou seja, um controlador aéreo, um piloto de fórmula 1 ou um polícia atribuirão relevância distinta a um mesmo dado concreto, estando em causa o nível 1, 2 ou 3, consoante a maior capacidade de identificar dados relevantes, colocá-los em contexto (percebendo o seu significado) e conseguir projetar no futuro ações no ambiente em que se encontra inserido, respetivamente. Este último nível corresponde ao conhecimento adequado a decidir em tempo útil ações pertinentes a alcançar objetivos, ou seja, trata-se de informação que permite delinear cenários e atuar antecipadamente de modo a alcançar determinado objetivo (M. Endsley, 2001, pp. 4 e 5).

Em regra, este nível 3 é mais fácil de alcançar ao utilizarmos modelos mentais que nos ajudam a interpretar o ambiente, fazendo coincidir determinados elementos ou informações presentes no ambiente com aspetos relevantes do referido modelo mental. Estes modelos desenvolvem-se muitas vezes através de treino ou acumulação de experiências, que possibilita, então, que a justaposição da informação recebida com o modelo mental do indivíduo permita fazer a projeção para o futuro que caracteriza o nível 3 (M. Endsley, 2001, p. 6).

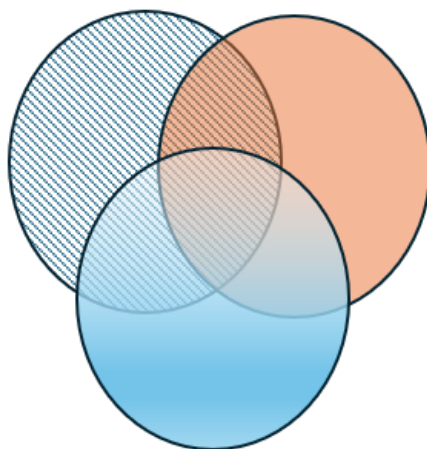
No seu trabalho sobre gestão de crises na polícia norueguesa, Hoel e Mehus abordam exatamente o desafio que as crises de rápida evolução pode constituir, ao gerar um elevado nível de stress a quem tem a responsabilidade de as gerir, impactando a sua capacidade de perceber com exatidão o que está a acontecer e, conseqüentemente, influenciando a tomada de decisão, coordenação e cooperação (2022, p. 277).

A importância do estabelecimento de uma estrutura de comando neste tipo de incidentes também está relacionada com a consciência situacional partilhada, definida por Nofi como:

A imagem comum dos fatores críticos de missão que afetam uma situação, que os membros de certos grupos devem desenvolver para desempenhar as suas funções com eficácia máxima. É uma compreensão do que está no seu ambiente, que os membros de uma equipa devem partilhar para entender o que está a acontecer, por que está a acontecer e como isso afetará sua missão (2000, p. 34).

A existência de consciência situacional partilhada pode constituir um desafio porque implica que exista uma zona de sobreposição da consciência situacional de cada um dos intervenientes (polícias, neste caso), conforme se pretende exemplificar na imagem seguinte, em que cada círculo representa a consciência situacional individual e a pequena zona de sobreposição dos três representa a área partilhada por todos:

Figura 2: - Consciência situacional partilhada (adaptado de Nofi, 2000, p. 33)



Assim, se individualmente a existência de modelos mentais de referência têm influência na consciência situacional, também a existência de modelos mentais partilhados tem influência na criação de consciência situacional partilhada, ao constituírem terreno comum de trabalho,

que se materializa nomeadamente pela existência e utilização de jargão técnico em diferentes áreas. Neste sentido, a resposta a incidentes passa também por uma “comunicação efetiva baseada na verbalização de planos claros, de modo a criar objetivos comuns, mais facilmente compreensíveis através de um processo de tomada de decisão consciente” (Hine & Bragias, 2021).

Hoel e Mehus referem, no contexto norueguês, a prática de exercícios bianuais envolvendo os polícias com responsabilidade na resolução de ITP graves e também quem habitualmente gere as salas de comando e controlo, de modo a melhorar o conhecimento dos respetivos papéis e tarefas (2022, p. 282).

Por seu turno no Reino Unido, as regras a que as várias forças policiais devem cumprir em termos de estruturas dedicadas de comando e controlo referem especificamente a necessidade de formação específica, experiência e acreditação para os 3 níveis de comando (College of Policing, 2013).

Já no seu trabalho de 2001, Endsley refletia sobre a relação entre a consciência situacional e a emergência de novas tecnologias produtoras de enormes quantidades de informação, cujo processamento é desafiante para a natureza humana. Daqui resultava a necessidade de desenvolver sistemas que ajudassem a organizar a informação: colocado de forma simplificada, estes sistemas têm que saber qual a informação que é relevante, ajudando assim o indivíduo através da apresentação dos dados que efetivamente são relevantes para a sua consciência situacional, em função dos objetivos que este pretende alcançar (2001, p. 7,8,10). O desenvolvimento tecnológico dos últimos anos apresenta-nos hoje múltiplas hipóteses de apoio ao comando e controlo.

1.2.5 - A vertente tecnológica

Ao abordar a temática do comando e controlo, em especial na vertente militar, destaca-se a importância da tecnologia, até porque a tecnologia traduz-se muitas vezes por uma vantagem perante o adversário (ou até junto dos próprios aliados). A sigla SCEPVA (*sovereign cyber effects provided voluntary by allies*) diz exatamente respeito a isto: numa operação específica um aliado pode contribuir com um efeito que se produz no domínio do ciberespaço, mas sem revelar qual a tecnologia que empenhou (Kalloniatis & Bowles, 2024, p. 29).

No campo da segurança interna, estamos a falar necessariamente de uma perspetiva distinta, ainda que, na nossa opinião, em especial no que diz respeito a estruturas dedicadas de comando e controlo, faz sentido uma adaptação da Common Operating Picture atrás mencionada (figura 1), isto é, a possibilidade dos diferentes níveis de comando terem em tempo real acesso à visualização de informação integrada.

No seu trabalho sobre a utilização de novas tecnologias de informação e comunicação (NTIC) no contexto de reuniões e manifestações, Ferreira refere descreve as vantagens da sua utilização:

Estas NTIC auxiliam na receção de informação como, por exemplo, sobre uma alteração à ordem pública ou alterações ao dispositivo policial (reorganização ou ajustamento dos policia no terreno), recebida de forma instantânea pelo comandante tático, podendo atuar de forma mais célere e eficaz (...) (2022, p. 95)

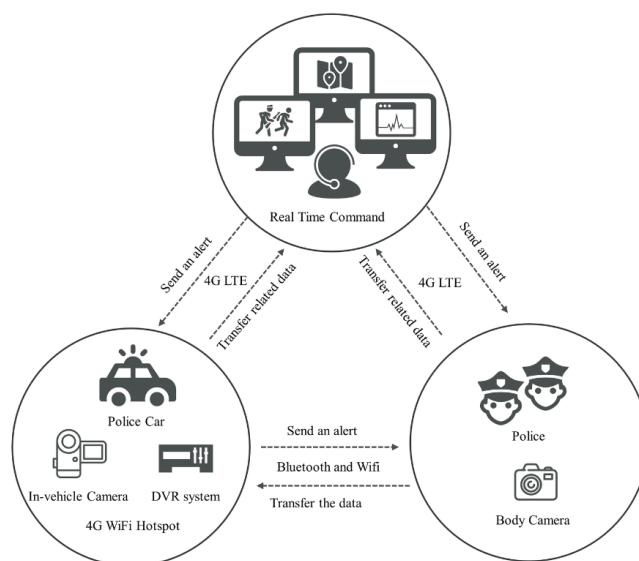
A informação pode ser proveniente de diferentes fontes: comunicações rádio; georreferenciação dos meios policiais; georreferenciação de ocorrências em tempo real; videovigilância na via pública, com recurso a analítica e alarmística; drones de curto e longo alcance¹⁷; diversos sensores implementados nas áreas urbanas no âmbito do desenvolvimento das smart cities;

Mas mais do que muitas fontes de informação, precisamos de informação integrada, isto é, que junte vários inputs e os apresente de forma lógica e intuitiva.

Huang et al, por exemplo, propõe explorar a ligação da inteligência artificial (IA) à internet das coisas (IoT), denominada AIoT, uma vez que “com o avanço das tecnologias digitais o papel dos sistemas que são sensíveis ao contexto é transformados de suporte para proativo”(Huang et al., 2021, p. 2). Focando-se nos campos da recolha de dados, no seu processamento e análise, apresenta um possível modelo de apoio à decisão, bem como de informação integrada para os meios no terreno (Huang et al., 2021, pp. 5–9).

¹⁷ Veja-se, por exemplo a parceria entre a empresa TEKEVER e a Guarda Nacional Republicana: <https://www.facebook.com/100064323507054/posts/pfbid09iHTcWQn42tx1CLDe5gMzDyw2DHkBfsVpA1DqiVTv3NUWPWUuuv1AzrLUZreFm8l/?app=fbl>

Figura 3: - representação do modelo de Huang et al (2021, p. 8).

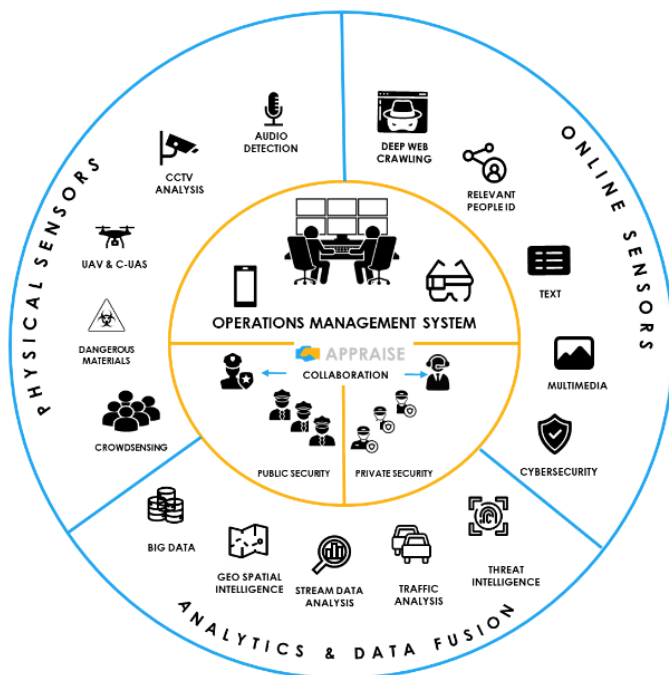


Por seu turno, Salcedo-González et al, idealizaram um sistema dinâmico de georreferenciação de informação criminal, na perspectiva de melhorar a percepção de padrões de atividade criminal, possibilitando, assim, uma gestão mais eficiente dos meios policiais (Salcedo-Gonzalez et al., 2020).

Durante a parte letiva do Curso de Direção e Estratégia Policial (CDEP) foi apresentado o projeto APPRAISE¹⁸ que, de alguma forma, nos pareceu uma possível abordagem (também) policial ao conceito de militar de operações multi-domínio, aqui no contexto específico da proteção de soft targets, através da detecção precoce de ameaças, quer físicas, quer online.

