

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



Sérgio Miguel Saraiva Conceição

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

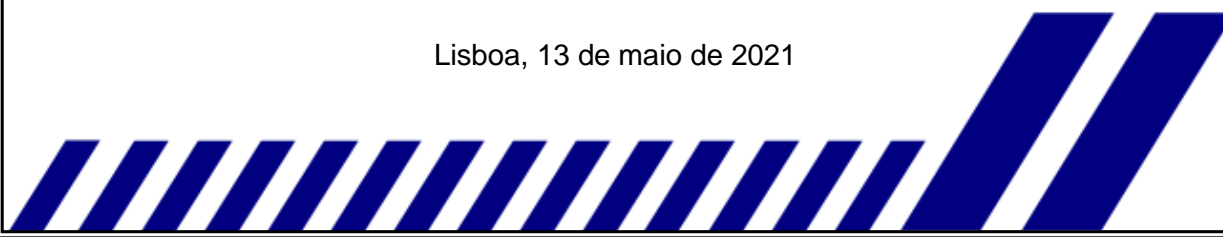
XXXIII Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**A PROTEÇÃO DE *SOFT TARGETS* FACE À AMEAÇA
TERRORISTA:
O CASO DOS CENTROS COMERCIAIS EM PORTUGAL**

Orientadora:

PROFESSORA DOUTORA RAQUEL DUQUE

Lisboa, 13 de maio de 2021



Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



Sérgio Miguel Saraiva Conceição

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

XXXIII Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**A PROTEÇÃO DE *SOFT TARGETS* FACE À AMEAÇA
TERRORISTA:
O CASO DOS CENTROS COMERCIAIS EM PORTUGAL**

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais, elaborada sob a orientação da Professora Doutora Raquel Duque.

Estabelecimento de Ensino: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna
Curso: XXXIII CFOP
Orientadora: Professora Doutora Raquel Duque
Título: A proteção de *soft targets* face à ameaça terrorista: o caso dos centros comerciais em Portugal
Autor: Sérgio Miguel Saraiva Conceição
Local de Edição: Lisboa
Data de Edição: maio de 2021



*Aos meus pais e
à minha irmã*

Agradecimentos

A conclusão deste trabalho representa algo muito importante. É um marco e uma conquista muito gratificante, uma prova de que os últimos cinco anos valeram a pena. Os obstáculos e as dificuldades que surgiram foram fundamentais e serviram também para revelar o apoio incondicional de muitas pessoas, que estão sempre comigo e que fazem parte do meu caminho, contribuindo para que eu mantenha o meu foco e a vontade de chegar aos meus objetivos.

As minhas primeiras palavras de agradecimento são dirigidas aos meus pais e à minha irmã, por serem as pessoas mais importantes da minha vida. Pelos valores que me passaram e por tudo o que fizeram por mim. Obrigado por estarem sempre do meu lado e demonstrarem todo o vosso apoio.

A toda a minha família pela preocupação e pelo incentivo que me deram ao longo dos últimos anos. Aos meus amigos, por serem a prova de que a amizade resiste à distância.

À Polícia de Segurança Pública e ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, pela oportunidade e formação académica.

À minha Orientadora, Professora Doutora Raquel Duque, por prontamente ter aceitado este desafio e ter acreditado nas minhas ambições, contribuindo vezes sem conta com a sua preciosa ajuda. Os seus sábios conselhos e a sua dedicação foram determinantes para que os objetivos iniciais desta investigação fossem cumpridos.

Ao Intendente António Malheiro e Subintendente João Pestana, pelos conhecimentos transmitidos e total disponibilidade e interesse para tratar a temática em questão. Ao Sr. Hugo Salgueiro, pelos importantes contributos passados sobre a segurança dos centros comerciais e pelo tempo despendido.

Um agradecimento especial à APCC, em particular ao Dr. Pedro Teixeira, por todo o apoio e disponibilidade em facilitar os contactos e reuniões tendentes à realização deste trabalho. Obrigado ao Sr. Aurélio Carvalho, da Sonae Sierra, ao Sr. Luís Correia, da Multi Portugal, ao Sr. Pedro Mendonça, da Mundicenter, à Sra. Sofia Moição, da Klépierre e ao Sr. Bernardo Freitas, da CBRE, pelo exemplar interesse e espírito de colaboração que sempre demonstraram e por todos os contributos que deram a esta investigação.

Ao Comissário Manuel Fernandes e Subcomissários Paulo Aguiar e Diana Martins, por todo o apoio e ensinamentos durante os estágios práticos realizados.

Ao 33.º CFOP, pelos momentos vividos e pelas amizades que levo comigo.

A todos vós, muito obrigado!

Resumo

As organizações terroristas têm vindo a alterar a sua seleção de alvos prioritários, revelando uma tendência para privilegiar os denominados *soft targets*. A mudança dos padrões de ameaça e a preferência por operações individualizadas, difíceis de detetar e prevenir, obrigam a uma nova abordagem protetiva.

Os centros comerciais inserem-se nesta categoria de alvos, não só por serem espaços que atraem uma grande quantidade de visitantes, como também por apresentarem um grau aparentemente reduzido de medidas securitárias robustas. O propósito desta investigação consiste em averiguar a adequação das atuais práticas de segurança aplicadas nos centros comerciais face à ameaça terrorista e identificar estratégias de consolidação. Foi realizado um estudo exploratório, envolvendo cinco das principais empresas gestoras de centros comerciais no país através de entrevistas semiestruturadas aos seus respetivos Diretores de Segurança.

O estudo demonstra um entendimento similar entre os participantes quanto ao quadro operacional de proteção dos centros comerciais, com uma preparação proporcional ao nível atual de risco, mas desequilibrada na taxa de esforço. No que respeita à cooperação entre o setor público e setor privado, identificam-se tanto obstáculos como oportunidades. Conclui-se que o quadro legislativo em vigor não estimula devidamente a realização de exercícios conjuntos de incidentes de *security* e que a reduzida cultura de segurança no país compromete a capacitação dos vários intervenientes. Fica ainda patente a necessidade de promover espaços de discussão entre os diversos operadores e proporcionar informação útil e oportuna dos *soft targets* à primeira linha de resposta ao incidente.

Palavras-chave: ameaça terrorista; centro comercial; contramedidas; infraestruturas; *soft target*

Abstract

Terrorist organizations have been changing their selection of priority targets, revealing a tendency to favor the so-called soft targets. The change in threat patterns and the preference for individualized operations, which are difficult to detect and prevent, require a new protective approach.

Shopping centers fall into this category of targets, not only because they are spaces that attract many visitors, but also because they have a seemingly low degree of robust security measures. The purpose of this investigation is to ascertain the adequacy of current security practices applied in shopping centers in the face of the terrorist threat and to identify consolidation strategies. An exploratory study was carried out, involving five of the main shopping center management companies in the country through semi-structured interviews with their respective Security Directors.

The study demonstrates a similar understanding among the participants regarding the operational framework for the protection of shopping centers, with a proportional preparation regarding the current level of risk but unbalanced in the effort rate. With reference to the cooperation between the public and private sectors, both obstacles and opportunities are identified. It is concluded that the legislative framework in force does not adequately encourage the realization of joint exercises on security incidents and that the reduced culture of security in the country compromises the training of the various stakeholders. There is also a clear need to promote spaces for discussion among the various operators and to provide useful and timely information from the soft targets to the first line of response to the incident.

Keywords: countermeasures; infrastructure; shopping center; soft target; terrorist threat

Lista de siglas e abreviaturas

ABC	Área Bruta de Construção
ABL	Área Bruta Locável
AML	Área Metropolitana de Lisboa
AMP	Área Metropolitana do Porto
ANPC	Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil
APCC	Associação Portuguesa de Centros Comerciais
ATM	<i>Automated Teller Machine</i>
BRI	<i>Brigade de recherche et d'intervention</i>
CCTV	<i>Closed-circuit television</i>
CPTED	<i>Crime Prevention Through Environmental Design</i>
CSP	Confederação dos Serviços de Portugal
DHS	<i>Department of Homeland Security</i>
DIDRA	Dissuasão, Interdição, Detecção e Avaliação, Resposta, Adaptação
DOJ	<i>Department of Justice</i>
DOS	<i>Denial of Service</i>
DSP	Departamento de Segurança Privada
ENLETS	<i>European Network of Law Enforcement Technology Services</i>
EPF	<i>European Property Federation</i>
ETA	<i>Euskadi Ta Askatasuna</i>
EUA	Estados Unidos da América
FEMA	<i>Federal Emergency Management Agency</i>
FS	Forças de Segurança
FSS	Forças e Serviços de Segurança
GEI	Grupo Estado Islâmico
GNR	Guarda Nacional Republicana
GTD	<i>Global Terrorism Database</i>
ICSC	<i>International Council of Shopping Centers</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
ITP	Incidente Tático-Policial
IVA	Imposto sobre o Valor Acrescentado
JAI	Justiça e Assuntos Internos
KIFC	<i>Kansas Intelligence Fusion Center</i>
MAI	Ministério da Administração Interna
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i>
NRBQ	Nuclear, Radiológica, Biológica e Química

ONU	Organização das Nações Unidas
PCCCOFSS	Plano de Coordenação, Controlo e Comando Operacional das FSS
FSS	Forças e Serviços de Segurança
PIB	Produto Interno Bruto
PPP	Parceria Público-Privada
PSI	<i>Portuguese Stock Index</i>
PSP	Polícia de Segurança Pública
RAID	<i>Recherche, Assistance, Intervention, Dissuasion</i>
RAND	<i>Research and Development</i>
RASI	Relatório Anual de Segurança Interna
RGPD	Regulamento Geral de Proteção de Dados
SIGESP	Sistema Integrado de Gestão de Segurança Privada
SOP	<i>Standard Operational Procedures</i>
SWAT	<i>Special Weapons and Tactics</i>
UE	União Europeia
UEP	Unidade Especial de Polícia
UNICRI	<i>United Nations Interregional Crime and Justice Research Institute</i>
WEF	<i>World Economic Forum</i>

Índice

Agradecimentos	III
Resumo	IV
Abstract	V
Lista de siglas e abreviaturas	VI
Índice	VIII
Índice de Tabelas	XI
Índice de Figuras	XI
Introdução	1
Capítulo I: A proteção de <i>soft targets</i> face à ameaça terrorista	5
1.1. A proteção de <i>soft targets</i>	5
1.1.1. Ameaça.	5
1.1.2. Vulnerabilidade.	7
1.1.3. Risco.....	8
1.1.4. <i>Soft target hardening</i>	11
1.1.5. O quadro legislativo europeu.	16
1.2. A ameaça terrorista	18
1.2.1. O conceito do terrorismo.	18
1.2.2. Cenário de ameaça atual.	21
1.2.3. Tipologia de ataque: atirador ativo.	24
Capítulo II: A dinâmica dos centros comerciais em Portugal	32
2.1. Relevância estratégica do setor	32
2.2. Caracterização das infraestruturas.....	36
2.3. Regulação da segurança dos centros comerciais.....	38
Capítulo III: Método	41
3.1. Considerações metodológicas.....	41
3.2. Participantes	42
3.3. <i>Corpus</i>	42

3.4. Instrumento de recolha de dados	43
3.5. Instrumento de análise de dados.....	44
3.6. Procedimento	45
Capítulo IV: Apresentação e Discussão dos Resultados.....	47
4.1. Gestão global da segurança.....	47
4.2. Reação a incidente por atirador ativo	50
4.3. Cooperação entre setor público e setor privado	54
4.4. Quadro legislativo nacional	56
4.5. Potencial tecnológico na mitigação do risco	58
Conclusão	60
Referências bibliográficas	64
Livros e Capítulos de Livro	64
Artigos de revistas científicas	66
Publicações institucionais.....	69
Fontes eletrónicas.....	70
Documentação da União Europeia.....	72
Legislação nacional.....	74
Imprensa.....	75
Anexos e Apêndices.....	76
Anexo 1 – Autorização para acesso a documentação	77
Anexo 2 – Termo de consentimento informado	78
Anexo 3 - Os conceitos de primeira, segunda e terceira geração de CPTED.....	79
Anexo 4 – Formulário de ameaça de bomba (Exemplo de circular distribuída pelos lojistas).....	80
Anexo 5 – Lista de indicadores de potenciais ações criminosas (Exemplo de circular distribuída pelos lojistas)	83
Anexo 6 – Convite para ação de sensibilização/ formação a lojistas com participação da PSP.....	85
Anexo 7 – Atuação em cenário de agressor ativo (Exemplo de folheto informativo).....	86
Anexo 8 – Definições técnicas	87

Anexo 9 - Escala geográfica do crime do retalho e os seus principais <i>stakeholders</i>	88
Anexo 10 - Objetivos e medidas/ resultados decorrentes do Ponto III do Plano de ação para apoiar a proteção dos espaços públicos.....	89
Anexo 11 - Objetivos e medidas/ resultados decorrentes do Ponto IV do Plano de ação para apoiar a proteção dos espaços públicos.....	90
Apêndice A - Exemplos de ataques terroristas perpetrados em centros comerciais na Europa (2000-2018)	91
Apêndice B – Exemplos de questões do guião da entrevista	93
Apêndice C – Quadro categorial.....	94
Apêndice D – Codificação	98

Índice de Tabelas

Tabela 1. Indicadores comportamentais e associação com atividades de pré-execução.	29
Tabela 2. Valores médios de empregabilidade por tipo de centro comercial.....	35
Tabela 3. Tipologias dos centros comerciais	37
Tabela 4. Escala geográfica do crime do retalho e os seus principais <i>stakeholders</i>	88
Tabela 5. Objetivos e medidas/ resultados decorrentes do Ponto III do Plano de ação para apoiar a proteção dos espaços públicos	89
Tabela 6. Objetivos e medidas/ resultados decorrentes do Ponto IV do Plano de ação para apoiar a proteção dos espaços públicos	90

Índice de Figuras

Figura 1. Componentes da ameaça.....	5
Figura 2. Tipos de <i>insider threat</i>	14
Figura 3. Espetro indicativo das contramedidas consoante a visibilidade	15
Figura 4. Principais áreas de um programa de reação a incidente por atirador ativo	30
Figura 5. Taxa em m ² de Área Bruta Locável por cada 1000 habitantes em países europeus	33
Figura 6. Polo de investimento acumulado, em milhões de €.....	35
Figura 7. Os conceitos de primeira, segunda e terceira geração de CPTED.....	79

Introdução

Os mais recentes ataques terroristas em solo europeu têm demonstrado um particular foco em espaços abertos ao público, sendo recorrentemente exploradas as vulnerabilidades destes locais.

O relatório da Europol sobre a situação e as tendências do terrorismo (TE-SAT) reporta, em 2019, 119 ataques terroristas em 13 Estados-membros da União Europeia (entre ataques efetivos, tentados e falhados), dos quais resultaram 10 vítimas mortais e 27 feridos (Europol, 2020). Em termos comparativos, este número sucedeu a 129 ataques no ano de 2018 e a 205, em 2017. O mesmo relatório informa que a quase totalidade dos ataques ocorridos em solo europeu e que resultaram em mortes tiveram por base a índole jihadista¹. Os ataques jihadistas, que constituem segundo estes dados uma forte ameaça à Europa, mantiveram um foco em alvos civis, em localizações com grandes multidões e com relativo baixo nível de segurança – os denominados *soft targets* (Europol, 2020). Aliás, estes espaços são há vários anos considerados como os locais mais escolhidos pelos atacantes (Comissão Europeia, 2017a). Qualquer abordagem académica a estes atentados obriga a um olhar atento sobre as infraestruturas concretas que foram o seu alvo.

No âmbito da proteção destes alvos, o United Nations Interregional Crime and Justice Research Institute (2009) abordou o paradigma do *soft target hardening* emanando uma série de recomendações ligadas às parcerias público privadas (PPP). Um dos elementos a destacar desta iniciativa da Organização das Nações Unidas (ONU), e que vem sendo refletido ano após ano também em documentação da União Europeia (UE), é o papel do setor privado². Consideramos que, independentemente da área de intervenção, qualquer entidade gestora de infraestruturas privadas deve valorizar as contramedidas³ face ao terrorismo (Phelps, 2020). Ainda assim, e não obstante o peso que a vulnerabilidade destes espaços tem num hipotético incidente violento, todo e qualquer custo adicional de medidas securitárias deve ser, em virtude da natureza destas entidades, justificado e em conformidade com as políticas empresariais orientadas para o lucro (Fischer, Halibozek, & Walters, 2019).

¹ A Europol privilegiou, em 2020, a utilização do conceito “jihadismo” seguindo as considerações de Sedgwick (2015). Nesta medida, trata-se de uma ideologia violenta que explora os conceitos islâmicos tradicionais (Europol, 2020, p. 35).

² Como retratam os seguintes exemplos: COM (2016) 230 EU - European Agenda on Security to fight against terrorism and pave the way towards an effective and genuine Security Union; COM (2017) 612 EU - Action Plan to support the protection of public spaces; JOIN (2017) 450 EU - Resilience, Deterrence and Defence: Building strong cybersecurity for the EU; JOIN (2018) 16 EU - Increasing resilience and bolstering capabilities to address hybrid threats; SWD (2019) 130 EU - Good practices to support the protection of public spaces; COM (2020) 605 EU - Communication on the EU Security Union Strategy.

³ Devem-se entender por contramedidas as diligências julgadas adequadas para contrariar os cenários de risco (Torres, 2015).

A proteção de *soft targets* face à ameaça terrorista é, assim, um desafio sensível e complexo, fruto de uma série de condicionantes: a variedade da natureza dos espaços, a diversidade de atores envolvidos e o alargado potencial de vítimas (Cuesta, Abreu, Balboa, & Alvear, 2019). Existe uma necessidade urgente em abordar este desafio de forma integral e sustentada, capaz de promover bases para uma melhor preparação para este tipo de incidentes em espaços privados abertos ao público. Neste sentido, partilhamos da visão de Fagel e Hesterman (2017), que evidenciam a relevância de envolver os setores público e privado na proteção destes espaços. Estes autores vão mais além, defendendo que o papel do setor privado não se deve limitar ao seu envolvimento na resposta a situações de crise, mas alargar-se às componentes proativas da prevenção e da dissuasão. Desta assunção retiramos que o sucesso das contramedidas de um *soft target* não se limita apenas à iniciativa dos operadores públicos, como as Forças de Segurança (FS), mas estende-se, naturalmente, à coesão e unidade que devem ser proporcionadas pelos operadores com responsabilidades na gestão dos espaços.

Os centros comerciais inserem-se na categoria de *soft targets* e têm a particularidade de serem grandes espaços de domínio privado e abertos ao público. A acessibilidade dos perímetros dos centros comerciais possibilita às pessoas que entrem e saiam do edifício interagindo pouco ou nada com elementos da segurança, tanto pública como privada. Naturalmente, esta característica leva ao dilema permanente em alcançar um equilíbrio entre o ambiente esteticamente agradável e convidativo e, ao mesmo tempo, um nível de segurança capaz de proteger os clientes e os funcionários (Savard & Kennedy, 2014).

Um episódio marcante na última década que retrata a vulnerabilidade destes espaços foi o ataque ao Westgate Mall, em Nairobi, Quênia, em 2013. Tratou-se de um atentado reivindicado pelo grupo al-Shabaab que, através da entrada de, pelo menos, duas equipas de atacantes munidos de armas de fogo e granadas, provocou um ataque que durou aproximadamente 80 horas e que resultou em 67 mortes e 240 feridos (Howden, 2013). O desfecho deste incidente veio, como refere Hesterman (2014), inserir estas grandes superfícies na história moderna do terrorismo.

A preparação para incidentes desta natureza e a implementação de medidas preventivas e mitigadoras de danos acabam por promover um desafio significativo para as FS. A cooperação torna-se, por isso, fundamental, nomeadamente no que concerne a informar os gestores dos espaços em relação à ameaça, contribuir para as análises de vulnerabilidades e melhorar a partilha de informação. Relativamente à responsabilidade em garantir a segurança, devemos ter em conta que um número significativo dos *soft targets* é propriedade privada. Esta realidade tem originado, naturalmente, um crescimento substancial da indústria da segurança privada, um recurso que pode ser relevante quando

pensamos em proteger estes espaços da ameaça terrorista. Zedner (2003) afirma que a proliferação de grandes espaços privados abertos ao público vem transferir o papel protetivo do domínio público para o privado, pelo menos no âmbito da reação imediata. Não obstante, consideramos que as FS devem manter um papel proativo naquilo que é a coprodução de segurança através de contramedidas.

Quando refletimos sobre um determinado tipo de *soft target* devemos ter em conta, evidentemente, a legislação nacional em vigor. No caso dos centros comerciais, é perceptível a intenção do legislador português quando, no art.º 8.º n.º 2 da Lei n.º 34/2013, obriga as entidades gestoras deste tipo de superfícies comerciais a disporem de uma panóplia de medidas de proteção, incluindo a atribuição da responsabilidade pela segurança a alguém detentor de formação específica. Deste modo, revela-se necessário obter um conhecimento generalizado acerca do atual quadro operacional de proteção dos centros comerciais e o entendimento e convicção dos operadores públicos e privados (entidades responsáveis pela segurança do centro comercial) sobre determinadas contramedidas para que melhor seja estimulada a cooperação que se afigura necessária. Entendemos ser incontornável para esta área de estudo conhecer a perceção de cada operador relativamente à importância e praticabilidade de determinadas contramedidas.

Julgamos ser fundamental a definição e abordagem ao conceito de ameaça, especialmente focada na perspetiva terrorista. A avaliação de uma ameaça intencional assenta em três vetores essenciais: as intenções das fontes, os recursos por elas disponíveis e os diversos fatores “catalisadores/ inibidores”, vulgarmente identificados como oportunidades (Torres, 2015). Se enquadrarmos estes elementos na segurança dos centros comerciais, verificamos uma necessidade clara em trabalhar o processo de gestão de riscos, confrontando uma seleção de contramedidas com cenários de risco, tal como preconizado por Torres (2015). Trata-se de um processo de mitigação em que as medidas selecionadas devem ser compatíveis com a arquitetura estratégica do *soft target* que se pretende analisar. Broder e Tucker (2012) recorrem às definições da Federal Emergency Management Agency para caracterizar o processo de mitigação como um conjunto de ações destinadas a reduzir perdas humanas e materiais face a eventos danosos. Para que esse objetivo seja alcançado, o espaço deve ser modificado de modo a diminuir o risco e as potenciais consequências.

De forma a alcançar o nosso objetivo, optámos por dividir o trabalho em quatro grandes capítulos, antecedidos pela introdução e sucedidos de conclusão, bibliografia, anexos e apêndices.

Assim, no primeiro capítulo constituiremos uma base teórica com o intuito de clarificar os conceitos essenciais da investigação. Para além de ser um elemento fundamental para a compreensão de todo o conteúdo subsequente, este capítulo detém

uma importância particular, uma vez que a revisão de literatura e análise da legislação europeia alusivas à proteção de *soft targets* são escassas em Portugal. Ao longo desta parte, abordaremos várias estratégias de *soft target hardening* e enquadraremos a legislação comunitária relativa a esta temática. Posteriormente, iremos explorar a ameaça terrorista adaptada à atualidade e as diferentes tipologias de ataque em que a mesma se materializa.

No segundo capítulo abordaremos o panorama dos centros comerciais em Portugal, mantendo um permanente encadeamento com o contexto securitário que nos interessa analisar. Será identificada a relevância estratégica através de uma breve caracterização do setor e de uma análise à atual oferta de centros comerciais em Portugal. Será ainda descrita a organização da segurança do nosso objeto de estudo, componente essencial para entendermos a preparação destes espaços face a situações de emergência.

No terceiro capítulo revelaremos a estratégia metodológica para alcançar os nossos objetivos. Procuraremos averiguar a perceção dos Diretores de Segurança das principais empresas gestoras de centros comerciais em Portugal em relação ao sistema protetivo destas infraestruturas face à ameaça terrorista, culminando no quarto capítulo com a apresentação e discussão de resultados.

Embora a identificação destas perspetivas venha a ser associável diretamente à realidade nacional dos centros comerciais, a base deste estudo poderá ser replicada, com a devida prudência e adaptações, a outros *soft targets*.

A questão central da nossa investigação será a seguinte:

As práticas de segurança atualmente aplicadas nos centros comerciais em Portugal são adequadas para fazer face a ataques terroristas?

Da anterior pergunta decorrem dois pontos que importa esclarecer:

1. Como se caracteriza o atual quadro operacional de proteção dos centros comerciais?
2. Quais os obstáculos e as oportunidades na cooperação entre o setor público e o setor privado para a prevenção de ataques terroristas a centros comerciais?

Capítulo I: A proteção de *soft targets* face à ameaça terrorista

1.1. A proteção de *soft targets*

1.1.1. Ameaça.

Para que possamos enquadrar a atual literatura atinente à proteção de *soft targets*, julgamos ser incontornável a definição de uma série de conceitos que se afiguram essenciais à compreensão dos processos de gestão de segurança que analisaremos nos capítulos seguintes.

De acordo com o dicionário *online* britânico Oxford, a “ameaça” pode ter três sentidos distintos: 1) pode tratar-se de uma declaração na qual alguém alega que irá “punir ou provocar dano a outrem, especialmente se a entidade visada não cumprir com algo”; 2) pode referir-se à “possibilidade de problema, perigo ou desastre”; ou 3) pode ser assumida como “uma pessoa ou coisa que pode causar problemas, perigo, etc.”.

No âmbito de um processo de gestão de riscos de segurança, Torres (2015) evoca as ameaças enquanto “fontes de perigo a considerar”, podendo estas ser de origem natural ou humana, intencionais (dolosas) ou não (negligentes). Procurando restringir progressivamente a aceção do termo à vertente que nos interessa analisar - a vertente de ameaça humana e intencional – destacamos três fatores essenciais: a intenção, a capacidade e a oportunidade estratégica, que se inserem no espetro das componentes da ameaça, tal como evidenciado na Figura 1.

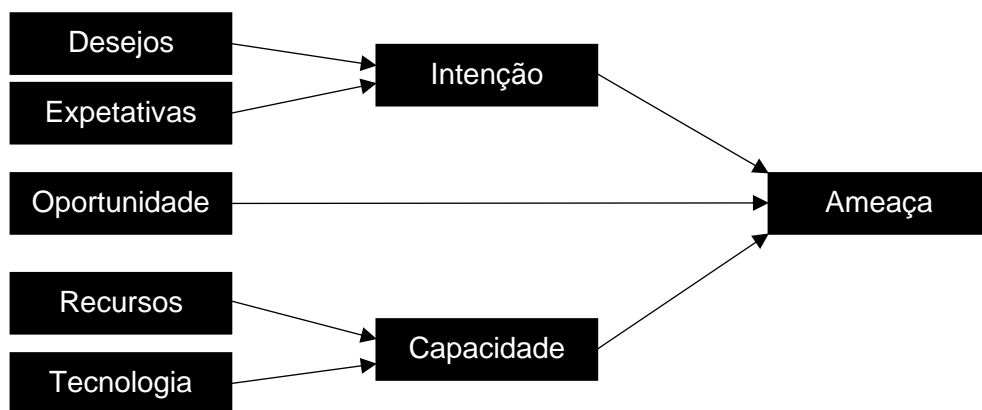


Figura 1. Componentes da ameaça. Fonte: Torres (2015, p. 29)

A ameaça pode existir "num determinado quadro situacional, quando se estabelece uma relação de, pelo menos, dois adversários e em que, pelo menos um, tem a intenção de alterar o *status quo* a seu favor, dispondo de poder para aplicar alguma forma de coação

sobre o «outro»” (Fernandes, 2014, p. 18). Esta relação entre capacidade, intenção e oportunidade é também evidenciada por Fernandes e Borges (2005), quando referem que a ameaça é "um ato ofensivo, uma antecâmara da agressão, portanto uma realidade estratégica sem ser ainda guerra, que não desaparece quando a agressão é efetivada" (p. 73). Para além destes três elementos, Fernandes (2014) menciona os seguintes: (1) as motivações do ator gerador da ameaça; (2) os valores em jogo⁴; (3) o valor do alvo; (4) o espaço e o tempo; (5) a existência de facilitadores ou promotores da ação; e (6) a existência de bloqueadores da ação (p. 19). No âmbito da avaliação de risco, aliás, é imperativo que as ameaças e os vetores de ataque sejam claramente identificados, sob pena da estratégia de mitigação de risco culminar numa definição deficiente das vulnerabilidades (Young, 2015).

A interpretação e análise das ameaças são parte integrante da atividade das Forças e Serviços de Segurança, tendo como objetivo último prevenir e combater o crime direcionado não só a pessoas e bens, como também à sociedade no geral. No contexto dos centros comerciais, Ceccato (conforme citado em Ceccato & Armitage, 2018) distingue duas grandes categorias para classificar os fenómenos criminais: (1) “crimes ordinários”, como o furto em estabelecimento comercial, furto por carteirista, participação em rixa, roubo, vandalismo, etc.; e (2) “crimes extraordinários”, devido ao potencial do seu impacto e organização, como o tráfico de estupefacientes, roubo de equipamentos, atos de terrorismo e crimes através de tecnologias de informação e comunicação. Ceccato e Tcacencu (2018) alocam os fenómenos criminais a três escalas geográficas diferentes. A escala micro, que abrange por exemplo um corredor, uma loja, uma *Automated Teller Machine* (ATM), uma casa de banho, etc. A escala meso abrange, por exemplo, a zona de restauração ou um piso inteiro. A escala macro abrange não só o centro comercial propriamente dito como também as proximidades, como as ligações a plataformas de transportes, hotéis e outras áreas comerciais ou de lazer.

O facto de, em termos simbólicos, um ataque terrorista às zonas comerciais das grandes cidades se constituir como um ataque ao modo de vida ocidental moderno e do respetivo sistema económico, remete-nos aos efeitos psicológicos evidenciados por Schmid (2011), que abordaremos a seguir. Face a este espetro de ameaças, os gestores das grandes lojas e centros comerciais localizados nos centros das principais cidades europeias planeiam a gestão de incidentes críticos e o treino dos funcionários para fazer face a ataques terroristas (Bamfield, 2012). Outra ameaça com uma tendência de crescimento nos últimos tempos é também a utilização de ataques eletrónicos por grupos

⁴ De acordo com Fernandes (2014), os valores em jogo "resultam de uma análise da situação pelo ator gerador da ameaça, o qual identifica e estabelece os objetivos da ação, o que pode ser ganho ou perdido, os riscos aceitáveis e os recursos que está disposto a utilizar" (p. 19).

que procuram alterar determinadas políticas (*hacking* e *denial-of-service* (DOS)) (Bamfield, 2012).

No que concerne à tipologia específica de ataque que fará parte da nossa análise, limitar-nos-emos a um incidente de atirador ativo que tenha uma abrangência meso ou macro. Desta forma abarcamos uma ameaça que ocorre na zona de acesso público do centro comercial e compromete a integridade das pessoas que se encontram no seu interior, assim como o normal funcionamento da infraestrutura.

1.1.2. Vulnerabilidade.

De acordo com Haimes (2009), vulnerabilidade é a manifestação dos estados inerentes a um sistema (sejam eles físico, técnico, organizacional, cultural ou outro), que podem resultar em danos caso sejam atacados por um adversário. A vulnerabilidade de um alvo pode ser distinguida como a probabilidade de um determinado ataque ser bem-sucedido (Willis, Morral, Kelly, & Medby, 2005). É um conceito que pode ser definido como "(...) uma ou mais fraquezas significativas no sistema físico, no equipamento, na organização, na componente humana, nos procedimentos, no *software/ hardware* ou nas comunicações da instituição, que possa vir a ser explorada de modo hostil" (Torres, 2015, p. 40). A norma ISO/IEC 27000:2018 define vulnerabilidade como "uma fragilidade de um ativo ou controlo que pode ser explorada por uma ou mais ameaças" (ISO, 2018a).

As vulnerabilidades podem ser divididas em quatro grandes áreas: (1) físicas, relacionadas com as debilidades do sistema físico de proteção; (2) tecnológicas, alusivas à utilização de meios tecnológicos para garantir a segurança; (3) operacionais, quanto aos procedimentos, técnicos e normativos a adotar; e (4) estruturais, ou seja, relacionadas com a mentalidade e cultura de segurança do espaço ou da organização em questão (Torres, 2015). A cultura de segurança existe "quando os procedimentos de segurança se tornam inconscientes, instintivos e sem esforço, uma vez que o comportamento e as medidas de segurança se tornaram um hábito" (Fennelly & Perry, 2018, p. 104). Este é um elemento essencial que deve ser considerado em países com um historial de incidentes terroristas relativamente reduzidos como Portugal, uma vez que a rotina é "o maior inimigo dos sistemas protetivos" (Torres, 2015, p. 41). As vulnerabilidades podem ser mais facilmente identificadas através de entrevistas com funcionários experientes, com supervisores e gestores das infraestruturas; através de observação de campo e inspeção; e através de uma análise exaustiva a relatórios (Broder & Tucker, 2012). A identificação das fraquezas que podem ser exploradas pelos adversários pode ser feita através de metodologias de avaliação de vulnerabilidades e estes processos podem ser caracterizados em quatro

elementos de análise distintos: físicos, *cyber*, segurança das operações e interdependências⁵ (Rinaldi, Peerenboom, & Kelly, 2002).