¹⁸ <https://appraise-h2020.eu/>

Figura 4: sistema de gestão de operações desenvolvido no projeto APPRAISE¹⁹



Este conceito que combina as potencialidades da big data e da IA, analisando grandes quantidades de informação provenientes dos sensores utilizados (físicos e online), da qual resulta potencialmente inteligência com relevância para melhor identificar as ameaças e gerir adequadamente as operações em curso, permite também definir escalões de acesso de informação (distintas para forças de seguranças e para entidades privadas), mas que, ainda assim, permitem uma melhor imagem conjunta do que está a ocorrer, daí decorrendo uma melhor gestão integrada dos eventos, que na sua maioria contam com ambos os tipos de entidades, sendo a interoperabilidade uma das palavras-chave (Morgado et al., 2024).

¹⁹ [Sistema de Gestão de Operações APPRAISE | Avaliar \(appraise-h2020.eu\)](https://appraise-h2020.eu)

Capítulo II – Método

No presente capítulo apresenta-se uma descrição das JMJ desde a sua origem até à JMJ 2023 e, quanto a esta, abordam-se alguns aspetos da sua implementação: a intervenção da administração central, a operação de segurança em geral e, especificamente, a preparação da PSP, onde se insere a menção à estrutura de comando e controlo dedicada que pretendemos estudar. Apresentam-se, também, alguns dados que caracterizaram esta edição. Em seguida, abordamos a metodologia de investigação levada a cabo e analisam-se os resultados alcançados.

1 – Jornadas Mundiais da Juventude

1.1 – Origem e antecedentes

No seu livro *Geração JMJ, 25 anos das JMJ – 25 histórias pessoais*, Cristina e Ana Erice explicam-nos as origens das Jornadas Mundiais da Juventude. As JMJ foram instituídas pelo Papa João Paulo II em dezembro de 1985, com a intenção de ser uma celebração dedicada e com forte participação da juventude. A partir do ano seguinte, começaram a celebrar-se anualmente em todas as dioceses do mundo e periodicamente (de 2 em 2 ou de 3 em 3 anos) realiza-se desde então um evento internacional (na verdade, mundial, dado atrair peregrinos de todo o mundo), cabendo a Sua Santidade orientar os principais eventos da celebração, bem como escolher o local e tema de próxima edição.

Assim, os participantes são maioritariamente jovens até aos 30 anos, materializando-se a JMJ em diversos momentos de cariz religioso (Erice & Erice, 2011, pp. 9–11). Estima-se que várias das edições ultrapassaram o milhão de participantes: Manila (5 milhões), Roma (2 milhões), Rio de Janeiro (3,7 milhões) e Madrid (2 milhões) (GMAAP, 2023, p. 5). As JMJ de nível internacional somaram 14 edições, sendo a de Lisboa a décima quinta.

No seu recente trabalho, Leite analisa as várias edições internacionais da JMJ (2024, pp. 33–36), partindo do trabalho de Miguel (2023) para enumerar os principais incidentes registados, o que nos permitiu sintetizar os aspetos mais relevantes e que constam do Anexo E. Verifica-se, assim, a existência de incidentes, quer no âmbito da segurança quer no âmbito da proteção. De todo o modo, parece existir uma prevalência do segundo tipo de incidentes, cuja principal causa estará no elevado número de participantes registados.

1.2 – A Jornada Mundial da Juventude 2023 – Lisboa

Foi em 2019, no fim da JMJ realizada no Panamá que foi anunciado que a JMJ seguinte se realizaria em Lisboa. A pandemia COVID-19 teve impacto na data inicialmente prevista, vindo a definir-se que, em vez de se realizar no verão de 2022, a JMJ 2023 realizar-se-ia entre 01 e 06 de agosto de 2023 (Leite, 2024, p. 37), vindo a ser definido o programa oficial conforme figura 5.

Foram definidos como locais principais do evento o Parque Eduardo VI, em pleno centro da cidade, onde veio a ser implementado um recinto com a designação Colina do Encontro, prevendo-se a possibilidade de os peregrinos ocuparem também toda a extensão da Avenida da Liberdade. O outro local escolhido foi a zona a oriente do Parque das Nações, ocupando áreas limítrofes dos concelhos de Lisboa e Loures, de ambos os lados do rio Trancão, o qual recebeu a designação de Campo da Graça (Parque Tejo – Trancão).

Figura 5: Programa oficial da JMJ 2023 - Lisboa²⁰



1.2.1 – O papel da Administração Central

A Resolução de Conselho de Ministros n.º 45/2021, de 28 de abril, colocou em marcha a realocação do complexo logístico rodoferroviário da Bobadela, de modo a possibilitar a construção do denominado Campo da Graça (parque Tejo – Trancão), criando igualmente um Grupo de Projeto para a JMJ, na dependência da Ministra Adjunta e dos Assuntos

²⁰ <https://www.lisboa2023.org/pt/programa>

Parlamentares, cuja missão veio a ser reforçada em Outubro de 2022, através da Resolução de Conselho de Ministros n.º 102/2022, de 28 de outubro, dada a importância do evento para o país, a sua complexidade e a necessidade de acelerar todos os procedimentos indispensáveis à sua realização (conforme resulta do seu preâmbulo).

Ainda relativamente à intervenção da Administração Central, consideramos relevante destacar o relatório produzido após o evento pelo Gabinete da Ministra Adjunta e dos Assuntos Parlamentares, a partir do qual foi elaborado o Anexo F, possibilitando perceber um pouco melhor a ordem de grandeza do GE JMJ 2023.

1.2.2 - A Operação de Segurança

No plano da segurança, destaca-se o papel assumido pelo Sistema de Segurança Interna (SSI) e pelo seu Secretário – Geral (SGSSI), materializado no Despacho n.º 1344/2022, de 18 de novembro. Tendo por base as competências de controlo previstas no Artigo 18 da LSI, entendeu o governo que a JMJ enquadrava-se nos “eventos de dimensão ampla ou internacional” previstos na alínea a) do n.º 2 do referido Artigo, sendo assim atribuída ao SGSSI a articulação das forças e serviços de segurança, através dos seus dirigentes máximos, especificamente para a JMJ entre 01 e 06 de Agosto e, cumulativamente, para a visita de Sua Santidade o Papa (MAI & MJ, 2022).

Esta formulação vai de encontro ao preconizado pelo n.º 1 do referido artigo do LSI, que define claramente em que circunstâncias concretas é que as referidas competências devem ser exercidas, e que a articulação entre as forças deve ocorrer em linha com o PCCCOFSS.

Com base neste mandato, o SGSSI desenvolveu um Plano Global de Segurança, para o qual contabilizou 187 reuniões de planeamento estratégico e visitas técnicas, envolvendo 33 entidades distintas²¹. Destacamos quatro aspetos deste Plano (SSI, 2023):

Em primeiro lugar, por um lado a incerteza resultante da flutuação de público nas várias edições anteriores, contrabalançada com a estimativa da organização da presença de aproximadamente um milhão a 1,5 milhões de peregrinos em Lisboa, tornando a JMJ o maior evento organizado em Portugal.

²¹ <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3D%3DBQAAAB%2BLCAAAAAAABAAzNLYwMgMApERPsAUAAAA%3D>

Em segundo lugar, o conceito da operação de segurança materializado pela expressão **MÁXIMA SEGURANÇA, MÍNIMA PERTURBAÇÃO**.

Em terceiro lugar, o acionamento de uma estrutura de coordenação e controlo centralizado no SSI, com o objetivo de congregar as diversas entidades envolvidas, aconselhar o SGSSI quanto ao exercício das suas competências de controlo, bem como possibilitar também a ligação do nível estratégico com o político.

Figura 6: Estrutura de coordenação e controlo centralizado (SGSSI, 2023)



Em quarto lugar, os mecanismos de coordenação interinstitucional implementados nos níveis estratégico, operacional e tático, de modo a permitir o adequado desempenho global, interconectando o Sistema de Segurança Interna com o Sistema Integrado de Operações de Socorro (SIOPS) e o Sistema Integrado de Emergência Médica (SIEM), através da ANEPC e INEM, respetivamente, bem como diversas entidades públicas e privadas, onde se inclui o organizador.

1.2.3 – O papel da PSP no evento

A PSP produziu o seu primeiro documento de nível estratégico sobre a JMJ 2023 em Agosto de 2022, no qual se traça uma caracterização geral dos eventos anteriores e da perspetiva para 2023, é definida a intenção de S.Ex^a o Diretor Nacional para a operação e as linhas estratégicas a seguir, o papel de grande relevo a desempenhar pelo COMETLIS, bem como a noção que de que o restante dispositivo territorial teria que ceder meios humanos e materiais para reforço (DNPS, 2022).

O Despacho n.º 1/GDN/2023, publicado na Ordem de Serviço n.º 01, I Parte B, de 04 de janeiro de 2023 procede à suspensão do gozo de férias e de créditos horários de todo o efetivo entre 24 de julho e 07 de agosto.

A Direção Nacional da PSP vai produzindo documentos estratégicos, em forma de Diretivas Estratégicas, procurando atualizar a informação existente sobre o evento, as potenciais ameaças e riscos a ter em consideração - quer no campo da segurança (nomeadamente atacantes ativos e as decorrentes da presença de Sua Santidade o Papa), quer no campo da proteção (safety) designadamente face à elevada previsão de peregrinos - bem como as linhas gerais do policiamento a implementar.

A Diretiva Estratégica n.º 2 /2023 (atualização), de 18 de maio, vem definir dois aspetos com grande relevância para a operação de segurança (e para o presente estudo).

Em primeiro lugar, no que diz respeito ao comando e controlo, a decisão de deslocar o nível estratégico da PSP para o SSI, cabendo ao COMETLIS a responsabilidade de assegurar o nível operacional e sendo o nível tático da responsabilidade dos comandantes no terreno onde decorrem as operações, a exercer nos respetivos PCT.

Em segundo lugar, no que diz respeito a reforços, define-se que os comandos continentais disponibilizam 20% do seu efetivo ao COMELIS (com exceção de Aveiro e Bragança que fornecem 10% e Faro que fornece apenas algumas valências), a que acresce ainda os alunos do Curso de Formação de Chefes e do de Agentes a decorrer na EPP, bem como os cadetes dos ISCPSI.

A Diretiva Estratégica n.º 40/2023, de 30JUN, detém um quadro mais nítido do desenrolar da JMJ. À data, estavam inscritos 271 mil peregrinos, estimando-se que poderiam vir a estar presente até 1,2 milhões. Como tal, este documento detalha com mais pormenor as necessidades de planeamento operacional e tático a ser concluído pelo COMETLIS (e UEP no que diz respeito especificamente à visita de Sua Santidade o Papa), estimando-se que o reforço em termos de polícias ascenda aos 2800, o que, tendo em consideração o efetivo do próprio COMETLIS, traduz-se por um empenhamento próximo dos 10 mil polícias. É, também, patente a grandeza da missão específica do Departamento de Logística, face à dimensão da operação.

No que diz respeito especificamente à vertente de comando e controlo, importa abordar o Despacho 16/GDN/2023, de 27 de julho. É definido que a estrutura dedicada de comando e controlo à JMJ funciona entre 30 de julho e 7 de agosto. O comando estratégico é assumido

pessoalmente pelo Diretor Nacional da PSP e é exercido nas instalações do SSI. O Comandante do COMETLIS é nomeado comandante operacional. No caso específico do nível operacional, é definido que a estrutura dedicada deverá funcionar ininterruptamente, junto do seu Centro de Comando e Controlo Operacional (CCCO). Cabe ao Comandante do COMETLIS nomear os comandantes táticos, sendo o respetivo comando exercido nos PCT correspondentes. É reiterada a regra constante na NEP em vigor que o nível estratégico apenas se corresponde com o operacional, este corresponde-se com ambos (estratégico e tático) e o tático apenas com o operacional (GDN, 2023).