A inclusão dos centros comerciais dentro do variado leque de *soft targets* demonstra que podemos esperar determinado tipo de vulnerabilidades mesmo sem conhecer aprofundadamente o espaço em questão. Por *soft targets* entendemos bens materiais ou humanos vulneráveis. A necessidade de proteção destes alvos surge devido ao facto de serem frequentemente seleccionados por terroristas com o objetivo de maximizar vítimas, provocar medo na população e atrair cobertura mediática (Karlos, Larcher, & Solomos, 2018). As várias entradas e um controlo de acessos limitado ou inexistente são vulnerabilidades muito próprias dos centros comerciais, o que torna a tarefa protetiva extremamente difícil (Hesterman, 2014). Uma vulnerabilidade crítica em qualquer local, mas que deve ser destacada no âmbito dos centros comerciais, é a confiabilidade dos funcionários. A ameaça interna aumenta quando a verificação de antecedentes no processo de recrutamento dos funcionários é escassa. Quanto mais sensível é o setor do centro comercial, mais importante será o ato de verificação (Allen & Derr, 2016).

Para fazer face às vulnerabilidades inerentes a este tipo de espaços, acrescem duas condicionantes que vêm complicar o fortalecimento do sistema protetivo: por um lado, o cariz atrativo e amplo destes espaços faz com que, por exemplo, uma imposição de controlo de entradas possa não ser bem recebida pelos clientes; por outro, as operações dos centros comerciais são regidas por uma estrutura complexa de propriedade e tomada de decisão, o que aumenta a dificuldade na implementação de medidas de segurança e de redução do risco (LaTourrette, Howell, Mosher, & MacDonald, 2006).

1.1.3. Risco.

O risco está presente na nossa tomada de decisão de forma recorrente, muitas das vezes sem que nos apercebamos. A importância em definir este conceito e a sua consequente análise e gestão são elementos fundamentais para uma investigação desta índole, que se afigura como uma tentativa de incrementar a segurança e o controlo dos espaços públicos sensíveis que habitualmente frequentamos.

Ainda assim, verificamos que não existe consenso quanto à definição do termo "risco". Renn (1998) define risco como "(...) a possibilidade de ações humanas ou eventos causarem consequências que afetam aspetos valorizados pelos humanos" (p. 51). Segundo este autor, é necessária a existência de incerteza para que exista risco. Podemos considerar o risco sob três perspetivas diferentes (Slovic, Finucane, Peters, & MacGregor,

⁵ As interdependências de uma infraestrutura que mencionamos referem-se aos elementos físicos e eletrónicos que ligam as infraestruturas críticas ao exterior (Rinaldi et al., 2002).

2004): (1) o risco enquanto sentimento, referente às nossas reações rápidas, intuitivas e instintivas perante o perigo; (2) o risco enquanto análise, ou seja, sob o prisma da lógica, da ciência e da razão no que diz respeito à gestão perante o perigo; (3) o risco enquanto política, quando os instintos naturais e os avanços científicos entram em conflito. Estes autores reformulam a ideia de sistema racional face ao risco preconizada por DenesRaj e Epstein (1994) para distinguir dois grandes modos de pensamento: o sistema experiencial e o sistema analítico. Aquilo que demarca estes dois sistemas é a existência de teorias probabilísticas, de análise e gestão do risco e de tomada de decisão. Enquanto que no primeiro impera a confiança nos afetos e nas emoções, no segundo são utilizados instrumentos analíticos, desenvolvidos ao longo do tempo, e que possibilitaram aos humanos um maior controlo no ambiente em que se inserem. É a própria modernização da sociedade que promove uma transformação dos perigos a que estamos expostos e da forma como os encaramos. Vasvári (2015) explica esta lógica referindo que um nível baixo de desenvolvimento da sociedade significa que os riscos e perigos provocados pela natureza serão maiores.

É neste contexto que surge o conceito de "sociedade do risco". De acordo com Beck (1992), a era contemporânea está a libertar-se da sociedade clássica industrial, provocando profundas alterações na forma como as políticas derivadas do risco são estruturadas. Este autor classifica a sociedade atual como sociedade do risco, orientada em permanência para o futuro e para uma tomada de decisão consciente dos problemas e crises do amanhã. Schuilenburg (2015) salienta mesmo que existe uma obsessão pelo risco, que por sua vez flutua entre a segurança e a insegurança, existindo total segurança quando estamos perante a total ausência de risco. Giddens (2006) refere que "o risco implica a existência de uma sociedade que tenta ativamente desligar-se do passado(...)" (p. 26). O autor reforça que a noção do risco é inseparável das ideias de probabilidade e incerteza e baseia-se no cálculo de perigos em função das possibilidades futuras. No que diz respeito à incerteza, Renn (1998) refere que o seu processo mental não está limitado a calcular valores expectáveis e é parte integrante de uma análise de custo-benefício individual onde a resposta mais prudente quando nos confrontamos com um leque de possibilidades é evitar o risco.

A mera observação de probabilidades em relação a eventos e a consequências não é a estratégia mais segura, uma vez que é assente num conhecimento específico e limitado, com base em suposições. Como referem Aven e Renn (2009), o conhecimento pode ser reduzido e as suposições podem ser erróneas, levando a previsões fracas e suscetíveis de falhar. É precisamente esse ponto que Taleb (2007) enfatiza na sua denominada Teoria do Cisne Negro. Segundo este autor, a incapacidade em prever *outliers* significa a impossibilidade em prever o curso da história, dada a incapacidade dos métodos

e modelos probabilísticos. Para fazer face a esta realidade é necessário reduzir o risco para um nível tolerável. Tal é feito através do processo de gestão do risco, uma vez que estes devem ser calculados quanto à sua dimensão e natureza, "(...) estabelecendo planos de contingência escrupulosamente delineados de forma a evitar a surpresa e a indefinição pós-incidente (...)" (Torres, 2015, p. 15). Vellani (2020) define a gestão do risco como um processo que tem por objetivo identificar os ativos e gerir as ameaças, vulnerabilidades e riscos para a organização. Posteriormente, implica uma seleção de medidas de segurança para reduzir os riscos identificados, monitorizando a sua aplicação para garantir que são eficazes. De acordo com a norma ISO 31000:2018, o processo de gestão do risco tem por base a aplicação sistemática de políticas para as atividades de comunicação e consultoria, procedendo à identificação contínua do risco, assim como a sua respetiva avaliação e monitorização (International Organization for Standardization, 2018b).

Neste processo insere-se a avaliação do risco, que visa sobretudo tratar a priorização dos vários elementos identificados. Vellani (2020) define esta fase como “uma avaliação quantitativa, qualitativa ou híbrida que procura determinar a probabilidade de um adversário explorar com sucesso uma vulnerabilidade e o impacto resultante num ativo” (p. 88). Este método de análise combina a probabilidade de ocorrência de um determinado incidente com a consequência do mesmo para priorizar a escolha de vulnerabilidades. No que diz respeito às políticas decorrentes deste tipo de análise, Torres (2015) define quatro atitudes para lidar com o risco: (1) assunção do risco, com “(...) a implementação de medidas suaves e discretas para mitigar de forma ligeira”; (2) eliminação do risco, procurando sistemática e continuamente a redução do risco ao mínimo; (3) limitação do risco, reduzindo o risco para “níveis tolerantes”; e (4) transferência do risco, com a partilha ou transferência do risco “com outras partes interessadas” (p. 72).

O desenvolvimento de resiliência face à ameaça terrorista é uma área cuja responsabilidade tem sido atribuída quase exclusivamente aos governos, às Forças e Serviços de Segurança e aos profissionais de emergência, com pouca ou nenhuma intervenção junto da comunidade civil, do comércio e dos municípios (Allen & Derr, 2016). Estas entidades deverão ter um papel tendencialmente decisivo no âmbito da mitigação deste tipo de riscos. As soluções de resiliência e segurança “(...) deverão ser proativas e proporcionais à ameaça terrorista (...)”, procurando alcançar o equilíbrio entre a redução do risco e a minimização dos impactos negativos dela decorrentes na sociedade civil (Allen & Derr, 2016, 303).

1.1.4. *Soft target hardening*.

De acordo com o Dictionary of Law Enforcement (2015), o conceito de *target hardening* refere-se à "prevenção do crime melhorando a segurança física da pessoa ou da propriedade protegida". Trata-se de uma expressão comum no léxico do contraterrorismo (Hsu & McDowall, 2017).

É uma componente básica da dissuasão, cuja função primordial é desencorajar os potenciais perpetradores de um ataque. O *target hardening* pode incluir todos os elementos capazes de dissuadir os atacantes na fase de recolha de informação acerca do alvo e de os fazer desistir e optar por um ataque mais fácil (Cabric, 2015). Quando aplicamos este processo a *soft targets*, devemos ter em atenção certas particularidades, sobretudo ligadas à natureza destes espaços e da ameaça que sob eles impende. Assim, iremos de seguida abordar alguns elementos básicos de prevenção situacional, derivada da esfera genericamente criminal tal como preconizada por Clarke (1997) e Guerette (2009) e adaptada ao fenómeno do terrorismo por Clarke e Newman (2006). Perante novas construções ou renovações físicas de larga escala, evidenciaremos também a importância das estratégias de prevenção do crime através do *design* ambiental (CPTED⁶). Por fim, abordaremos o fenómeno da *insider threat* e os inconvenientes proporcionados pelo conflito entre a segurança e o *marketing*.

Segundo Clarke e Newman (2006), a prevenção situacional do crime é a ciência da redução de oportunidades para o crime. Estes autores sustentam o argumento referindo que, enquanto que outros métodos dependem da tentativa de mudar as pessoas, esta estratégia visa alterar as circunstâncias em que as pessoas se encontram, analisando os fatores situacionais e ambientais que possibilitam várias formas de crime com o intuito de as remover ou alterar. A estrutura de oportunidade do terrorismo consiste em quatro pilares: alvos, armas, instrumentos e condições facilitadoras, sendo que o grande objetivo patente na investigação destes autores é examinar a forma como estes pilares ajudam ou dificultam a preparação para a execução de atos terroristas (Clarke & Newman, 2006). Uma crítica comum observada na literatura baseia-se no facto de a aplicação de estratégias de prevenção situacional do crime levarem não a uma redução do crime, mas a uma deslocação em termos geográficos, temporais, ao nível da seleção do alvo ou das táticas operacionais (Freilich, Gruenewald, & Mandala, 2018).

Hsu e McDowall (2017) recorreram a dados da Global Terrorism Database e concluíram que a deslocação do crime⁷ é uma possibilidade, mas frequentemente mínima

⁶ *Crime Prevention Through Environmental Design*, ou Prevenção Criminal através de *Design Ambiental* (tradução do autor).

⁷ O deslocamento do crime acontece quando as atividades criminosas são realocadas como resultado de algum tipo de iniciativa de prevenção criminal (Johnson, Guerette, & Bowers, 2014).

e menor do que os efeitos preventivos gerais que o *target hardening* permite alcançar. Os autores destacam ainda a multiplicidade de benefícios, algo que acontece quando o efeito das vantagens do *target hardening* se estende para além do alcance pretendido inicialmente, conclusão que enfraquece as críticas anteriormente mencionadas.

Atendendo à natureza das infraestruturas que pretendemos analisar, é incontornável abordar a *Crime Prevention Through Environmental Design* (CPTED), que se distingue das estratégias tradicionais de *target hardening* face ao crime. A International CPTED Association⁸ define esta estratégia como uma abordagem “multidisciplinar” para impedir o comportamento criminoso através do *design* ambiental. O objetivo fundamental passa por planear a construção e a gestão do espaço de modo a condicionar as decisões que precedem atos criminosos. De acordo com Fennelly e Perry (2018), a implementação de estratégias de CPTED pode ser incluída em qualquer proposta que envolva novas construções, revitalizações (especialmente em áreas centrais ou bairros residenciais), renovações de edifícios individuais e reparos em edifícios e estruturas. Para clarificar a evolução da CPTED ao longo do tempo, Fennelly e Perry (2018) distinguem três gerações de estratégias e conceitos⁹. Estes autores reforçam o facto de os centros comerciais estarem a crescer continuamente em tamanho e popularidade, obrigando os responsáveis pelo *design* e remodelação destes espaços a implementar estratégias de CPTED. As contramedidas orientadas para edifícios com acesso aberto ao público distribuem-se genericamente por quatro categorias: controlo de acessos natural, vigilância natural, reforço territorial e manutenção (Fennelly & Perry, 2018). O controlo de acessos e a vigilância são mencionados como “naturais” pois o objetivo visa a promoção de um ambiente seguro sem uma mobilização proativa de elementos de segurança privada ou pública.

A conjuntura de segurança dos grandes centros comerciais dos dias de hoje integra elementos da própria arquitetura e *design* das infraestruturas, como é exemplo a “(...) instalação de janelas à prova de estilhaços e latas de lixo resistentes a bombas” (Mirgani, 2017, 79). Outro exemplo que sustenta a forma como deve ser priorizada a componente protetiva dos centros comerciais durante a sua construção é a instalação em harmonia dos sistemas de iluminação e de CCTV, por forma a garantir a visibilidade dos espaços em qualquer zona e período do dia. As medidas que os proprietários optam por utilizar no âmbito do combate ao terrorismo poderão também funcionar contra outras ameaças (como o furto ou o roubo), devendo por essa razão haver uma sintonia entre as medidas de segurança existentes e aquelas que se pretendem implementar (Mirgani, 2017).

⁸ *Crime Prevention Through Environmental Design*. Disponível em: <http://https://cpted.net/Primer-in-CPTED>. Acedido a 29 dezembro de 2020.

⁹ Consultar Anexo 3

Relativamente à ameaça interna (tradução do autor para "*insider threat*"), optámos por abordar o fenómeno neste subcapítulo ao invés do subcapítulo dedicado estritamente à ameaça, uma vez que as boas práticas de recrutamento são "a primeira linha de defesa" (Hesterman, 2014, p. 182). Através da terminologia militar podemos definir *insider threat* como qualquer *insider* que, em sigilo, simpatiza ou apoia um inimigo e envolve-se em atos de espionagem ou recolha de dados para "alimentar" os esforços de planeamento de um grupo maior, ou para subversão, "desestabilizando a organização a partir de dentro" e enfraquecendo ainda mais os *soft targets* (Hesterman, 2014). Embora a definição do termo *insider* não seja consensual, admitimos a explicação de Thompson (2019), que utiliza o termo para se referir a "(...) qualquer funcionário humano (temporário, voluntário), empregado substituto, ou parte terceira (tal como contratante, prestador de serviços, fornecedor, ou utilizador interno de um produto ou serviço) que pode ter acesso virtual ou físico" (p. 74).

Para fazer face à *insider threat* é necessário que as organizações desenvolvam estratégias de mitigação holísticas, ou seja, envolvendo todos aqueles que de alguma forma se relacionam com a organização (BaMaung, McIlhatton, & Beattie, 2016). Sem este impulso e envolvimento generalizado, a mitigação da ameaça que este fenómeno apresenta terá impactos limitados.

De maneira a clarificar a forma como o comportamento humano pode indiciar aspetos intencionais ou não intencionais de *insider threat*, adaptámos os quatro tipos de *insider threat* organizacional desenvolvidos por Thompson (2019), conforme disposto na Figura 2. A estes acrescentamos a categorização passiva e ativa, sendo que na primeira o *insider* simplesmente fornece informações a elementos externos à organização e na segunda o *insider* pode não ser violento e não procurar utilizar força contra outras pessoas, ou ser violento e desejar ativamente usar a força (Sullivant, 2016). Os diferentes tipos enunciados representam uma ameaça para a organização, sendo perceptível entre eles variações ao nível do fator de risco.

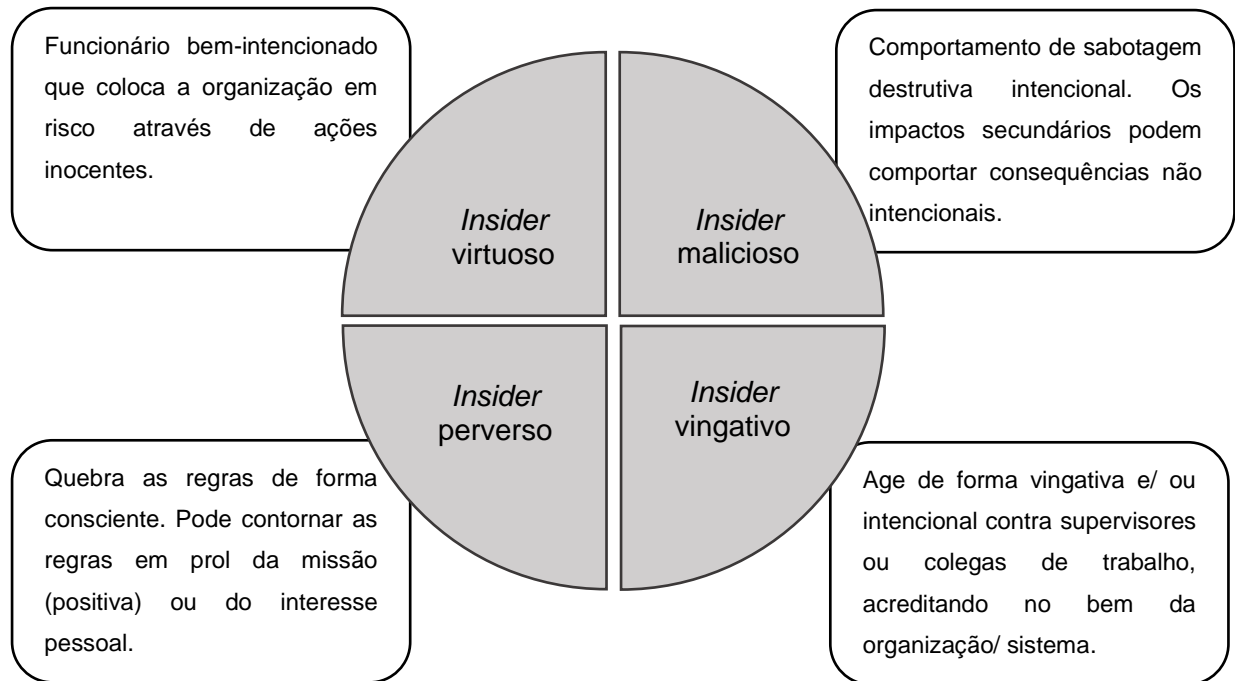


Figura 2. Tipos de *insider threat*. Fonte: Thompson (2019, p. 15)

Ainda que o conjunto de contramedidas para fazer face ao terrorismo possa ser identificado pelas organizações, existem várias condicionantes ligadas à natureza da infraestrutura que se pretende proteger. No caso dos centros comerciais, a tarefa ganha contornos notórios, não fosse a dissuasão contrapor a imagem convidativa que se espera de uma grande superfície comercial. Neste âmbito, Cabric (2015) refere que a segurança se tem tornado numa característica natural das superfícies comerciais, havendo casos onde as medidas de segurança visíveis incrementam a perceção de valor aos produtos. Esta perspetiva não contesta a potencial anulação do carácter convidativo destes espaços, mas estabelece um ponto de partida construtivo e inovador, que consideramos mais apelativo para os proprietários e gestores destas infraestruturas. Para distinguir as estratégias com base na sua visibilidade e intrusão, é importante notar que enquanto que as contramedidas em certos locais devem ser intrusivas, noutros pretende-se uma segurança impercetível para que seja aceitável pelo público (Coaffee, O'Hare, & Hawkesworth, 2009). Os autores salientam que muitas vezes as contramedidas intrusivas servem o propósito de "(...) transmitir a mensagem de que um lugar ou edifício é fortificado" (p. 496). Por outro lado, existe a possibilidade de que esta mensagem seja interpretada de forma errada pelo público, devendo ser privilegiadas nestes casos contramedidas não intrusivas e "camufladas" no ambiente da infraestrutura, conforme demonstrado na Figura 3.

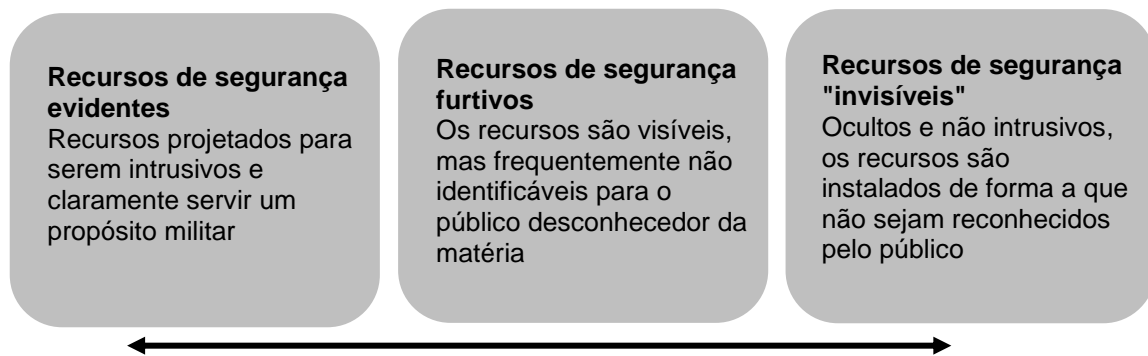


Figura 3. Espectro indicativo das contramedidas consoante a visibilidade. Fonte: Coaffee et al. (2009, p. 499)

Grosskopf (2006) procurou averiguar a forma como as contramedidas são percecionadas pelo público e concluiu que, ao contrário do contexto genericamente criminal, existe uma reação de desconfiança, tensão e medo face às contramedidas no âmbito do terrorismo. As respostas obtidas podem ser causadas por uma compreensão deficiente da natureza e previsibilidade do terrorismo e uma relutância em aceitar contramedidas que acabam por reforçar os sentimentos de vulnerabilidade ou perigo.

Perante o conflito entre aquilo que são os interesses de atratividade estética e a necessidade de proteção dos centros comerciais, urge a prossecução de estratégias equilibradas que permitam alcançar ambos os objetivos conjuntamente. Partindo da justificação de Grosskopf (2006) face à relutância do público perante as contramedidas visíveis, torna-se evidente uma solução dual: a promoção de uma cultura de segurança e a instalação de contramedidas “camufladas”. Enquanto que a última depende da evolução técnica e esforço financeiros, entendemos que a primeira pode ser trabalhada com base em políticas de liderança, tanto ao nível organizacional como comunitário.

Alcançar uma cultura de segurança numa organização significa que os procedimentos de segurança se tornam inconscientes e instintivos, pois a estrutura de recursos humanos predefine comportamentos que visam mitigar as vulnerabilidades (Fennelly & Perry, 2018). Ainda assim, a promoção desta cultura de segurança obriga a uma prévia implementação de contramedidas e de planos de resposta a emergências, de forma a que os funcionários tenham conhecimento das responsabilidades de segurança que devem desempenhar (Sullivan, 2016). Para que os procedimentos de segurança sejam integrados e mantidos nas operações do dia-a-dia é fundamental a criação de um programa de consciencialização de segurança. Destacamos os seguintes elementos básicos que devem ser do conhecimento generalizado dos recursos humanos de uma organização e que devem integrar os objetivos deste programa (Sullivan, 2016, p. 210):

- 1) ameaças à organização;

- 2) sistema de notificação de alerta de ameaças;
- 3) responsabilidades atribuídas em resposta a emergências;
- 4) como relatar incidentes de segurança ou ocorrências incomuns;
- 5) o que fazer em caso de emergência.

A prossecução destas políticas não depende unicamente dos elementos por nós evidenciados até ao momento e estende-se por uma multiplicidade de condicionantes. As operações dos centros comerciais são regidas por uma estrutura complexa de tomada de decisão, que passa por proprietários e gerentes, lojistas, segurança privada contratada, clientes, entre outros (LaTourrette et al., 2006). De acordo com estes autores, esta estrutura com diversas partes interessadas dificulta a implementação de medidas de segurança, ao que acresce o impasse em justificar investimentos na redução dos riscos aparentemente remotos do terrorismo.

Entendemos que para fazer face a estas contrariedades é necessária uma abordagem que vá para além da iniciativa individualizada ao nível local. Uma grande parte das contramedidas estratégicas de nível superior, como é o caso do trabalho de *intelligence*, da resposta a emergências ou da segurança das fronteiras, estão fora da esfera de influência dos operadores dos centros comerciais, o que obriga à parceria entre os serviços públicos, a comunidade civil e o setor privado.

1.1.5. O quadro legislativo europeu.

Percorridos vários pontos teóricos representativos do fenómeno que pretendemos estudar, cumpre ainda analisar os esforços pela proteção de *soft targets* desenvolvidos por parte da UE ao longo dos últimos anos.

Os ataques do 11 de setembro, levados a cabo pela organização Al-Qaeda e que se revelaram trágicos não só para os Estados Unidos da América (EUA) como para o mundo, geraram um novo sentido de urgência para que a UE adotasse resoluções concretas no âmbito da identificação e prevenção de atos terroristas. Foram estabelecidas várias medidas, abrangendo novos instrumentos legais e mecanismos de cooperação¹⁰. Ainda assim, o desenvolvimento de uma estratégia europeia para fazer face ao terrorismo só surge após os ataques bombistas de Madrid e Londres, em 2004 e 2005, respetivamente, com a adoção da Estratégia Antiterrorista da União Europeia, de 30 de novembro de 2005 (Bures & Bätz, 2020). Esta estratégia assentou em quatro objetivos principais: (1) prevenir novos recrutamentos para o terrorismo; (2) proteger alvos potenciais; (3)

¹⁰ Foram introduzidos vários instrumentos jurídicos como o Mandado de Detenção Europeu (2002/584/JAI), baseando-se no "(...)princípio do reconhecimento mútuo das decisões judiciais entre os Estados-Membros e que tornou o processo legal de extradição da UE mais eficiente e transparente(...)".

perseguir membros de redes terroristas existentes e (4) responder às consequências dos ataques terroristas. Foram sendo definidas diversas prioridades e medidas específicas, adaptadas aos fenómenos que se iam sucedendo ao longo do tempo¹¹.

A prevenção do terrorismo na UE constitui um fator chave na Estratégia de Segurança Interna de 2010 e na Agenda Europeia de Segurança de 2015. A par da criminalidade organizada e da cibercriminalidade, o terrorismo é distinguido como uma das principais prioridades na Agenda de 2015. As principais questões abordadas sobre terrorismo são "(...) as armas de fogo e explosivos, discurso de ódio online e conteúdo extremista violento, tecnologias de criptografia, comércio ilícito de bens culturais e movimentos ilícitos de dinheiro, acesso e implantação de substâncias perigosas, financiamento e viagens de combatentes estrangeiros e respetivo congelamento dos seus ativos, proteção de infraestruturas críticas e de *soft targets*" (Giannakoula, 2016, p. 107).

No que é respeitante, de forma estrita, à proteção de *soft targets*, destacamos três momentos: a Declaração de Nice de 29 de setembro de 2017, no âmbito da prevenção da radicalização e proteção dos espaços públicos¹² contra o terrorismo¹³, a publicação do Plano de ação para apoiar a proteção dos espaços públicos (Comissão Europeia, 2017a) e a Conferência de Autarcas da UE "*Building Urban Defences Against Terrorism: Lessons Learned From Recent Attacks*"¹⁴, ocorrida a 8 de março de 2018.

O Plano de ação para apoiar a proteção dos espaços públicos (Comissão Europeia, 2017a) veio destacar duas grandes vertentes: (1) o fomento pela UE de intercâmbio de boas práticas, redes de profissionais e material de orientação e (2) envolvimento de uma grande variedade de partes interessadas, ao nível local e do setor privado. A Comissão Europeia (2017) refere que a propriedade e exploração privada de locais como os centros comerciais obrigam a que estas entidades devam ser envolvidas nos trabalhos de reforço da proteção. Para isso, criou dois eixos de trabalho distintos: o Fórum de Profissionais¹⁵ e

¹¹ Caso das estratégias no âmbito do financiamento do terrorismo em 2004 (doc.16089/04, revisto em 2008 como doc.11778/1/08), da radicalização e recrutamento para o terrorismo em 2005 (doc.14781/1/05, revisto em 2008 como doc.15175/08 e em 2014 como doc.5643/5/14) e, mais recentemente, face à ameaça do GEI e dos *foreign fighters* em 2015 (doc.7267/15).

¹² No âmbito da documentação da UE analisada, consideramos que a referência a "espaços públicos" nos títulos abrange o conceito de *soft target* tal como abordado no nosso enquadramento teórico. Segundo a Comissão Europeia (2017a), tratam-se de alvos de natureza aberta e caráter público, onde se incluem os centros comerciais.

¹³ Disponível em: <https://www.nice.fr/fr/actualites/declaration-de-nice?type=articles>. Acedido a 3 de janeiro de 2021. Esta declaração envolveu 19 países da Europa e do Mediterrâneo, onde se incluiu Portugal, e teve como objetivo mobilizar esforços conjuntos no âmbito da proteção dos espaços públicos ao nível local, regional, nacional e europeu.

¹⁴ Conferência organizada pela Comissão Europeia e pelo Comité das Regiões Europeu, que teve como foco as lições aprendidas com ataques terroristas recentes, a partilha de boas práticas e soluções úteis para aumentar a segurança dos espaços públicos, incluindo modelos de CPTED, a cooperação público-privada, entre outras áreas de intervenção. Os principais pontos de análise desta conferência encontram-se disponíveis em: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/cs/STATEMENT_18_1661. Acedido a 3 de janeiro de 2021.

¹⁵ Serviços responsáveis pela aplicação da lei dos Estados-Membros e das redes de serviços de polícia da UE, tais como AIRPOL, ATLAS, ENLETS, RAILPOL.

o Fórum dos Responsáveis por Espaços Públicos¹⁶, com o objetivo de melhorar a cooperação entre os vários operadores. Passados dois anos, foi publicada uma seleção das boas práticas separadas em quatro secções distintas (Comissão Europeia, 2019): (1) avaliação e planeamento; (2) consciencialização e treino; (3) proteção física; e (4) cooperação.

A Agenda de Combate ao Terrorismo da UE de 2020 veio reforçar estes esforços, invocando a possibilidade de estabelecer obrigações mínimas que clarifiquem aquilo que se espera dos operadores privados no que toca à segurança destes espaços (Comissão Europeia, 2020a).

1.2. A ameaça terrorista

1.2.1. O conceito do terrorismo.

A definição universal daquilo que é o terrorismo é uma realidade que nunca obteve pleno consenso, tanto na academia como na política. Pese embora esse facto, muitos são os autores que trabalham este fenómeno e que contribuem para a sua compreensão. Uma vez que pretendemos abordar a componente protetiva de um *soft target* face à ameaça terrorista, torna-se essencial adquirir uma perceção atual e global em relação a este fenómeno.

Acerca da complexidade que envolve a definição deste conceito, Stampnitzky (2016) defende que tanto na literatura académica como em discussões políticas generalizadas, é impossível encontrar um acordo sobre o significado do “terrorismo”. A variedade de atributos do terrorismo que vão sendo acentuados conforme o passar das décadas e consoante a realidade da ameaça tem originado centenas de definições distintas (Schmid, 2011, p. 39)¹⁷. Ainda assim, optámos por admitir algumas definições. Sobre esta temática, Shanahan (2016) refere que:

Terrorismo é o dano estratégico e indiscriminado ou a ameaça de prejudicar os membros de um grupo-alvo, com o fim de influenciar os estados psicológicos de um grupo de audiência de forma a que os atacantes considerem que possam ser benéficos para o avanço da sua agenda. (p. 239)

Schmid (2011) realça a importância que os terroristas atribuem ao medo e à ansiedade. Segundo este autor, o terrorismo pode ser definido como a “(...) doutrina acerca

¹⁶ Composto por operadores privados de espaços ou organizadores privados de eventos, tais como as empresas de transporte, os operadores de recintos desportivos ou recreativos, e centros comerciais.