2 – Tipo de Estudo e instrumento de recolha de dados

A realização entre 01 e 06 de Agosto de 2023 da JMJ na cidade de Lisboa, nos moldes já acima sumariamente enunciados, constituiu o grande evento por excelência realizado em Portugal pelo menos desde o início do presente século: dada a quantidade de público internacional que juntou na cidade de Lisboa; pela presença de Alta Entidade de relevo mundial; pela decisão de nível político de atribuir ao SGSSI a articulação das forças e serviços de segurança; pela decisão da PSP de constituir uma estrutura de Comando e Controlo dedicada ao evento, em que o seu nível estratégico foi implementado no SSI; pela dimensão do reforço policial dos restantes Comandos ao COMETLIS;

Atentas estas características, optamos por desenvolver um estudo de caso, dado tratar-se de “uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real” (Yin, 2003, p. 32).

Através da aplicação do método qualitativo, o estudo de caso apresenta-se como a metodologia adequada para incidir sobre uma situação específica, circunscrevendo a sua essência e, daí, apontar o caminho à compreensão global de um dado fenómeno (Reis, 2022, pp. 116 e 117). Neste mesmo sentido, Bardin defende que a análise qualitativa “é válida, sobretudo, na elaboração das deduções específicas sobre um acontecimento ou uma variável de inferência precisa, e não em inferências gerais” (Bardin, 2002, p. 115).

Tendo em consideração o objetivo geral e os objetivos específicos delineados, consideramos relevante que a recolha de dados fosse feita através da realização de entrevistas, na medida em que constituem uma forma de “compreender e aprofundar o conhecimento sobre factos, informações e situações, recorrendo a entrevistados, que são peritos ou especialistas na

matéria” (Sarmiento, 2013, p. 31), assente na “capacidade de estabelecimento de uma relação de confiança e à-vontade com o entrevistado, de forma a que se consigam respostas fidedignas” (Santo, 2010, p. 30). Quanto ao tipo de entrevista, optou-se pela entrevista estruturada, de modo a melhor compreender a perspetiva dos diferentes entrevistados sobre as mesmas questões (Boni & Quaresma, 2005, p. 73).

2.1 - Procedimento

A escolha do perfil do entrevistado teve em linha de conta, além da sua disponibilidade individual, serem oficiais da PSP, a sua participação na operação de segurança da JMJ 2023, em concreto representarem os 3 níveis de comando e controlo da estrutura dedicada que foi implementada entre 30 de julho e 07 de agosto. Além disso, atenta a singularidade da intervenção legalmente atribuída ao SGSSI, consideramos que a sua perspetiva pessoal seguramente enriqueceria o presente trabalho. Nesta perspetiva, foram elaborados 2 guiões distintos, o primeiro para oficiais e o segundo para o SGSSI (Anexos A e B), os quais foram revistos pelo orientador do presente trabalho, bem como pela Doutora Paula Espírito Santo.

Assim, após a devida autorização (Anexo C) foram realizadas 9 entrevistas, das quais uma presencial, três por escrito (por escolha dos entrevistados) e as restantes cinco por videoconferência, utilizando a aplicação Microsoft Teams. Importa referir que, face às três entrevistas respondidas por escrito, a intervenção do entrevistador nas restantes resumiu-se à leitura do guião, de modo a não fornecer mais informação a estes e, dessa forma, potencialmente influenciar as respostas. As seis entrevistas com contacto com os entrevistados foram gravadas com o seu devido consentimento, sendo posteriormente transcritas com utilização do site *turboscribe.ai*. As transcrições foram validadas pelos entrevistados. Essas 9 entrevistas, as quais somam após o referido processo 106 páginas constituíram o corpus (Bardin, 2002, p. 96) a ser submetido a análise de conteúdo.

Nas palavras de Bardin, a análise de conteúdo é o

Conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos (...), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não) (2002, p. 38)

Para o presente trabalho optámos, em concreto, pela análise categorial temática, método através do qual se organizam elementos a que se dá significado em categorias, como se de gavetas se tratasse (Bardin, 2002, pp. 34, 37).

A análise foi realizada após a conclusão da validação de todas as transcrições das entrevistas, de modo a possibilitar um tratamento transversal a todo o corpus, permitindo, assim, identificar as categorias principais e, em algumas destas, subcategorias.

Neste sentido, da conjugação dos objetivos definidos para a investigação com o conteúdo das entrevistas, foram definidas 5 categorias (conforme quadro categorial em Anexo G):

Categoria 1 – **A Estrutura de Comando e Controlo dedicada**, a qual congrega a perceção dos entrevistados sobre o seu funcionamento, em várias perspetivas;

Categoria 2 – **Os recursos tecnológicos de apoio à decisão**, que reúne a informação relativa às perceções da utilização dos recursos disponíveis e suas mais valias;

Categoria 3 – **Articulação dos meios envolvidos na operação**, onde se inclui as várias perspetivas vivenciadas nos diferentes locais onde decorreu o GE sobre o empenhamento de meios Categoria

Categoria 4 - **Aspetos a melhorar**, aglutina diversos aspetos identificados pelos entrevistados que devem ser tidos em conta em futuros GE;

Categoria 5 - **Boas Práticas**, que sumariza as perceções do que melhor resultou na gestão do GE e que deve ser replicado futuramente.

Com base nesta categorização, procedeu-se à codificação das entrevistas, que corresponde, segundo Bardin ao processo de transformar o texto original, aplicando determinadas técnicas (recorte, agregação e enumeração), de modo a permitir a quem analisa uma compreensão adequada das características do texto (2002, p. 103), daqui resultando o Anexo H.

Capítulo III - Análise dos resultados

1 – A Estrutura de Comando e Controlo dedicada

1.1 – Os níveis de comando e controlo

A estrutura de comando e Controlo da PSP dedicada à operação de segurança da JMJ 2023 iniciou o seu funcionamento em 30 de julho e terminou em 07 de agosto. Teve a particularidade de ter o seu nível estratégico a funcionar no SSI. De um modo geral, o nível tático não teve perceção de qualquer impacto desta decisão. Nos restantes níveis defende-se a decisão como lógica, económica e também conducente a uma maior eficácia:

Aliás, até numa lógica de gestão e de economicidade, que são princípios que devem reger a administração pública, a polícia faz parte da administração pública, não vejo nenhum [inconveniente]. E até subscrevo. (E6)

A decisão de transferir o nível estratégico para o SSI permitiu também ao SGSSI (...) ter uma melhor compreensão da operação de segurança. (E4)

No que diz respeito à ligação entre os níveis de comando, há a opinião unânime do respeito rigoroso da formalidade da comunicação estritamente hierárquica entre os três níveis. No entanto, quanto ao fluxo de comunicações propriamente dito, diferentes realidades foram percecionadas:

(...) como nós tínhamos [eventos] muito pequenos, (...) digamos que nós ficámos lá no nosso canto a fazer o policiamento e não tivemos mesmo necessidade de ter aqui grandes contatos (...) (E7)

No contexto das operações de maior dimensão da JMJ, a perceção foi distinta:

(...) a determinada altura os comandantes, táticos sobretudo, estavam sempre, sempre a ser injetados por questões operacionais dos quais não correspondiam à realidade. Portanto, quem estava no terreno, estava no terreno estava a ver que aquilo que me estavam a dizer da parte operacional não correspondia ao que estava a ver. (E6)

Várias questões podem estar na origem desta perceção, a começar pela eventual dificuldade em que os três níveis de comando consigam ter acesso simultâneo a informação integrada em tempo real (conforme conceito de common operating picture) (ver também anexo H).

Não foi fácil porque lá está: o homem tático aí já tinha mais informação, porque era o que estava a ver, diferente do operacional e diferente do estratégico. E, portanto, não foi fácil conciliar isto. (E 6)

Ele liga quando precisa de ligar, quando tem uma necessidade de informação ou quando tem alguma orientação para transmitir. E às vezes esses contactos surgiam em momentos mais críticos da Operação de Segurança. E não era fácil, era o rádio numa mão, o telemóvel na outra (...) (E2)

Outra das possíveis razões poderá radicar na existência de modelos mentais de referência distintos, levando a avaliações díspares do desenrolar das operações, de modo a considerar que as ações de nível tático estão a comprometer os objetivos operacionais ou estratégicos, gerando, assim, necessidade de maior fluxo de comunicação entre todos (ver também o anexo H):

E as ordens, muitas vezes: “isto é para fechar”. Mas fecha como? Apoios domiciliários: não se deixa passar após domiciliários? Quem estava depois no terreno tinha de ter aqui uma grande flexibilidade. (E6)

Foi necessário emitir ordens urgente e afirmativas, em situações relativamente complexas. (E8)

1.2 – O papel da consciência situacional

Estas perceções remetem-nos para o conceito de consciência situacional, tendo-se também tentado perceber como é que, sendo este um processo eminentemente pessoal, os vários comandantes desenvolveram este processo no âmbito da JMJ. Um traço comum a vários dos entrevistados encontra-se na referência à importância do envolvimento pessoal no planeamento e na realização de reconhecimentos (ver também o anexo H).

Vi horas e horas de vídeos das jornadas, inclusivamente das visitas dos Papas a Portugal, o Bento XVI e o João Paulo II. (E6)

O facto de ter acompanhado o planeamento desde o início ajudou a criar uma imagem global do evento. (E1)

A esta conceitualização prévia do desenrolar do evento, junta-se a informação do que está a acontecer:

É por esta, digamos, pela capacidade dos postos de comando de obterem informações do terreno que se constrói, esta imagem global (E9)

Depois, quando estamos no PCT, é muito mais fácil conhecendo o terreno, com as imagens, por exemplo, do drone, a gente consegue perceber onde é que está, as pessoas estão aí, que possibilidades é que têm de sair dali, que estradas é que temos que fechar.
(E3)

Assim, o trabalho prévio de planeamento parece contribuir decisivamente para o desenvolvimento de um quadro mental de referência, com o qual, depois em tempo real, a informação recebida vai sendo comparada, designadamente para perceber se são precisos ajustes. Sendo este um processo eminentemente pessoal, a perceção supra-estratégica é similar ao já descrito:

Desde logo é criado um conhecimento profundo do planeamento de cada entidade, que é desenhado e discutido durante vários meses (...) Depois, durante o evento, é efetuado um briefing matinal em que cada entidade dá conta do que será feito durante esse dia e dos meios empenhados. (...) A receção de informação operacional através de imagens de drones, ou comunicações rádio, (...) a própria dinâmica de partilha de informação e pedidos de diligências que se geram entre os representantes das entidades no CCCE (...) permitem completar o quadro situacional do que está a acontecer e do que se perspectiva num futuro próximo. (E4)

Alguns dos entrevistados descreveram fatores que, no seu ponto de vista, influenciaram negativamente este processo, nomeadamente a nível da consciência situacional partilhada:

Quando cai uma chamada telefónica, uma comunicação rádio, uma mensagem do WhatsApp, tudo ao mesmo tempo, é impossível. (E2)

Não adianta dispor de tecnologia se os comandantes dos diversos níveis não tiverem a capacidade e o foco para se aperceberem rapidamente da necessidade de intervirem precocemente, adaptando os dispositivos sob o seu comando para evitar que as situações descabem em crises com consequências relevantes e de difícil resolução. (E8)

É claro que a questão da consciência situacional partilhada não tem apenas relevância nos postos de comando e entre os níveis de comando e controlo:

(...) acabou por ser um dispositivo que conhecia e me conhecia, um dispositivo que estava treinado (...) se a gente mandasse, por exemplo, o mesmo chefe da mesma EVAR para o mesmo local, ele acaba por saber, já tem interiorizado qual é a missão, ele já adivinha o que eu vou dizer a seguir (...) (E7)

1.3– Os Postos de Comando

Em linha com a doutrina em vigor na PSP de separação física dos níveis de comando e controlo, em termos de postos de comando o nível estratégico funcionou nas instalações do SSI, o nível operacional tinha o seu posto de comando instalado na sede do COMETLIS e foram instalados postos de comando tático junto aos recintos ou locais onde decorreram os principais eventos da JMJ. Pela sua própria natureza, os postos apresentaram diferenças, a começar pela duração do seu funcionamento:

O posto de comando, no caso o posto de comando operacional, considero que funcionou bem. Acompanhou durante 24 horas, tendo sido o único posto que esteve em funcionamento 24 horas para acompanhar toda a operação. (E 9)

Ao nível tático, mais próximo do terreno, o funcionamento foi por vezes desafiante, sucintamente referido da seguinte forma:

Em determinadas alturas, aquilo era caótico. (...) O funcionamento foi caótico e algo deficitário. (E3)

Foi um bocadinho caótico. (E2)

As razões para esta apreciação são várias. Por um lado, a junção de 2 PCT (responsáveis por áreas adjacentes) no mesmo local físico parece ter dificultado a operação:

Há determinadas alturas que não percebemos muito bem com quem é que estamos a falar, quem é que está a falar, qual é que é o operador rádio, porque temos a estrutura toda em duplicado, a funcionar a poucos metros uns dos outros, e daí, então, ao nível das comunicações, determinadas alturas era impercetível. (E3)

Além da questão de funcionamento (em que mais polícias não resulta num melhor desempenho dos PCT) esta junção poderia ser suscetível de colocar em crise o princípio da unidade de comando preconizado na NEP N.º AULOOS/DO/01/26, de 21OUT2016, ao não parecer claro a quem cabe tomar decisões com impacto em ambas as áreas:

E depois, então, dois PCTs não dava, por vezes, para conciliar as vontades de cada um. (E3)

Por outro lado, o facto de se encontrarem muitos polícias no PCT não parece significar que as tarefas que estão a desempenhar sejam efetivamente uma ajuda para quem comanda:

*A célula de informações dentro do Posto de Comandante Tático também não faz sentido.
(...) Os operadores das comunicações todos juntos também criavam demasiado ruído
(...) (E2)*

Perceção distinta existiu num recinto e respetivo PCT já utilizado noutras eventos:
*(...) todo esse funcionamento da própria organização das cadeiras, da sala, de quem é
que devia estar em termos de composição (...) funcionou nos mesmos moldes como
funcionámos para os outros eventos. (E7)*

1.4 – Comando ou controlo?

Procurou-se perceber, nos diferentes níveis da estrutura dedicada, a relação de equilíbrio entre as ações que caracterizam, por um lado, o controlo da operação e, por outro, a necessidade de intervenção direta no seu desenrolar. Parece relativamente evidente que o equilíbrio é distinto, consoante o nível em questão:

No quadro da coordenação estratégica, prevista no PGS, e no despacho de constituição da ECCC, assinalam-se os briefings diários ao SGSSI e em diversas ocasiões a membros do governo. (...) Fruto de uma considerável capacidade de acompanhamento, detalhado, (...) da operação de segurança, (...) o SGSSI (diretamente o por via dos dirigentes máximos), (...) acautelaram alguns aspetos operativos de que são exemplo: o ajuste de medidas de proteção contra veículos em artérias de acesso aos recintos; Emissão de despacho de controlo relacionado com a articulação GNR-PSP sobre a escolta e desembarçamento a Nossa Senhora de Fátima; (E4)

Assim, mesmo ao nível estratégico, existiu uma componente operativa, a qual teve necessariamente maior dimensão nos níveis operacional e tático.

Na avaliação que faço, no nível de comando operacional, teve os dois papéis. O de verificação dos pressupostos nos momentos estruturantes, portanto, NEPs, diretivas operacionais e ordens de operação. Mas também teve que acautelar aspetos mais operativos, sendo que esta vertente foi a que mais tempo levou. (E9)

Mas, acima de tudo, foi a gestão pura e dura dos recursos, quem é que vai para aqui, quem é que vai para ali, as ocorrências que iam surgindo, que felizmente foram bastante reduzidas ou quase inexistentes. (E3)

2 - Os recursos tecnológicos de apoio à decisão

2.1 – Relevância

No que diz respeito à utilização de meios tecnológicos, há uma total unanimidade quanto à sua relevância e importância transversal aos 3 níveis.

É fundamental que os centros de comando e controlo, de todos os níveis, tenham acesso a ferramentas tecnológicas que permitam que os respetivos comandantes disponham de informação, em tempo real, para poderem tomar atempadamente as decisões corretas, a cada momento. (E8)

Importará, no entanto, não esquecer, que esta é uma realidade relativamente recente e o caminho que a PSP tem trilhado nesta matéria:

Em termos fundamentais e da minha experiência profissional, tive a possibilidade de trabalhar sem nada, ou basicamente sem nada, de ter que sair do posto de comando tático, porque a realidade da NEP é de 2016, certo? (E7)

2.2 – Caracterização

Em termos de tecnologias propriamente ditas, assume especial relevância as relacionadas com transmissão de imagem em tempo real: câmaras fixas e móveis, nomeadamente em drones.

Quando se fala em recurso tecnológico, falo essencialmente em imagem, sem imagem não se consegue fazer porque o comandante está no posto de comando. (E9)

As câmaras de CCTV tiveram uma importância fulcral na gestão de massas. (E2)

(...) Só o simples facto de termos o drone a voar quase em permanência foi uma ferramenta essencial, na minha opinião, para fazer a gestão aqui das multidões. (E3)

Há, como não poderia deixar de ser, referências às comunicações rádio, que na prática constitui a tecnologia mais utilizada no dia-a-dia da atividade policial, mas que neste contexto apresenta algumas nuances a ter em consideração:

A comunicação rádio, como devem imaginar, quando temos milhares de polícias na rua, também tem que ter alguma limitação na utilização das redes de rádio e no tipo de comunicação. (E9)

3 – Articulação dos meios envolvidos na Operação

Na operação de segurança da JMJ realizada na área do COMETLIS estiveram empenhados aproximadamente 10 mil polícias, o que, por si só, constitui um desafio a vários níveis, a começar pela própria organização dos reforços e mobilidade das forças:

Em quatro dias estar a movimentar mais de 10 mil homens. Não existe na história. (E6)

Não tenho dúvidas que o que se fez foi gigantesco, porque foram milhares de polícias que tiveram que ficar alojados em determinadas áreas e que tinham, obviamente, que vir, entrar em turnos diversos, portanto, os do comando não vinham todos na mesma hora, tinham turnos diferentes durante o dia, manhã, tarde, noite. (E9)

A necessidade de colocar e de retirar de um local de evento 300, 400, 500, 600 polícias requereu uma grande capacidade logística e de coordenação. (E9)

3.1 – A Logística

Este nível de empenhamento operacional só foi possível com uma componente logística à dimensão do dispositivo, abarcando áreas como o alojamento, transportes e alimentação, tornada realidade em alguns aspetos com o apoio de entidades externas:

Assegurar alojamento condigno foi um desafio, para o qual contribuíram decisivamente os nossos Serviços Sociais (...) e as Forças Armadas, que igualmente disponibilizaram os alojamentos possíveis. (E8)

E depois a sociedade civil envolveu-se de tal maneira a dar os meios todos que a polícia precisou e não houve dúvidas nenhuma. O pessoal da EPP foi transportado em autocarros da CARRIS. (...) nós tínhamos um voucher de alimentação, pela jornada, também foi uma exigência da polícia e a organização generosamente deu. (E6)

3.2 – À altura do desafio

Mas, mesmo perante este quadro de grande exigência, a perceção geral é que o empenhamento dos polícias foi um dos fatores de sucesso da operação de segurança:

Saliento que cerca de 50% dos reforços que vieram de fora da zona de Lisboa vieram numa base de voluntariado, o que caracteriza bem o espírito voluntariosos dos polícias que abandonaram a sua zona de conforto, para participarem num evento que sabiam ser importante em lhes seria pedido um grande esforço. Esta motivação, obviamente, facilitou a coordenação entre todos os envolvidos. (E8)

4 – Aspetos a melhorar

4.1 – A construção da operação

Os entrevistados identificaram áreas que em eventos futuros podem ser alvo de melhoria, de modo a tornar a operação mais ágil, a começar ainda pela fase de planeamento (ver também o anexo H):

Nestes grandes eventos se calhar tem que se definir uma boa estrutura de planeamento, tem que se definir um grupo de planeamento. E depois, tem que haver o investimento da parte da polícia (...) na designação de um oficial de ligação à estrutura de missão. (E7)

Nós tínhamos de estar mandatados para poder decidir. E aquilo que se passou foi que “vão às reuniões e depois nós cá decidimos”. Isso foi uma grande dificuldade. A outra grande dificuldade, acho que nunca haverá nenhum evento desta natureza, foi a multiplicidade de atores. Estariam mais de 30, 40, 50 pessoas de diferentes organizações. (E6)

Tem que haver uma estrutura nas várias valências, logística, operacional e planeamento, muito mais reforçada, do princípio ao fim e em trabalho exclusivo nesta área. (E9)

4.2 – O desenrolar da Operação

Julgamos relevante destacar diversas menções feitas à operação propriamente dita, começando pela adoção de tecnologias de apoio operacional:

A fita do tempo tem que ser uma coisa que seja feita, (...) que haja uma gravação, e imediatamente uma transcrição [com recurso a IA] (...) e que te sirva de gestão da informação e apoio à decisão. (E7)

Mas não temos uma aplicação informática para fazer, por exemplo, a gestão, a nomeação dos polícias para os serviços remunerados (E3)

Também existiram diversas perceções de melhoria no que diz respeito especificamente aos postos de comando (funcionamento e composição):

Eu agora percebo que deveríamos ter equacionado a criação de uma equipa, um oficial, dois oficiais, enfim, tudo o que se entendesse, só para fazer briefings e rendições. (E2)

Era importante termos uma definição de qual é que é a disposição de um PCT internamente. (E3)

Posto de comando mais clean, mais tranquilo, onde se consiga trabalhar sem grandes ruídos externos, acho que isso é fundamental. (E2)

De facto, os alicerces dos PCT era a estrutura de comando das respetivas divisões territoriais, o que veio a mostrar-se exíguo:

Éramos muito poucos oficiais dedicados a um policiamento desta dimensão, e eu tive que abdicar do chefe da área operacional no terreno, que é uma coisa que não deveria acontecer. (...) nós éramos um subintendente, dois comissários e três subcomissários. (E2)