¹⁷ Consultar Apêndice 2.1 da obra de Schmid (2011)

da presumida efetividade de uma forma especial ou tática da criação de medo e violência política” (p. 76). O conceito assume-se como uma “(...) prática conspirativa de ação direta, violenta, calculada e demonstrativa, não observando restrições morais e legais, escolhendo alvos civis e não combatentes e objetivando efeitos psicológicos nas várias audiências e partes do conflito” (Schmid, 2011, p. 86). Jenkins (1982) também realça esta componente, referindo que o medo é um efeito intencionalmente pretendido e não uma mera consequência do ato terrorista. Por sua vez, Ganor (2002) define o terrorismo como o uso intencional, ou a ameaça de uso, de violência contra alvos civis, como meio de prossecução de objetivos políticos. Estas definições permitem, desde logo, conceber o terrorismo enquanto tática. Assim sendo, não pode estar delimitado a uma ideologia ou grupo específicos, nem pode ser suplantado de forma permanente.

Numa vertente transnacional, optámos por referir as definições trabalhadas por organizações onde se insere Portugal e onde deve imperar o entendimento comum para compreensão do fenómeno. O Conselho de Segurança da Organização das Nações Unidas, através da Resolução 1566 de 2004, encara o terrorismo como “atos criminosos cometidos com o objetivo de causar a morte ou ferimentos graves a alvos civis”. Neste documento é também realçada a intenção de intimidar uma população, um governo ou uma organização internacional, provocando ou dissuadindo determinados atos. De forma idêntica, a NATO define o terrorismo como o “uso ou ameaça do uso ilegal da força ou violência contra indivíduos ou propriedades numa tentativa de coagir ou intimidar governos e sociedades e para ganhar controlo sobre uma população e alcançar objetivos políticos, religiosos ou ideológicos” (NATO, 2016). Relativamente a estas definições, concordamos com Duque (2016), na medida em que é perceptível a ambição destas organizações internacionais em apresentar definições que sejam generalizadamente aceites pelos respetivos Estados-membros, de forma a promover atuações baseadas nos mesmos princípios, gerando congruência no âmbito operacional. Mais ainda, consideramos que a necessidade de entendimento comum no âmbito desta matéria se estende aos diversos atores de segurança, incluindo o setor privado.

No contexto da UE, um ataque terrorista é um ato que, pela sua natureza e contexto, pode causar danos relevantes a um país ou a uma organização internacional, com o objetivo de “intimidar seriamente a população, obrigar indevidamente um governo ou organização internacional a realizar ou abster-se de realizar qualquer ato, ou desestabilizar seriamente ou destruir as estruturas políticas, económicas ou sociais fundamentais de um país ou organização internacional” (Decisão-quadro 2002/475/JAI, art.º 1.º). Por sua vez, a disposição jurídica portuguesa, através da Lei n.º 52/2003, alterada pela Lei n.º 16/2019 e no seu art.º 2.º n.º 1, vem definir aquilo que é considerado um grupo terrorista e, conseqüentemente, os seus atos:

Todo o agrupamento de duas ou mais pessoas que, atuando concertadamente, visem prejudicar a integridade e a independência nacionais, impedir, alterar ou subverter o funcionamento das instituições do Estado previstas na Constituição, forçar a autoridade pública a praticar um ato, a abster-se de o praticar ou a tolerar que se pratique, ou ainda intimidar certas pessoas, grupos de pessoas ou a população em geral.

Para além dos elementos descritos, a Lei portuguesa consagra que uma tipificação de índole terrorista requer ainda a verificação de, pelo menos, um dos seguintes crimes: “crime contra a vida, integridade física ou a liberdade de pessoas” (art.º 2.º n.º 1 al. a.); “crime contra a segurança dos transportes e das comunicações” (art.º 2.º n.º 1 al. b.); “crime de produção dolosa de perigo comum” (art.º 2.º n.º 1 al. c.); “atos que destruam ou que impossibilitem o funcionamento (...) meios ou vias de comunicação, instalações de serviços públicos ou destinadas ao abastecimento e satisfação de necessidades vitais da população” (art.º 2.º n.º 1 al. d.); “investigação e desenvolvimento de armas biológicas ou químicas” (art.º 2.º n.º 1 al. e.); ou “crimes que impliquem o emprego de energia nuclear, armas de fogo, biológicas ou químicas, substâncias ou engenhos explosivos, meios incendiários de qualquer natureza, encomendas ou cartas armadilhadas” (art.º 2.º n.º 1 al. f).

Quanto às causas do terrorismo numa vertente ativa e funcional, recorreremos a Hoffman (2006) e à sua abordagem à motivação religiosa, que considera ser a mais importante e definidora característica da atual atividade terrorista, patente em grupos terroristas islâmicos. O terrorismo de motivação religiosa tem levado repetidamente a ataques com um número de mortos consideravelmente elevado quando comparado com outras formas de terrorismo. As razões que justificam esta realidade podem ser encontradas nos "sistemas de valores radicalmente diferentes, nos mecanismos de legitimação e justificação, nos conceitos de moralidade e visão do mundo (...)" (Hoffman, 2006, p. 88).

Devemos ter em atenção que os terroristas têm modificado os seus métodos, inovando a componente tática de forma a contornar as medidas de segurança impostas pelas autoridades (Jenkins, 2009). Um exemplo, que demonstra a dimensão estratégica cada vez mais importante para o sucesso dos terroristas, é a seleção dos alvos e a procura de maximização de vítimas (Hesterman, 2014).

1.2.2. Cenário de ameaça atual.

Após uma abordagem sintética ao conceito do terrorismo, pretendemos agora retratar o espectro da ameaça terrorista atual. Para isso, iremos recorrer a indicadores oficiais, assim como à orientação estratégica que encontramos retratada em vasta documentação europeia e nacional.

De acordo com o Global Risks Report de 2020, os ataques terroristas em grande escala¹⁸ permaneceram como um risco geopolítico global, com o potencial para causarem um impacto negativo significativo em vários países em simultâneo. O Global Terrorism Index de 2019 distingue quatro grandes fases que marcam o terrorismo pós-11 de setembro, permitindo conceber, de forma resumida, o cenário de ameaça das últimas duas décadas: um aumento contínuo entre 2002 e 2007, relacionado com o intensificar do conflito violento no Iraque; uma descida equilibrada entre 2007 e 2011, com um decréscimo de mortes causadas por terrorismo em 35%; uma terceira fase a verificar-se entre 2011 e 2014 e a coincidir com o surgimento do Grupo Estado Islâmico (GEI), do Boko Haram, e com a guerra civil na Síria, correspondendo a um aumento de mortes causadas por terrorismo em 350%; a quarta fase, na qual nos inserimos atualmente, tem início em 2014 e revela um decréscimo no número de mortes materializado pela redução do conflito na Síria, o colapso do GEI e pelo esforço da coordenação contraterrorista estatal e internacional. Os principais métodos de ataque, tendo em conta o número de incidentes entre 2002 e 2018, são por intermédio de bombas/ explosões, agressões com recurso a arma, tomada de reféns, homicídios e danos a infraestruturas (Institute for Economics & Peace, 2019).

A nível europeu, o Relatório de situação e tendência do terrorismo da União Europeia (elaborado pela Europol) de 2020 relata ataques de diversas motivações, onde se incluem o terrorismo jihadista, ou jihadismo, o terrorismo de extrema-direita, o terrorismo de extrema-esquerda, e o terrorismo etno-nacionalista e separatista. De entre os 119 incidentes ocorridos em solo europeu em 2019, todas as vítimas mortais (10) e feridos (26) foram resultado de ataques jihadistas. O terrorismo de índole jihadista é definido neste relatório como uma subcorrente do salafismo, um movimento revivalista muçulmano sunita que rejeita a democracia e os parlamentos eleitos, justificando que a legislação humana diverge do estatuto de Deus enquanto único legislador (Europol, 2020). De acordo com Sedgwick (2015), o jihadismo é geralmente descrito como um meio para alcançar uma

¹⁸ O World Economic Forum (WEF) considera um atentado terrorista de larga escala como "indivíduos ou grupos não-estatais com objetivos políticos ou religiosos que infringem com sucesso um dano humano ou material em larga escala" (World Economic Forum, 2020).

mudança política substancial¹⁹. A ligação que os jihadistas mantêm na Europa limita-se, maioritariamente, a redes informais e sem qualquer vínculo organizacional a grupos como a *Al-Qaeda* ou o GEI (Europol, 2020), o que vem naturalmente dificultar a prevenção da radicalização e dos ataques. No que diz respeito aos ataques inspirados pelo jihadismo, o relatório indica que os principais alvos são locais públicos e pessoal militar ou das FS. No Relatório Anual de Segurança Interna (RASI) de 2019 é considerado que a localização geográfica de Portugal se insere no espetro da ameaça jihadista (pois é simultaneamente um Estado-membro da UE e está na zona Sul da Europa). Aliás, as derrotas sofridas pelo GEI não têm impedido a continuidade da atividade nesta região por parte de núcleos terroristas, de estruturas regionais ligadas à *Al-Qaeda* ou ao GEI, nem de grupos informais ou “lobos solitários”²⁰ inspirados nesta ideologia (Sistema de Segurança Interna, 2020, p. 78).

No âmbito dos locais públicos referidos, importa salientar que não se trata de uma seleção indiscriminada, mas sim de uma escolha cuidadosa e com o propósito de alcançar o avanço de objetivos com motivação política ou religiosa (Fagel & Hesterman, 2017). Estes alvos correspondem à definição de *soft target*, na medida em que se tratam de locais vulneráveis e apetentes para terroristas no seu esforço em maximizar vítimas e danos e, em consequência, infligir medo à população e atrair cobertura mediática (Karlos et al., 2018). Também na literatura académica encontramos semelhantes entendimentos alusivos aos critérios de seleção dos alvos. A título exemplificativo referimos Ahmed (2018), que com suporte na Global Terrorism Database, concluiu que embora os grupos terroristas analisados não procedam a um método de seleção uniformizado e lógico, a opção de alvos civis tem uma tendência crescente.

No âmbito estritamente nacional, o grau de ameaça terrorista manteve-se como moderado durante o ano de 2019. Embora Portugal não tenha sido até ao momento um alvo preferencial por parte de organizações ou grupos terroristas, o agravamento da ameaça é possível caso a identificação de fatores de risco a curto-médio prazo falhe (Sistema de Segurança Interna, 2020). Não é igualmente descartada a possibilidade de a ameaça terrorista visar “alvos ou interesses estrangeiros radicados em território nacional” (Sistema de Segurança Interna, 2020, p. 81). Um elemento identificado pelo RASI como potenciador de risco é o regresso de combatentes terroristas e dos seus familiares a território nacional provenientes de territórios com conflitos armados como a Síria. A ameaça destes combatentes, denominados na literatura internacional como *foreign fighters* ou

¹⁹ A mudança referida neste âmbito pode ser “a queda de um regime local, a libertação de um território do domínio estrangeiro e não-muçulmano, ou até para provocar a retirada do poder global americano” (Sedgwick, 2015, p. 39).

²⁰ Com origem no termo inglês *lone wolf*, trata-se de uma pessoa que opera de forma individual e sem se submeter à hierarquia de uma organização terrorista (Burton & Stewart, 2008).

foreign volunteers, é comprovada pela sua presença nas fileiras do GEI e do impacto que ainda poderão ter uma vez regressados aos seus países de origem. De acordo com Mendelsohn (2011), os *foreign fighters* ocidentais têm sido a principal arma do GEI no esforço de trazer a guerra até à Europa. Para além de serem conhecedores do território e dos idiomas, possuem muitas vezes conexões com redes criminosas que podem apoiar/facilitar, mesmo que involuntariamente, a concretização de ataques terroristas (Mendelsohn, 2011).

A vulnerabilidade à violência do terrorismo é demonstrada pela variedade de ataques concretizados em solo europeu, como retratam vários exemplos (Lourenço, Lopes, Rodrigues, Costa, & Silvério, 2015): Madrid (Espanha) em 2004; Oslo (Noruega) em 2011; Toulouse (França) em 2012; Burgas (Bulgária) no mesmo ano; Madrid e Zaragoza (Espanha) em 2013; Paris (França) e Bruxelas (Bélgica) em 2015; Nice (França) e Berlim (Alemanha) em 2016²¹; Manchester (Inglaterra) e Barcelona (Espanha) em 2017²²; Strasbourg (França) em 2018²³; Utrecht (Holanda) em 2019²⁴; Viena (Áustria) em 2020²⁵. Se analisarmos os locais onde estes ataques foram realizados, conjuntamente com as inferências dos indicadores oficiais já referidos, concluímos que a proteção dos *soft targets* deve ser uma das principais preocupações das autoridades internacionais e nacionais, ao nível estratégico, e das Forças e Serviços de Segurança, ao nível operacional e tático.

Os centros comerciais enquadram-se precisamente na pluralidade de *soft targets*, pois possuem uma grande área e atraem um elevado número de visitantes, tornando-se locais de vulnerabilidade elementar, com múltiplas entradas *versus* poucos ou nenhuns pontos de controlo, dificultando a tarefa protetiva (Hesterman, 2014). Como exemplo de um ataque repentino de violência sob alvos civis e direcionado a um *soft target* destacamos o incidente em 2013 no Westgate Mall em Nairobi, no Quênia. O incidente envolveu atacantes com armas de fogo, granadas e tomada de reféns. De acordo com Hesterman (2014), este ataque demonstrou uma nova realidade no planeamento sofisticado e na execução metódica de ataques a centros comerciais, exigindo o aumento do nível de preparação destas infraestruturas para fazer face à ameaça terrorista. Mais ainda, os ataques ocorridos em centros comerciais europeus ao longo dos últimos anos comprovam que não se trata de uma ameaça distante ou abstrata, mas real²⁶.

²¹ Europol (2017)

²² Europol (2018)

²³ Europol (2019)

²⁴ Europol (2020)

²⁵ BBC (2020)

²⁶ Consultar Apêndice A para exemplos de ataques em centros comerciais na Europa no período 2000-2018.

1.2.3. Tipologia de ataque: atirador ativo.

A utilização de disparos indiscriminados com arma de fogo contra multidões com o objetivo primordial de provocar um elevado número de mortos é uma realidade que tem afetado diversos países, como demonstram os acontecimentos na escola de Columbine em 1999 (EUA), no *campus* de Virginia Tech em 2007 (EUA), no Westgate Mall em 2014 (Quênia), na sala de espetáculos Bataclan em 2015 (França), entre outros.

Embora as origens e motivações dos vários incidentes de atirador ativo variem, existem características comuns a estas ocorrências e que possibilitam definições tendencialmente unânimes. Um incidente por atirador ativo é uma situação onde um ou mais indivíduos procuram produzir o maior número de mortes possível numa área ocupada por múltiplos indivíduos não relacionados com os suspeitos (Blair, Nichols, Burns, & Curnutt, 2013). É uma tipologia que se caracteriza pela sua rapidez de ação e por um desfecho que, muitas vezes, se materializa no suicídio do agente agressor, como comprova o estudo de Lankford (2012). De acordo com Blair e Schweit (2014), o termo "incidente com atirador ativo" retrata uma situação em que esteja a decorrer um tiroteio e onde as características do crime condicionem os protocolos policiais utilizados na resposta e reação ao local da ocorrência. Vários departamentos e agências norte-americanas, como o Department of Homeland Security (DHS), a Federal Emergency Management Agency (FEMA) e o Department of Justice (DOJ), concordam em definir um atirador ativo como "um indivíduo mobilizado ativamente para matar ou tentar matar pessoas num espaço confinado ou numa área com uma multidão" (U.S. Department of Homeland Security, 2010, p. 2). Para os efeitos desta investigação utilizamos a definição de Doss e Shepherd (2015), que se foca no objetivo circunscrito do(s) atacante(s), ou seja, "matar o maior número possível de pessoas, de forma indiscriminada" (p. 9). Desta forma, incluímos um espectro ilimitado de armas.

No âmbito deste tipo de incidentes, a PSP define procedimentos policiais concretos e estipula um modelo de reação distinto das abordagens policiais clássicas meramente orientadas para a contenção do incidente até à intervenção especializada. Genericamente, a situação de atirador ativo enquadra-se num incidente tático-policial (ITP), ou seja, uma ocorrência cuja natureza, características e resolução obriguem, por diversos motivos, a mobilização de recursos que ultrapassam os normalmente utilizados. Um incidente com atirador ativo configura um incidente tático-policial grave, de acordo com a alínea b) do n.º 3 da Lei n.º 53/2008, uma vez que compreende "o emprego de armas de fogo em circunstâncias em que se ponha em perigo a vida ou a integridade física de uma pluralidade de pessoas". Para que possamos analisar alguns incidentes com atirador ativo ao longo dos últimos anos e evidenciar alguns aspetos relacionados com a reação operacional, consideramos importante definir quem representa a primeira linha de resposta (os

denominados *first responders*). No caso de incidente com atirador ativo os *first responders* serão as FS, sem prejuízo do papel dos meios de proteção civil, corporações de bombeiros e os serviços de emergência médica, em situações que assim o exijam. Neste tipo de incidentes, a principal missão da primeira linha de resposta é terminar de imediato com a ameaça, procurando interromper a atividade do atirador ativo através de quaisquer meios e força necessários para neutralizar o suspeito (Doss & Shepherd, 2015). Em Portugal, as entidades que devem ser ativadas ou receber a comunicação acerca de um ITP encontram-se definidas no Plano de Coordenação, Controlo e Comando Operacional das Forças e Serviços de Segurança (PCCCOFFS), documento aprovado por Conselho de Ministros, conforme a alínea c) do n.º 2 do art.º 8 da Lei n.º 53/2008.

No que toca à perspetiva histórica de incidentes com atirador ativo, o massacre de Columbine em 1999²⁷ é paradigmático na consciencialização das FS (Blair et al., 2013). Diferentes organizações terroristas como a Al-Qaeda ou a Lashkar-e-Taiba recorrem a este método de ataque, fazendo uso da simplicidade e eficiência promovidas pelo uso de arma curta (Nye, conforme citado em Blair et al., 2013).

Um exemplo marcante de um incidente de atirador ativo, desta vez claramente enquadrado num ataque terrorista, é o ataque de Mumbai em 2008²⁸. De acordo com Jenkins (2009), o ataque foi sequencial e altamente móvel. Foram atacados diferentes locais por múltiplas equipas, combinando diversos métodos: atiradores ativos, *carjacking*, *drive-by shooting*, engenhos explosivos improvisados, assassinatos selecionados (polícia e cidadãos estrangeiros), reféns e tomada de assalto a vários edifícios (Kolås, 2010). Rabasa et al. (2009) consideram os seguintes elementos como lições importantes a retirar acerca deste incidente: falha de *intelligence*; treino e equipamento contraterrorista inadequado; demora na intervenção das valências policiais adequadas; planos defeituosos de resgate de reféns; fraca gestão estratégica de comunicação e informação; posicionamento vertical aproveitado pelos suspeitos para defenderem a sua posição²⁹. No que diz respeito às medidas de proteção dos espaços que foram atacados, o relatório dá conta de uma fraca confiabilidade dos detetores de metais presentes na Chhatrapati Shivaji Terminus, a principal estação de comboios de Mumbai e um dos alvos deste ataque, assim

²⁷ Deu-se a 20 de abril de 1999 na Columbine High School, em Colorado, EUA. O ataque foi executado por dois estudantes, que para além de armas de fogo pretendiam utilizar dispositivos explosivos, embora este último método tenha falhado. Resultou na morte de 15 pessoas, incluindo os dois atacantes, e vários feridos (Muschert & Larkin, 2007).

²⁸ O ataque teve início a 26 de novembro e durou até ao dia 29. Foi levado a cabo pela Lashkar-e-Taiba, uma organização terrorista do Paquistão, que privilegiou *soft targets* enquanto alvos (hotel de luxo, um café, um centro religioso judaico e uma estação de comboio), na tentativa de alcançar a maior cobertura mediática possível. Resultou em 165 vítimas mortais (Rabasa et al. 2009).

²⁹ Consultar Seebock (2018) para mais detalhe acerca das vantagens do posicionamento vertical dos atacantes.

como o armamento dos agentes da unidade policial da estação, que se revelou antiquado e limitado para responder à ameaça dos atacantes (Rabasa et al, 2009).

A 21 de setembro de 2013 teve início o ataque ao Westgate Mall, em Nairobi, um incidente marcante que veio transformar a forma como olhamos a vertente *security*³⁰ nos centros comerciais. O ataque durou quatro dias e começou com a tomada de assalto da infraestrutura por atacantes mascarados ligados ao grupo terrorista Al-Shabaab (Blanchard, 2013). Neutralizaram a resistência inicial da segurança do estabelecimento comercial e procederam de forma ativa a causar mortes, fazendo uso de espingardas automáticas AK-47 e granadas. Mantiveram de forma intermitente situações de tomada de reféns, barricando-se em várias lojas. No dia 23 de setembro ocorreram várias explosões no edifício provocadas pelos atacantes, ao que se seguiu o colapso de uma estrutura do estacionamento. O ataque terminou a 24 de setembro e resultou em 71 mortes (Blanchard, 2013). Foram identificados vários pontos negativos na resposta operacional a este incidente, designadamente a abordagem dos *first responders* altamente desorganizada; falha nas comunicações entre a polícia local e as forças militares (incompatibilidade da frequência de rádio); necessidade de recuar as forças de reação tática durante a noite; e tentativas de tomada do edifício pelas forças governamentais falhadas devido ao posicionamento vertical aproveitado pelos suspeitos para defenderem a sua posição (KIFC, 2013).

Os ataques de novembro de 2015 em Paris possuem também características evidentes de atirador ativo, com o foco em alvos civis e em infraestruturas consideradas *soft targets*³¹. Deste evento consideramos importante retirar algumas lições. No que diz respeito ao comando e gestão do incidente, destacamos duas decisões-chave. Após o primeiro atacante detonar o seu colete com explosivos junto ao Stade de France, a informação não foi passada de imediato ao público, tendo o estádio sido mantido numa espécie de "confinamento silencioso" e evitando uma fuga em massa das pessoas causada pelo pânico (Wall Street Journal, 2015). Ao mesmo tempo, o comando do policiamento no exterior optou por manter os recursos operacionais na reserva para que pudesse mobilizar a resposta conforme as necessidades. Além da questão relacionada com o comando e gestão do incidente, poder-se-ão destacar alguns aspetos negativos da resposta operacional aos ataques: as agências Brigades de Recherche et d'Intervention (BRI) e Recherche, Assistance, Intervention, Dissuasion (RAID) atuaram de forma independente;

³⁰ Enquanto que o termo "*safety*" é aplicado quando a ameaça é um efeito colateral indesejado e está associado a incidentes e acidentes, o termo "*security*" versa sobre atos maliciosos, como a sabotagem e o terrorismo (Ale, 2009).

³¹ Trataram-se de vários ataques coordenados em Paris e nos subúrbios de Saint-Denis, a 13 de novembro de 2015. Teve início com três ataques suicidas junto ao Stade de France em Saint-Denis, e seguiu-se de vários incidentes de atirador ativo e bombista suicida em cafés, restaurantes e no teatro Bataclan, onde decorria um espetáculo de música. Resultou em 130 mortos (Soussy et al., 2020).

a chegada dos *first responders* foi dificultada em alguns locais; falhas na coordenação entre as equipas de emergência médica e os *first responders* policiais; utilização ineficaz das redes sociais pelas autoridades para atualização de notícias; falta de armamento apropriado para os *first responders* policiais abordarem a ameaça (QuinnWilliams, 2016).

Numa vertente preventiva face a incidentes de atirador ativo, consideramos que a identificação de indicadores comportamentais característicos destes ataques pode ser uma importante mais-valia. Desta forma, não podemos deixar de salientar a importância em capacitar os funcionários de entidades privadas (onde se incluem as empresas contratadas para a segurança privada dos centros comerciais) na identificação de comportamentos de risco e na conseqüente tomada de decisão (Fagel & Hesterman, 2017). Embora possa haver diferenças substanciais entre os atiradores ativos de motivação terrorista e de outras motivações, como é o caso dos comportamentos antissociais e de "*thrill-seeking*" dos atacantes do massacre de Columbine (Kass, 2014), consideramos fundamental analisar os comportamentos que ocorrem na fase de "pré-execução imediata" e que podem ser distribuídos por cinco atividades (Davis et al, 2013)³²:

- 1) Preparação psicológica e fisiológica para a operação;
- 2) Mudança nos padrões de interação social;
- 3) Práticas rituais;
- 4) Engano e dissimulação;
- 5) Preparação logística para a operação.

No âmbito da primeira atividade podem ser divididos dois tipos de indicadores em extremos opostos, que se manifestam conforme a personalidade do indivíduo. Certas pessoas podem revelar padrões "reativos" de agressão, assentes numa reação fisiológica mais pronunciada quando sujeitas a estímulos de *stress*. Outras pessoas podem manifestar padrões "proativos/ instrumentais", ou seja, reações fisiológicas manifestamente reduzidas face a provocações de *stress*, sendo evidenciada uma calma pronunciada em certos casos (Patrick, 2008). De acordo com Davis et al. (2013), alguns atacantes podem revelar sinais que podem ser descritos como de "hiperexcitação" ou "hipervigilância", onde se incluem suor excessivo, tremores, olhares nervosos e microexpressões que revelem hiperexcitação (Mullaney & Costigan, conforme citado em Davis et al., 2013). A hesitação e o caminhar sem propósito podem também ser considerados como indicadores de um ataque iminente a um alvo (Kull, Ramsay, Weber, Lewis, & Mohseni, 2009).

³² Os autores agrupam este conjunto de comportamentos não olhando exclusivamente ao fenómeno de atirador ativo, mas para qualquer tipo de ataque violento.

Relativamente à segunda atividade, os atacantes recrutados provenientes de vidas socialmente ativas demonstram uma desconexão progressiva do seu envolvimento social, incluindo entre amigos e família (Davis et al., 2013). A desconexão das interações sociais que antecedem os ataques é, muitas vezes, forçada pela organização terrorista, de modo a que seja assegurado o compromisso psicológico e restringindo o potencial arrependimento ou quaisquer outras emoções que possam interferir na execução do ataque (Güss, Tuason, & Teixeira, 2007).

A atividade 3, que se baseia nas práticas rituais, tem uma importância particularmente evidenciada em ataques terroristas de matriz islâmica, como demonstra Lincoln (2003) na sua análise às instruções dirigidas aos atacantes do 11 de setembro. Uma prática habitual em organizações terroristas desta índole é a gravação prévia de vídeos onde o atacante declara a responsabilidade pelo ataque. Este procedimento aumenta a coação psicológica para que o atacante avance nos seus intentos e reforça a importância que representa o estigma de sobreviver quando a morte lhes é exigida (Ferrero, 2006).

A atividade 4 assenta no engano e dissimulação, elementos essenciais para o sucesso de qualquer ataque terrorista e que são utilizados em tarefas básicas como a passagem por controlos de segurança, a manipulação de alvos ou a aquisição de armas. Davis et al. (2013) recorrem a uma revisão da literatura³³ para concluir que quem mente acerca de intenções criminosas futuras ou acerca dos seus atos criminosos do passado produz narrativas menos plausíveis, menos detalhadas e menos consistentes quando no lugar de interrogado.

Finalmente, a atividade 5 detalha os comportamentos típicos que se enquadram na fase da preparação logística da operação, dos quais destacamos a componente de verificação técnica e funcional das armas que irão ser usadas (Davis et al., 2013). Atos de vigilância final e de reconhecimento dos alvos são também comuns nos momentos que antecedem o ataque (Hafez, 2007).

No que diz respeito ao nosso objeto de estudo, concluímos que os indicadores comportamentais que se inserem nas atividades 1, 2 e 5 são aqueles que podem revelar resultados mais adequados numa deteção de pré-execução imediata feita por elementos das FS ou por funcionários dos centros comerciais, conforme disposto na Tabela 1.

³³ Consultar Vrij, Granhag, Mann, & Leal (2011a) e Vrij, Leal, & Mann (2011b).

Tabela 1.

Indicadores comportamentais e associação com atividades de pré-execução.

Indicadores genéricos	Preparação psicológica e fisiológica	Engano e dissimulação	Práticas rituais	Mudança nos padrões de interação social	Preparação logística para a operação
Afastamento de contactos não terroristas				●	
Aumento de comunicações com elementos terroristas				●	●
Realizar ações específicas para motivação própria e dos restantes atacantes			●		
Responder de forma inconsistente quando abordado		●			●
Revelar sinais não verbais de engano e mentira		●			
Hesitar perto do alvo					●
Aumento da frequência cardíaca, palmas das mãos suadas, indicadores térmicos	●	●			
Revelar microexpressões de medo, hostilidade, engano, indiferença	●	●			
Revelar indicadores de agressão instrumental	●				
Exibir padrões de movimento corporal indicando intenções hostis, movimentos clandestinos, ou porte de arma	●	●			●

Fonte: Davis et al. (2013, p. 45)

Uma vez concluídas importantes definições, bem como uma perspetiva histórica de ataques terroristas e tendo também sido abordados os indicadores comportamentais de pré-execução imediata, consideraremos agora as principais etapas para fazer face a um incidente com atirador ativo. A preparação para um incidente desta natureza requer uma abordagem a cinco áreas fundamentais: prevenção, proteção, mitigação, resposta e recuperação (Doss & Shepherd, 2015). O objetivo central é reduzir tanto a exposição como os efeitos a médio e longo prazo causados por um incidente com atirador ativo numa infraestrutura.

No âmbito da prevenção enquadram-se programas pró-ativos que envolvam várias entidades dentro e fora da organização gestora do espaço. Aqui também se podem aplicar medidas administrativas e de segurança física que evidenciamos ao longo do trabalho. No que à proteção diz respeito, Doss e Shepherd (2015) consideram que as medidas protetivas são aquelas que são aplicadas para que o risco seja mitigado e no sentido de

reduzir as consequências do incidente. A fase de mitigação "(...) inicia-se após a prevenção e a proteção terem sido comprometidas" (Doss & Shepherd, 2015, p. 143). Esta fase compreende as medidas tendentes a minimizar as perdas e os efeitos de um ataque, como as evacuações, os confinamentos a um determinado espaço, entre outras medidas.

A resposta compreende a capacidade de neutralizar a ameaça o mais rapidamente possível. Neste âmbito, Doss e Shepherd (2015) sublinham a importância de capacitar os *first responders* para iniciarem o combate à ameaça, assim como possibilitar que as vítimas recebam os cuidados dos serviços de emergência médica de forma rápida. Por fim, a recuperação tem por finalidade capacitar a organização para voltar às condições a que operava antes do incidente ocorrer. Para isso, é importante reduzir os efeitos psicológicos nos funcionários e na comunidade (Doss & Shepherd, 2015).



Figura 4. Principais áreas de um programa de reação a incidente por atirador ativo. Fonte: Doss & Shepherd (2015, p. 144)

Outra forma de organizar um sistema protetivo e cujo objetivo seja impedir a materialização de uma ameaça terrorista, onde podemos incluir o incidente de atirador ativo, é a aplicação do modelo DIDRA tal como preconizado por Torres (2015) – Dissuasão; Interdição; Detecção e Avaliação; Resposta; Adaptação. Posteriormente, importa saber como fazer face ao risco que foi reconhecido. Neste âmbito, destacamos a matriz de decisão de Broder & Tucker (2012), que possibilita a estruturação de determinadas atitudes face ao risco conforme a frequência e o impacto da materialização de ameaças. Perante uma tipologia de ataque com um nível baixo de ameaça e um elevado grau de impacto, é necessária uma estratégia de transferência/ partilha dos riscos, privilegiando "(...) a diminuição das vulnerabilidades do sistema protetivo (...) e lubrificando os mecanismos de reposição da normalidade e de minimização dos danos pessoais e materiais em caso de incidente" (Torres, 2015, p. 74).

Blair et al. (2014), através de uma análise a incidentes de atirador ativo nos EUA entre 2000 e 2013, concluíram que 56,3% (90 em 160) dos ataques terminaram antes da polícia chegar ao local, ou porque um cidadão interveio, ou o atirador fugiu, ou o atirador cometeu suicídio ou porque foi morto por alguém no local. Quanto à duração dos ataques, o estudo concluiu que dos 63 incidentes em que a duração do evento pôde ser apurada, 44 (69,8%) terminaram em 5 minutos ou menos e, desses, 23 duraram 2 minutos ou menos. Ainda que a evolução da resposta a incidentes de atirador ativo tenha passado gradualmente de uma opção tática SWAT para uma abordagem de pequenas equipas (compostas pelos primeiros quatro ou cinco elementos a chegarem ao local), o tempo de espera para que as equipas estejam completas pode resultar num aumento do número de vítimas (Martaindale & Blair, 2019). O estudo de Blair e Schweit (2014) determinou que, de entre os eventos analisados, os polícias foram mortos ou feridos em 46,7% dos incidentes onde entraram em contacto com o atacante.

Os papéis e responsabilidades numa situação de incidente de atirador ativo vão para além daquilo que se atribui genericamente à componente da segurança pública. As particularidades que este tipo de incidente provoca obrigam mesmo a que os proprietários das infraestruturas distribuam responsabilidades pelos seus funcionários (Hesterman, 2014). Após a elaboração de planos que abranjam as cinco áreas de reação preconizadas por Doss e Shepherd (2015), consideramos fundamental que sejam procurados os erros e as falhas de forma pró-ativa. Neste aspeto, concordamos com Norman (2010), que refere que o pensamento crítico possibilita a análise de hipotéticas falhas de uma forma mais completa, abarcando fatores que podem não ser “intuitivamente aparentes” (p. 68).

Capítulo II: A dinâmica dos centros comerciais em Portugal

2.1. Relevância estratégica do setor

Este segmento capitular é revestido de elevada importância, pois apresenta a generalidade do setor dos centros comerciais em Portugal e justifica a necessidade de proteção face às ameaças de *security*.

No que é respeitante à relevância estratégica, importa identificar e caracterizar as principais instituições representativas do setor e o consequente desempenho do mesmo nos mercados. A nível internacional, o International Council of Shopping Centers (ICSC) tem a missão de garantir que os setores do retalho e do imobiliário sejam reconhecidos no âmbito da vitalidade social, cívica e económica das comunidades em todo o mundo³⁴, estando os principais centros comerciais portugueses filiados nesta associação.

Segundo a APCC (2017), o comércio a retalho integrado nos centros comerciais "(...) é atualmente o pilar básico do comércio europeu, representando cerca de ¼ de todas as operações de venda a retalho efetuadas na Europa" (p. 6). São espaços que contribuem com benefícios e receitas para as economias dos locais onde estão inseridos, "(...) proporcionando bem-estar social, apoio às comunidades locais, promovendo emprego, a regeneração urbana e criação de infraestruturas fundamentais para o desenvolvimento" (APCC, 2017, p. 6). Com isto, entendemos que estamos perante um setor cujos serviços e produtos transcendem as vendas e que ocupa um lugar de dinamismo e atratividade nas cidades. A dinâmica dos centros comerciais tem um papel essencial em milhares de comunidades europeias, formando um espaço social importante entre o trabalho e o domicílio, onde os consumidores podem sentir uma sensação de pertença a um mercado central que oferece produtos e serviços (ICSC, 2015).

A área que produz rendimento nos centros comerciais europeus³⁵, denominada área bruta locável (ABL) totaliza cerca de 168 milhões de m². Embora se considere que este setor se está a aproximar da maturidade e que a oferta já se encontra em relativo equilíbrio com a procura, trata-se de um mercado competitivo que permanece em crescimento (Cushman & Wakefield, 2019).

Os portugueses preferem os centros comerciais para fazerem compras, quando confrontados com outros formatos de estabelecimento. Esta conclusão decorre de um estudo sobre a evolução dos centros comerciais europeus perante as novas tecnologias, cada vez mais preponderantes e transformadoras no comportamento dos consumidores.

³⁴ Esta associação possui representação europeia através do ICSC-Europe.

³⁵ Este relatório considera os seguintes países: Áustria, Bélgica, Bósnia e Herzegovina, Bulgária, Croácia, República Checa, Dinamarca, Estónia, Finlândia, França, Alemanha, Grécia, Hungria, Irlanda, Itália, Letónia, Lituânia, Luxemburgo, Malta, Holanda, Noruega, Polónia, Portugal, Roménia, Rússia, Sérvia, Eslováquia, Eslovénia, Espanha, Suécia, Suíça, Turquia e Reino Unido.

O inquérito sobre o qual é baseado o estudo apura também que, para que os centros comerciais continuem a ir ao encontro das expectativas dos consumidores, deverão priorizar áreas propícias ao convívio, ao lazer e ao bem-estar (Strategy&, 2018). Caso sejam seguidos esses elementos, constatamos que a obliteração progressiva dos centros comerciais provocada pela vulgarização das compras *online* não se irá verificar tão cedo. A isto deve-se o facto de serem espaços cujo simbolismo e representatividade acabam por facilitar a adaptação às expectativas dos consumidores, podendo-se esperar a continuidade do afluxo de clientes. Ora, se este princípio se mantém, com ele também se deve manter o fornecimento de segurança em todas as suas vertentes

A Figura 5 indica que Portugal se insere ligeiramente acima da média da europeia (310 m² de ABL/1000 habitantes), com 311,9 m² de ABL/1000 habitantes.

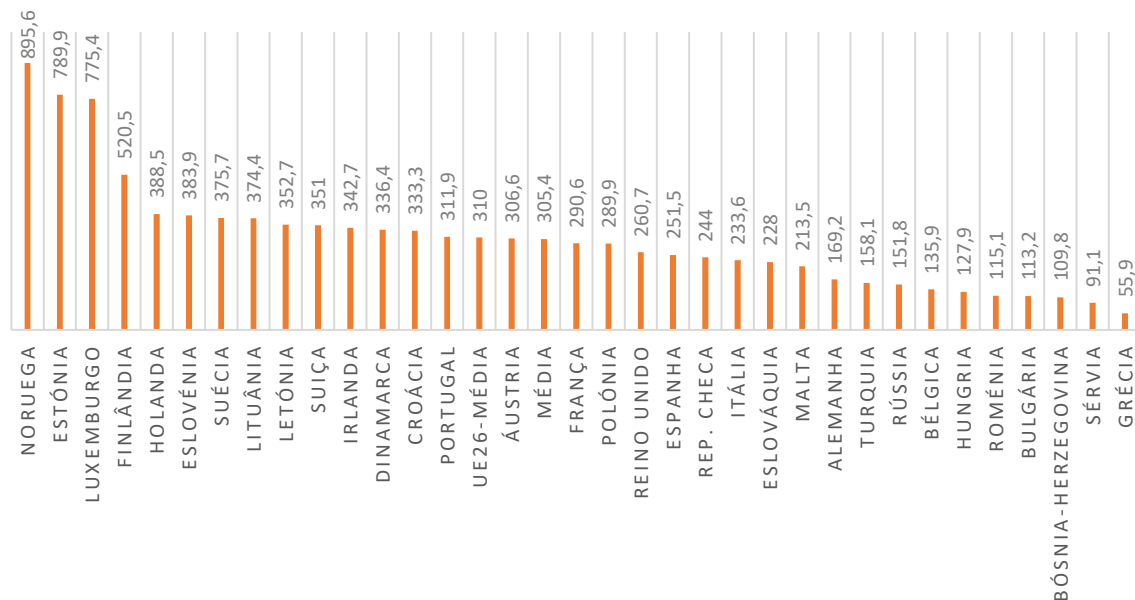


Figura 5. Taxa em m² de Área Bruta Locável por cada 1000 habitantes em países europeus. Fonte: Dados facultados pela APCC e referentes a dezembro de 2020

A nível nacional, destaca-se a Associação Portuguesa de Centros Comerciais (APCC), que congrega empresas investidoras, promotoras e gestoras de centros comerciais, empresas de comércio a retalho e fornecedores de serviços deste setor. Tem por objetivo defender os legítimos interesses e direitos das entidades que congrega, "(...) bem como promover a sua dignificação, a definição legal e rigorosa deste tipo de complexo comercial integrado e servir de interlocutor junto dos órgãos da Administração Pública no campo da elaboração de legislação" (APCC, 2017, p. 6). A Associação representa 94 centros comerciais, abrangendo cerca de 90% da ABL a nível nacional e um total de 8600

lojas de todas as dimensões³⁶. Dadas as suas atribuições, representatividade e associados institucionais e empresariais, a colaboração da APCC afigurou-se como uma ligação fundamental para a elaboração desta investigação. As suas principais áreas de atuação evidenciam a sua relevância para este estudo, que se pretende provido de sinergias em torno da cooperação: informação, formação, relações institucionais, investigação e relações públicas. Esta associação integra a European Property Federation (EPF), cujo trabalho se baseia na defesa dos interesses dos promotores e investidores imobiliários junto das instâncias comunitárias e é, a nível nacional, membro fundador da Confederação dos Serviços de Portugal (CSP). Por sua vez, a CSP representa uma grande variedade de mercados que integram, no seu conjunto, "20% do PIB nacional, mais de 200 mil postos de trabalho, um quarto das empresas do PSI-20 e é responsável por 1/3 do IVA cobrado em Portugal" (APCC, 2017, p. 6).

A relevância estratégica deste setor em Portugal assenta essencialmente na economia enquanto área atrativa ao investimento estrangeiro e estimuladora para o crescimento económico geral. Uma forma de constatar e examinar o desempenho do setor dos centros comerciais em Portugal é através dos Índices de Volume de Negócios no Comércio a Retalho e dos Índices de Tráfego e Vendas. De acordo com os dados do último anuário de centros comerciais publicado pela APCC (2017), nos últimos anos têm-se verificado variações médias poucos expressivas ao nível do volume de negócios no comércio a retalho, correspondendo às tendências do consumo privado de uma forma geral. Relativamente aos Índices de Tráfego e Vendas, verificam-se evoluções retraídas quando comparadas com os anos imediatamente anteriores à publicação do anuário. As épocas do ano em que tipicamente se verificam valores mais elevados de tráfego e vendas são os meses de agosto e dezembro. Este peso significativo na economia é também perceptível por representar 40% das vendas de retalho em Portugal, um aumento de 18% da receita nos últimos cinco anos e mais de 300 mil empregos diretos e indiretos.

A este respeito, de acordo com dados recolhidos por um inquérito dirigido a associados da APCC em 2017, a contratação para as lojas assume um lugar destacado, representando 93,7% do emprego total. Os restantes trabalhadores estão repartidos por prestadores de serviços dos centros comerciais (segurança, manutenção técnica e limpeza) e funcionários administrativos (APCC, 2017). Se efetuarmos uma análise tendo por base a tipologia do centro comercial, também obtemos resultados interessantes. A tipologia "Tradicional" emprega 95,2% do emprego total, sendo a categoria "Grande" responsável por 44,4% do emprego total, claramente devido ao facto de abranger mais Lojas e mais ABL. Em relação à tipologia "Especializados", os espaços com mais

³⁶ Dados facultados pela APCC e correspondentes a dezembro de 2020

representação e igualmente maior empregabilidade são os "Factory Outlets", representando 4,5% do emprego total e "mais de 95% do emprego criado pela tipologia onde se insere" (APCC, 2017, p. 24). Em média, os centros comerciais tradicionais empregam 1070 pessoas e os Especializados 872, conforme espelha a Tabela 2. A média total de empregados por Centro, que inclui as variantes dos centros comerciais Tradicionais e Especializados, é de 1058.

Tabela 2.

Valores médios de empregabilidade por tipo de centro comercial.

	1058 empregados/ centro	30 m ² de ABL/ empregado	11 empregados/ Loja
centros comerciais tradicionais	1070	30 m ²	11
centros comerciais especializados	872	30 m ²	11

Fonte: APCC (2017, p. 24)

O investimento no setor é perceptível através do número e valor de transações de ativos. Verifica-se que o investimento acumulado tem uma tendência positiva ao longo dos últimos anos e impacta significativamente na economia do país, como ilustra a Figura 6. Para além de motor de crescimento económico, este tipo de investimentos possibilita uma capacidade superior para os países em termos de estabilização de crises.

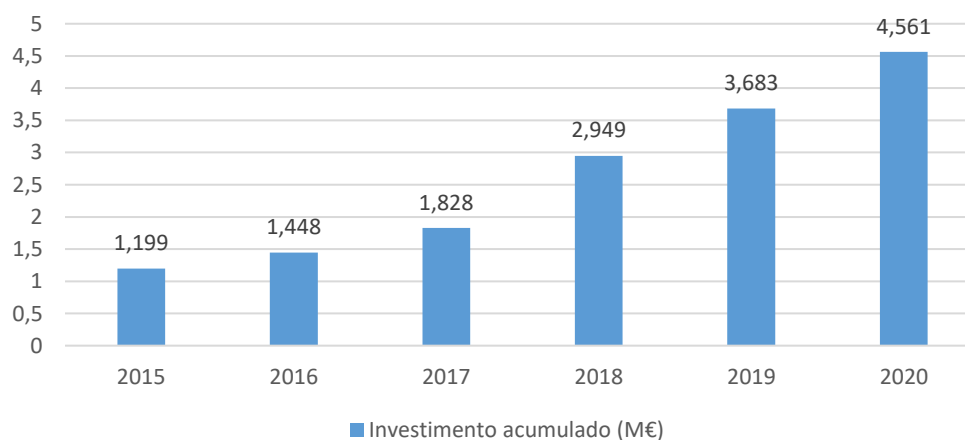


Figura 6. Polo de investimento acumulado, em milhões de €. Fonte: Dados facultados pela APCC.

2.2. Caracterização das infraestruturas

A natureza desta investigação obriga a que determinados termos e conceitos sejam claramente definidos. Ao longo deste segmento, esclareceremos certas designações atribuídas a este ramo do retalho e exporemos a forma como se organizam os centros comerciais em Portugal, bem como as suas classificações e tipologias.

A definição de centro comercial no âmbito da legislação portuguesa é estipulada através da Portaria n.º 424/85, que estabelece que se deve entender por centro comercial o empreendimento comercial que reúna cumulativamente as seguintes condições:

- “1) Possua uma área bruta mínima de 500 m² e um número mínimo de 12 lojas, de venda a retalho e de prestação de serviços, devendo estas, na sua maior parte, prosseguir atividades diversificadas e especializadas;
- 2) Todas as lojas deverão ser instaladas com continuidade num único edifício ou em edifícios ou pisos contíguos e interligados, de molde a que todas usufruam de zonas comuns privativas do centro pelas quais prioritariamente o público tenha acesso às lojas implantadas;
- 3) O conjunto do empreendimento terá de possuir unidade de gestão, entendendo-se por esta a implementação, direção e coordenação dos serviços comuns, bem como a fiscalização do cumprimento de toda a regulamentação interna;
- 4) O período de funcionamento (abertura e encerramento) das diversas lojas deverá ser comum, com exceção das que pela especificidade da sua atividade se afastem do funcionamento usual das outras atividades instaladas.”

A atual classificação por formatos e tipologias adotada pela APCC deriva da necessidade de adaptar o padrão europeu em matéria de definições de centros comerciais às características do mercado português. Para o estudo em causa recorreremos às definições apresentadas no website da APCC:

- Centro Tradicional: inclui o retalho indiferenciado e integrado em empreendimento fechado ou "a céu aberto", tendo classificação conforme a sua dimensão;
- Centro Especializado: integrado em empreendimento fechado ou "a céu aberto" e classificado de acordo com o tipo de retalho especializado ou outra atividade dominante e a sua dimensão;
- Centro Tradicional Pequeno: centros com dimensões compreendidas entre os 5000 m² e os 19999 m² de ABL. Podem ter incorporada Loja-Âncora

Dominante se a ABL de qualquer área de comércio a retalho for igual ou superior a 65% da ABL total do centro;

- *Retail Park*: inclui unidades de comércio a retalho especializado, por norma "big boxes" ou "power stores", com acesso direto ao parque de estacionamento ou áreas pedonais, tendo classificação conforme a sua dimensão;
- *Factory Outlet Center*: inclui unidades de comércio a retalho de pequena e média dimensão, onde produtores e retalhistas vendem *merchandise* com desconto no preço, com origem em stocks excedentários e/ ou artigos com pequenos defeitos;
- Centro Temático: inclui algumas unidades de retalho que concentram uma estreita e profunda seleção de *merchandise*, dentro de uma categoria específica de retalho especializado. Podem ou não ser baseados numa componente de lazer.

A Tabela 3 sistematiza as várias tipologias anteriormente analisadas. As demais definições técnicas regularmente utilizadas no setor dos centros comerciais devem ser consultadas no Anexo 8.

Tabela 3.

Tipologias dos centros comerciais.

Formato	Tipo		ABL em m ²
Tradicional	Muito Grande		80.000 e superior
	Grande		40.000 - 79.999
	Médio		20.000 - 39.999
	Pequeno	S/ Âncora Dominante	5.000 - 19.999
		C/ Âncora Dominante	5.000 - 19.999
	Muito Pequeno		500 - 4.999
Especializado	<i>Retail Park</i>	Grande	20.000 e superior
		Médio	10.000 - 19.999
		Pequeno	5.000 - 9.999
	<i>Factory Outlet Center</i>		5.000 e superior
	Centro Temático	Baseado em Lazer	5.000 e superior
		Não Baseado em Lazer	5.000 e superior

Fonte: Associação Portuguesa de Centros Comerciais (2017)

À data do último anuário publicado pela APCC (2017), a tipologia "Pequeno com e sem âncora dominante" era aquela que representava o maior número de unidades comerciais (28), seguida pelas categorias "Médio" e "Grande" com 21 unidades cada. Se incidirmos a análise nos indicadores de ABL, no número de lojas e na empregabilidade, o grupo de centros comerciais "Grande" é a categoria com maior representação. O número de Lojas por centro comercial é superior na tipologia Tradicional, sendo a respetiva dimensão média próxima de 332 m² e menor quando comparada com a tipologia Especializada (APCC, 2017). Com os valores destes indicadores verificamos que os espaços que se inserem na tipologia "Grande" são aqueles que mais requerem esforços na aplicação de contramedidas e na cooperação para fazer face a ataques terroristas. Por ser o grupo com mais empregados declarados e maior ABL, implicará inegavelmente abordagens multidimensionais mais coordenadas.

Quanto à distribuição geográfica dos centros comerciais³⁷, as Áreas Metropolitanas de Lisboa (AML) e Porto (AMP) são as regiões com maior concentração de unidades comerciais (APCC, 2017). Em ambas as Áreas verifica-se que a maior concentração de unidades comerciais se encontra nas periferias. A AML é a sub-região com o maior n.º de Lojas por centro comercial (3389) (APCC, 2017)³⁸.

Em relação aos promotores, gestores e proprietários dos centros comerciais em Portugal, importa realçar que se trata de um universo em constantes modificações e onde as entidades proprietárias não são necessariamente gestoras dos espaços.

2.3. Regulação da segurança dos centros comerciais

A última parcela deste capítulo tem por objetivo apresentar de forma concisa a principal legislação nacional que regula a segurança destas infraestruturas. Não podemos deixar de decompor os seguintes parágrafos em torno de dois grandes blocos: um associado ao Regime do Exercício da Atividade de Segurança Privada e outro referente ao Regime Jurídico da Segurança Contra Incêndios em Edifícios, em virtude do conjunto de medidas de autoproteção que este último obriga.

No que concerne ao Regime do Exercício da Atividade de Segurança Privada, alicerçado nas disposições da Lei n.º 34/2013, consideramos essencial incidir o foco de análise nas determinações específicas para os centros comerciais. O artigo 8.º n.º 2 desta Lei indica o seguinte conjunto de medidas que deve constar no sistema de segurança de "(...) entidades gestoras de conjuntos comerciais com uma ABL igual ou superior a 20.000

³⁷ A distribuição geográfica dos centros comerciais foi elaborada tendo por base a Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos de nível III, conforme as disposições do Decreto-Lei n.º 46/89.

³⁸ De acordo com o universo de associados da APCC.

m² (...): 1) “um responsável pela segurança, habilitado com a formação específica de Diretor de Segurança”; 2) “a instalação de um sistema de videovigilância”; 3) “a instalação de dispositivos de segurança e proteção”; e 4) “uma central de controlo, recetora de sinais de alarme e de videovigilância, própria ou através de empresa de segurança privada (...). A definição dos espaços que se incluem nesta obrigatoriedade encontra-se regulada no artigo 92.º da Portaria 273/2013, quando refere que "são considerados conjuntos comerciais e grandes superfícies de comércio os que, como tal, sejam classificados ou definidos no respetivo regime legal que lhes seja aplicável".

As responsabilidades atribuídas ao Diretor de Segurança revestem especial importância no âmbito da gestão da segurança destas infraestruturas. Neste caso, o artigo 20.º n.º 2 descreve as principais competências desta entidade, de onde destacamos a componente de planeamento e organização e a função de "assegurar o contacto com as Forças e Serviços de Segurança" (alínea d). A Portaria 273/2013 regula em detalhe as principais medidas evidenciadas anteriormente, entre os seus artigos 93.º e 96.º.

No que diz respeito ao Regime Jurídico da Segurança Contra Incêndios em Edifícios, recorreremos à documentação desta área de prevenção por conter aspetos técnicos que consideramos relevantes para uma situação de incidente tático-policial, especialmente no caso da tipologia de ataque por atirador ativo, cuja análise optámos por privilegiar. É imperioso conceber que toda a documentação técnica constante na legislação geral e específica da segurança contra incêndios em edifícios tem um propósito especificamente voltado para este tipo de situações, não obstante seja reconhecido que muitas das disposições regulamentares possam ter utilidade extensiva a ambientes de *security* e não apenas de *safety*, como é o caso da evacuação de ocupantes em risco, representada como um dos princípios gerais desta documentação (artigo 4.º n.º 2, alínea c. do Decreto-Lei n.º 220/2008).

A aplicação das várias medidas constantes nesta legislação é estruturada com base na definição das utilizações-tipo³⁹, dos locais de risco e das categorias de risco. O Decreto-Lei em análise enumera 12 utilizações-tipo, cada uma estratificada por quatro categorias de risco, estando os centros comerciais incluídos na utilização-tipo VIII, de acordo com a alínea h) do número 1 do artigo 8.º. Os fatores de risco que fazem alterar a categoria de risco destas infraestruturas são: 1) altura da utilização-tipo⁴⁰; 2) número de pisos ocupados

³⁹ Utilização-tipo é "a classificação dada pelo uso dominante de qualquer edifício ou recinto, ou de cada uma das suas partes (...)", de acordo com o artigo 2.º, alínea t. do Decreto-Lei n.º 220/2008)

⁴⁰ Altura da utilização-tipo é "a diferença de cota entre o plano de referência e o pavimento do último piso acima do solo, suscetível de ocupação por essa utilização-tipo (...)", de acordo com o artigo 2.º, alínea a. do Decreto-Lei n.º 220/2008

pela utilização tipo abaixo do plano de referência⁴¹; 3) efetivo⁴² da utilização-tipo. Destacamos também o artigo 21.º do Decreto-Lei n.º 220/2008, que distingue as medidas de autoproteção para efeitos de aplicação desta legislação da seguinte forma: 1) medidas preventivas; 2) medidas de intervenção com base em procedimentos e planos de emergência; 3) registos de segurança; 4) formação; e 5) simulacros.

O papel dos simulacros é, de acordo com a legislação observada, fundamental para testar as medidas de autoproteção e treino dos ocupantes, com o objetivo principal de criar rotinas de comportamento e aperfeiçoamento de procedimentos. As várias obras e artigos que abordámos no Capítulo I, no âmbito da preparação das infraestruturas para fazer face à ameaça do atirador ativo, comprovaram a importância deste tipo de exercícios. A procura proativa de erros e falhas na preparação deste tipo de incidentes, tal como apurámos pelas conclusões de Doss e Shepherd (2015), apenas é possível com o treino e com o teste dos planos de emergência.

Por fim, o último elemento que destacamos é o plano de emergência interno, conjuntamente com as plantas e esquemas de emergência que nele devem estar integradas. As plantas de emergência a elaborar para cada piso da infraestrutura devem seguir várias normas, conforme o artigo 205.º n.º 6 da Portaria 1532/2008.

⁴¹ Plano de referência é "o plano de nível, à cota de pavimento do acesso destinado às viaturas de socorro, medida na perpendicular a um vão de saída direta para o exterior do edifício, sendo que, no caso de existir mais de um plano de referência, é considerado o plano mais favorável para as operações dos bombeiros", de acordo com o artigo 2.º, alínea q. do Decreto-Lei n.º 220/2008

⁴² Efetivo é "o número máximo estimado de pessoas que pode ocupar em simultâneo um dado espaço de um edifício ou recinto", de acordo com o artigo 2.º, alínea k. do Decreto-Lei n.º 220/2008

Capítulo III: Método

3.1. Considerações metodológicas

O trabalho de investigação em ciências sociais pode permitir alcançar, entre outros objetivos, as lógicas de funcionamento de uma organização, as implicações de uma decisão política ou a forma como determinadas pessoas apreendem um problema (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 19). Estes três pontos inserem-se precisamente nos propósitos deste estudo, que procura incidir no funcionamento dos centros comerciais enquanto *soft targets*, nas inferências da cooperação entre os mesmos e o setor público na prevenção do terrorismo e na compreensão dos testemunhos dos Diretores de Segurança inquiridos face às políticas de *security* em vigor neste domínio.

Para que a produção de conhecimentos válidos e verdadeiros seja alcançada com segurança e economia, deve ser privilegiado o método, ou seja, o recurso a atividades sistemáticas e racionais (Marconi & Lakatos, 2017, p. 94). Seguindo a desconstrução do processo do método científico de Creswell e Poth (2018), podemos observar cinco grandes fases: a constituição do problema, a elaboração de hipóteses (ou questões), a recolha de dados, os resultados e a discussão. Para que o estudo se revele coeso e não fragmentado, é fundamental que os objetivos, as questões e o método selecionado estejam interconectados e interrelacionados (Creswell & Poth, 2018, p. 118). Uma vez que pretendemos direcionar o foco para um conjunto de dados e, simultaneamente, apreender as perceções ao longo do processo de recolha de dados, optámos por seguir uma abordagem qualitativa (Neuman, 2014, p. 165). É um tipo de abordagem que enfatiza as palavras ao invés da quantificação na recolha e análise de dados e que Bryman (2012) descreve como amplamente indutivista, construcionista e interpretativista. No fundo, é uma estratégia de investigação que deriva do facto de existir um problema que deve ser explorado. Dada a inexistência recente de ataques terroristas concretizados contra *soft targets* portugueses semelhantes aos acontecimentos referidos no Capítulo I, os elementos de flexibilidade e abertura característicos das abordagens qualitativas foram decisivos para a nossa escolha (Creswell & Poth, 2018, p. 111).

Quanto aos objetivos, optámos por um estudo exploratório, apropriado para examinar fenómenos pouco compreendidos e ajustar de forma pertinente conteúdo para futuras investigações (Neuman, 2014, p. 38). Como resultado, não foram utilizadas hipóteses para testagem e confirmação/ infirmação, mas sim, questões de investigação. A ausência de estudos académicos a versar neste tema e a dificuldade em captar a realidade da proteção dos centros comerciais face à ameaça terrorista demonstram esta urgência

em modelar uma pesquisa direcionada e detalhada sobre o fenómeno, favorecendo “*soft data*” (exemplos: palavras, frases, fotos, símbolos) (Neuman, 2014, p. 167).

3.2. Participantes

A seleção dos participantes no estudo baseou-se na importância do setor privado na prevenção da ameaça terrorista. No caso dos centros comerciais, o Diretor de Segurança, tal como preconizado pela alínea a) do n.º 2 do artigo 8.º da Lei n.º 34/2013, desempenha um papel decisivo, sendo o responsável pela identificação, desenvolvimento, implementação e gestão da estratégia e programa de segurança da entidade.

Estas competências abrangem a articulação com as Forças e Serviços de Segurança e a gestão integrada do pessoal de segurança privada que, direta ou indiretamente, mantenha um contrato com a entidade. Assim, afigurou-se altamente promissor para a cooperação entre organizações e para as políticas públicas de segurança entender a perspetiva dos principais gestores da segurança destas infraestruturas. Desta forma, garantimos o envolvimento nesta investigação de profissionais do setor privado com um elevado conhecimento da realidade do fenómeno e capacidade de tomada de decisão. Participaram neste estudo cinco Diretores de Segurança – quatro do género masculino e um do género feminino - de cinco dos principais operadores no setor dos centros comerciais em Portugal: Sonae Sierra; Mundicenter; Multi Portugal; Klépierre Management Portugal; CBRE - Sociedade de Mediação Imobiliária. Os operadores participantes nesta investigação detêm, na totalidade, a gestão de 42 centros comerciais e 1.570.522 m² de ABL em território nacional.

Os participantes são titulares do curso de Diretor de Segurança, reconhecido pela PSP e obrigatório para o exercício da profissão. Todos têm, pelo menos, três anos de experiência na gestão da segurança de centros comerciais de grandes dimensões.

3.3. Corpus

De acordo com Bardin (2011), o *corpus* constitui-se como o conjunto de documentos a submeter a análise, devendo ser respeitadas as regras de exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência.

O *corpus* deste estudo compreende um conjunto de cinco entrevistas realizadas aos Diretores de Segurança selecionados.

3.4. Instrumento de recolha de dados

O instrumento de recolha de dados escolhido para esta investigação foi a entrevista. É um instrumento de trabalho que tem por base uma interação direta com o entrevistado, facilitando a partilha de informação necessária (Marconi & Lakatos, 2017, p. 223). De acordo com Quivy e Campenhoudt (2005), trata-se de um método que se distingue pela "(...) aplicação dos processos fundamentais de comunicação e de interação humana" (p. 96). Embora requeira um alto nível de sensibilidade por parte da pessoa que conduz o processo, a entrevista é uma ferramenta com um grande potencial, na medida em que permite conhecer perceções e ideias que não seriam entendidas de outra forma (Richards, 2015, p. 47).

Para esta fase da investigação foi necessário apurar o tipo de entrevistas a efetuar, de acordo com os propósitos já estabelecidos. Neste sentido, as entrevistas semiestruturadas revelaram-se como a opção mais indicada, atendendo à pertinência em obter um discurso aberto e natural por parte dos entrevistados. Neste caso, a entrevista não é "encaminhada por um grande número de perguntas precisas", sendo antes privilegiado um desenrolar flexível e adaptável do guião aplicado, de acordo com o retorno do entrevistado (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 96). Embora a ordem das questões possa variar conforme o decurso da entrevista e possam surgir pontos de esclarecimento adicionais, o guião e a redação das questões são semelhantes para todos os entrevistados (Bryman, 2012, p. 471).

Foi desenvolvido um guião com diversas perguntas (cf. Apêndice B) tendo por base os objetivos previamente estabelecidos e as questões de investigação formuladas. Nesta matéria, foi submetida uma primeira versão do guião para análise de um especialista em segurança privada com vasta experiência na gestão de segurança em centros comerciais e do Chefe do Gabinete de Avaliação de Segurança Protetiva, da Direção-Geral da Migração e Assuntos Internos (DG HOME), da Comissão Europeia. Tendo em consideração as análises dos especialistas, foram removidas questões que incidiam pormenorizadamente nos elementos de vulnerabilidade de cada empresa e foi dada uma maior ênfase à obtenção de conteúdo relacionado com a perceção dos Diretores de Segurança face ao atual quadro legal imposto. Após as devidas correções e aperfeiçoamento, o conjunto de perguntas foi colocado preliminarmente a um dos entrevistados selecionados, concluindo-se não ser necessário novos ajustes ao guião.

No momento da aplicação do guião, é fundamental que o entrevistador se mantenha neutro e objetivo e que garanta uma monitorização do ritmo e direção da interação, do conteúdo das respostas e do comportamento dos entrevistados (Neuman, 2014, p. 351). As respostas ambíguas ou incompletas foram contestadas com pedidos de esclarecimento de forma imparcial, para que fosse obtido o máximo de informação relevante.

3.5. Instrumento de análise de dados

O instrumento de análise de dados do *corpus* selecionado foi a análise de conteúdo. Trata-se de uma série de mecanismos de "(...) análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/ receção (variáveis inferidas) dessas mensagens" (Bardin, 2011, p. 48).

É uma técnica que permite fazer inferências replicáveis e válidas de textos (ou outra matéria significativa) para os contextos onde são usadas (Krippendorff, 2004, p. 18). Neste processo de análise dos dados, o investigador tenta construir um conhecimento com base na escolha das palavras utilizadas pelo locutor, a frequência e o modo de disposição das mesmas e a conseqüente articulação e desenvolvimento do discurso. É uma técnica que não incide sobre o funcionamento da linguagem, mas sim nos indicadores do locutor e nos significados e uso social que faz na sua comunicação (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Partindo deste pressuposto, optámos por seguir em específico a análise categorial, aplicando "operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos", dando preferência à investigação dos temas (Bardin, 2011, p. 201). Foram trabalhados os três polos cronológicos definidos por Bardin (2011): pré-análise; exploração do material; e tratamento dos resultados (p. 124). O *corpus* foi analisado atendendo aos objetivos previamente estabelecidos na investigação, através de uma leitura flutuante e de um estudo do *corpus* final cumprindo as regras de exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência (Bardin, 2011, pp. 126-131). Seguiu-se o processo de codificação, com a seleção cuidadosa das unidades de registo, beneficiando da maleabilidade e adaptabilidade que as abordagens qualitativas conferem.