4.3 – Funções de Comando

Pela sua importância, importa, ainda, destacar algumas reflexões no que diz respeito à função efetiva de comando numa operação desta dimensão. Em primeiro lugar, no que diz respeito à própria definição de comandante de nível tático, na perspetiva de manter a unidade de comando:

Devia ter sido o comandante operacional de Lisboa, o nosso C3, porque [no dia 06 de agosto] estavam a acontecer cenas em Loures, estavam a acontecer na 2ª [Divisão], estavam a acontecer no trânsito, estão a acontecer na UEP, estão a acontecer em Oeiras (...) quantos comandantes táticos é que há aquela [hora]? (E7)

Um evento com a dimensões da JMJ, com as características do recinto, que ocupava espaços de concelhos distintos, deveria ser comandado por um Oficial da categoria de Superintendente, no caso Chefe da Área Operacional do Comando, e os Comandantes de Divisão assumir o comando adjunto do evento em cada uma das áreas (E1)

4.4 – Gestão do esforço

Outro aspeto referido por vários dos entrevistados prende-se com as horas de trabalho, enquanto fator limitador de um desempenho adequado:

O peso, a exigência nos diversos níveis de comando é complexa. E causa algum desgaste. Pelo que a rotação e a saída e o descanso dos responsáveis é um aspeto a ter sempre em consideração. Isto porquê? Porque ao longo dos dias dos eventos, os dias de trabalho vão-se e as noites vão-se sucedendo e é possível notar mais cansaço e mais desgaste à medida que o evento se vai desenvolvendo. (E9)

5 – Boas Práticas

Os entrevistados sinalizaram inúmeros aspetos que consideraram constituir uma boa prática e, nesse sentido, devem ser tidos em consideração na implementação de futuros GE, independentemente da sua dimensão ou natureza.

Como aspetos positivos destaco o facto de, desde a primeira fase, o SGSSI ter integrado todas as estruturas de planeamento, o que permitiu apoiar as decisões e assegurar uma perspetiva de segurança. (E4)

A outra boa prática, já disse, foi fazer visitas prévias, preparar muito bem com a experiência dos outros. Uma das boas práticas também, foram as insistentes palestras que demos. (E6)

Orientações estratégicas da PSP, escritas antecipadamente (não espere para ter toda a informação), de forma a dar diretrizes para o planeamento operacional e consequentemente ao tático. (E8)

Foi importante que os comandos tivessem enviado os seus reforços de pessoal em viaturas próprias, sem que fosse necessário afetar viaturas do COMETLIS ao efetivo em reforço. (E8)

Foi uma excelente ideia também ter sempre o responsável por cada comitiva [reforço], conseguíamos rapidamente aferir todas as necessidades, transmitir orientações, informações que fossem necessárias (E3).

Há um princípio da flexibilidade. Nós podemos ter normas, mas temos que ter sempre uma capacidade de nos adaptarmos porque os eventos não são todos iguais. Não têm a mesma dimensão. (E6)

Também os reforços da EPP, concretamente dos alunos em formação (do CFC e do CFA) foram essenciais, pois eram em número elevado e bem organizados e

enquadrados, permitindo a rápida securização de itinerários diversos, nomeadamente os usados pelo Papa. (E8)

A questão do corte de férias, por muito que nos custe, mas foi uma mais-valia, porque permitiu a gestão das equipas. (E7)

Na JMJ e em especial no funcionamento do CCCE as tecnologias assumiram um papel fundamental e central. (E4)

Capítulo IV - Conclusões

A gestão das operações de segurança de GE foi-se tornando, ao longo dos anos, uma parte da imagem de profissionalismo da Polícia de Segurança Pública. Através do presente trabalho é possível colocar a JMJ 2023 num patamar superior de GE, que alguns autores designam de megaeventos.

A JMJ 2023 traduziu-se na maior operação de segurança de que há registo em Portugal, ao implicar o empenhamento de aproximadamente 10 mil polícias na área de responsabilidade do COMETLIS, entre 01 e 07 de agosto de 2023. Um empenhamento desta magnitude traduz-se em diversos desafios, procurando o nosso estudo incidir muito especificamente na estrutura de comando e controlo dedicada ao evento.

Julgamos que o estudo qualitativo desenvolvido permitiu construir imagens (uma palavra tão utilizada pelos entrevistados) que nos ajudam a perceber como foi viver a JMJ 2023: parece-nos resultar claro que o sucesso mundial da JMJ 2023 é também a confirmação inequívoca que os procedimentos em vigor na PSP relativos a Comando e Controlo são adequados para a gestão de grandes eventos.

Parece também resultar evidente que a estrutura de comando e controlo estava subdimensionada nos níveis operacional e tático face à grandeza do dispositivo policial e assente essencialmente nas divisões territoriais onde o evento decorreu.

A nível estratégico, é inegável que a opção tomada resultou adequada, evidenciando até a necessidade do SGSSI ter ao seu dispor as capacidades características de uma estrutura de comando e controlo para exercer cabalmente algumas das suas competências legais.

A exiguidade verificada essencialmente ao nível tático (por um lado positiva, porque baseada em pessoas já rotinadas a trabalhar em conjunto) é efetivamente uma fragilidade, porque implica uma elevada concentração de tarefas em poucas pessoas. Por outro lado, traduz-se num regime de trabalho altamente intensivo, com potenciais implicações na capacidade de identificar situações realmente importantes e decidir sobre elas.

Estas circunstâncias tiveram impacto na manobrabilidade e integração dos recursos disponíveis na operação, ainda que mitigadas pelo empenho na vertente logística (alojamento, mobilidade e alimentação) e também pelo espírito de entrega dos próprios polícias presentes.

Procurámos abordar uma temática que vários dos trabalhos internacionais consultados referenciam: a consciência situacional, quer numa perspetiva individual, quer de grupo. A JMJ 2023, neste contexto, constitua um duplo desafio: por um lado, um GE com características específicas e diferente dos mais habituais; por outro, um efetivo que, pela sua dimensão (e sem prejuízo de um conjunto base de normas e procedimentos comuns) aglutina experiências muito distintas. Parece-nos que o estudo de caso vai ao encontro da abordagem teórica, evidenciando os mecanismos ou técnicas que os vários entrevistados utilizam neste tipo de eventos, destacando-se a importância da participação no planeamento e reconhecimentos. Diferentes processos de preparação podem induzir a diferentes perceções quer do que se espera dos vários níveis, quer do que está a ocorrer posteriormente na operação.

É evidente a importância crescente dos meios tecnológicos em apoio operacional, em especial face à exigência doutrinária de permanência nos postos de comando. Esta evolução da dependência das comunicações rádio para a disponibilidade de imagens em tempo real, conduz a uma mudança de paradigma: a observação direta do que se está a ocorrer, permitindo uma decisão mais informada e até proativa, sem necessitar de uma comunicação rádio prévia (que por vezes não contém toda a informação desejável). Não existe, porém, integração dos meios empregues, o que deve ser melhorado.

Este deve agora ser o tempo de consolidar doutrina sobre estruturas de comando e controlo, bem como sobre GE, nomeadamente a definição da constituição e organização de postos de comando, bem como (em linha com projetos como o APPRAISE) implementar um sistema de apoio à decisão tecnologicamente avançado, em linha com os últimos desenvolvimentos nesta área.

Quanto às limitações ao presente trabalho, julgamos relevante fazer duas referências. Em primeiro lugar, a impossibilidade de aceder a documentação da PSP, que eventualmente deveria ser reequacionada para trabalhos do CDEP. Em segundo lugar, tratando-se de um trabalho retrospectivo, os contributos dos entrevistados são essenciais, mas pressupõem sempre um grau de abertura e disponibilidade individual.

Consideramos relevante maior reflexão futura sobre comando e controlo, dada a sua importância para a PSP, quer na sua atividade quotidiana, quer especificamente na implementação de estruturas dedicadas. Neste contexto, consideramos que seria relevante o desenvolvimento do conceito policial de sistema de comando e controlo, que passaria a constituir o padrão de empenhamento em apoio ao respetivo comandante.

Por outro lado, dado o seu impacto concreto quer na atividade quotidiana da PSP, quer especialmente nos GE, julga-se igualmente pertinente a realização de estudos sobre a componente logística das operações da PSP.

A JMJ 2023 constitui, assim, mais um grande desafio superado, que se espera ajude a construir o futuro da PSP.

Referências bibliográficas

- Baptista, A. H. P. (2019). *Planeamento estratégico em grandes eventos: A gestão da segurança* [masterThesis]. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/30350>
- Bardin, L. (2002). *Análise de Conteúdo* (1ª). Edições 70.
- Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: Como fazer entrevistas em ciências sociais. *Em Tese*, 2(1), Artigo 1.
- College of Policing. (2013, outubro 23). *Command structure and role profiles*. <https://www.college.police.uk/app/public-order-public-safety/command-structure-role-profiles>
- Cronin, P., & Reicher, S. (2006). A study of the that influence how seniors officers police crowd events: On Side outside laboratory. *British Journal of Social Psychology*, 45, 175–196.
- Dekker, A. (2002). *Applyin g Social Network An alysis Concepts to Military C4ISR Architectures*.
- Deliberação do Conselho de Ministros n.º 140/2010 - aprova o PCCCOFSS (2010).
- DNPSP. (2016, outubro 21). *NEP N.º AOOOS/DO/01/26, de 21 de Outubro de 2016—Níveis de Comando e Controlo na PSP*.
- DNPSP. (2022). *Diretiva Preparatória n.º1/2022—Jornadas Mundiais da Juventude*.
- DOD. (2021, novembro). *Dictionary of Military and Associated Terms*. <https://irp.fas.org/doddir/dod/dictionary.pdf>
- Elias, L. (2018). *Ciências policiais e segurança interna: Desafios e prospetiva*. Lisboa: ISCPSI.
- Endsley, M. (2001). *Designing for situation awareness in complex system*.