Chegados a este ponto, foi necessário incidir sob a "divisão das componentes das mensagens analisadas" em categorias (Bardin, 2011, p. 147). Para que fosse garantida uma elevada qualidade na construção das categorias, optámos por uma estruturação progressiva. Através da revisão de literatura apresentada no Capítulo I e da documentação e dados estatísticos retratados no Capítulo II foi possível delinear um conjunto de pré-categorias (gestão global da segurança; reação a incidente por atirador ativo; cooperação entre setor público e privado; potencial tecnológico na mitigação do risco; quadro legislativo europeu). Quando confrontadas com o conteúdo do *corpus* analisado, as pré-categorias foram reformuladas (sendo substituída a pré-categoria "quadro legislativo europeu" por "quadro legislativo nacional").

Feita a análise de conteúdo, procurámos extrair inferências tendentes a expor a forma como os participantes percecionam a preparação do setor para fazer face à ameaça terrorista e reagir à tipologia específica de ataque por atirador ativo, não desconsiderando

as componentes de cooperação intersectorais, a legislação nacional e o potencial tecnológico neste âmbito.

Durante este processo, deve ser assegurado que os critérios de validade e fiabilidade estão presentes de forma integral. Quanto à validade, seguimos a posição de Creswell e Poth (2018), que defendem que devem ser privilegiados pelo menos dois processos de validação em qualquer estudo qualitativo (p. 449). Para tal, foi solicitado o *feedback* posterior dos participantes em relação a algumas interpretações retiradas da análise de dados (Lincoln & Guba, conforme citado em Creswell & Poth, 2018, p. 448) e promoveu-se uma revisão externa dos resultados, na forma de *debriefing* dos dados extraídos (Creswell & Miller, conforme citado em Creswell & Poth, 2018, p. 448). Em relação à fiabilidade, é fundamental que caso o conteúdo seja apresentado a investigadores externos, seja verificada uma certa concordância e estabilidade no processo de codificação (Creswell & Poth, 2018).

3.6. Procedimento

Através da colaboração com a APCC, foi possível difundir os objetivos da investigação por vários Diretores de Segurança dos principais centros comerciais em território nacional. Foi-nos confirmada a participação de todas as entidades solicitadas após a autorização das respetivas empresas, ao que se seguiu a realização de cinco entrevistas.

Embora os planos iniciais estivessem idealizados de forma a privilegiar o contacto pessoal através de entrevistas físicas, as medidas de contenção da pandemia COVID-19 e os sucessivos estados de emergência em vigor durante a elaboração desta investigação obrigaram à utilização de ferramentas virtuais. A autorização individual para o tratamento da informação adquirida nas entrevistas foi garantida através da assinatura dos respetivos “Termos de Consentimento Informado” (cf. Anexo 2). Todas as entrevistas foram gravadas com recurso a gravador, permitindo a posterior transcrição e análise de dados. Foi garantido aos participantes a omissão de todo e qualquer conteúdo suscetível de expor informações sensíveis das empresas e comprometer a respetiva segurança das suas infraestruturas.

Na fase de análise de conteúdo foi desenvolvido um processo de categorização, onde se identificaram os principais assuntos na forma de categorias e se procedeu à respetiva subcategorização. A cada categoria e subcategoria foram depois, na fase de codificação, alocados todos os segmentos textuais que melhor se ajustavam (cf. Apêndice D). A grelha categorial estabelecida teve por base a reformulação das pré-categorias, os

objetivos norteadores da investigação e o conteúdo obtido nas entrevistas, sendo alicerçada nas seguintes categorias principais:

- A – Categoria “**Gestão global da segurança**”. Nesta categoria insere-se todo o conteúdo relacionado com medidas genéricas de segurança.
- B – Categoria “**Reação a incidente por atirador ativo**”. Nesta categoria insere-se todo o conteúdo relacionado com a prevenção e reação à tipologia de ataque por atirador ativo.
- C – Categoria “**Cooperação entre setor público e setor privado**”. Nesta categoria insere-se todo o conteúdo relacionado com a proteção de alvos e locais de acesso público fazendo uso do potencial de cooperação entre o setor público e o setor privado.
- D – Categoria “**Quadro legislativo nacional**”. Nesta categoria insere-se todo o conteúdo relacionado com as normas legais destinadas à proteção dos centros comerciais numa perspetiva de *safety* e de *security*.
- E – Categoria “**Potencial tecnológico na mitigação do risco**”. Nesta categoria insere-se todo o conteúdo relacionado com a aplicação de meios tecnológicos na prevenção e reação à ameaça terrorista em centros comerciais.

Capítulo IV: Apresentação e Discussão dos Resultados

4.1. Gestão global da segurança

Para se entender a forma como os entrevistados caracterizam as medidas genéricas de segurança nos centros comerciais, foi questionado como é que o trabalho desenvolvido até ao momento pode reduzir o impacto de ataques terroristas de tipologias variadas, com traços idênticos aos incidentes que analisámos ao longo do Capítulo I.

Todos os participantes descreveram de forma ampla a lógica das contramedidas aplicadas nas infraestruturas, notando-se um destaque patente na organização de simulacros e nos procedimentos estabelecidos para situações de emergência. A utilização de meios eletrónicos na prevenção e reação a incidentes revelou-se o tópico menos enunciado pelos participantes, o que demonstra desde logo a atribuição de uma importância superior ao treino e ao exercício de procedimentos e práticas estabelecidas de forma objetiva e com contínua interferência no comportamento das pessoas, e um menor grau de importância atribuído ao aproveitamento de meios técnicos.

Quando confrontados com a temática dos simulacros no âmbito das práticas de *security*, os participantes revelaram que os incidentes de *safety* são os mais treinados, embora mantenham a opinião de que os primeiros também sejam importantes.

Pensando na probabilidade de ocorrer um incidente na nossa atividade, os problemas de safety são realmente aqueles que têm uma probabilidade mais elevada de acontecer, e é por isso que os treinamos mais. Mas não escondo o desejo de querer treinar mais no âmbito do security. (E2)

Num simulacro que realizámos onde foi incluído o cenário de ameaça de bomba notei muita eficiência e deu para perceber o que é que tínhamos que fazer e qual era a atuação padrão das Forças de Segurança. (E3)

Não obstante, a grande prevalência do conteúdo que analisámos relacionado com os simulacros de *security* incidiu nas dificuldades na sua realização. Foram indicados vários aspetos que impedem uma realização mais frequente destes exercícios, que vão desde a própria capacidade das empresas até à reação do público e dos funcionários. Os Diretores de Segurança revelaram preocupações em torno destes exercícios e da complexidade inerente ao seu planeamento. Se, por um lado, a suspensão do funcionamento das lojas durante um certo período de tempo acarreta uma reação negativa, por outro lado também é constatada alguma relutância e negação do público geral em

aceder aos exercícios e cumprir com as indicações que são transmitidas pela estrutura do centro comercial.

Um cenário de treino minimamente real pode gerar pânico no público geral. Mesmo que coloquemos informação, haverá um impacto muito grande nas pessoas que estão no interior do centro comercial ao verem entrar elementos equipados para fazer uma intervenção, sejam clientes sejam lojistas. (E1)

Temos dificuldade na realização e na sua duração. Para os lojistas, ter o negócio fechado durante uma parte do dia para fazer um simulacro é complicado. Por estes motivos optamos por não fazer simulacros superiores a duas horas (...). Compreendo que o simulacro de ameaça de bomba para as FS deva durar mais tempo, e aí teria que levar as propostas até ao mais alto nível. Poderia conseguir fazer isso uma vez ou outra, mas manter regularidade nestes termos é difícil. (E4)

Outra implicação, enunciada por um participante, é a divulgação dos simulacros nos órgãos de comunicação social, que o mesmo considera levar à existência de um sentimento entre o público de que a infraestrutura possa não ser segura ou ter sido alvo de uma ameaça concreta.

Sentimos que muitas vezes as entidades que promovem os simulacros gostam de aparecer nos órgãos de comunicação social. Nós gostamos de participar, mas não gostamos que haja divulgação. Isto porque leva a que os clientes se questionem acerca da segurança dos nossos espaços. (E4)

Se a reação adversa do público e dos funcionários do centro comercial pode derivar, de forma generalizada, de uma reduzida cultura de segurança no país, uma eventual obrigação legal para o exercício dos procedimentos de emergência de *security* poderia facilitar a sua execução de forma regular e organizada. A capacidade das empresas em testar os procedimentos para todas as ameaças identificadas sob a forma de simulacro não se verifica na maioria dos centros comerciais que estiveram sob a nossa análise. Quanto a esta matéria, um participante sublinhou que a disponibilidade das empresas para a testagem dos procedimentos em caso de incêndio decorre, naturalmente, da sua obrigação legal, levando a que os treinos de *security* sejam feitos num intervalo mais alargado. Desta forma, entendemos que a criação de uma norma legal que viesse impor a prática regular de simulacros neste âmbito não só levaria necessariamente a um ajuste

organizacional das empresas proprietárias e gestoras dos centros comerciais, como também reforçaria a participação e empenho do público geral e dos lojistas.

Uma componente também destacada pelos participantes foi a da vigilância humana, enquanto uma das principais ferramentas para mitigar a ameaça terrorista. Devido ao facto desta competência estar atribuída maioritariamente aos vigilantes das equipas de segurança privada, todos os entrevistados descreveram a sua perceção face às capacidades e eficácia destes profissionais.

É referido que as equipas de vigilância, por estarem em permanência no local, são aqueles que melhor conhecem as infraestruturas. Por essa razão, as empresas gestoras dos espaços promovem a divulgação das suas políticas de segurança, tendo um dos participantes referido que procuram ouvir as equipas de vigilantes para melhorarem as operações. Foi também referida a existência de uma listagem de comportamentos suspeitos que é passada para as equipas de vigilância de forma a proporcionar a deteção dos comportamentos típicos que se enquadram na preparação logística da operação, vigilância final e reconhecimento dos alvos, assim como os indicadores de pré-execução, indo ao encontro do postulado por Davis et al. (2013).

Em termos de fatores limitadores das atividades de vigilância humana, os participantes enunciaram o facto de a estrutura ser demasiado rotativa e de haver uma taxa de captação e retenção dos vigilantes relativamente baixa e muito permissiva, levando a que seja difícil garantir que todos os elementos em serviço no terreno estejam capacitados e conscientes das suas ações ao nível da prevenção e resposta a incidentes de segurança. Um entrevistado destacou que a legislação em vigor não permite aos vigilantes mais do que vigiar e informar, havendo uma restrição ao potencial existente nestas equipas. Quando confrontados com o uso e porte de armas de fogo pelos vigilantes, a maioria dos entrevistados descartou perentoriamente uma eventual reformulação legal e a aplicação de um regime mais permissivo neste âmbito.

Para que a componente de vigilância humana seja reforçada nos centros comerciais, os participantes abordaram a necessidade de uma formação mais orientada para a identificação de atividades suspeitas e focada não só nas equipas de vigilantes, como também nos demais funcionários do centro comercial.

O que eu considero mais importante é a formação de todos os colaboradores, administração, prestadores de serviços e lojistas no reconhecimento e deteção da radicalização de familiares, amigos e colegas. E uma formação mais profunda e prática de técnicas de deteção de atitudes suspeitas, aqui seguramente incidindo sobre a vigilância e sobre a forma como entrevistar a pessoa suspeita. (E4)

Embora a identificação de pessoas e atos suspeitos esteja referenciada nos procedimentos estruturados da segurança dos centros comerciais, alguns participantes reconheceram que, devido ao facto de não ser uma prática rotineira e treinada, não existe insistência na manutenção dessas competências. A rotatividade normalmente inerente aos funcionários das lojas também se constitui, de acordo com alguns participantes, um entrave à devida prática destas atividades de prevenção.

Os entrevistados revelaram a existência de procedimentos de emergência definidos para várias tipologias de incidentes de segurança, tendo sido salientada a importância de cada loja ter um plano de emergência conjugado em permanência com as orientações dos centros comerciais. Estes procedimentos têm origens variadas e, embora mantenham algumas linhas comuns de orientação, obedecem muitas vezes a critérios predefinidos pelas empresas de gestão das infraestruturas. Neste sentido, notámos uma precaução generalizada dos entrevistados em cobrir diversos tipos de ataques e verificámos referências a procedimentos para fazer face a táticas emergentes, como é o caso de ameaças NRBQ (nuclear, radiológica, biológica e química) e eletrónicas.

A nível corporativo temos na nossa sede um departamento específico que trata todos os temas de security e de safety e que define todas as guidelines e os Standard Operational Procedures que devemos aplicar nas nossas metodologias de trabalho. (E5)

Quando confrontados com a utilização de meios eletrónicos nas práticas de segurança, os participantes referiram estar sensíveis à temática. Um dos participantes alegou que a componente meramente preventiva da videovigilância não se encontra bem esclarecida na legislação portuguesa. A menção diminuída de contramedidas de cariz eletrónico revela uma perceção generalizada de que estas não são as ferramentas mais determinantes para uma adequada prevenção e reação à ameaça terrorista. Desta forma, entende-se que os Diretores de Segurança encaram a estruturação de procedimentos e o treino através da simulação de incidentes como as principais componentes da gestão global de segurança dos centros comerciais.

4.2. Reação a incidente por atirador ativo

A discussão de uma tipologia específica de ataque permite averiguar com mais detalhe a perceção dos Diretores de Segurança em relação à preparação do setor para reagir à ameaça terrorista. As “contramedidas” (subcategoria B.2) para fazer face a esta

estratégia de ataque foram, indiscutivelmente, o tema mais abordado, seguidas da “perceção da ameaça” (subcategoria B.1) e, por fim, pela “formação” (subcategoria B.3).

Um dos entrevistados referiu que o risco de um ataque se concretizar contra um centro comercial é real e não deve ser menosprezado, relatando que é prática comum e reiterada da empresa monitorizar o nível de ameaça que impende sobre os seus ativos.

O maior acionista da nossa empresa é um grande grupo norte-americano, o que logo à partida é um fator que pode contribuir para ser uma escolha preferencial no caso do terrorismo. (E5)

Outro dos participantes relatou que o planeamento e exercício dos procedimentos para incidente por atirador ativo foram privilegiados em dezembro de 2015, após os ataques em Paris. De uma forma generalizada, os entrevistados reconheceram os obstáculos e a complexidade na reação a este fenómeno. É referida a dificuldade de, mesmo em ambiente de treino, antever a reação das pessoas quando confrontadas com um nível tão elevado de *stress* e tensão, independentemente de terem sido previamente informadas acerca do procedimento de emergência. Tal facto deve-se a esta metodologia de ataque comportar uma série de elementos externos para os quais o público geral e os lojistas não estão familiarizados.

Um obstáculo simples de entender é o facto de não estarmos habituados a ouvir disparos, muito menos num centro comercial. Embora um disparo até possa passar despercebido, se for mais do que um e se começar a ouvir gritos das pessoas, aí haverá uma forte comoção. (E3)

Os participantes recorreram repetidamente a exemplos de ataques por atirador ativo em solo europeu para sublinhar a multiplicidade de fatores que devem ser tidos em conta na análise da capacidade de reação. Embora se tenham verificado ligeiras diferenças na aplicação das diretrizes do protocolo *Run, Hide, Tell*, com a integração da possibilidade *Fight* em certos casos e enquanto último recurso, as linhas gerais revelaram-se consensuais entre os participantes, mantendo-se como prioridade principal a evacuação do maior número de pessoas e a transmissão de informação útil para as FS em ambiente seguro. A promoção e a divulgação deste protocolo: a) favorece a comunicação com o público na preparação da resposta a ataques terroristas envolvendo armas de fogo; b) combate comportamentos irresponsáveis; c) aumenta a confiança nas orientações das autoridades durante um incidente (Pearce et al., 2019).

A definição clara de contramedidas para fazer face a esta tipologia concreta de ataque revela-se um desafio complexo. Todos os participantes destacaram a estruturação de procedimentos como principal ferramenta de prevenção, assente essencialmente nos elementos comportamentais dos funcionários do centro comercial e dos lojistas. A maioria dos entrevistados referiu que a criação de procedimentos em concordância com as Forças e Serviços de Segurança é importante e deve abranger as fases de execução e pós-evento. No início do ataque, a principal preocupação deve ser alertar o público de forma clara sobre o que está a acontecer e qual o comportamento que deve ser adotado. Neste ponto, foi salientada a importância do sistema de som, devendo ser tido em conta o facto de, em certos casos, não ir além das áreas comuns e poder momentaneamente passar despercebido nas lojas de maiores dimensões. Assim, encontra-se mais uma vez patente a necessidade de harmonia e sincronização entre os planos de emergência das estruturas dos centros comerciais e das lojas, sendo a rapidez da ação reativa o fator mais elementar para evitar um número substancial de vítimas. Um dos participantes destacou a vulnerabilidade originada pelo facto de o público, de forma geral, apenas conhecer as principais entradas e saídas e a localização das lojas que mais frequenta.

Devemos apostar na estrutura e principalmente na evacuação das pessoas e no comportamento para o caso de não conseguirmos fugir do local. Aí a prioridade será esconder e conseguir o resgate. (E1)

A primeira resposta que tem que ser feita é alertar as pessoas de uma forma clara daquilo que se está a passar e qual é o comportamento que elas têm que adotar. Através do sistema de som as lojas têm que automaticamente ter a noção de saberem o que têm que fazer. (E3)

Um participante referiu que durante a execução do ataque é fundamental a ligação entre as FS e a estrutura do centro comercial, devendo também ser privilegiada, se possível, a monitorização da central de segurança. A realização de simulacros revelou-se, mais uma vez, a medida mais importante de acordo com os entrevistados. Foram feitas referências a formações e exercícios conjuntos com as FS, embora nem todos os participantes tenham mencionado a realização de simulação de incidente por atirador ativo nos centros comerciais da sua responsabilidade.

No que é respeitante à formação, os participantes abordaram a importância de introduzir este tema em ações de formação generalistas, para que seja mantido um nível padronizado de consciencialização das equipas. Foram relatados vários simulacros no âmbito de *security* e, em todos os casos, foi sublinhada a importância das ilações que deles

foram apuradas. Sobre as ações de formação e sensibilização enquadradas nesta matéria, os entrevistados referiram a necessidade de participação das Forças e Serviços de Segurança.

É sempre preferível alguém que consiga dar exemplos e consiga motivar, incentivar e sensibilizar as pessoas para perceberem aquilo que está em causa e o que é que têm que fazer. É preciso ter em conta que não há grandes rotinas de treino, mesmo que haja formações, passado um tempo as formações tendem a desvanecer-se. (E3)

A importância da participação das Forças e Serviços de Segurança nas formações vai para além da validade e da legitimidade nas suas recomendações, sendo referido como um fator diferenciador na própria interação entre o público e a primeira resposta no local. Se o público e os lojistas não forem conhecedores de alguns princípios básicos da atuação das FS neste tipo de incidentes, poderão gerar-se situações problemáticas.

Foi-nos transmitido qual era o comportamento que se deve passar para o público quando este se depara com a entrada dos agentes das Forças de Segurança. As pessoas vêm ali um meio de socorro e vão querer socorrer-se em direção a eles. E devem ter atenção que os agentes do outro lado estão à procura de uma ameaça que não sabem quem é e irão responder de forma adequada para neutralizar a ameaça independentemente de ela ser real ou não, porque irão estar sujeitos a um grande stress e vão reagir de forma intempestiva a qualquer tipo de situação que saia fora do normal. (E3)

O mais importante é a formação e a sensibilização. Já estamos com algumas preocupações nesse sentido, e no ano passado fizemos um simulacro onde o tema não era a segurança contra incêndios, que é o normal, mas sim um ataque terrorista com recurso a arma branca. E aqui as equipas foram sensibilizadas para acionarem os contactos de emergência que estão definidos por nós. Foi importante porque enquanto que o responsável de operações ou o diretor do centro podem estar a par ou mais sensibilizados para este tema, se calhar a equipa de limpeza ou a equipa de manutenção não estará tão a par da situação e poderá fazer algo que não é suposto. (E5)

4.3. Cooperação entre setor público e setor privado

Para que pudéssemos explorar as possibilidades de cooperação entre o setor público, o setor privado e a sociedade civil, revelou-se fundamental identificar a perceção atual de cooperação por alguns dos seus atores, de forma a promover um debate acerca de potenciais novas oportunidades.

Verificou-se que todos os participantes já tiveram contacto com elementos das FS no âmbito da proteção dos centros comerciais. Foram relatadas ações de formação e simulacros onde existiu envolvimento da PSP, particularmente predominantes após os ataques de novembro de 2015 em Paris. Destas ações conjuntas resultou a passagem de informação alusiva à identificação de comportamentos e atividades suspeitas, essencial para a construção de alguns dos documentos de formação que atualmente vigoram nos centros comerciais envolvidos neste estudo.

Já tivemos formações ministradas pelos serviços de informações e pela PSP sobre a temática da ameaça terrorista. Essas entidades facultaram informações acerca de indicadores da ameaça terrorista ou de atividades suspeitas (...), e nós colocámos essa informação nos nossos documentos de formação. (E4)

Um dos participantes sublinhou a importância da comunicação relativamente ao policiamento visível de zonas críticas em operações públicas de prevenção, exemplificando com os períodos que se seguiram a vários ataques terroristas na Europa, como em Nice ou Barcelona. No que diz respeito a ações de formação, é destacada a proatividade da PSP na sensibilização alusiva à resposta tática da Unidade Especial de Polícia (UEP). Ainda assim, foram tecidas críticas em relação à forma redutora como é comunicado o nível de ameaça e como são recomendadas contramedidas concretas por parte das diversas Forças e Serviços de Segurança.

Acredito que nos dias de hoje, se houvesse de novo uma escalada no nível de ameaça, iríamos ter de novo estes problemas de comunicação. Nós obviamente nunca nos iremos opor a qualquer ação no âmbito da segurança pública (...). Mas podíamos e devíamos estar sintonizados e coordenados no que diz respeito à gestão de crises e da comunicação da imagem, e mesmo até na preparação do nosso efetivo para ajudar a dar resposta e a manter a calma nas instalações. (E3)

De forma geral obtivemos informação de que as administrações dos centros comerciais mantêm um bom relacionamento com as subunidades territoriais das FS na área onde se inserem. Neste âmbito, um dos participantes expressou a ideia de que a

visão estratégica na prevenção do terrorismo parece não ser transversal a todas as Unidades e Subunidades. A maioria dos participantes abordou a importância de as FS conhecerem os centros comerciais para qualquer necessidade de intervenção, sendo a figura do Diretor de Segurança várias vezes identificada enquanto contacto que deve ser privilegiado. Um dos entrevistados explicou a forma como o departamento de segurança da empresa gestora do centro comercial coordena as operações de segurança, sendo várias vezes indicado que a orientação dada às administrações das suas várias infraestruturas, independentemente do país onde estas se situam, é de fomentar a cooperação com as FS locais, facilitando a troca de ideias e o esclarecimento de procedimentos.

Quando confrontados com formas de melhorar a cooperação que atualmente se pratica no setor, os entrevistados evidenciaram a necessidade de promover o contacto entre o setor público e os Diretores de Segurança, de forma transversal às matérias de *security* e *safety*. Relativamente aos simulacros, todos se pronunciaram no sentido de desejar a organização de mais exercícios conjuntos e ações de sensibilização. Consideraram que, neste âmbito, o treino dos elementos das FS nos aspetos da reação tática no interior do centro comercial se revela de elevada utilidade, sendo igualmente destacada a pertinência da partilha de documentação atualizada e relevante dos centros comerciais, como é o caso de plantas e planos de emergência.

Alguns entrevistados referiram a importância de as ações de sensibilização junto de lojistas serem ministradas por elementos das FS, alegando o conhecimento técnico como uma componente essencial neste tipo de formações.

Tudo o que é ministrado por uma Força de Segurança tem um poder e uma capacidade de influenciar muito acrescido quando comparado com alguém civil. Principalmente quando temos que transportar a teoria para a prática e quando pretendemos dar formação a pessoas que não estão familiarizadas com a fenomenologia de uma arma automática por exemplo, ou como é que se distingue um engenho explosivo improvisado. Assim iríamos melhorar muito mais a sensibilização. (E3)

Acho que também poderia haver mais ações de sensibilização, seja em seminários seja em encontros ou reuniões específicas do setor para se discutir esta temática e medidas concretas e não requisitos específicos da lei, que por vezes têm pouca utilidade prática. (E2)

Foi também sugerido por vários entrevistados a criação de um fórum de discussão e debate entre as FS e os representantes do setor, podendo ser uma forma rápida e eficiente de partilha de informação e desenvolvimento de ações e campanhas, reduzindo os riscos de falha de comunicação enunciados anteriormente.

O principal entrave à reação a um ataque terrorista num centro comercial, segundo a totalidade dos entrevistados, é a cultura de segurança existente atualmente no país, isto é, para além do facto de não se terem verificado ataques a centros comerciais em Portugal, para os Diretores de Segurança inquiridos não há uma preocupação governamental em consciencializar a população. São destacados vários exemplos, como o Reino Unido e a França, onde existe a promoção pública de documentação de sensibilização por parte das autoridades. Para justificar esta posição foram dados vários exemplos de situações onde o público dos centros comerciais reagiu negativamente quando confrontado com a realização de simulacros. Um inquirido referiu também a pressão para a rentabilidade do ativo enquanto fator impeditivo de uma maior preparação do setor.

4.4. Quadro legislativo nacional

A importância das normas legais destinadas à proteção dos centros comerciais face à ameaça terrorista levou a que fosse criada uma categoria específica para esta temática.

Todos os participantes abordaram a obrigatoriedade de contramedidas, tendo sido várias vezes invocada a ideia de um regime de *security* idêntico ao que vigora atualmente para as questões de *safety*. Um dos participantes sugeriu a replicação da lógica de fiscalização e validação para as medidas de segurança neste segmento, de forma a permitir uma submissão de procedimentos e contramedidas à apreciação das FS e assim garantir a existência de pontos de referência.

Um dos participantes referiu que o critério de avaliação de risco para efeitos da adoção de medidas e sistemas de segurança aplicado no artigo 8.º do atual Regime do Exercício da Atividade de Segurança Privada assenta em critérios redutores, devendo ser revisto.

Na minha opinião, o critério de avaliação de risco não devia estar unicamente associado à ABL (...), pode haver um centro comercial com área distinta àquela que obriga ao conjunto de medidas identificado e que pela sua localização ou tipo de cliente me obriga a ter maiores cuidados (...). Colocar o critério de avaliação de risco apenas na ABL é redutor. (E4)

Indo ao encontro das nossas considerações sobre os estudos de Fennelly e Perry (2018), também um entrevistado sugeriu que a abertura ao público de infraestruturas como os centros comerciais estivesse dependente de verificações correspondentes às abordagens preventivas de CPTED.

Todos os participantes fizeram referência à figura do Diretor de Segurança enquanto peça chave para resolver vários dos contratemplos em matéria de cooperação entre os diversos setores. É referido que a comunicação do reforço de determinados meios de segurança às instalações chega tardiamente ao conhecimento dos Diretores de Segurança, não se registando a interação necessária. Entende-se, desta forma, que os diversos obstáculos verificados no âmbito de operações de prevenção do terrorismo nos momentos de maior grau de ameaça jihadista na Europa se poderiam ter evitado com uma aplicação privilegiada de contactos com os Diretores de Segurança.

(...) já que estas entidades são obrigadas a ter um Diretor de Segurança e o Diretor de Segurança está inscrito no SIGESP como representante ou elemento daquela entidade, creio que podia fazer sentido em determinadas alturas utilizar os contactos dos Diretores de Segurança para manter um canal aberto. É algo que ajuda e iria prevenir certamente eventuais contratemplos. (E3)

(...) é importante que haja sempre um contacto direto com as forças policiais nesse sentido porque se calhar se eu puder responder diretamente por vários centros comerciais da nossa responsabilidade, aí deixa de haver tempo perdido a contactar centro por centro, (...) se a informação estiver centrada num só ponto será mais fácil para a informação fluir. (E5)

A obrigatoriedade de executar simulacros de *security* foi uma temática também explorada pela maioria dos participantes. A criação de normas neste sentido poderiam ter um impacto considerável, pois os procedimentos estabelecidos para as situações de incêndio variam daqueles que se pretendem para ataques terroristas. Um entrevistado realçou que as vantagens desta alteração legislativa far-se-iam sentir não só na disponibilidade das empresas para o treino como também no empenho do público geral e lojistas.

4.5. Potencial tecnológico na mitigação do risco

A utilização de novas ferramentas tecnológicas afigurou-se como uma temática de elevada pertinência para concluir o nosso estudo, havendo a oportunidade de averiguar a perceção dos Diretores de Segurança dos centros comerciais.

Três dos participantes partilharam algumas considerações em relação à inteligência artificial e a sua respetiva aplicabilidade na segurança destas infraestruturas. Foi discutida, em particular, a programação de algoritmos em câmaras de videovigilância e a utilidade da identificação facial automática, tendo todos os participantes concordado quanto ao potencial para complementar os sistemas já utilizados. Ainda assim, um dos entrevistados sublinhou o facto de as capacidades de prevenção e resposta se basearem na componente humana e a tecnologia apenas servir para direcionar a atenção dos vigilantes para comportamentos e situações específicas, originando necessidades do dispositivo em relação à formação.

A subcategoria E.2 “Oportunidades” foi a que mais prevaleceu nesta temática, tendo todos os participantes identificado benefícios na aplicação de novas tecnologias. A utilização de câmaras para deteção automática de anomalias no *layout* da área do centro comercial e o reconhecimento automático de indivíduos sinalizados em bases de dados como ameaças iminentes foram referidos. Quando confrontados com o uso de detetores de metais no acesso às infraestruturas, alguns participantes aludiram a centros comerciais no estrangeiro onde se aplica esta medida e teceram algumas considerações sobre a sua utilização em Portugal. Quanto à instalação destes equipamentos no caso de uma subida repentina do nível de ameaça, um dos participantes referiu a existência de capacidade em distribuir raquetes de deteção de metais e de explosivos pelos vários centros comerciais em caso de necessidade.

Creio que os detetores de metais e de explosivos seriam também relevantes, sendo que alguns países os usam. Penso, contudo, que seria mais difícil poder usá-los de uma forma tão ostensiva e se tal fosse a acontecer tínhamos de ter a consciência de que tal condiciona muito a utilização dos espaços abertos ao público. Mas caso seja necessário, tem que haver adaptação. (E3)

Outras medidas, embora menos prevalentes nas respostas do grupo de participantes, incidiram na criação de um sistema de notificação em massa orientado para a ameaça terrorista e a possibilidade de visionamento do sistema de CCTV em pontos seguros no exterior do centro comercial.

Enquanto fatores impeditivos do uso do potencial tecnológico, a maioria dos entrevistados referiu o cumprimento integral do Regulamento Geral sobre a Proteção de

Dados (RGPD). Embora se verifique a possibilidade de aplicação de sistemas de segurança mais fortes e eficazes, o conflito com o RGPD e os pareceres da Comissão Nacional de Proteção de Dados (CNPD) não o permitem. Dois entrevistados manifestaram também as limitações no sistema de som dos centros comerciais, havendo dificuldades na sua sobreposição em relação aos altifalantes de algumas lojas e consequente limitação da ação durante um processo de evacuação.

Conclusão

A grande tendência dos ataques terroristas por todo o mundo tem-se baseado na escolha de alvos desprotegidos, de fácil acesso ao público e com uma grande concentração de pessoas. Trata-se de uma estratégia que propaga a intimidação e o medo nos cidadãos ao mesmo tempo que provoca elevados danos humanos e materiais.

Implementar medidas protetivas que garantam a proteção de *soft targets* revela-se uma tarefa complexa e árdua, bem como dependente das características das próprias infraestruturas e dos meios (maioritariamente) urbanos onde se inserem. Trata-se de um trabalho que obriga à interação entre diversos operadores, públicos e privados, de forma a que as ações de prevenção e de resposta aos incidentes sejam preparadas e coordenadas em conjunto. Os centros comerciais são estruturas expostas a este tipo de ameaça e compreendem um conjunto de características que eleva a dificuldade em concretizar ações combinadas para minimizar os efeitos de um ataque. De forma a entender o atual nível de preparação dos centros comerciais para fazer face a este tipo de incidentes, revelou-se fundamental auscultar os principais intervenientes no terreno. Os Diretores de Segurança dos centros comerciais têm um papel fundamental nesta matéria, uma vez que são responsáveis pela gestão global da segurança destas infraestruturas e asseguram o contacto com as Forças e Serviços de Segurança. Face à escassez de literatura em Portugal a versar sobre a perceção destas entidades, procurámos preencher esta lacuna com um estudo exploratório e criar uma base de apoio à tomada de decisão mais informada, baseada na experiência e que permita flexibilidade e celeridade na resposta

Foi possível apurar, desde logo, a organização e a gestão da segurança aplicadas em alguns dos principais centros comerciais em Portugal, estabelecidas através de várias medidas e influenciadas pela legislação atualmente em vigor. A clara distinção entre as componentes de *security* e de *safety* revelou-se importante para entender as práticas em funcionamento no setor, sendo perceptível ao longo das abordagens introdutórias junto de especialistas um entendimento generalizado de que algumas práticas de segurança desta indústria não se encontram devidamente contempladas na legislação.