- Endsley, M. R. (2021a). A Systematic Review and Meta-Analysis of Direct Objective Measures of Situation Awareness: A Comparison of SAGAT and SPAM. *Human Factors*, 63(1), 124–150. <https://doi.org/10.1177/0018720819875376>
- Endsley, M. R. (2021b). Situation Awareness. Em *HANDBOOK OF HUMAN FACTORS AND ERGONOMICS* (pp. 434–455). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781119636113.ch17>
- Erice, C. L., & Erice, A. L. (2011). *Geração JMJ 25 anos das JMJ – 25 histórias pessoais*. Editorial A. O.
- Ferreira, F. A. dos S. (2022). *As (novas) tecnologias de informação e comunicação em reuniões e manifestações: Uma perspetiva policial* [masterThesis]. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/42957>
- GDN. (2023). *Despacho 16/GDN/2023—Estrutura de Coordenação e Controlo Centralizado do SSI - Jornada Mundial da Juventude*.
- GMAAP. (2023). *JMJ 2023—Responsabilidade e Investimento da Administração Central*. <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc23/comunicacao/documento?i=relatorio-das-jornadas-mundiais-da-juventude-2023-responsabilidade-e-investimento-da-administracao-central>
- Hine, K. A., & Bragias, A. (2021). Effective communication during major crises: A systematic literature review to identify best practices for police. *Police Practice and Research*, 22(5), 1492–1507. <https://doi.org/10.1080/15614263.2020.1821681>
- Hoel, L., & Mehus, H. (2022). The Achilles' Heel of crisis management in the norwegian police. *Police Practice and Research*, 23(3), 273–289. <https://doi.org/10.1080/15614263.2021.1942872>

- Huang, C.-H., Chou, T.-C., & Wu, S.-H. (2021). Towards Convergence of AI and IoT for Smart Policing: A Case of a Mobile Edge Computing-Based Context-Aware System. *Journal of Global Information Management (JGIM)*, 29(6), 1–21.
<https://doi.org/10.4018/JGIM.296260>
- Janzer, G. (2021). *LaW Enforcement and the Effective Use of the Incident Command System*.
- Kalloniatis, A., & Bowles, C. (2024, janeiro). *Cyber and the Cube—More options for the C2 of Multi-Domain*. NATO C2COE. [https://c2coe.org/wp-content/uploads/Library%20Documents/Annals/Seperate%20Articles/2024-01%20C2%20Annals%20-%20Cyber%20and%20the%20Cube%20\(Kalloniatis%2C%20Bowles\).pdf](https://c2coe.org/wp-content/uploads/Library%20Documents/Annals/Seperate%20Articles/2024-01%20C2%20Annals%20-%20Cyber%20and%20the%20Cube%20(Kalloniatis%2C%20Bowles).pdf)
- Leite, A. M. F. (2024). *Segurança de grandes eventos: O legado da Jornada Mundial da Juventude 2023* [masterThesis]. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/51420>
- MAI, & MJ. (2022). *Despacho n.º 13443/2022—Determina que o Secretário-Geral do Sistema de Segurança Interna proceda, no âmbito das suas competências de controlo, à articulação das forças e serviços de segurança durante a Jornada Mundial da Juventude Lisboa 2023, assim como da visita a Portugal de Sua Santidade o Papa Francisco*. (Despacho n.º 13443/2022).
<https://files.dre.pt/2s/2022/11/223000000/0008100081.pdf>
- Matias, M. (2002). *Organização de Eventos: Procedimentos e Técnicas* (2ª Edição). Editor Manole.
- Mattis, J., & West, B. (2019). *Call Sign Chaos: Learning to Lead* (1ª edição). Random House.
- Miguel, A. (2023). *Um longo caminho até Lisboa—Jornadas Mundiais da Juventude* (1ª edição). Bertrand Editora.

- Morgado, S. M. A., Nabais, T., & Felgueiras, S. R. C. C. (2024). Unveiling the project facilitating Public & Private security operators to mitigate terrorism scenarios against soft targets – APPRAISE: The future for preventing and providing security for soft targets. *40 Anos de Ciências Policiais Em Portugal*, 401–412.
- Müller, M. (2015). What makes an event a mega-event? Definitions and sizes. *Leisure Studies*, 34(6), 627–642. <https://doi.org/10.1080/02614367.2014.993333>
- Munir, A., Aved, A., & Blasch, E. (2022). Situational Awareness: Techniques, Challenges, and Prospects. *AI*, 3(1), Artigo 1. <https://doi.org/10.3390/ai3010005>
- Nofi, A. A. (2000). *Defining and Measuring Shared Situational Awareness*. DTIC. <https://apps.dtic.mil/sti/citations/ADA390136>
- Noyes, J. (2017). *Decision Making in Complex Environments*. CRC Press.
- Oliveira, J. de. (2015). A manutenção da ordem pública em democracia. *Lisboa: ISCPSP*.
- Pimentel, H. F. M. G. (2019). *Grandes eventos—Estudo teórico para o contributo de uma definição na ótica da PSP* [Report]. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/34937>
- Pires, N. (2018). *O novo conceito de “Multi-Domain Battle” e suas implicações na edificação de capacidades militares do Exército*. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/24378>
- Reis, F. (2022). *Investigação Científica e Trabalhos Académicos—Guia prático* (2ª edição). Edições Sílabo.
- Salcedo-Gonzalez, M., Suarez-Paez, J., Esteve, M., Gómez, J. A., & Palau, C. E. (2020). A Novel Method of Spatiotemporal Dynamic Geo-Visualization of Criminal Data, Applied to Command and Control Centers for Public Safety. *ISPRS International Journal of Geo-Information*, 9(3), Artigo 3. <https://doi.org/10.3390/ijgi9030160>
- Santo, P. E. (2010). *Introdução à metodologia das ciências sociais: Génesis, fundamentos e problemas* (1ª Edição). Edições Sílabo.

- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Universidade Lusíada.
- Schubert, J., Brynielsson, J., Nilsson, M., & Svenmarck, P. (2018). *Artificial Intelligence for Decision Support in Command and Control Systems*.
- Soares, C. D. das N. (2023). *Segurança de grandes eventos: Subsídios para o um curso de comandantes de policiamentos desportivos* [masterThesis].
<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/45705>
- Sproles, D. N. (2002). *Dissecting Command and Control with Dccam's Razor or Ask not what «Command» and «Control» means to you but what you mean by «Command and Control»*.
- SSI. (2023). *Plano global da segurança: Jornada Mundial da Juventude 2023 – Visita de Sua Santidade o Papa Francisco*.
- UNICRI. (2007). *IPO Security Planning Model.pdf*. <https://unicri.it/sites/default/files/2019-11/IPO%20Security%20Planning%20Model.pdf>
- World Health Organization. (2015). *Public health for mass gatherings: Key considerations* (9789241564939; p. 178). World Health Organization.
<https://iris.who.int/handle/10665/162109>
- Yin, R. K. (2003). *Estudo De Caso: Metodos E Planejamento* (2^a). Artmed.
- Zhu, L., Majumbar, S., & Ekenna, C. (2020, outubro 22). *An invisible warfare with the internet of battlefield things: A literature review*. <https://doi.org/10.1002/hbe2.231>

Anexo A – Guião entrevista – Oficiais

Comando e Controlo em Grandes Eventos: Estudo de caso das Jornadas Mundiais de Juventude

Exm.º Sr. Oficial

A Jornada Mundial de Juventude (JMJ), realizada em Portugal 2023, constituiu um evento sem paralelo em termos de dimensão e, conseqüentemente, em termos de empenhamento da Polícia de Segurança Pública.

Pretendendo no âmbito do Trabalho Individual Final do VI Curso de Direção e Estratégia Policial estudar a estrutura dedicada de Comando e Controlo implementada no referido Grande Evento, a sua experiência é de enorme valor.

Apenas têm relevância para o presente estudo os factos ocorridos entre 01 e 07 de agosto de 2023, na área de responsabilidade do Comando Metropolitano de Lisboa.

Os resultados obtidos apenas serão utilizados para fins académicos, através da citação de excertos ao longo do trabalho.

Agradece-se desde já a sua atenção e disponibilidade para a realização desta entrevista.

Guião de entrevista

1. Qual o nível de Comando em que estava inserido?
2. O facto do nível estratégico da PSP ter funcionado no Sistema de Segurança Interna teve, no seu entender, algum impacto na Operação da PSP?
3. Descreva a ligação entre os níveis de Comando.
4. Como caracteriza o funcionamento do seu Posto de Comando?
5. Como define a ligação com as entidades externas presentes?

6. No seu nível de Comando a função de controlo foi mais de verificação dos pressupostos inscritos nos documentos estruturantes, ou foi necessário acautelar aspetos mais operativos?

O recebimento em tempo real de informação sobre o desenrolar dos acontecimentos é vital para que o Comandante decida em tempo útil.

7. No seu nível de Comando, como avalia a importância dos recursos tecnológicos no apoio à decisão?

8. Na sua opinião, quais foram as suas principais fontes de informação?

9. Como é que num evento da dimensão da JMJ se constrói uma imagem mental global e em tempo real do que está a acontecer?

10. Tendo em consideração o tamanho dos dispositivos policiais implementados, como caracteriza a interligação entre valências, especialidades e reforços dos Comandos?

11. Qual a sua opinião sobre o desenrolar do policiamento ao longo dos dias do evento?

12. Na sua opinião, qual o impacto da componente logística (desde a afetação de recursos – humanos e materiais - face às necessidades identificadas, até à sua disponibilização efetiva, passando pelo alojamento e alimentação, bem como a mobilidade dos reforços) no desenrolar da componente operacional da Operação JMJ?

13. Identifica eventuais correções bem como boas práticas que aplicaria à estrutura dedicada de comando e controlo noutros grandes eventos no futuro?

Anexo B – Guião entrevista – SGSSI

Exm.º Sr. Secretário – Geral do Sistema de Segurança Interna

A presente entrevista insere-se no Trabalho Individual Final (TIF) do VI Curso de Direção e Estratégia Policial (CDEP) da PSP, subordinado ao tema **Comando e Controlo em Grandes Eventos: Estudo de caso da Jornada Mundial de Juventude (JMJ)**.

Pretendemos focar, em concreto, a estrutura dedicada de Comando e Controlo implementada na JMJ.

Os resultados obtidos apenas serão utilizados para fins académicos, através da citação de excertos ao longo do trabalho.

Guião de entrevista

1. Na sua opinião, quais as principais vantagens para a realização da JMJ da atribuição ao SGSSI da articulação das FFSS, nos termos da competência de controlo prevista na Lei de Segurança Interna?
2. A diversidade e quantidade de entidades públicas e privadas envolvidas na organização da JMJ foi muito significativo. Na sua opinião, em eventos desta dimensão e complexidade, faria sentido as competências de controlo do SGSSI abarcarem todas as entidades envolvidas?
3. Fixado que foi o Plano Global de Segurança e definida a estrutura de coordenação e controlo centralizado, na prática, nos dias do evento propriamente dito, o papel do SGSSI (com o apoio da estrutura montada para o efeito) foi mais de verificação dos pressupostos inscritos no plano, ou foi necessário acautelar aspetos mais operativos?
4. Como é que num evento da dimensão da JMJ o SGSSI constrói uma imagem mental global e em tempo real do que está a acontecer?

5. Qual o papel que as tecnologias desempenham no auxílio à decisão num evento com estas características?
6. Quais os principais desafios que se colocaram à sua utilização?
7. A PSP optou por instalar o seu nível de comando estratégico junto do SSI. Na sua opinião, de que forma é que essa decisão teve impacto na globalidade da operação de segurança?
8. Por fim, na sua opinião, quais os aspetos positivos e negativos, do ponto de vista da coordenação da operação de segurança da JMJ?

Muito obrigado

Anexo C – Despacho de Autorização para entrevistas

POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA
DIRECÇÃO DE ENSINO
SECRETARIA ESCOLAR

Exmo. Senhor
Diretor Nacional Adjunto para a Unidade Orgânica de
Recursos Humanos (Departamento de Formação)
Largo da Penha de França, N.1

1170-298 LISBOA

19 JUN 2024

Diretor Nacional Adjunto
Recursos Humanos

Ismael Pereira Gaspar Jorge
Superintendente

Sua Referência:
Sua Comunicação:
Nossa Referência: 143/SECDE/2024
Classificador: 080.01.01
Processo: SECDE202400001CCD
Data: 2024-06-07

Assunto: Pedido de Colaboração em Trabalho Individual Final do Curso de Direção Estratégia Policial (CDEP).

1. O Oficial Auditor M/100 211 - Pedro Nuno Quinteiro Sousa Marques, encontra-se a desenvolver o Trabalho Individual Final com o tema: Comando e Controlo em Grandes Eventos: Estudo de caso da Jornada Mundial de Juventude (JMJ)

2. Neste sentido, vem o Oficial Auditor Pedro Marques solicitar a devida autorização, conforme pedido em anexo, para entrevistar S. Ex.^ª o Secretário Geral do Sistema de Segurança Interna, Sr. Embaixador Paulo Vizeu Pinheiro, Oficiais da PSP que desempenharam funções na estrutura do Comando e Controlo da JMJ, bem como os Oficiais que comandaram os reforços do dispositivo ao COMETLIS.

4. Assim, envia-se a V. Ex.^ª o requerimento para decisão superior.

O Diretor

Luis Manuel Peça Fajinha
Superintendente-Chefe



R. 19 de Maio, nº8 1349-040 Lisboa Tel.: 213613900 Fax: 213610595 www.iscpsi.pt |
iscpsi@psp.pt

157132
Página 1/1

Anexo D – Despacho de Autorização para acesso a documentos

POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA
DIRECÇÃO DE ENSINO
SECRETARIA ESCOLAR

*Autorizado, em
edição de
cópia de
matéria
reservada!*



Exmo. Senhor
Diretor Nacional Adjunto para a Unidade Orgânica de *Recursos Humanos*
Recursos Humanos (Departamento de Formação) 1 JUN. 2024
Largo da Penha de França, N.1

1170-298 LISBOA

Diretor Nacional Adjunto
Recursos Humanos

Ismael Pereira Gaspar Jorge
Superintendente

Sua Referência:

Sua Comunicação:

Nossa Referência: 147/SECDE/2024

Classificador: O80.01.01

Processo: SECDE202300001CDE

Data: 2024-06-18

Assunto: Pedido de Colaboração em Trabalho Individual Final do Curso de Direção Estratégia Policial (CDEP).

1. O Oficial Auditor M/100 211 - Pedro Nuno Quinteiro Sousa Marques, encontra-se a desenvolver o Trabalho Individual Final com o tema: "Comando e Controlo em Grandes Eventos: estudo de caso da Jornada Mundial da Juventude".

2. Neste sentido o Oficial Auditor Pedro Marques, vem solicitar autorização para a consulta de vários documentos do Gabinete do Exmo. Senhor Diretor Nacional; Departamento de Operações e do COMETUS.

3. A documentação a consultar encontra-se no respetivo pedido em anexo.

4. Assim, envia-se a V. Ex.ª o requerimento para decisão superior.

O Diretor

Luis Manuel Peça Farinha
Superintendente-Chefe



R. 19 de Maio, nº3 1349-040 Lisboa Tel.: 213613900 Fax: 213610535 www.iscpsi.pt |
iscpsi@psp.pt

337112
Página 1/1

Anexo E - Principais incidentes de segurança e proteção registados em edições anteriores das JMJ (Leite, 2024; Miguel, 2023)

Ano	Local	Incidentes
1993	Denver, EUA	Protestos e comícios relacionados com a defesa do aborto e eutanásia
1995	Manila, Filipinas	Ameaça de atentados por fundamentalistas islâmicos
		Bloqueio da circulação na cidade, dada a quantidade de público presente. Impossibilidade de utilização do papamóvel para deslocação para o recinto. Utilização de helicóptero
2005	Colónia, Alemanha	Ocupação de zonas interditas, incluindo corredores de segurança, com impacto na deslocação do papamóvel
		Falta de resposta do sistema de transportes públicos. Caos no escoamento de público.
2011	Madrid, Espanha	Fortes protestos de grupos laicos e extrema-esquerda no centro de Madrid. Efeito de contramanifestação. Uso da força pela polícia. 8 detidos e 11 feridos.
		Chuva e vento fortes no recinto, culminando na queda de estruturas e um dos ecrãs gigantes, sem feridos.
2013	Rio de Janeiro, Brasil	Erro dos batedores desvia comitiva do itinerário definido e para o meio de multidão, ficando o papamóvel bloqueado durante 12 minutos.
2019	Cidade do Panamá, Panamá	Num dos percursos, indivíduo com a bandeira da Venezuela saltou as grades de segurança e lança-se para o carro que transporta o Papa, sendo intercetado pelo dispositivo de segurança.

Anexo F – Os principais números da JMJ 2023

Após a realização da JMJ 2023, o Governo, através de S. Ex.^a a Ministra Adjunta e dos Assuntos Parlamentares, produziu em outubro de 2023 o relatório “JMJ 2023 - Responsabilidade e Investimento da Administração Central” (já mencionado nas referências bibliográficas), o qual nos permite ter uma visão panorâmica da JMJ 2023, tendo em consideração as seguintes referências:

- A JMJ teve mais de 360 mil peregrinos inscritos, estimando-se que nos eventos realizados no recinto principal tenham estado presentes cerca de 1 milhão e meio de participantes;
- O evento contou com a inscrição de 3600 profissionais de media e transmissão televisiva para mais de 500 milhões de pessoas;
- Estima-se em 16 mil o número de elementos das forças de segurança, proteção civil e emergência médica envolvidos na operação;
- No dia 4 de agosto foram registadas mais de 737 mil validações no Metropolitano de Lisboa;
- A CP organizou 604 comboios especiais para o transporte de peregrinos;
- Montagem de 4 Hospitais de Campanha e 17 Postos Médicos Avançados;
- No conjunto das responsabilidades e compromissos assumidos pelo Governo, à data do relatório tinham sido executados 18,2 milhões de euros.

Anexo G - Quadro Categorical

A – Categoria **A estrutura de Comando e Controlo dedicada** – nesta categoria encontram-se as perceções dos entrevistados no que diz respeito à caracterização da estrutura dedicada, relativamente às seguintes subcategorias:

A1 - Subcategoria **Os níveis de comando e controlo** – diz respeito à informação das entrevistas diretamente relacionadas com este subtópico.

A2 – Subcategoria **O papel da Consciência situacional** – congrega em concreto as referências ao processo de preparação e as técnicas usadas durante a própria operação, bem como fatores que a dificultam.

A3 – Subcategoria **Os Postos de Comando** – agrupa as várias perceções no que diz respeito aos postos dos 3 níveis da estrutura dedicada.

A4 – Subcategoria **Comando ou controlo?** – especifica o que os entrevistados experienciaram no seu nível de comando no que diz respeito ao maior foco no comando ou no controlo durante a operação.

A5 – Subcategoria **As entidades externas** – reflete as apreciações dos entrevistados sobre a interação com estas entidades, quer no domínio da sua capacitação, quer no domínio da colaboração.

B – Categoria **Os recursos tecnológicos de apoio à decisão** – esta categoria aglutina todas as apreciações dos entrevistados sobre o papel dos recursos tecnológicos, que consideramos pertinente pormenorizar nas seguintes subcategorias:

B1 – Subcategoria **Relevância** – nesta subcategoria apresentam-se as perceções dos entrevistados quanto à relevância dos recursos tecnológicos.

B2 – Subcategoria **Caraterização** – nesta subcategoria reunimos as descrições dos entrevistados sobre os recursos tecnológicos que habitualmente usam.

C- Categoria **Articulação dos meios envolvidos na operação** - nesta categoria encontram-se as perceções dos entrevistados no que diz respeito ao desafio constituído pela articulação dos meios.

C1 – Subcategoria **A Logística** – nesta subcategoria reúnem-se as percepções quanto ao papel fundamental desempenhado pela componente logística na operação;

C2 – Subcategoria **À Altura do desafio** - reflete as apreciações dos entrevistados sobre o excelente desempenho do efetivo empenhado e a sua repercussão no sucesso da operação.

D – Categoria **Aspetos a melhorar** - esta categoria aglutina as apreciações dos entrevistados no que diz respeito às suas reflexões sobre diversos pontos que, com mudanças que os próprios identificam, podem melhorar operações futuras.

D1 – Subcategoria **A Construção da Operação** - nesta subcategoria apresentam-se as percepções dos entrevistados quanto ao desenvolvimento da operação.

D2 – Subcategoria **O Desenrolar da Operação** – especifica o que os entrevistados experienciaram durante a operação propriamente dita.

D3 – Subcategoria **Funções de Comando** - nesta subcategoria sintetizam-se as considerações no que diz respeito à definição do comandante face às características dos dispositivos.

D4 – Subcategoria **Gestão do Esforço** – nesta subcategoria apresentamos as percepções dos entrevistados quanto ao nível de esforço necessário durante a operação, essencialmente ao nível das funções de comando.

E – Categorias **Boas Práticas** – Nesta categoria enumeram-se os procedimentos e soluções utilizadas durante a operação que os entrevistados percebem como tendo sido bem-sucedidas e que podem e que devem ser replicadas.

Anexo H – Principais excertos de codificação das entrevistas

A - A Estrutura de Comando e Controlo dedicada	
A1 - Os níveis de comando e controlo	Eu só tinha contato com o nível operacional, com o nível estratégico, eu nunca falei. (E2)
	A PSP foi a entidade que mais solicitou informação a outras entidades para o desenvolvimento da sua operação, e nesse sentido foi também a entidade que melhor explorou as capacidades do CCCE. (E4)
	Mas a questão é que houve uma ingerência permanente entre os 3 níveis. (E6)
	Embora, possa assinalar que houve grandes picos de ligação, digamos, entre ambos os níveis, em que, por vezes, tornava-se muito e um pouco difícil conseguir fazer, por um lado, a gestão tática dos meios no terreno, efetivamente, e, por outro lado, <u>corresponder aos pedidos de informação</u> que estavam a ser feitos em simultâneo pelo nível operacional. (E3)
	Mas quando há muitas comunicações sucessivas em curto espaço de tempo, por vezes, principalmente o nível tático tem alguma dificuldade porque o nível tático tem que desdobrar, as orientações, quer do estratégico, quer do nível operacional e em situações mais sensíveis, de maior solicitação, obviamente que tem mais dificuldades em atender e em receber essa comunicação ou de transmitir essa comunicação. (E9)

	<p>Os comandantes táticos sentiram-no perfeitamente, não tiveram a serenidade suficiente para conseguir decidir ao momento, estarem tranquilos e terem as melhores soluções. (E6)</p>
<p>A2 - O papel da consciência situacional</p>	<p>Para além das várias ações de reconhecimento do recinto, são criados diversos cronogramas e organogramas de recursos que permitem manter o controlo do espaço e do tempo (A1)</p>
	<p>Passei muito tempo no recinto com ele vazio, e sabia onde é que era o posto de iluminação, onde é que era o posto médico, onde é que era a receção, tudo. (E3)</p>
	<p>Para mim é indissociável quem está a executar participar na questão do planeamento. (E7)</p>
	<p>Portanto, ele olhava para aquilo como se fosse um outro policiamento distinto. (E6)</p>
	<p>Eu acho que esse desenrolar mental é o encadeamento que acaba por se desenvolver depois com as fontes de informação que nos estão a chegar em tempo real, desde o rádio, desde a informação das nossas equipas (...) (E7)</p>
	<p>É uma construção mental que se vai fazendo com as tecnologias todas e com também o desenrolar da nossa fita do tempo relacionada com o evento, com o planeamento que nós definimos (...) depois vão-te chegando as coisas e tu vais percebendo que estás atrasado, não estás atrasado, as tarefas que têm que ser mais adiantadas, o que está a ser feito mal (...) (E7)</p>