Desta forma, foi crucial a abordagem à gestão global da segurança dos centros comerciais. Trata-se de práticas de *security* incorporadas no quotidiano da atividade dos centros comerciais e que podem conferir a estas infraestruturas capacidades no quadro operacional de prevenção e resposta a ataques terroristas. Não obstante verificar-se, em certos casos, um trabalho focado na análise dos riscos que impendem sob determinado ativo, optámos por nos focarmos nas medidas de vigilância humana e eletrónica, simulacros, procedimentos e CPTED.

No que respeita às medidas de vigilância humana, foi possível concluir que existe a passagem de informação a vigilantes e lojistas em matéria de técnicas de deteção de indicadores comportamentais. Ainda assim, esta informação deve ser mais aprofundada e frequente. O treino comportamental constitui-se como uma abordagem preferencial em detrimento da utilização de meios eletrónicos, verificando-se que os últimos apenas servem de complemento à vigilância humana e possuem potencial que pode ser explorado no âmbito da cooperação.

Quanto aos simulacros, trata-se de uma temática que foi amplamente discutida pelos participantes, dada a sua importância na preparação dos centros comerciais para fazer face a diversos tipos de incidente. A ameaça terrorista foi associada, naturalmente, a simulacros no âmbito de *security*, um modelo de exercício cujo quadro legislativo consideramos ser insuficiente. Foi consensual a perceção de que existe uma preparação para fazer face a incidentes de *safety* superior à preparação para incidentes de *security* e foram partilhadas algumas explicações. A dificuldade na organização e na própria execução dos simulacros de *security* obriga a um esforço da parte da estrutura do centro comercial e dos respetivos lojistas que acarreta custos adicionais e que nem sempre é encarada de forma positiva e proativa. Desta forma, verificámos que a realização de exercícios conjuntos se constitui, segundo a perceção dos Diretores de Segurança, como uma das mais importantes práticas, não obstante depender excessivamente do critério dos operadores privados. A realização mais frequente e de forma mais eficiente de simulacros deste cariz dependerá da ação do setor público, quer através de alterações legislativas como também da aplicação de programas de consciencialização junto da sociedade civil. A par dos simulacros, também a estruturação de procedimentos de emergência acabou por se revelar como uma das principais contramedidas face à ameaça terrorista, tendo-se verificado necessário que estes procedimentos cubram um espetro alargado de tipologias de ataque terrorista e não apenas os incidentes atuais e mais comuns.

A análise à capacidade dos centros comerciais em fazer face a um incidente por atirador ativo foi importante para confrontar os Diretores de Segurança com uma tática de ataque real e conhecer a sua perceção. A principal conclusão a retirar deste segmento é que a prioridade principal neste caso será a evacuação do maior número possível de pessoas e a transmissão, por parte da estrutura do centro comercial, de informação útil para as FS. As formações e os exercícios conjuntos com as FS com incidência nesta tipologia concreta de ataque revelaram-se uma peça-chave para uma melhor preparação.

Outro objetivo desta investigação foi compreender os principais obstáculos e oportunidades no âmbito da cooperação entre o setor público e o setor privado para a prevenção de ataques terroristas a centros comerciais. Constatámos que durante os períodos de maior nível de ameaça terrorista na Europa se verificaram falhas de

comunicação no âmbito do reforço de policiamento a estes locais, o que impediu a sintonia no empenhamento de recursos do setor privado. A recomendação de contramedidas concretas face ao nível real de ameaça revelou-se também uma lacuna que importa precaver. Ainda assim, o principal obstáculo identificado foi a cultura de segurança atualmente vigente no país, que poderá comprometer a reação a um ataque terrorista num centro comercial. O público e os lojistas não se encontram motivados para aplicar técnicas de prevenção e não encaram os exercícios e simulacros de forma positiva, o que poderá originar um desempenho desacertado e errôneo no momento de reagir a um incidente.

Quanto às potenciais oportunidades da cooperação entre o setor público e o setor privado, urge um maior contacto entre as FS e os Diretores de Segurança. A coordenação será melhorada com a partilha de informação dos centros comerciais às FS numa perspetiva de *first responders* e uma realização mais frequente de simulacros e de ações de sensibilização no âmbito de *security*, com uma participação proativa das Forças e Serviços de Segurança.

Face à principal questão formulada no início desta investigação, concluímos que os Diretores de Segurança percecionam a existência de uma preparação ligeira do setor para fazer face a incidentes de índole terrorista, com uma grande taxa de esforço a pender para a entidade gestora da infraestrutura e um compromisso reduzido do setor público, patente na reduzida legislação e quase inexistente documentação pública a versar sobre a proteção de *soft targets*.

Consideramos útil destacar algumas recomendações cuja aplicação aumentará a preparação dos centros comerciais para fazer face a ataques terroristas:

- A estruturação de um quadro normativo direcionado estritamente para a realização de simulacros no âmbito de *security*, com periodicidade própria e distinta de exercícios de *safety*;
- O desenvolvimento de documentação de sensibilização e consciencialização destinada a acesso público a incidir na proteção de *soft targets* seria uma poderosa ferramenta para corrigir gradualmente a apagada cultura de segurança existente no país;
- A criação de um fórum periódico entre Forças e Serviços de Segurança e os representantes dos vários setores que comportam os principais *soft targets* nacionais, que promova a discussão e debate de ideias e a avaliação do nível de ameaça, resultando idealmente num documento sintético com as conclusões e recomendações operacionais e tangíveis de cada fórum;
- Promover a partilha de plantas e planos de emergência dos centros comerciais com a subunidade da Força de Segurança territorialmente competente, de forma a

garantir aos *first responders* um conhecimento mínimo do espaço que poderá ser alvo da sua intervenção.

Cumpridos os objetivos e enunciadas as recomendações, importa evidenciar agora alguns obstáculos que limitaram, de alguma forma, a realização da presente investigação. A sensibilidade de alguma documentação interna da estrutura de segurança dos centros comerciais levou a que um conjunto de procedimentos não pudesse ser descrito em pormenor. A este ponto acresceram as condicionantes originadas pela pandemia COVID-19, que impediram alcançar uma perceção imersiva da segurança nos centros comerciais.

Por fim, e no que concerne a investigações futuras, será de elevada pertinência replicar este modelo de trabalho incidindo sobre outros setores operadores de *soft targets*, como é o caso de hotéis, locais de culto religioso, hospitais, entre outros. Será igualmente importante auscultar os representantes das Forças e Serviços de Segurança acerca da cooperação entre o setor público e o setor privado no âmbito da prevenção do terrorismo, permitindo uma comparação com a perceção dos Diretores de Segurança e um estudo sobre os pontos de concordância entre as duas partes.

Referências bibliográficas

Livros e Capítulos de Livro

- Ale, B. (2009). *Risk: an introduction: the concepts of risk, danger and chance*. Abingdon: Routledge.
- Allen, G., & Derr, R. (2016). *Threat Assessment and Risk Analysis: An Applied Approach*. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Bamfield, J. (2012). *Shopping and Crime*. London: Palgrave Macmillan
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70
- Beck, U. (1992). *Risk society: Towards a new modernity*. London: SAGE Publications
- Blair, J., Nichols, T., Burns, D., & Curnutt, J. (2013). *Active Shooter Events and Response*. Boca Raton: CRC Press
- Broder, J., & Tucker, E. (2012). *Risk Analysis and the Security Survey*. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press
- Cabric, M. (2015). *Corporate Security Management: Challenges, Risks, and Strategies*. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Ceccato, V., & Armitage, R. (2018). *Retail Crime: International Evidence and Prevention*. Cham: Palgrave Macmillan
- Ceccato, V., & Tcacencu, S. (2018). Perceived safety in a shopping centre: A Swedish case study. In V. Ceccato, & R. Armitage, *Retail Crime: International Evidence and Prevention* (pp. 215-242). Cham: Palgrave Macmillan
- Clarke, R. (2008). *Situational crime prevention: successful case studies (2nd ed.)*. New York: Harrow and Heston
- Clarke, R., & Newman, G. (2006). *Outsmarting the Terrorists*. Westport: Praeger Security International
- Creswell, J., & Poth, C. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Doss, K., & Shepherd, C. (2015). *Active Shooter: Preparing for and Responding to a Growing Threat*. Oxford: Elsevier
- Duque, R. (2016). Terrorismo: um olhar sobre a evolução e as particularidades desta forma de violência. In R. Duque, D. Noivo, & T. Silva, *Segurança Contemporânea* (pp. 131-149). Lisboa: Pactor.
- Fagel, M., & Hesterman, J. (2017). *Soft Targets and Crisis Management: What Emergency Planners and Security Professionals Need to Know*. Boca Raton: CRC Press.

- Fennelly, L., & Perry, M. (2018). *CPTED and Traditional Security Countermeasures - 150 Things You Should Know*. Boca Raton: CRC Press.
- Fernandes, A., & Borges, J. (2005). Enquadramento Conceptual. In J. Nogueira, *Pensar a Segurança e Defesa*. Lisboa: Edições Cosmos/Instituto da Defesa Nacional.
- Fernandes, L. (2014). *Intelligence e Segurança Interna*. Lisboa: ISCPSI.
- Fischer, R., Halibozek, E., & Walters, D. (2019). *Introduction to Security*. Butterworth-Heinemann.
- Giddens, A. (2006). *O Mundo na era da globalização (6ª ed.)*. Lisboa: Editorial Presença.
- Haimes, Y. (2009). *Risk Modeling, Assessment, and Management*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Hesterman, J. (2014). *Soft target hardening: protecting people from attack*. Boca Raton: CRC Press.
- Hoffman, B. (2006). *Inside Terrorism*. New York: Columbia University Press.
- Kass, J. (2014). *Columbine: A True Crime Story*. Golden: Conundrum Press.
- Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. Beverly Hills: SAGE Publications.
- Lincoln, B. (2003). *Holy Terrors: Thinking About Religion After September 11*. Chicago: University Of Chicago Press.
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: SAGE Publications.
- Lourenço, N., Lopes, F., Rodrigues, C., Costa, A., & Silvério, P. (2015). *Segurança Horizonte 2025: um conceito estratégico de Segurança Interna*. Lisboa: Edições Colibri.
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2017). *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas.
- Mirgani, S. (2017). *Target Markets – International Terrorism Meets Global Capitalism in the Mall*. Bielefeld: Verlag
- Muschert, G., & Larkin, R. (2007). The Columbine High School Shootings. In Bailey, F. & Chermak, S. *Crimes of the Century*. Westport: Greenwood Press
- Neuman, W. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Essex: Pearson.
- Nye, S. (2013). NYPD shield: Lashkar-e-Tayyiba (LeT) and the Mumbai operation. In J. Blair, T. Nicols, D. Burns, & J. Curnutt, *Active Shooter Events and Response*. Boca Raton: CRC Press.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Richards, L. (2015). *Handling Qualitative Data: A Practical Guide*. Los Angeles: SAGE Publications.

- Savard, D., & Kennedy, D. (2014). Crime and Security Liability Concerns at Shopping Centers. In K. Walby, & R. Lippert, *Corporate Security in the 21st Century. Crime Prevention and Security Management* (pp. 254-275). London: Palgrave Macmillan.
- Schmid, A. (2011). *The Routledge Handbook of Terrorism Research*. New York: Routledge.
- Schuilenburg, M. (2015). *The Securitization of Society: Crime, Risk, and Social Order*. New York: New York University Press.
- Shanahan, T. (2016). The Definition of Terrorism. In R. Jackson, *Routledge Handbook of Critical Terrorism Studies* (pp. 223-246). New York: Routledge.
- Stampnitzky, L. (2016). The Emergence of Terrorism Studies as a Field. In R. Jackson, *Routledge Handbook of Critical Terrorism Studies* (pp. 45-67). New York: Routledge.
- Sullivant, J. (2016). *Building a Corporate Culture of Security - Strategies For Strengthening Organizational Resiliency*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Taleb, N. (2007). *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. London: Penguin.
- Thompson, E. (2019). *The Insider Threat: Assessment and Mitigation of Risks*. Boca Raton: CRC Press.
- Torres, J. (2015). *Gestão de riscos no planeamento, execução e auditoria de segurança*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Vellani, K. (2020). *Strategic Security Management: A Risk Assessment Guide for Decision Makers*. Boca Raton: CRC Press.
- Young, C. (2015). *The Science and Technology of Counterterrorism*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Artigos de revistas científicas

- Ahmed, R. (2018). Terrorist Ideologies and Target Selection. *Journal of Applied Security Research*, 13(3), 376-390. <https://doi.org/10.1080/19361610.2018.1463140>
- Aven, T. (2015). Risk assessment and risk management: review of recent advances on their foundation. *European Journal of Operational Research*, 253(1), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.12.023>
- Aven, T., & Renn, O. (2009). The Role of Quantitative Risk Assessments for Characterizing Risk and Uncertainty and Delineating Appropriate Risk Management Options, with Special Emphasis on Terrorism Risk. *Risk Analysis*, 29(4), 587–600. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2008.01175.x>
- BaMaung, D., McIlhatton, D., & Beattie, R. (2016). The Enemy Within? The Connection between Insider Threat and Terrorism. *Studies in Conflict & Terrorism*, 41(2), 133–150. <https://doi.org/10.1080/1057610x.2016.1249776>

- Bures, O., & Bätz, S. (2021). European Union and the fight against terrorism: a differentiated integration theory perspective. *Asia Europe Journal, Springer, 19*(1), 75-104. <https://doi.org/10.1007/s10308-020-00590-3>
- Coaffee, J., O'Hare, P., & Hawkesworth, M. (2009). The Visibility of (In)security: The Aesthetics of Planning Urban Defences Against Terrorism. *Security Dialogue, 40*(4/5), 489–511. <https://doi.org/10.1177/0967010609343299>
- Creswell, J., & Miller, D. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into Practice, 39*(3), 124-130. doi: 10.1207/s15430421tip3903_2.
- Cuesta, A., Abreu, O., Balboa, A., & Alvear, D. (2019). A new approach to protect soft-targets from terrorist attacks. *Safety Science, 120*, 877-885.
- DenesRaj, V., & Epstein, S. (1994). Conflict between intuitive and rational processing: When people behave against their better judgment. *Journal of Personality and Social Psychology, 66*(5), 819-829.
- Ferrero, M. (2006). Martyrdom Contracts. *Journal of Conflict Resolution, 50*(6), 855–877. <https://doi.org/10.1177/0022002706293466>.
- Freilich, J., Gruenewald, J., & Mandala, M. (2018). Situational Crime Prevention and Terrorism: An Assessment of 10 Years of Research. *Criminal Justice Policy Review, 30*(9), 1283–1311. <https://doi.org/10.1177/0887403418805142>.
- Ganor, B. (2002). *Defining Terrorism: Is One Man's Terrorist another Man's Freedom Fighter? Police Practice and Research, 3*(4), 287-304.
- Giannakoula, A. (2016). The European Agenda on Security - A Comment. *European Criminal Law Review, 6*(1), 99-112. <https://doi.org/10.5771/2193-5505-2016-1-99>.
- Grosskopf, K. (2006). Evaluating the Societal Response to Antiterrorism Measures. *Journal of Homeland Security and Emergency Management, 3*(2). <https://doi.org/10.2202/1547-7355.1170>.
- Güss, C., Tuason, M., & Teixeira, V. (2007). A cultural-psychological theory of contemporary Islamic martyrdom. *Journal for the Theory of Social Behaviour, 37*(4), 415–445. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.2007.00347.x>.
- Hafez, M. (2007). Martyrdom Mythology in Iraq: How Jihadists Frame Suicide Terrorism in Videos and Biographies. *Terrorism and Political Violence, 19*(1), 95–115. <https://doi.org/10.1080/09546550601054873>
- Hsu, H., & McDowall, D. (2017). Does Target-hardening Result in Deadlier Terrorist Attacks against Protected Targets? An Examination of Unintended Harmful Consequences. *Journal of Research in Crime and Delinquency, 54*(6), 930–957. <https://doi.org/10.1177/0022427817719309>.
- Jenkins, B. (1982). Statements about Terrorism. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science, 463*(1), 11-23.

<https://doi.org/10.1177/0002716282463001002>

- Johnson, S., Guerette, R., & Bowers, K. (2014). Crime displacement: what we know, what we don't know, and what it means for crime reduction. *Journal of Experimental Criminology*, 10(4), 549-571. <https://doi.org/10.1007/s11292-014-9209-4>.
- Kolås, Å. (2010). The 2008 Mumbai terror attacks:(Re-)constructing Indian (counter-)terrorism. *Critical Studies on Terrorism*, 3(1), 83-98. <https://doi.org/10.1080/17539151003594244>
- Lankford, A. (2012). A Comparative Analysis of Suicide Terrorists and Rampage, Workplace, and School Shooters in the United States From 1990 to 2010. *Homicide Studies*, 17(3), 255-274. <https://doi.org/10.1177/1088767912462033>
- Martaindale, M., & Blair, J. (2019). The Evolution of Active Shooter Response Training Protocols Since Columbine: Lessons From the Advanced Law Enforcement Rapid Response Training Center. *Journal of Contemporary Criminal Justice*, 35(3), 342–356. <https://doi.org/10.1177/1043986219840237>.
- Mendelsohn, B. (2011). Foreign Fighters: Recent Trends. *Orbis*, 55(2), 189-202. <https://doi.org/10.1016/j.orbis.2011.01.002>
- Patrick, C. (2008). Psychophysiological Correlates of Aggression and Violence: An Integrative Review. *Philosophical transactions of the Royal Society of London*, 363(1503), 2543–2555. <https://doi.org/10.1098/rstb.2008.0028>.
- Pearce, J., Lindekilde, L., Parker, D., & Rogers, M. (2019). Communicating with the Public About Marauding Terrorist Firearms Attacks: Results from a Survey Experiment on Factors Influencing Intention to “Run, Hide, Tell” in the United Kingdom and Denmark. *Risk Analysis*, 39(8), 1675-1694. <https://doi.org/10.1111/risa.13301>
- Phelps, M. (2020). The role of the private sector in counter-terrorism: a scoping review of the literature on emergency responses to terrorism. *Security Journal*. <https://doi.org/10.1057/s41284-020-00250-6>.
- Renn, O. (1998). Three decades of risk research: accomplishments and new challenges. *Journal of Risk Research*, 1(1), 49-71. <https://doi.org/10.1080/136698798377321>
- Rinaldi, S., Peerenboom, J., & Kelly, T. (2002). Identifying, understanding, and analyzing critical infrastructure interdependencies. *IEEE Control Systems Magazine*, 21(6), 11-25. <https://doi.org/10.1109/37.969131>
- Savard, D., & Kennedy, D. (2014). Crime and Security Liability Concerns at Shopping Centers. In K. Walby, & R. Lippert, *Corporate Security in the 21st Century. Crime Prevention and Security Management* (pp. 254-275). London: Palgrave Macmillan.
- Sedgwick, M. (2015). Jihadism, Narrow and Wide: The Dangers of Loose Use of an Important Term. *Perspectives on Terrorism*, 9(2), 34-41.

- Slovic, P., Finucane, M., Peters, E., & MacGregor, D. (2004). Risk as Analysis and Risk as Feelings: Some Thoughts about Affect, Reason, Risk, and Rationality. *Risk Analysis*, 24(2), 311–322. <https://doi.org/10.1111/j.0272-4332.2004.00433.x> .
- Soussy, N., Dufayet, L., & Rey-Salmon, C. (2020). The attack on November 13, 2015: organisation of the medico-judicial unit of the Hôtel-Dieu Hospital in Paris. *Forensic sciences research*, 5(3), 232-235. <https://doi.org/10.1080/20961790.2020.1768629>.
- Vasvári, T. (2015). Risk, Risk Perception, Risk Management - a Review of the Literature. *Public Finance Quarterly, State Audit Office of Hungary*, 60(1), 29-48. Retrieved from <https://ideas.repec.org/a/pfq/journal/v60y2015i1p29-48.html>
- Vrij, A., Granhag, P., Mann, S., & Leal, S. (2011). Lying About Flying: The First Experiment to Detect False Intent. *Psychology, Crime & Law*, 17(7), 611–620. <https://doi.org/10.1080/10683160903418213>
- Vrij, A., Leal, S., & Mann, S. (2011). A Comparison Between Lying About Intentions and Past Activities: Verbal Cues and Detection Accuracy. *Applied Cognitive Psychology*, 25(2), 212–218. <https://doi.org/10.1002/acp.1665>
- Zedner, L. (2003). The concept of security: an agenda for comparative analysis. *Legal Studies*, 23(1), 153-176. <https://doi.org/10.1111/j.1748-121X.2003.tb00209.x>

Publicações institucionais

- Associação Portuguesa de Centros Comerciais. (2017). *Anuário dos Centros Comerciais*, n.º 14
- Europol. (2017). *European Union Terrorism Situation and Trend Report 2017*. Retrieved from <https://www.europol.europa.eu/activities-services/main-reports/eu-terrorism-situation-and-trend-report-te-sat-2017>
- Europol. (2018). *European Union Terrorism Situation and Trend Report 2018*. Retrieved from <https://www.europol.europa.eu/activities-services/main-reports/european-union-terrorism-situation-and-trend-report-2018-tesat-2018>
- Europol. (2019). *European Union Terrorism Situation and Trend Report 2019*. Retrieved from <https://www.europol.europa.eu/activities-services/main-reports/terrorism-situation-and-trend-report-2019-te-sat>
- Europol. (2020). *European Union Terrorism Situation and Trend Report 2020*. Retrieved from <https://www.europol.europa.eu/activities-services/main-reports/european-union-terrorism-situation-and-trend-report-te-sat-2020>
- Institute for Economics & Peace. (2019). *Global Terrorism Index 2020: Measuring the Impact of Terrorism*. Retrieved from <http://visionofhumanity.org/reports>.

- International Council of Shopping Centers. (2015). *The Socio-Economic Contribution of European Shopping Centers*. Retrieved from <https://www.icsc.com/news-and-views/icsc-exchange/icsc-releases-socio-economic-impact-report-for-european-retail-real-estate>
- International Organization for Standardization. (2018a). Information technology - Security techniques - Information security management systems - Overview and vocabulary (ISO/IEC 27000:2018). Retrieved from <https://www.iso.org/standard/73906.html>
- International Organization for Standardization. (2018b). Risk management - Guidelines (ISO 31000:2018). Retrieved from <https://www.iso.org/standard/65694.html>
- NATO. (2016). *NATO's military concept for defence against terrorism*. Retrieved from https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_69482.htm
- Sistema de Segurança Interna. (2020). *Relatório Anual de Segurança Interna 2019*. Lisboa: Gabinete do Secretário-Geral.
- U.S. Department of Homeland Security. (2008). *Active Shooter: How to Respond educational booklet*. Retrieved from <https://www.cisa.gov/publication/active-shooter-how-to-respond>
- United Nations Interregional Crime and Justice Research Institute. (2010). *Handbook to Assist the Establishment of Public Private Partnership to Protect Vulnerable Targets*. Retrieved from https://web.oas.org/ipoamericas/EN/Lists/CTP%20Relevant%20Technical%20Tools%20On%20Crime%20Prevention/Attachments/670/0_PPP%20Handbook.pdf
- World Economic Forum. (2020). *The Global Risks Report 2020*. Retrieved from <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2020>

Fontes eletrónicas

- A Dictionary of Law Enforcement (2 ed.). (s.d.). *Target Hardening*. Retrieved from <https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780192807021.001.0001/acref-9780192807021-e-2979>
- Blair, J., & Schweit, K. (2014). *A Study of Active Shooter Incidents in the United States Between 2000 and 2013*. FBI. Retrieved from <https://www.fbi.gov/file-repository/active-shooter-study-2000-2013-1.pdf/view>
- Blanchard, L. (2013). *The September 2013 Terrorist Attack in Kenya: In Brief*. Congressional Research Service Report for Congress. Retrieved from <https://fas.org/sgp/crs/row/R43245.pdf>

- Burton, F., & Steward, S. (2008). *The 'Lone Wolf' Disconnect*. Stratfor. Retrieved from <https://worldview.stratfor.com/article/lone-wolf-disconnect>
- Comité das Regiões Europeu. (8 de março de 2018). *EU Mayors' Conference: Building Urban Defences Against Terrorism: Lessons Learned From Recent Attacks*. Retrieved from <https://cor.europa.eu/pt/events/Pages/EU-Mayors-Conference-Building-Urban-Defences-Against-Terrorism-Lessons-Learned-From-Recent-Attacks.aspx>
- Cushman & Wakefield. (2019). *European Shopping Centers: the development story*. Retrieved from <https://www.cushmanwakefield.com.ua/en/european-shopping-centres-development-2019>
- Davis, P., Perry, W., Brown, R., Douglas Yeung, Roshan, P., & Voorhies, P. (2013). *Using Behavioral Indicators to Help Detect Potential Violent Acts: A Review of the Science Base*. Retrieved from https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RR200/RR215/RAND_RR215.pdf
- European Forum for Urban Security. (2017, October). *Prevention of violent extremism: Efus, the Euromed network and 60 mayors from 18 countries sign a common declaration*. Retrieved from <https://efus.eu/en/topics/risks-forms-of-crime/radicalisation/public/14285/>
- Howden, D. (4 de outubro de 2013). Terror in Nairobi: the full story behind al-Shabaab's mall attack. *The Guardian*. Retrieved from <https://www.theguardian.com/world/2013/oct/04/westgate-mall-attacks-kenya>
- Jenkins, B. (2009). Terrorists Can Think Strategically - Lessons learned from the Mumbai Attacks. *Testimony presented before the Senate Homeland Security and Governmental Affairs Committee on January 28, 2009*. Retrieved from <https://www.rand.org/pubs/testimonies/CT316.html>
- Kansas Intelligence Fusion Center. (2013). *Lessons Learned: Westgate Mall Attack*. Retrieved from <https://info.publicintelligence.net/KIFC-WestgateAttack.pdf>
- Karlos, V., Larcher, M., & Solomos, G. (2018). *Review on Soft target/Public space protection guidance*. Retrieved from <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC110885>
- Kull, S., Ramsay, C., Weber, S., Lewis, E., & Mohseni, E. (2009). *Public Opinion in the Islamic World on Terrorism, al Qaeda, and US Policies*. Retrieved from http://www.worldpublicopinion.org/pipa/pdf/feb09/STARTII_Feb09_rpt.pdf
- LaTourrette, T., Howell, D., Mosher, D., & MacDonald, J. (2006). *Reducing Terrorism Risk at Shopping Centers - An Analysis of Potential Security Options*. Retrieved from https://www.rand.org/pubs/technical_reports/TR401.html

- Mullaney, H., & Costigan, N. (2010). *Preincident Indicators of Pbiied: A Literature Review, a Draft*. Retrieved from https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RR200/RR215/RAND_RR215.pdf
- QuinnWilliams. (2016). *The Attacks on Paris: Lessons Learned*. Retrieved from https://publicpolicy.pepperdine.edu/hsac/content/hsac-paris-lessons-learned_whitepaper.pdf
- Rabasa, A., Blackwill, R., Chalk, P., Cragin, K., Fair, C., Jackson, B., . . . Tellis, A. (2009). *The Lessons of Mumbai*. Retrieved from https://www.rand.org/pubs/occasional_papers/OP249.html
- Seebock, J. (2018). *Responding to High-Rise Active Shooters* (Master's thesis, Naval Postgraduate School, US). Retrieved from <https://www.hsdl.org/?view&did=821375>
- Strategy&. (2018). *Bricks and clicks: How european malls evolve in a connected world*. Retrieved from <https://www.strategyand.pwc.com/fr/fr/publications/bricks-and-clicks-en.pdf>
- United Nations Security Council. (2004). *Resolution 1566 (2004) Adopted by the Security Council at its 5053rd meeting, on 8 October 2004*. Retrieved from <https://www.un.org/ruleoflaw/files/n0454282.pdf>
- University of Maryland (s.d.). Global Terrorism Database. Retrieved from <https://www.start.umd.edu/gtd/>
- Willis, H., Morral, A., Kelly, T., & Medby, J. (2005). *Estimating Terrorism Risk*. Retrieved from https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monographs/2005/RAND_MG388.pdf

Documentação da União Europeia

- Comissão Europeia. (2016). *Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho Europeu e ao Conselho: dar cumprimento à Agenda Europeia para a Segurança para combater o terrorismo e abrir caminho à criação de uma União da Segurança genuína e eficaz*. COM(2016) 230 final. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52016DC0230>
- Comissão Europeia. (2017a). *Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões: Plano de ação para apoiar a proteção dos espaços públicos*. COM(2017) 612 final. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52017DC0612>

- Comissão Europeia. (2017b). *Comunicação conjunta ao Parlamento Europeu e ao Conselho - Resiliência, dissuasão e defesa: reforçar a cibersegurança na UE*. JOIN(2017) 450 final. Retrieved from:
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/ALL/?uri=CELEX%3A52017JC0450>
- Comissão Europeia. (2018). *Comunicação conjunta ao Parlamento Europeu, ao Conselho Europeu e ao Conselho: Aumentar a resiliência e reforçar a capacidade de enfrentar ameaças híbridas*. JOIN(2018) 16 final. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/GA/TXT/?uri=CELEX:52018JC0016>
- Comissão Europeia. (2019). *Commission Staff Working Document: Good practices to support the protection of public spaces*. SWD(2019) 140 final. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX:52019SC0140>
- Comissão Europeia. (2020a). *Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões - Uma Agenda da UE em matéria de Luta contra o Terrorismo: Antecipar, Prevenir, Proteger, Responder*. COM(2020) 795 final. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2020:795:FIN>
- Comissão Europeia. (2020b). *Comunicação da Comissão sobre a Estratégia da UE para a União da Segurança*. COM(2020) 605 final. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0605>
- Conselho da União Europeia. (14 de dezembro de 2004). *The fight against terrorist financing*. 16089/04. Retrieved from
<https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-16089-2004-INIT/en/pdf>
- Conselho da União Europeia. (30 de novembro de 2005a). *The European Union Counter-Terrorism Strategy*. 14469/4/05. Retrieved from
<https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST%2014469%202005%20REV%204/EN/pdf>
- Conselho da União Europeia. (24 de novembro de 2005b). *The European Union Strategy for Combating Radicalisation and Recruitment to Terrorism*. 14781/1/05. Retrieved from <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-14781-2005-REV-1/en/pdf>
- Conselho da União Europeia. (14 de novembro de 2008a). *Revised EU Strategy for Combating Radicalisation and Recruitment to Terrorism*. 15175/08. Retrieved from <http://trivalent-project.eu/wp-content/uploads/2018/06/2008-eu-council-r-and-r-revised-15175-08.pdf>
- Conselho da União Europeia. (17 de julho de 2008b). *Revised Strategy on Terrorist Financing*. 11778/1/08. Retrieved from
<https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-11778-2008-REV-1/en/pdf>

Conselho da União Europeia. (19 de maio de 2014). *Revised EU Strategy for Combating Radicalisation and Recruitment to Terrorism*. 9956/14. Retrieved from <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST%209956%202014%20INIT/EN/pdf>

Conselho da União Europeia. (16 de março de 2015). *Council conclusions on the EU Regional Strategy for Syria and Iraq as well as the ISIL/Da'esh threat*. 7267/15. Retrieved from <https://www.consilium.europa.eu/media/21843/st07267en15.pdf>

Decisão-Quadro 2002/475/JAI do Conselho, de 13 de junho de 2002, relativa à luta contra o terrorismo. (s.d.).

Legislação nacional

Lei n.º 34/2013, Diário da República n.º 94/2013, Série I de 16 de maio de 2013 - Estabelece o regime do exercício da atividade de segurança privada e procede à primeira alteração à Lei n.º 49/2008, de 27 de agosto (Lei de Organização da Investigação Criminal)

Portaria n.º 273/2013, Diário da República n.º 159/2013, Série I de 20 de agosto de 2013 - Regula as condições específicas da prestação dos serviços de segurança privada, o modelo de cartão profissional e os procedimentos para a sua emissão e os requisitos técnicos dos equipamentos, funcionamento e modelo de comunicação de alarmes

Lei n.º 53/2008, Diário da República n.º 167/2008, Série I de 29 de agosto de 2008 - Aprova a Lei de Segurança Interna

Decreto-Lei n.º 220/2008, Diário da República n.º 220/2008, Série I de 12 de novembro de 2008 - Estabelece o regime jurídico da segurança contra incêndios em edifícios

Portaria n.º 1532/2008, Diário da República n.º 250/2008, Série I de 29 de dezembro de 2008 - Aprova o Regulamento Técnico de Segurança contra Incêndio em Edifícios (SCIE)

Lei n.º 52/2003, Diário da República n.º 193/2003, Série I-A de 22 de agosto de 2003 - Lei de combate ao terrorismo (em cumprimento da Decisão Quadro n.º 2002/475/JAI, do Conselho, de 13 de Junho) - décima segunda alteração ao Código de Processo Penal e décima quarta alteração ao Código Penal

Decreto-Lei n.º 46/89, Diário da República n.º 38/1989, Série I de 15 de fevereiro de 1989 - Estabelece as matrizes de delimitação geográfica da Nomenclatura de Unidades Territoriais para Fins Estatísticos (NUTS)

Portaria n.º 424/85, Diário da República n.º 152/1985, Série I de 5 de julho de 1985 – Define o conceito de centros comerciais

Imprensa

Vienna shooting: What we know about 'Islamist terror' attack. (2020, November 4). *BBC*.

Retrieved from <https://www.bbc.com/news/world-europe-54798508>

Behind François Hollande's Snap Decision at Stade de France and the Unfolding Terror in Paris (2015, November 15). *The Wall Street Journal*. Retrieved from

<https://www.wsj.com/articles/behind-francois-hollandes-snap-decision-at-stade-de-france-and-the-unfolding-terror-in-paris-1447634427>

Anexos e Apêndices

Anexo 1 – Autorização para acesso a documentação

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



Exmo. Senhor
Diretor Nacional Adjunto/Unidade Orgânica de
Recursos Humanos
(Departamento de Formação)
DN/PSP Largo da Penha de França, N.1
1199-010 LISBOA

Sua Referência:
Sua Comunicação:
Nossa Referência: 20/SECDE/2021
Classificador: 080.01.10
Processo: SECDE20200002ASP
Data: 2021-01-13

19.9.2021
Abílio Pinto Vieira
Diretor Nacional Adjunto
Recursos Humanos

Abílio Pinto Vieira
Superintendente-Chefe

Assunto: PEDIDO DE COLABORAÇÃO EM TRABALHO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO INTEGRADO EM CIÊNCIAS POLICIAIS

1. O Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais (CMICP), no 5.º ano - Estágio, compreende a elaboração de uma dissertação/trabalho de projeto que deverá, obrigatoriamente, incidir sobre um tema das áreas científicas de ciências policiais, ciências jurídicas e ciências sociais e humanas.
2. O Aspirante a Oficial de Polícia Sérgio Miguel Saraiva Conceição, irá realizar o seu estudo numa daquelas áreas científicas, subordinado ao tema "A Proteção de Soft Targets face à Ameaça Terrorista - O Caso dos Centros Comerciais Portugueses", sob orientação científica da Prof.ª Doutora Raquel Duque.
3. Deste modo, solicita-se a V.ª Ex.ª autorização para aceder e fazer referência à NEP nº DN/AUOOS/DO/01/11, relativa à Gestão de Incidentes Tático-Policiais.
4. A informação obtida contribuirá, de forma decisiva, para a redação de um capítulo da dissertação.
5. Mais se informa V.ª Ex.ª de que o Aspirante a Oficial de Polícia Sérgio Conceição se compromete a respeitar a confidencialidade da informação, não transcrevendo, no todo ou em parte, passagens do documento.

*Autógrafa a consulta
à NEP, sem custos e
sem transcrições, sendo
aprovada em âmbito
controlado.*
20/01/2021

O Diretor

Carlos Bastos Leitão
Superintendente

Constantino José M. Azevedo Ramos
Superintendente-Chefe

R. 1.º de Maio, nº3 1349-040 Lisboa Tel: 213813500 Fax: 213810535 www.iscpsi.pt |

iscpsi@psp.pt



Anexo 2 – Termo de consentimento informado

Tomei conhecimento que o Aspirante a Oficial de Polícia e finalista do Mestrado Integrado em Ciências Policiais do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Sérgio Miguel Saraiva Conceição, está a desenvolver um estudo sobre **A PROTEÇÃO DE *SOFT TARGETS* FACE À AMEAÇA TERRORISTA: O CASO DOS CENTROS COMERCIAIS EM PORTUGAL**. Esta dissertação encontra-se sob a orientação da Professora Doutora Raquel Duque. Neste sentido, foram-me elucidados os objetivos da investigação e foi solicitada a minha colaboração através de uma entrevista.

Fui informado(a) de que as respostas serão gravadas para facilitar a sua posterior análise, sendo garantida a destruição dos registos áudio após a sua transcrição. A minha colaboração tem caráter voluntário, podendo desistir a qualquer momento. Compreendo que não irá existir qualquer tipo de remuneração ou custo pela minha participação na investigação e que me é garantida a prestação de qualquer esclarecimento caso seja necessário.

Fui elucidado(a) acerca de todos os aspetos relevantes sobre a minha participação e as questões que coloquei foram respondidas. Fui igualmente informado (a) que tenho direito a recusar participar e que a minha recusa não terá consequências.

Aceito colaborar nesta investigação e assino este documento.

Lisboa, ____ de _____ de 2021

Anexo 3 - Os conceitos de primeira, segunda e terceira geração de CPTED

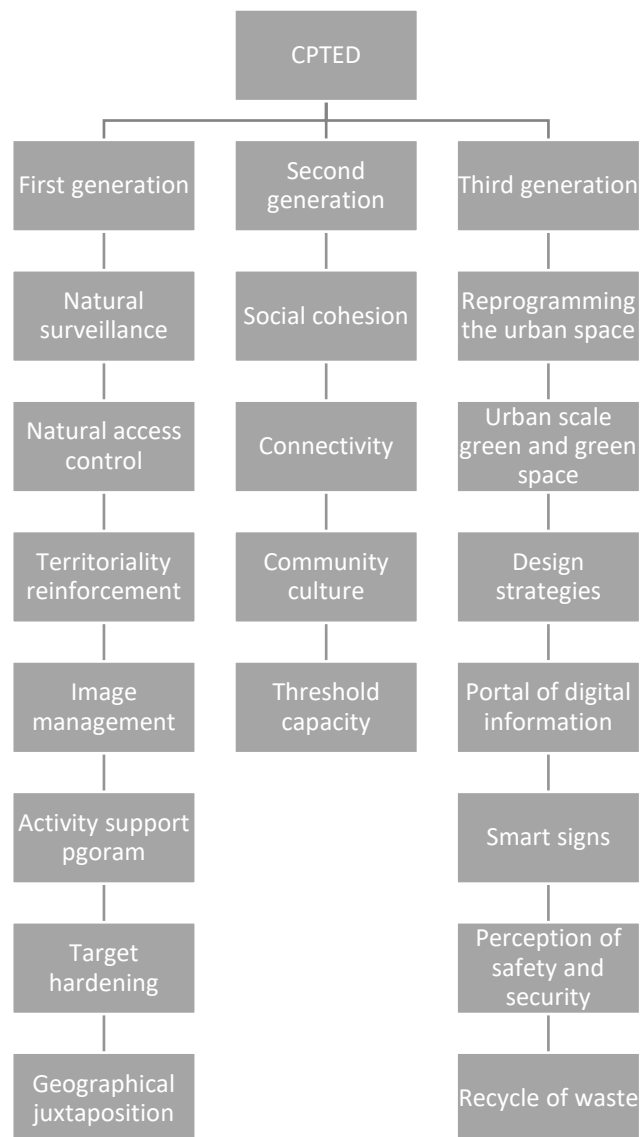


Figura 7. Os conceitos de primeira, segunda e terceira geração de CPTED. Fonte: Fennelly, L. & Perry, M. (2018, p. 415)

ACTUAÇÃO EM CASO DE AMEAÇA DE BOMBA

Em termos genéricos, na perspectiva da Segurança Privada, os procedimentos base que integram os casos de ameaça de bomba são os seguintes:

- **Receção da chamada**
- **Caracterização/análise/avaliação da ameaça**
- **Busca sumária**
- E caso seja encontrado objecto suspeito, a Evacuação.

RECEÇÃO DA CHAMADA – PERGUNTAS :

A ideia base deverá assentar na tentativa de identificar, não só o comunicante, como obter o máximo de informação crítica sobre a situação em causa, pelo que, todos os elementos sob quem recaia a possibilidade de rececionarem a chamada deverão: ouvir sem interromper e sem conceder informação útil e prolongar ao máximo a conversação, efectuando perguntas. Se possível, o ideal seria proceder à gravação da conversa.

Exemplos:

1. Que tipo de bomba?
2. Onde está colocada?
3. Qual o seu aspeto?
4. Quando vai explodir?
5. Qual o tipo de explosivo?
6. Está perto da bomba? Onde está?
7. Porque está a fazer isto?
8. O que espera conseguir/ganhar com isso?
9. Porque espera que eu acredite que é verdade?
10. Sabe que há pessoas inocentes que vão estar envolvidas?
11. Se nunca lhe fizeram mal porque vai fazer isto?
12. Como se vai sentir a sua família quando souber que está a fazer isto?

CARATERIZAÇÃO / ANÁLISE / AVALIAÇÃO DA AMEAÇA:

Após a receção da chamada e recolhida a informação possível, o elemento deverá informar o Gerente/Chefia da Loja, evitando, na medida do possível, o alarme desnecessário.

Concomitantemente deverá efectuar-se contacto telefónico com a Sala de Segurança do Centro, empregando-se para o efeito o n^o (xxxx). A Central de Segurança contactará as Forças de Segurança.

BUSCA SUMÁRIA:

Posteriormente, e sempre baseado na informação recolhida e ameaça existente, inicia-se **uma busca sumária discreta** às instalações, informando os colaboradores e funcionários que permitem ampliar as capacidades de busca às respectivas instalações, visando determinar a existência de objectos estranhos e abandonados.

Em função do encontrado durante esta busca discreta às instalações, as opções serão:

1. Regresso à rotina, caso nada estranho se tenha constatado;
2. Isolar o local e proceder à evacuação nos casos em que tenha sido constatado objecto suspeito coincidente com a ameaça.

EVACUAÇÃO:

Não sendo possível evitar a evacuação do local, deverão ser assegurados os seguintes procedimentos:

1. Mantenha a calma
2. Siga as instruções dos responsáveis
3. Informar que devem ser retirados todos os pertences pessoais (malas, telemóveis, carteiras, porta-chaves, etc.)
4. Saída ordenada para os espaços comuns
5. Orientação e acompanhamento dos clientes até zona/perímetro de segurança

Anexo 5 – Lista de indicadores de potenciais ações criminosas (Exemplo de circular distribuída pelos lojistas)

Notas prévias:

- a) Os indicadores listados neste documento devem ser unicamente considerados enquanto tal, ou seja, enquanto possíveis sinais de desenvolvimento de actividades terroristas.
- b) Por este motivo, eles não deverão ser considerados como provas de tais actividades, mas apenas como indícios que devem motivar um maior grau de atenção de quem os detecta, tendo em vista apurar a existência de outros indicadores constantes deste documento.
- c) Na maioria dos casos, será normal que tais indicadores se refiram a situações ilícitas de natureza não terrorista ou mesmo a situações não ilícitas. Contudo, a sua relevância reside no facto de que eles são comuns a situações de natureza terrorista.
- d) Estes indicadores não devem ser interpretados como uma realidade estática. A ameaça terrorista que os mesmos visam detectar é uma realidade dinâmica, pelo que os indicadores mencionados não constituem uma enumeração exaustiva.

Indícios relativos a potenciais ações de reconhecimento:

- Indivíduos que surgem no local a colocar questões relacionadas com a sua própria dinâmica (e.g. horários de maior afluência, agenda de eventos) e das medidas de segurança existentes (e.g. horários dos turnos, existência de CCTV, formas de acesso);
- Abordagens durante e fora do horário de trabalho a colaboradores que desempenham as funções no local, em especial aos afectos a missões de proteção e segurança;
- Ações de registo/recolha de informação sobre local (e.g. captação de imagens sem aparente interesse lúdico e/ou de forma dissimulada, tomar notas/fazer plantas do local, cronometrar procedimentos, actividades e/ou distâncias-tempo);
- Movimentações ou adoção de posicionamento/comportamento suspeito (e.g. movimentações erráticas e/ou sem propósito aparente, posicionamento em diferentes zonas específicas do local, evitar ser detetado e/ou interpelado pelo dispositivo de segurança, quando e se interpelado não apresentar uma justificação coerente);
- Ações repetitivas/rotineiras sem nexos de causalidade aparente (e.g. fixar-se repetidamente na observação de determinada zona do local, deslocações repetidas ao local);

- Ações/tarefas que contrastam com o contexto/rotina associada ao local (e.g. ações de manutenção imprevistas, adoção de uma postura estática em contextos de movimento de pessoas e/ou bens, acesso e/ou permanência em locais pouco habituais/isolados e/ou de acesso não autorizado).

Indícios relativos a potenciais ações de Ensaio:

- Testes ao dispositivo de segurança (e.g. acionamento de alarmes, reporte de ocorrências inexistentes, abandono de objetos, acesso a zonas não autorizadas);
- Estudo das respostas do dispositivo de segurança (e.g. registo dos tempos e/ou meios de resposta envolvidos em situações de emergência/alarme);
- Danificar/inutilizar equipamentos ou dispositivos (e.g. danificação/destruição de equipamentos de proteção e segurança – fechaduras, câmaras, redes de proteção, iluminação – e/ou de meios de resposta – portas de emergência, geradores, viaturas);
- Testar a introdução e/ou transporte de objetos suspeitos (e.g. envio e/ou transporte para o local de objetos que simulem ser suspeitos/proibidos);
- Teste de comportamentos e/ou ações concertadas/grupais (e.g. deslocações/comportamentos de vários atores no local de forma coordenada).

Indícios relativos a potenciais ações de Execução (ATENÇÃO: estes indícios devem ser entendidos como ilustrativos da iminência da materialização da ação terrorista)

- Uso de vestuário e/ou equipamento específico no local ou nas imediações (e.g. coletes balísticos e/ou táticos, indumentária normalmente associada à fácil ocultação de armas, indumentária desadequada à sua fisionomia ou ao contexto, adereços destinados ao disfarce/ocultação de identidade);
- Comportamentos anómalos e/ou sinais de nervosismo (e.g. aparentar estar em *estado de alerta* ou *em transe*, movimentar-se de forma rígida e tensa, transportar objetos junto ao corpo de forma tensa, colocação e/ou dissimulação intencional de objetos no local ou imediações);
- Atuação grupal sincronizada (e.g. troca de sinais, alternância entre concentração e dispersão do grupo de forma dissimulada).

Salienta-se que os indícios referidos, por carecerem de validação se detetados/reportados isoladamente, **devem ser considerados de forma integrada**, tornando importante o seu registo e comunicação pelos elementos policiais através dos canais/orientações estabelecidas.

Anexo 6 – Convite para ação de sensibilização/ formação a lojistas com participação da PSP

Exemplo do convite endereçado, em 2017, a lojistas para ação de formação/ sensibilização com a PSP, sobre "Segurança no interior do centro comercial - Novas Realidades e Paradigmas Criminais", onde foi apresentada a situação de atirador ativo.

CIRCULAR xx/2017 DD/MM/AAAA

Assunto: AÇÃO DE SENSIBILIZAÇÃO/FORMAÇÃO LOJISTAS – PSP.

Exmo(a). Sr(a). Lojista,

Informamos que, no âmbito do programa de Gestão de Segurança do Centro xxxxxxxx e das atividades que lhe estão associadas, irá realizar-se no próximo dia xxxxxxxx, xxxxxxxx, pelas 10h00m, na sala x dos cinemas NOS, com fim previsto para as 12h00m, um fórum subjugado ao tema **"Segurança no interior do Centro xxxxxxxx - Novas Realidades e Paradigmas Criminais"**, com a especial participação da PSP – Polícia de Segurança Pública.

Este fórum será especialmente endereçado às Lojas do Centro xxxxxxxx e integra a alusão a temas e a apresentação de aspetos relevantes de segurança no interior do Centro e das Lojas e que são importantes serem do conhecimento geral.

Apelamos à participação de todos os responsáveis de Loja e, tanto quanto possível, de outros elementos igualmente pertencentes às equipas de operação das Lojas, nomeadamente no caso de terem eventuais funções de apoio ou de substituição ao responsável de Loja.

Solicitamos que, até ao próximo dia xxxxxxxx, confirmem a vossa presença, através dos nºs xxxxxxxx e xxxxxxxx ou diretamente na Central de Segurança.

Desde já, agradecemos o vosso interesse e participação na ação proposta.

Melhores cumprimentos

Anexo 7 – Atuação em cenário de agressor ativo (Exemplo de folheto informativo)

Exemplo de folheto informativo elaborado por uma das empresas envolvidas na investigação e endereçado a funcionários de serviços residentes nos centros comerciais e aos lojistas.



O QUE É “AGRESSOR/ ATIRADOR ATIVO”?

É uma situação na qual um suspeito, munido de algum tipo de arma, normalmente de fogo, agride e dispara indiscriminadamente sobre um conjunto de pessoas e na qual a intervenção rápida da polícia é crucial.

A TER EM CONTA:

Ataque inesperado/ não anunciado, em locais de grande ocupação.

O agressor, além de estar bem equipado, conhece bem o local onde ataca e não procede à seleção das vítimas, atacando indiscriminadamente.

Ocorrem em minutos e antes da presença das Forças de Segurança (FS).

A prioridade das FS será para conter o atirador (Neutralizar a Ameaça).

Socorro a vítimas será posterior.

Todos os utentes devem estar mentalmente e fisicamente preparados para lidar com este tipo de incidente.

PRINCIPAIS SINAIS DE PERIGO

- SONS DE TIROS
- GRITOS
- FUGA DE PESSOAS EM MASSA



ATUAÇÃO

FOGE/ ESCONDE/ LUTA/ AVISA

A fuga será sempre a primeira e melhor decisão.

Se não for possível fugir, deve-se esconder e barricar.

A opção em lutar deve ser tida como último recurso (para evitar a morte), pressupondo que as pessoas possuam a motivação para confrontar fisicamente o agressor e, preparação/ conhecimento para o fazer.

Assim que for seguro, deve-se proceder à comunicação do incidente.

ATUAÇÃO EM CENÁRIO DE AGRESSOR ATIVO



INFORMAÇÃO A COLABORADORES E LOJISTAS



FOGE



PROTEGE



LUTA

PELA SUA SEGURANÇA!

Nº NACIONAL DE EMERGÊNCIA 112

Nº DE EMERGÊNCIA INTERNO

Anexo 8 – Definições técnicas

- **Área Bruta de Construção (ABC)** - Superfície total da edificação medida pelo perímetro exterior e inclui varandas privativas, locais acessórios e espaços de circulação. Não inclui área em cave destinadas exclusivamente a estacionamento.
- **Área Bruta Locável (ABL)** - Área que produz rendimento no centro comercial, isto é, a área arrendada ou vendida, inclui a área comercial útil bem como os espaços de armazenagem e escritórios afetos às lojas.
- **Lojas-Âncora** - Estabelecimentos comerciais que possuem grande capacidade de, por si só, atrair consumidores a um centro comercial. Na maior parte dos casos, correspondem a grandes ou médios estabelecimentos alimentares ou não alimentares, quase sempre associados a uma insígnia
- **Promotor** - Deve entender-se como Promotor, o Promotor original; ou seja, aquele que desenvolveu, executou e concretizou as operações do projeto imobiliário comercial na sua fase de instalação.
- **Mix Comercial** – Moda; Lar; Artigos Elétricos; Lazer e Cultura; Higiene e Cuidados Pessoais; Serviços e Atividades Diversas; Produtos Alimentares e Bebidas; Restauração

Fonte: APCC (2017, p. 72)

Anexo 9 - Escala geográfica do crime do retalho e os seus principais *stakeholders*

Tabela 4.

Escala geográfica do crime do retalho e os seus principais *stakeholders*.

Scale and retail crime settings	Typical retail crime	Stakeholders
Micro scale: Retail crime linked to product settings and store environmental features	Shoplifting, burglary, theft by store employees, robbery, disputes, intimidation, violence against personnel and/or customers, fraud and other economic crimes. A local criminal incident can be ORC, with 'glocal' impact	Establishment owners, retailers, retail chain managers, security officers, guards, police. In the case of a shopping centre, perhaps managers and owners of other commercial and entertainment establishments
Meso scale: Retail crime in groups of businesses in shopping centres, a neighbourhood and city contexts	The above plus public disorder, problems with alcohol, drug dealing and consumption, general fights outside restaurants and cafés, property damage (vandalism and arson), weapons, riots, conflicts with the police, typical mixed land use/inner city crime	The above plus neighbourhood and city actors, police, urban planners (municipality), road and transportation authorities and operators, commercial consortiums
Macro scale: Retail crime with regional, national, international, global (glocal) links	Any crime against the supply chain, cargo theft, fraud, corruption, counterfeit, any criminal act related to organised retail crime with regional, national and/or international links, such as threats and physical violence, cybercrime. ORC (regional, national, international, global)	Product suppliers, retailers, logistics and transportation companies, storage companies, export/import officers, local, regional and national transportation and security officers

Fonte: Ceccato, V. & Armitage, R. (2018, p. 17)

Anexo 10 - Objetivos e medidas/ resultados decorrentes do Ponto III do Plano de ação para apoiar a proteção dos espaços públicos

Ponto III – Redes de profissionais e orientações da UE para proteger espaços públicos

Tabela 5.

Objetivos e medidas/ resultados decorrentes do Ponto III do Plano de ação para apoiar a proteção dos espaços públicos.

Objetivo	Medidas/ Resultados
Reforçar a cooperação e a coordenação política entre os Estados Membros.	Criar um Grupo de Política da UE sobre a proteção de alvos vulneráveis e um Fórum de Profissionais, composto por responsáveis nacionais pela aplicação coerciva da lei e redes policiais (reuniões constitutivas em setembro de 2017).
Reforçar a cooperação entre unidades especializadas da polícia.	Criar uma Rede de Risco Elevado para a Segurança, composta por profissionais responsáveis pela aplicação coerciva da lei para a proteção dos espaços públicos de alto risco, com o objetivo de ministrar formação comum, realizar exercícios conjuntos e partilhar boas práticas.
Reforçar a proteção física dos edifícios.	Fornecer orientações sobre o reforço da resistência física dos edifícios.
Reforçar a proteção de locais muito frequentados, eventos desportivos e culturais.	Fornecer material de orientação para a proteção de locais muito frequentados, designadamente eventos desportivos e culturais, com base nos ensaios realizados nos Estados-Membros selecionados. Desenvolver uma aplicação informática para facilitar a avaliação da vulnerabilidade de todos os tipos de espaços públicos.
Reforçar a segurança do «lado terra» nos aeroportos.	Fornecer material de orientação para a proteção das zonas circundantes dos aeroportos, com destaque para o fluxo de passageiros.
Intensificar a utilização de cães detetores de explosivos.	Fornecer material de orientação sobre a utilização de cães detetores de explosivos na proteção dos espaços públicos.

Fonte: Plano de Ação para Apoiar a Proteção dos Espaços Públicos (COM (2017) 612)

Anexo 11 - Objetivos e medidas/ resultados decorrentes do Ponto IV do Plano de ação para apoiar a proteção dos espaços públicos

Ponto IV - Participação dos intervenientes locais e do setor privado

Tabela 6.

Objetivos e medidas/ resultados decorrentes do Ponto IV do Plano de ação para apoiar a proteção dos espaços públicos.

Objetivo	Medidas/ Resultados
Reforçar a cooperação entre os setores público e privado na proteção dos espaços públicos.	Criar o Fórum dos responsáveis por espaços públicos, com as partes interessadas do setor privado, representados através das suas associações europeias, a fim de recolher as orientações disponíveis, formular recomendações e partilhar as melhores práticas. O grupo será dividido em diferentes áreas temáticas de operação e servirá de canal para a comunicação entre as autoridades públicas e os responsáveis pelos diferentes espaços públicos.
Promover a cooperação com os órgãos de poder local e regional sobre a proteção dos espaços públicos.	Estabelecer um diálogo com as autoridades regionais e locais, incluindo as autarquias das cidades europeias e explorar formas de melhorar a proteção dos espaços públicos, com o objetivo de proceder ao intercâmbio de melhores práticas, conhecimentos científicos e o saber-fazer das organizações de investigação e do setor privado facilitando as oportunidades de financiamento.

Fonte: Plano de Ação para Apoiar a Proteção dos Espaços Públicos (COM (2017) 612)

Apêndice A - Exemplos de ataques terroristas perpetrados em centros comerciais na Europa (2000-2018)

Dados de ataques terroristas a centros comerciais europeus entre 2000 e 2018, retirados da Global Terrorism Database. O campo de pesquisa avançada desta base de dados não inclui “centro comercial” enquanto tipo de alvo individualizado, pelo que foi feita uma análise manual aos ataques ocorridos entre 2000 e 2018 nos países da União Europeia e Reino Unido, seguida de confirmação através da utilização do termo "*shopping*" no campo de pesquisa livre.

- **2000 - Espanha**⁴³: No dia 17 de julho, a Euskadi ta Askatasuna (ETA) foi suspeita de plantar uma bomba que danificou um centro comercial em Vitoria-Gasteiz, Espanha. Do incidente não resultou qualquer vítima.
- **2005 - Reino Unido**⁴⁴: Um engenho explosivo foi encontrado queimado no centro comercial Ards, em Newtownsard, na Irlanda do Norte. Este foi um de três dispositivos encontrados naquela área. Ninguém assumiu a responsabilidade pelos dispositivos.
- **2008 - República Checa**⁴⁵: A 12 de junho foi encontrada uma bomba caseira, introduzida numa viatura, junto a um centro comercial nos arredores de Praga, na República Checa. Nenhum grupo assumiu a responsabilidade pela tentativa de bombardeio.
- **2008 - Dinamarca**⁴⁶: A 31 de dezembro, numa tarde de quarta feira, pelas 15h20, dois israelitas que trabalhavam no Rosengirdscentret Center, em Odense, foram baleados por suspeitos militantes árabes da Autoridade Palestina. Os militantes escaparam num veículo que foi mais tarde encontrado pela polícia numa faculdade.
- **2013 - Grécia**⁴⁷: A 20 de janeiro foi detonado um engenho explosivo escondido dentro de um depósito de lixo, no interior do The Mall Athens, no distrito de Maroussi, região de Attica, na Grécia. Dois seguranças ficaram feridos devido à explosão. Dois grupos anarquistas, Wild Freedom e Instigators of Social Explosion, reivindicaram o ataque como forma de protesto contra o capitalismo.

⁴³ Dados retirado de: <https://www.start.umd.edu/gtd/search/IncidentSummary.aspx?gtdid=200007190003>. Fonte consultada a 23 de fevereiro de 2021.

⁴⁴ Dados retirado de: <https://www.start.umd.edu/gtd/search/IncidentSummary.aspx?gtdid=200503280004>. Fonte consultada a 23 de fevereiro de 2021.

⁴⁵ Dados retirado de: <https://www.start.umd.edu/gtd/search/IncidentSummary.aspx?gtdid=200806120025>. Fonte consultada a 23 de fevereiro de 2021.

⁴⁶ Dados retirado de: <https://www.start.umd.edu/gtd/search/IncidentSummary.aspx?gtdid=200812310001>. Fonte consultada a 23 de fevereiro de 2021.

⁴⁷ Dados retirado de: <https://www.start.umd.edu/gtd/search/IncidentSummary.aspx?gtdid=201301200002>. Fonte consultada a 23 de fevereiro de 2021.

- **2013 - Reino Unido**⁴⁸: A 24 de novembro foi sequestrado um veículo no bairro de Ardoyne, cidade de Belfast, na Irlanda do Norte. Foi colocado um engenho explosivo no veículo e o motorista foi forçado a estacionar junto ao Victoria Square Shopping Complex, em Belfast. Os explosivos detonaram durante a noite, não tendo havido notícia de vítimas decorrentes da explosão, pois o dispositivo detonou apenas parcialmente. O grupo Óglaigh na hÉireann assumiu a responsabilidade pelo incidente.
- **2014 - Reino Unido**⁴⁹: Os atacantes enviaram uma carta armadilhada para um escritório de recrutamento militar, localizado num centro comercial em Slough, no Reino Unido. O dispositivo foi desativado com sucesso sem quaisquer danos ou ferimentos. Esta foi uma das sete cartas armadilhadas enviadas para escritórios de recrutamento na Inglaterra pelo mesmo grupo. O New Irish Republican Army assumiu a responsabilidade pelos incidentes.
- **2016 - Alemanha**⁵⁰: Foram lançados dois dispositivos incendiários em direção ao centro comercial Ernst-August-Galerie, em Hanover, na Alemanha. Não houve vítimas relatadas no ataque. Ainda que nenhum grupo tenha assumido a responsabilidade pelo incidente, várias fontes identificaram um suspeito que já teria estado em contacto com o GEI durante uma viagem à Turquia.
- **2016 - Alemanha**⁵¹: No dia 22 de julho um homem abriu fogo contra civis no centro comercial Olympia Einkaufszentrum, em Munique. Foram mortas 9 pessoas e 27 ficaram feridas no ataque antes de o agressor fugir e se suicidar. O atacante foi David Ali Sonboly, de 18 anos.
- **2017 - Suécia**⁵²: A 7 de abril, Rakhmat Akilov utilizou um veículo pesado para atropelar dezenas de pessoas até embater contra a fachada do centro comercial Åhléns, no bairro de Norrmalm, Estocolmo, na Suécia. Pelo menos 5 pessoas morreram e 14 ficaram feridas no ataque. Além disso, foi encontrado um engenho explosivo na cabine do veículo após o ataque. O agressor alegou ser apoiante do GEI, afirmando que o ataque terá sido realizado como vingança pelos atentados à bomba na Síria.

⁴⁸ Dados retirado de: <https://www.start.umd.edu/gtd/search/IncidentSummary.aspx?gtdid=201311250001>. Fonte consultada a 23 de fevereiro de 2021.

⁴⁹ Dados retirado de: <https://www.start.umd.edu/gtd/search/IncidentSummary.aspx?gtdid=201402130043>. Fonte consultada a 23 de fevereiro de 2021.

⁵⁰ Dados retirado de: <https://www.start.umd.edu/gtd/search/IncidentSummary.aspx?gtdid=201602050074>. Fonte consultada a 23 de fevereiro de 2021.

⁵¹ Dados retirado de: <https://www.start.umd.edu/gtd/search/IncidentSummary.aspx?gtdid=201607220003>. Fonte consultada a 23 de fevereiro de 2021.

⁵² Dados retirado de: <https://www.start.umd.edu/gtd/search/IncidentSummary.aspx?gtdid=201704070038>. Fonte consultada a 23 de fevereiro de 2021.

Apêndice B – Exemplos de questões do guião da entrevista

1. De que forma considera que a gestão da segurança atualmente aplicada nos centros comerciais pode reduzir o impacto de um ataque terrorista? Que apreciação faz das medidas de vigilância humana e eletrónica neste âmbito?
2. Que contramedidas considera mais importantes e praticáveis para fazer face a um incidente por atirador ativo? Poderá haver consciencialização destas junto dos funcionários e lojistas?
3. Considera que o atual quadro legislativo se encontra em harmonia com as boas práticas de *security* atualmente em vigor no setor? Que alterações considera que deveriam ser aplicadas a este nível? Existem lacunas neste âmbito que comprometem a reação a um incidente por atirador ativo?

Apêndice C – Quadro categorial

- **A** – Categoria “**Gestão global da segurança**”. Nesta categoria insere-se todo o conteúdo relacionado com medidas genéricas de segurança.

A.1 - Subcategoria “**Vigilância humana**”. Nesta subcategoria insere-se informação relacionada com medidas de vigilância com recurso a meios humanos.

Ex.: Temos uma série de comportamentos suspeitos perfeitamente identificados por nós (...). (E1)

A.2 - Subcategoria “**Meios eletrónicos**”. Nesta subcategoria insere-se informação relacionada com medidas de vigilância com recurso a meios eletrónicos.

Ex.: Ninguém passa num detetor de metais para entrar num centro comercial (...). (E4)

A.3 - Subcategoria “**Simulacros**”. Nesta subcategoria insere-se informação relacionada com o planeamento e execução de simulacros em centros comerciais.

Ex.: Normalmente os simulacros que temos feitos têm sido focados no *safety* (...). (E2)

A.4 - Subcategoria “**Procedimentos**”. Nesta subcategoria insere-se informação relacionada com o planeamento redigido de ações a tomar em caso de incidente.

Ex.: Temos procedimentos de contacto em caso de suspeito ou de situação de risco. (E5)

A.5 – Subcategoria “**CPTED**”. Nesta subcategoria insere-se informação relacionada com a adaptação do espaço físico de forma a condicionar o estímulo e disposição do potencial infrator.