	<p>Como é que se consegue ter essa imagem global? É cada uma das valências reportar regularmente o que está a acontecer. E por vezes aqui as apreciações e avaliações nem sempre são coincidentes e nem sempre nos dão e nos permitem uma imagem mental global. (E9)</p>
	<p>Havia sempre demasiado ruído à volta do Comandante Tático. (E2)</p>
	<p>Porque a maior parte das solicitações, de facto, não eram solicitações... Para já algumas não precisavam de ir ao comandante tático. Necessidades de informação que muitas vezes chegavam ao posto de comando, não tinha que ser o comandante tático a responder. (E2)</p>
	<p>Uma das características marcantes deste evento foi a constante alteração do “guião inicial” por parte da organização o que dificultou a ação de todas as entidades, exigindo uma adaptação constante dos seus recursos e uma reconfiguração da imagem global do evento. (E1)</p>
<p>A3 – Os Postos de Comando</p>	<p>O Centro de coordenação estratégica integrou uma sala de operações, uma célula de intelligence e outra de cooperação internacional). Considero que funcionou adequadamente. (E8)</p>
	<p>O posto de comando operacional tinha a representação de todas as valências da PSP, estavam lá representantes operacionais de todas as valências, representantes das várias</p>

	<p>subunidades, precisamente para poder haver informação e coordenação do que fosse necessário. (E9)</p>
	<p>Ter dois PCTs a funcionar em simultâneo, no mesmo espaço, é muito difícil, é muito difícil. (E3)</p>
<p>A4 - Comando ou controlo?</p>	<p>Em situações críticas específicas foi necessária uma intervenção mais assertiva e corretiva, de âmbito operacional e tático, voltando, logo que possível ao nível estratégico. (E8)</p>
	<p>Foi necessário acautelar aspetos operativos de gestão do policiamento, controlo do cronograma do evento, gestão do recinto, de administração de recursos humanos e materiais. (E1)</p>
<p>A5 - As entidades externas</p>	<p>o SSI articulou 34 entidades de diferentes tipos, assegurando a interligação das diferentes competências e assegurando que as opções efetuadas nos diferentes domínios acautelavam as atribuições de todos e as preocupações relacionadas com a segurança interna. (E4)</p>
	<p>A dinâmica existente entre/com as diversas entidades externas foi bastante boa, até porque a colaboração existente é mantida há vários anos nos diversos eventos que se realizam cíclica e sazonalmente, onde cada entidade conhece as capacidades das outras entidades e a sua atividade. (E1)</p>
	<p>Muitos dos seus interlocutores [da organização] não estavam rotinados à dinâmica destes eventos (E1)</p>

	(...) a ligação era boa, e são muito colaborativos, muito interessados, muito voluntariosos, mas depois experiência na execução das tarefas e de eventos nunca tiveram na vida. (E7)
--	--

B - Os recursos tecnológicos de apoio à decisão	
B1 - Relevância	Em termos fundamentais e da minha experiência profissional, tive a possibilidade de trabalhar sem nada, ou basicamente sem nada, de ter que sair do posto de comando tático, porque a realidade da NEP é de 2016, certo? (E7)
	Na gestão de policiamentos a grandes eventos, há muito que se trabalha com uma componente de recursos tecnológicos bastante acentuada, essencialmente no âmbito de Comando e Controlo (A1)
	Obviamente que considero que, sem recursos tecnológicos, a ação de comando numa operação desta dimensão seria fortemente perturbada. (E9)
	Termos o recinto todo coberto com câmaras, acaba por nos dar uma perceção muito grande do que é que precisamos e de um apoio à decisão. A todos os níveis, não só da polícia, mas também da segurança privada, e também naquilo que é relacionado em todas as situações, também tem a ver depois, eventualmente, com o safety. (E7)

	<p>Tu és o decisor, és o comandante tático, tudo aquilo que possa auxiliar à tua decisão, (...) em termos de gestão da informação, <u>que seja uma coisa que tu assimiles e que consigas tomar a decisão quase no imediato</u>, ou seja, tudo o que seja a câmara, a CCTV, o drone, em que estejas a ver e ouvir em tempo real, são os mais importantes no apoio à decisão. (E7)</p>
B2 - Caraterização	<p>Porque depois é assim, tens um efetivo, tens uma rede de comunicações de 700 pessoas. Então tens que estar como comandante tático, tu estás a ver a concentração, isto é esgotante. (E7)</p>
	<p>Deste modo [confirmar com drone determinada comunicação rádio] podemos ver se estamos a falar de mil, de dois mil ou de 10 mil pessoas que ali estão, para, obviamente, a decisão poder ser a mais adequada ao problema. (E9)</p>
	<p>E aí conseguimos recolocar algumas câmaras e elas foram, sem dúvida, um elemento fundamental de informação e aquilo que nos permitiu tentar gerir as massas. (E2)</p>
	<p>Porque tu vês na câmara do CCTV que as portas estão prontas, quer dizer, não é só o agente que está a dizer que está pronto, tu estás a ver que está pronto (...) (E7)</p>

C - Articulação dos meios envolvidos na Operação

O segredo também foi a organização pagar uma parte em gratificado, o que significa que havia pessoas que trabalhavam em serviço público e a seguir entravam de

<p>gratificado. Isto parece que não, mas é quase o dobro do efetivo. De outra maneira, se calhar tínhamos de ter recorrido a outra força, não há dúvida nenhuma. (E6)</p>	
<p>Quando estamos a falar de centenas de serviços desta natureza [remunerados], isto obriga o empenhamento de recursos humanos a trabalhar escalas, dia e noite, como nos aconteceu, pessoal a fazer diretas, porque não há uma aplicação [informática]. (E3)</p>	
<p>Tudo o que teve a ver com planos de reforço, com Escola Prática, houve sempre uma grande dificuldade em conseguirmos ter informação fidedigna, estávamos a contar com uma coisa e quando chegávamos ao briefing, entre turnos, percebemos que era outra. (E2)</p>	
<p>C1 – A Logística</p>	<p>Porque depois há uma parte logística, que é: acabou o evento, saem as pessoas e a parte logística: Quem é que tira agora as grades da Avenida Liberdade? Quem as coloca para amanhã voltar a repor? Porque depois havia intermitências nos dias. (E6)</p>
	<p>A questão logística e a questão do bem-estar das polícias tem que ser colocado à frente, se calhar, de muitas outras coisas. (E7)</p>
<p>C2 - À altura do desafio</p>	<p>Daí que foi só o ir melhorando ao longo que as horas iam passando, tivemos aqui o evento na nossa área quase 72 horas, posso dizer, mas foi só melhorar alguns aspetos, limando algumas arestas para que as coisas fossem correndo de forma melhor. (E3)</p>
	<p>o policiamento desenrolou-se de forma a que a operação fosse bem sucedida e para o qual contribuiu o comprometimento e o</p>

	compromisso e a especial dedicação de todos os polícias que participaram nesta operação (E9)
	Todos foram importantes, quer o polícia com maior intervenção, quer o polícia com menor intervenção. Todos foram importantes para que a operação fosse bem-sucedida. (E9)
	A interação com os comandos foi boa, eles vieram cá, conheceram o policiamento, ficamos com os pontos de contato (...) ligávamos, trocávamos a informação, enviávamos a informação, eles também nos enviavam para nós. (E2)
	Acho que os polícias tiveram um sentimento muito positivo em relação às jornadas, e isso foi absolutamente fundamental para o desenrolar do policiamento (E7)

D – Aspetos a melhorar	
D1 – A Construção da Operação	É importante a questão do envolvimento dos comandantes táticos, depois naquilo que é as reuniões de planeamento, (...) que eles saibam concretamente qual é que será a intenção do comandante, qual é que é a visão do comandante. Se não participarem nas reuniões não vão ter essa capacidade. (E7)
	(...) havia um discurso completamente diferenciado de quem depois tinha o poder de decisão. (...) Portanto, ele olhava para aquilo como se fosse um outro policiamento distinto. (E6)

	<p>Tem que haver uma estrutura nas várias valências, logística, operacional e planeamento, muito mais reforçada, do princípio ao fim e em trabalho exclusivo nesta área. (E9)</p>
D2 - O desenrolar da Operação	<p>Era importante termos uma definição de qual é que é a disposição de um PCT internamente. (E3)</p>
	<p>A fita do tempo tem que ser uma coisa que seja feita, (...) que haja uma gravação, e imediatamente uma transcrição [com recurso a IA] (...) e que te sirva de gestão da informação e apoio à decisão. (E7)</p>
	<p>Era para ser só eu ou o meu adjunto a substituir-me no PCT, e acabámos por estar os dois, porque um acabava por fazer a ligação com o nível operacional e o outro fazia a gestão dos meios do terreno, que foi a solução que encontramos. (E3)</p>
D3 – Funções de Comando	<p>Um evento com a dimensões da MJM, com as características do recinto, que ocupava espaços de concelhos distintos, deveria ser comandado por um Oficial da categoria de Superintendente, no caso Chefe da Área Operacional do Comando, e os Comandantes de Divisão assumir o comando adjunto do evento em cada uma das áreas (E1)</p>
D4 – Gestão do Esforço	<p>E ainda bem que foi só, mais ou menos, 72 horas, porque mais de três dias sem dormir é muito tempo. Não, depois ia à caminho de casa e ia batendo duas vezes, estava mesmo muito cansado. (E3)</p>

	<p>É a questão da gestão do descanso. Os comandantes táticos não são super-homens, nem supermulheres, nem nada que se pareça. A gestão do trabalho e a gestão do tempo que estamos a trabalhar é muito importante. (E7)</p>
	<p>(...) houve ali pessoas, que foi o caso de quem esteve no posto de comando, e todos os oficiais de uma maneira geral, começavam às seis e meia e acabavam às três da manhã (...) (E2)</p>

<p align="center">E – Boas Práticas</p>	
	<p>Outro aspeto positivo, também durante toda a fase de planeamento, foi a interligação que se gerou entre a componente de planeamento operacional e o planeamento estratégico. Dito de outra forma, a ligação que se gerou entre o planeamento da operação de polícia (PSP) e a operação de segurança (SSI). (E4)</p>
	<p>Fui fazer uma palestra ao Instituto, fiz duas em Torres Novas (...) variadíssimas dentro do Comando de Lisboa, para criar aquela cultura de confiança, de o que é que é, de ser capazes, isto está aqui a fazer. No dia 25 de julho, 26, fizemos uma apresentação para todos os comandantes que vieram a reforçar. E isso permitiu dar-lhes a nota de qual era a logística, qual era o POC, como é que era feito o acesso às instalações militares, etc (E6)</p>
	<p>A questão é, por vezes, nem tudo é possível coordenar, principalmente quando há imprevistos e as soluções são urgentes e alguém tem que as tomar e o dispositivo tem que se flexibilizar e adaptar a essa situação. (E9)</p>

A outra boa prática, já disse, foi fazer visitas prévias, preparar muito bem com a experiência dos outros. (...) Uma das boas práticas também, foram as insistentes palestras que demos. (E6)

Como é que ela se criou [o ambiente positivo no efetivo]? Porventura, se calhar também, por força dos incentivos, acho que se houvesse também mais incentivos e mais valoração, se calhar também as coisas correriam sempre assim, digo eu. (E7)