Ex.: Até a própria arquitetura dos edifícios devia ser pensada para isso (E1)

- **B** – Categoria “**Reação a incidente por atirador ativo**”. Nesta categoria insere-se todo o conteúdo relacionado com a prevenção e reação à tipologia de ataque por atirador ativo.

B.1 – Subcategoria “**Perceção da ameaça**”. Nesta subcategoria insere-se informação relacionada com o entendimento dos Diretores de Segurança acerca do nível de ameaça originada pelo incidente por atirador ativo.

Ex.: Este tipo de ataque solitário é muito difícil de testar totalmente e preparar. (E2)

B.2 – Subcategoria “**Contramedidas**”. Nesta categoria insere-se informação relacionada com a aplicação de contramedidas para fazer face a um incidente por atirador ativo.

Ex.: A primeira contramedida é implementar e formalizar de forma clara um procedimento em concordância com as Forças de Serviços de Segurança. (E3)

B.3 – Subcategoria “**Formação**”. Nesta categoria insere-se informação relacionada com a partilha de conhecimentos em prol da proteção dos centros comerciais face à ameaça terrorista.

Ex.: Pode-se sempre introduzir este tema numa ação de formação generalista para os lojistas (...). (E2)

- **C** – Categoria “**Cooperação entre setor público e setor privado**”. Nesta categoria insere-se todo o conteúdo relacionado com a proteção de alvos e locais de acesso público fazendo uso do potencial de cooperação entre o setor privado e setor público.

C.1 – Subcategoria “**Perceção do nível de cooperação**”. Nesta subcategoria insere-se informação relacionada com o entendimento dos Diretores de Segurança acerca da colaboração entre setor público, setor privado e sociedade civil.

Ex.: Costumamos manter um contacto regular com os serviços de informações. (E5)

C.2 – Subcategoria “**Oportunidades**”. Nesta subcategoria insere-se informação relacionada com procedimentos de colaboração que podem ser criados ou melhorados.

Ex.: Seria importante a realização de reuniões periódicas com a nossa indústria (...). (E4)

C.3 – Subcategoria “**Cultura de segurança**”. Nesta subcategoria insere-se informação relacionada com a adoção generalizada de atitudes e comportamentos tendentes a diminuir e evitar determinados riscos.

Ex.: (...) há um certo sentimento de indiferença. (E1)

- **D** – Categoria “**Quadro legislativo nacional**”. Nesta categoria insere-se todo o conteúdo relacionado com normas legais destinadas à proteção dos centros comerciais face à ameaça terrorista.

D.1 - Subcategoria “**Obrigatoriedade de contramedidas**”. Nesta subcategoria insere-se todo o conteúdo relacionado com a imposição legal de ações preventivas.

Ex.: (...) caso fossem obrigatórias certamente teríamos mais participação. (E4)

D.2 – Subcategoria “**Figura do Diretor de Segurança**”. Nesta subcategoria insere-se todo o conteúdo relacionado com a exploração do potencial da figura do Diretor de Segurança.

Ex.: (...) podia fazer sentido em determinadas alturas utilizar os contactos dos Diretores de Segurança para manter um canal aberto. (E3)

D.3 – Subcategoria “**Simulacros no âmbito de *security***”. Nesta subcategoria insere-se todo o conteúdo relacionado com o cumprimento obrigatório de simulacros para efeitos de *security*.

Ex.: Se houvesse obrigatoriedade, talvez as pessoas e os lojistas encarassem de outra forma. (E4)

- **E** – Categoria “**Potencial tecnológico na mitigação do risco**”. Nesta categoria insere-se todo o conteúdo relacionado com a aplicação de meios tecnológicos no combate à ameaça terrorista em centros comerciais.

E.1 – Subcategoria “**Inteligência artificial**”. Nesta subcategoria insere-se todo o conteúdo relacionado com a aplicabilidade de sistemas eletrónicos inteligentes na proteção dos centros comerciais.

Ex.: A tecnologia pode, de facto, dar alguns inputs direcionando a nossa atenção a comportamentos específicos (...). (E3)

E.2 – Subcategoria “**Oportunidades**”. Nesta subcategoria insere-se todo o conteúdo relacionado com a capacidade fornecida pelos novos meios tecnológicos no combate à ameaça terrorista.

Ex.: (...) se eu conseguisse ter um alerta a partir do momento em que ele entra pela porta de acesso e começar a monitorizá-lo, poderia ser uma mais valia. (E2)

E.3 – Subcategoria “**Obstáculos**”. Nesta subcategoria insere-se todo o conteúdo relacionado com os impedimentos provocados pela aplicação de novos meios tecnológicos.

Ex.: Ainda assim temos um problema significativo que é o nível de segurança *versus* o cumprimento do RGPD. (E5)

Apêndice D – Codificação

TEMA PRINCIPAL	TEMA SECUNDÁRIO	TEXTO
Gestão global da segurança (A)	Vigilância humana (A.1)	<p>Neste momento a única capacidade que os vigilantes têm (...) é vigiar e informar. Nem a própria legislação em vigor lhes permite muito mais do que isso. (E1)</p> <p>Temos uma série de comportamentos suspeitos perfeitamente identificados por nós (...). (E1)</p> <p>A estrutura de vigilância privada tem muita rotatividade e uns têm mais perfil para isso do que outros. (E1)</p> <p>Nós temos pessoal de vigilância em permanência, se o efetivo é adequado ou não, na minha opinião pessoal não é o adequado. Não é tomando em consideração todas as ameaças. (E2)</p> <p>A taxa de retenção e captação dos vigilantes nesta área é relativamente baixa e muito permissiva. Ou seja, é difícil garantir que estejam capacitados e conscientes das suas ações a nível de prevenção e de resposta a acidentes ou incidentes de segurança. (E3)</p> <p>Acho que é preciso melhorar realizando mais formação prática, em particular no serviço de vigilantes, sobre a identificação de atividades suspeitas. (E4)</p> <p>O que eu considero mais importante é a</p>

		<p>formação de todos os colaboradores, administração, prestadores de serviços e lojistas no reconhecimento e deteção da radicalização de familiares, amigos e colegas. E uma formação mais profunda e prática de técnicas de deteção de atitudes suspeitas, aqui seguramente incidindo sobre a vigilância e sobre a forma como entrevistar a pessoa suspeita. (E4)</p> <p>É óbvio que quem conhece melhor os nossos centros é quem está no terreno e temos equipas de vigilância que estão em permanência no local. (E5)</p> <p>Tentamos que eles estejam a par das políticas de segurança do nosso grupo e ouvimos também os seus <i>inputs</i> para que saibamos os pontos a melhorar no âmbito da sua operação. Estamos sempre atentos ao que as equipas nos podem transmitir. (E5)</p>
	<p>Meios eletrónicos (A.2)</p>	<p>Quanto às medidas de segurança eletrónica que temos nos centros comerciais, o CCTV é apenas preventivo (...) e é algo que não está muito bem esclarecido na legislação portuguesa. (E1)</p> <p>No que à vigilância eletrónica diz respeito, o que temos e que pode ser associado à prevenção do terrorismo é o CCTV. Temos também sistemas de deteção de intrusão, mas não temos deteção de metais nem equipamentos de raio-x (...). (E4)</p> <p>Seguimos as <i>guidelines</i> da nossa empresa nos sistemas de CCTV que temos no centro</p>

		<p>comercial, nos sistemas de comunicação, na tipologia do sistema de cabos de fibra que devem obedecer a alguns critérios (...) portanto estamos atentos e sensíveis a todas estas temáticas. (E5)</p>
	<p>Simulacros (A.3)</p>	<p>Para fazer eu defendo que é para fazer como deve ser, temos que treinar operações próximas da realidade. Tudo isso demora tempo e se formos a pensar na questão financeira, é-nos muito complicado fazer isso. (E1)</p> <p>Um cenário de treino minimamente real pode gerar pânico no público geral. Mesmo que coloquemos informação, haverá um impacto muito grande nas pessoas que estão no interior do centro comercial ao verem entrar elementos equipados para fazer uma intervenção, sejam clientes sejam lojistas. (E1)</p> <p>Se for à noite já não vai ser real, porque não vai ter os visitantes nem os lojistas e estará limitado ao treino de imobilização ou neutralização dos elementos. E estar a movimentar meios para não ter o aproveitamento desejado, não é tarefa fácil na minha opinião. (E1)</p> <p>Normalmente os simulacros que temos feito têm sido focados no <i>safety</i>, mas já fizemos alguns de <i>security</i>, que normalmente são um pouco de 2 em 1. (E2)</p> <p>Fizemos um exercício em que havia uma alteração no <i>food court</i> e no meio de toda a</p>

		<p>confusão cai um sinal de alarme de incêndio. Foi importante para perceber com o efeito de distração como é que as equipas reagem. (E2)</p> <p>Pensando na probabilidade de ocorrer um incidente na nossa atividade, os problemas de <i>safety</i> são realmente aqueles que têm uma probabilidade mais elevada de acontecer, e é por isso que os treinamos mais. Mas não escondo o desejo de querer treinar mais no âmbito do <i>security</i>. (E2)</p> <p>Num simulacro que realizámos onde foi incluído o cenário de ameaça de bomba notei alguma eficiência e deu para perceber o que é que tínhamos que fazer e qual era a atuação padrão das Forças de Segurança. (E3)</p> <p>(...) o que infelizmente acontece sistematicamente em relação a estes simulacros é que, nos dias seguintes, recebemos uma série de ameaças de bomba infundadas. Há sempre o receio de provocar estas reações intempestivas e quem as faz por vezes não sabe que está a incorrer num crime. (E3)</p> <p>Tentamos que as formações preparatórias dos nossos simulacros de <i>security</i> abordem todos os cenários e não apenas um em específico. (E4)</p> <p>Temos dificuldade na realização e na sua duração. Para os lojistas, ter o negócio</p>
--	--	--

		<p>fechado durante uma parte do dia para fazer um simulacro é complicado. Por estes motivos optamos por não fazer simulacros superiores a duas horas. (...) compreendo que o simulacro de ameaça de bomba para as Forças de Segurança deva durar mais tempo, e aí teria que levar isso até ao mais alto nível (...), poderia conseguir fazer isso uma vez ou outra, mas manter regularidade nestes termos é difícil. (E4)</p> <p>Sentimos que muitas vezes as entidades que promovem os simulacros gostam de aparecer nos órgãos de comunicação social. Nós gostamos de participar, mas não gostamos que haja divulgação. Isto porque leva a que os clientes se questionem acerca da segurança dos nossos espaços. (E4)</p> <p>Não temos capacidade para testar todos os procedimentos sob a forma de simulacros todos os anos. A preparação para incêndio sim, fazemo-lo por obrigação da lei, mas os treinos de <i>security</i> testamos com um intervalo mais alargado. (E4)</p>
	<p>Procedimentos (A.4)</p>	<p>Há procedimentos bem estruturados no que diz respeito a medidas e cuidados a ter na identificação de pessoas e de atos suspeitos e na tentativa de interromper ou impedir ações de reconhecimento hostil para preparação de determinados eventos. Mas no dia a dia, não faz parte da rotina, não é treinado e não existe insistência na manutenção dessas competências. (E3)</p> <p>Os procedimentos específicos para estas</p>

		<p>situações são falados quer nas formações iniciais dos vigilantes quer nas reciclagens. (E3)</p> <p>Nós temos procedimentos de emergência bem definidos para situações com objetos suspeitos, ameaça de bomba e atacante ativo, e temos prevista a criação e respetiva simulação de procedimentos para ataque químico ou biológico. (E4)</p> <p>Quanto aos nossos procedimentos escritos, entregamos aos lojistas e pedimos que o plano de emergência das lojas esteja conjugado em permanência com o nosso. (E4)</p> <p>Temos estabelecidos procedimentos de informação das situações fora do comum e estranhas ao funcionamento da loja para a administração do centro comercial e, depois, para as Forças de Segurança. Nós passamos essa informação aos lojistas e entregamos um documento com o número de emergência da central. (...) é difícil garantir que na loja, com a rotatividade que normalmente lhe é inerente, há a preocupação em passar às pessoas mais novas estas práticas. (E4)</p> <p>A nível corporativo temos na nossa sede um departamento específico que trata todos os temas de <i>security</i> e de <i>safety</i> e que define todas as <i>guidelines</i> e os <i>Standard Operational Procedures</i> que devemos</p>
--	--	---

		<p>aplicar nas nossas metodologias de trabalho. (E5)</p> <p>Temos procedimentos de contacto em caso de suspeito ou de situação de risco. Com estes procedimentos procuramos reduzir e mitigar os riscos, entre eles o de ataque terrorista, que no nosso caso é real. (E5)</p> <p>As equipas dos centros comerciais são muito rotativas. As equipas que se mantêm com mais regularidade são os gerentes de loja, mas por vezes até eles não passam as informações todas para os seus funcionários. O gerente até pode estar a par de quais é que são os procedimentos, mas ele não está presente a todas as horas no centro comercial (...). (E5)</p> <p>Em alguns casos temos um botão de pânico instalado em cada loja para que os lojistas possam acionar de forma discreta, e isso acaba por dar uma sensação de segurança para os próprios lojistas. (E5)</p>
	<p>CPTED (A.5)</p>	<p>(...) mas depois entramos aqui num âmbito muito alargado porque depois até a própria arquitetura dos edifícios devia ser pensada para isso (...). (E1)</p> <p>Outra medida que tenho conhecimento que se pratica em determinados países é a aprovação dos projetos deste tipo de infraestruturas, como é o caso do centro comercial, depender do cumprimento de determinados fatores no âmbito do <i>security</i>,</p>

		conforme em Portugal se faz para o <i>safety</i> (...). (E4)
Reação a incidente por atirador ativo (B)	Perceção da ameaça (B.1)	<p>Perante um atirador ativo a capacidade de reação dos vigilantes é muito limitada, e isto começa com o tipo de perfil do vigilante privado e as condicionantes que a própria legislação da segurança privada impõe. (E1)</p> <p>No caso do atirador ativo, o atacante quando empunha a arma de fogo ou uma faca e inicia a sua ação a única hipótese é mesmo fugir ou esconder e tentar, ao fim ao cabo, evacuar o maior número de pessoas para mitigar os estragos e chamar as autoridades. (E1)</p> <p>A questão de haver alguma reação ao atirador ativo, acho que em situações de <i>stress</i> e de tensão, pessoas que não tenham treino e não estejam preparadas para isso nós nunca sabemos a reação que vão ter. (E1)</p> <p>Este tipo de ataque solitário é muito difícil de testar totalmente e preparar. Mesmo com muita vigilância e muitos sistemas de prevenção, é muito difícil de antecipar. (E2)</p> <p>Um obstáculo simples de entender é o facto de não estarmos habituados a ouvir disparos, muito menos num centro comercial. Embora um disparo até possa passar despercebido, se for mais do que um e se começar a ouvir gritos das pessoas, aí haverá uma forte comoção. (E3)</p>

		<p>O agressor enquanto tiver munições e acesso indiscriminado às vítimas irá continuar a tentar atingi-las e, em último caso, quando não tiver, irá fazer os chamados disparos de confirmação como aconteceu no ataque ao <i>Bataclan</i>. (E3)</p> <p>O maior acionista da nossa empresa é um grande grupo norte-americano, o que logo à partida é um fator que pode contribuir para ser uma escolha preferencial no caso do terrorismo. (E5)</p>
	<p>Contramedidas (B.2)</p>	<p>Devemos apostar na estrutura e principalmente na evacuação das pessoas e no comportamento para o caso de não conseguirmos fugir do local. Aí a prioridade será esconder e conseguir o resgate. (E1)</p> <p>A prioridade é esconder ou fugir, se for possível fugir. A ideia é sempre uma fuga pelas traseiras de loja, para os corredores técnicos, encaminhar para as saídas de emergência e se possível trancar ou fechar a frente de loja. (E2)</p> <p>A primeira contramedida é implementar e formalizar de forma clara um procedimento em concordância com as Forças de Serviços de Segurança. (E3)</p> <p>A primeira resposta que tem que ser feita é alertar as pessoas de uma forma clara daquilo que se está a passar e qual é o comportamento que elas têm que adotar. Através do sistema de som as lojas têm que</p>

		<p>automaticamente ter a noção de saberem o que têm que fazer. (E3)</p> <p>É preciso tentar fechar e trancar as lojas, puxando o máximo de pessoas para o interior da loja. Aqui não nos podemos esquecer que o elemento mais vulnerável é o público (...) (E3)</p> <p>O acesso direto à central de segurança é fundamental, e hoje em dia os maiores centros comerciais já foram obrigados a implementar medidas de segurança física de acesso à central e que realmente já lhes dá mais alguma solidez e robustez. Mesmo assim, caso não seja possível, é preciso conseguir uma solução para fazer a ligação entre as Forças de Segurança e a monitorização da central de segurança que o centro comercial possa ter. (E3)</p> <p>Outro ponto é, mesmo depois do evento, tentar perceber se a segurança privada que esteja fora das instalações pode dar algum apoio ou não, e isso ficará à consideração da força que estará a coordenar a resposta ao incidente. (E3)</p> <p>Estritamente olhando para o incidente por atirador ativo, quanto mais depressa conseguirmos dar uma resposta e tentar neutralizar a ameaça, poderemos evitar um número substancial de vítimas. (E3)</p> <p>Privilegiámos os procedimentos de atacante</p>
--	--	--

		<p>ativo em dezembro de 2015, após os ataques de novembro em Paris. (E4)</p> <p>Já realizámos alguns simulacros de atirador ativo, sendo que um deles fizemo-lo após uma formação da PSP e em que a PSP também mostrou disponibilidade para vir fazer o simulacro connosco. Envovemos as lojas de maior dimensão e mantivemos observadores em cada loja. (E4)</p> <p>Tenho conhecimento de outro sistema de proteção, que é a instalação de altifalantes do centro comercial dentro das lojas. Ou seja, quando transmitem pelo sistema de som que estão numa situação de emergência, também é transmitido nas lojas. O nosso sistema de som apenas está instalado em todas as áreas comuns e corredores técnicos, e nós para o público geral comunicamos as situações de emergência através dos altifalantes, o que leva a que numa loja grande possa não ser ouvido. (E4)</p> <p>Sabemos que já houve ataques a centros comerciais e o nosso departamento de segurança esteve sempre atento a este tipo de situações para extrair o que é que se poderia melhorar e aplicar nos nossos centros. São temas que estamos a analisar constantemente. (E5)</p>
	<p>Formação (B.3)</p>	<p>A prática fundamental que tenho acompanhado é informação e formação acima de tudo. (E1)</p>

		<p>Pode-se sempre introduzir este tema numa ação de formação generalista para os lojistas, por exemplo sobre o combate à prática do crime de furto, e depois aproveitar para incidir sobre este assunto. (E2)</p> <p>É sempre preferível alguém que consiga dar exemplos e consiga motivar, incentivar e sensibilizar as pessoas para perceberem aquilo que está em causa e o que é que têm que fazer. É preciso ter em conta que não há grandes rotinas de treino, mesmo que haja formações, passado um tempo as formações tendem a desvanecer-se. (E3)</p> <p>Enquanto que na vertente do <i>safety</i> e nos exercícios que fazemos orientados para os incêndios, o que se pretende é focar no encaminhamento das pessoas para o exterior, no caso de as pessoas não conseguirem fugir de imediato para o exterior do edifício e estando o atirador ativo noutra parte do centro comercial o objetivo será encontrar um sítio o mais depressa possível para se refugiar. (E3)</p> <p>Foi-nos transmitido qual era o comportamento que se deve passar para o público quando este se depara com a entrada dos agentes das Forças de Segurança. As pessoas vêm ali um meio de socorro e vão querer socorrer-se em direção a eles. (...) devem ter atenção que os agentes do outro lado estão à procura de uma ameaça que não sabem quem é e irão</p>
--	--	--

		<p>responder de forma adequada para neutralizar a ameaça independentemente de ela ser real ou não, porque irão estar sujeitos a um grande <i>stress</i> e vão reagir de forma intempestiva a qualquer tipo de situação que saia fora do normal. (E3)</p> <p>O mais importante é a formação e a sensibilização. Já estamos com algumas preocupações nesse sentido, e no ano passado fizemos um simulacro onde o tema não era a segurança contra incêndios, que é o normal, mas sim um ataque terrorista com recurso a arma branca. E aqui as equipas foram sensibilizadas para acionarem os contactos de emergência que estão definidos por nós. Foi importante porque enquanto que o responsável de operações ou o diretor do centro podem estar a par ou mais sensibilizados para este tema, se calhar a equipa de limpeza ou a equipa de manutenção não estará tão a par da situação e poderá fazer algo que não é suposto. (E5)</p> <p>Para além das ações de sensibilização que fazemos com as equipas, nesta fase primária apenas com as equipas residentes do centro, num segundo passo será importante envolver também as equipas de lojistas. (E5)</p>
<p>Cooperação entre setor público e setor privado (C)</p>	<p>Perceção do nível de cooperação (C.1)</p>	<p>Temos contactos diretos com as Forças de Segurança nos locais, seja PSP seja GNR, mediante o sítio onde está implementado o centro comercial. (E1)</p> <p>Penso que poderíamos fazer muito melhor, se partirmos de um princípio de</p>

		<p>subsidiariedade entre as Forças de Segurança e os serviços de vigilância privada, acho que ainda há um longo caminho a percorrer. (E1)</p> <p>Acho que a nossa vigilância privada é um setor que terá que ser reinventado se nós queremos ter aqui alguma colaboração, porque realmente as Forças de Segurança não têm capacidade para tudo. Mas também do lado de quem legisla tem que haver abertura para que isso aconteça, e eu não vejo essa vontade. (E1)</p> <p>(...) a PSP na teoria está muito envolvida nisto e isso é o que eu sinto, e na Direção Nacional da PSP estão sempre disponíveis para colaborar neste assunto. Quando passamos à relação esquadra/ posto territorialmente competentes, as coisas deixam de ser transversais, porque tenho experiências diferentes que variam conforme cada Oficial que se encontra em funções. (E1)</p> <p>Considero que a colaboração é boa, sinceramente sempre senti da parte das Forças de Segurança disponibilidade, interesse e abertura (...). Não há dúvidas que houve uma evolução muito grande nos últimos anos na abertura e relacionamento que as Forças de Segurança têm com a sociedade civil, e isso é de louvar (...) (E1)</p> <p>Depende muito da zona geográfica, eu diria que nos exercícios que nós fizemos, regra</p>
--	--	---

		<p>geral houve um interesse muito grande por parte da PSP. (E2)</p> <p>Acho que devia haver mais comunicação entre as Forças de Segurança e os Diretores de Segurança dos centros comerciais. (E2)</p> <p>Este trabalho depende muito da informação que é passada. A nível de público não chega informação credível e coerente que possa ajudar as pessoas a adotar medidas e a estarem conscientes. Mas também as empresas e em específico aquelas ligadas aos centros comerciais, também não têm igualmente acesso a esse tipo de informação. Pode haver uma ou outra situação onde podem ter sido informados, pontualmente. Mas mesmo no âmbito dos contactos mais intensos que aconteceram na fase mais ativa do terrorismo jihadista na Europa, nunca conseguimos ter a certeza de pormenores em relação à ameaça e, mais especificamente, sobre quais as medidas de segurança que deveriam ser privilegiadas (...) como por exemplo o controlo de acessos, o controlo da correspondência, uma melhor uniformização da monitorização de videovigilância ou o uso provisório de outros meios de segurança eletrónica. (E3)</p> <p>Eu diria que a PSP até que integrou bastante bem e participou de uma forma bastante proativa na sensibilização e no conhecimento das realidades do centro comercial. (E3)</p>
--	--	---

		<p>Acredito que nos dias de hoje, se houvesse de novo uma escalada no nível de ameaça, iríamos ter de novo estes problemas de comunicação. Nós obviamente nunca nos iremos opor a qualquer ação no âmbito da segurança pública, nem podemos. Mas podíamos e devíamos estar sintonizados e coordenados no que diz respeito à gestão de crises e da comunicação da imagem, e mesmo até na preparação do nosso efetivo para ajudar a dar resposta e a manter a calma nas instalações. (E3)</p> <p>Tivemos uma ação de sensibilização por parte da PSP e que teve uma abordagem multidisciplinar com vários elementos e que incluiu informação em relação à resposta tática por parte da UEP. (E3)</p> <p>Já tivemos formações ministradas pelos serviços de informações e pela PSP sobre a temática da ameaça terrorista. Essas entidades facultaram informações acerca de indicadores da ameaça terrorista ou de atividades suspeitas, que estão interligadas, e nós colocámos essa informação nos nossos documentos de formação. (E4)</p> <p>O contacto foi feito por nós com as Forças de Segurança e conseguimos que a PSP viesse falar aos lojistas sobre este tema e dizer como é que eles deviam atuar, incluindo no âmbito da situação do atirador ativo. (E4)</p> <p>A PSP esteve envolvida no âmbito das</p>
--	--	---

		<p>formações que referi anteriormente. A informação que eu tenho dos centros comerciais, de uma forma geral, é que as administrações têm um bom relacionamento com as esquadras/ postos das Forças de Segurança da área. (E4)</p> <p>Costumamos manter um contacto regular com os serviços de informações, sendo que a última ação de formação ministrada incidu diretamente na ameaça terrorista em Portugal. Procuramos envolver todas as equipas dos centros comerciais, seja o diretor do centro, o responsável de operações, os assistentes, os responsáveis de <i>marketing</i>, e foi muito importante eles perceberem e terem noção de que realmente há um nível de risco que, embora seja baixo neste momento, não é garantido que não aumente. (E5)</p> <p>Uma das <i>guidelines</i> que é passada pela empresa assenta na interação com a polícia local, e já é nossa prática interna promover e realizar reuniões com as Forças de Segurança locais da área dos centros comerciais. Nestas reuniões procuramos informá-los das ações que estamos a fazer, dos simulacros que temos planeados e convidá-los para o caso de eles pretenderem participar, tentamos discutir com eles quais é que são os problemas que nós identificamos como mais prementes no setor dos centros comerciais, e igualmente partilhar as nossas preocupações e as nossas definições e</p>
--	--	--

		<p>procedimentos de segurança que temos ativos (...). (E5)</p> <p>Isto porque eu acho que é importante as Forças de Segurança estarem muito envolvidas, porque se tivermos um problema e nós ligarmos diretamente para o contacto que tenhamos no local e aí eles já souberem quais é que são as nossas preocupações e problemas recorrentes do dia a dia, se calhar estarão mais disponíveis para ir logo ao local. (...) é importante ter este contacto próximo entre entidades para eles também estarem a par da nossa realidade. (E5)</p>
	<p>Oportunidades (C.2)</p>	<p>Eu sou responsável por vários centros comerciais e a lógica mais normal é que o meu nome, o meu cartão do MAI seja o contacto disponível para todas as Forças de Segurança no caso de haver qualquer assunto para resolver neste âmbito. E isso deveria ser transversal ao <i>security</i> e ao <i>safety</i> (...) Acho que do lado das Forças de Segurança deveria haver esse ponto de contacto com pessoas dedicadas a este tema. (E1)</p> <p>Acho que efetivamente deveríamos ter mais oportunidades de organizar este tipo de treinos não só para a PSP poder treinar os seus elementos como também para nós podermos treinar a nossa reação, especialmente as nossas equipas de vigilância. (E2)</p> <p>Acho que também poderia haver mais ações de sensibilização, seja em seminários seja</p>

		<p>em encontros ou reuniões específicas do setor para se discutir esta temática e medidas concretas e não requisitos específicos da lei, que por vezes têm pouca utilidade prática. (E2)</p> <p>Ao nível da formação há eventos que se deveriam organizar, e até poderia partir de quem tem um contacto mais próximo connosco como o próprio DSP, a desenvolver ações de sensibilização seja a lojistas seja a pessoal de segurança privada para esta ameaça. (E2)</p> <p>Eu acho que falta um fórum (...) de discussão e de debate entre as Forças de Segurança e os representantes do setor, onde se poderia debater ideias e, muito importante também, trocar informações que podiam ir até ao próprio nível de ameaça. Recordo-me de na altura do Euro 2004 se fazer um bom trabalho nesta área, e acho que hoje em dia falta (...) partilha e acesso rápido a informação (...) para que possamos agir em conformidade e de forma atempada. (E2)</p> <p>Tudo o que é ministrado por uma Força de Segurança tem um poder e uma capacidade de influenciar muito acrescido (...). Principalmente quando temos que transportar a teoria para a prática e quando pretendemos dar formação a pessoas que não estão familiarizadas com a fenomenologia de uma arma automática por</p>
--	--	--

		<p>exemplo, ou como é que se distingue um engenho explosivo improvisado (...). (E3)</p> <p>No caso, em específico, da reação a um incidente por atirador ativo, não me chocaria que a um serviço do Estado fosse incumbida a tarefa de recomendar ou definir procedimentos face a determinado tipo de ameaça. Seja através de meios, de formação na prevenção, de formação na resposta, se é necessário ou não fazer simulacros ou treinos específicos. Isso poderia fazer sentido, porque se acontecer uma situação dessas (...), irá certamente causar ansiedade até porque são estes os eventos mais difíceis de gerir uma vez que é tudo em contraciclo com o que treinamos habitualmente que são os simulacros de incêndio. Aí o protocolo é fugir com calma para a rua e aqui é fugir como conseguir, esconder e não fazer barulho (...). E quando for visualizado o socorro, seguir as indicações dos agentes. Com estas ações de formação iria aumentar o grau de sensibilização não só no pessoal de segurança privada como também nos lojistas, e assim estaríamos mais próximos de interromper e dificultar a cadeia de planeamento e de preparação deste tipo de ações de ataque. (E3)</p> <p>(...) no caso particular dos lojistas, achamos que a melhor entidade para os formar e para os sensibilizar para a ameaça terrorista, não somos nós, mas sim uma Força de Segurança, uma entidade reconhecida e</p>
--	--	--

		<p>credível, onde se eles colocassem alguma questão ela pudesse ser respondida com propriedade. (E4)</p> <p>(...) muito importante os elementos da Força de Segurança da esquadra ou posto mais próximos conhecerem perfeitamente os centros comerciais. Deviam ter na sua posse informação atualizada e relevante do centro comercial, como as plantas do centro comercial. (E4)</p> <p>Ainda assim, acho que era importante haver um interlocutor especialmente designado a nível nacional para este âmbito. No Porto, por exemplo, através do meu contacto com o Núcleo de Operações, sempre que é necessário haver comunicação com algum dos nossos centros comerciais na área metropolitana do Porto eles falam comigo e eu garanto que essa informação é passada em conformidade. Ora, tendo em conta que sou Diretor de Segurança a nível nacional e que a nossa gestão se estende para além do Porto, poderíamos privilegiar um interlocutor a nível nacional. (E4)</p> <p>(...) seria importante a realização de reuniões periódicas com a nossa indústria, quer houvesse problemas ou não. Onde se discutissem os assuntos, quais são os problemas de parte a parte no âmbito da segurança e se pudessem definir ações e campanhas. (E4)</p> <p>Os centros comerciais devem ser</p>
--	--	---

		<p>considerados como uma extensão da rua, pelo que deve haver rondas no seu interior pelas Forças de Segurança de forma aleatória. Não digo de forma contínua, mas para o agressor passar a saber que a polícia pode estar no centro comercial. (E4)</p> <p>Imaginando que estamos perante um ataque terrorista e que há reféns no centro comercial, se as Forças de Segurança já conhecerem as plantas de antemão, conseguirão ter uma ação mais correta e mais rápida do que se nós tivermos que estar à procura das plantas e enviar para eles terem conhecimento mais tarde. Estamos a desenvolver uma ferramenta que permita que as Forças de Segurança e não só, também bombeiros por exemplo, tenham acesso a essas informações que possam servir mais tarde para uma intervenção mais rápida e eficaz. (E5)</p> <p>Para melhorarmos a nossa cooperação, devemos manter estas reuniões, para além de os convidar, fazê-los participar num simulacro neste tema. É importante que eles também estejam preparados para uma situação dessas porque numa reação inicial não serão com certeza as forças de reação especializadas. (E5)</p>
	<p>Cultura de segurança (C.3)</p>	<p>Como o risco de um atentado ou de uma situação de atirador ativo em Portugal é baixo, há um certo sentimento de indiferença. (E1)</p> <p>Outra questão que eu acho muito importante</p>

		<p>é a cultura de segurança, que tem que ser passada para a população geral e que nós em Portugal não temos. Nesse aspeto temos muito que caminhar, e isso começa na escola, quer no <i>safety</i> quer no <i>security</i>. (E1)</p> <p>Quanto à consciencialização, isto muitas vezes pode levantar alertas, criar alarmes sociais desnecessários e especulações. (E2)</p> <p>Como fatores impeditivos de maior preparação eu diria que a falta de cultura de segurança, a pressão para a rentabilidade do ativo, porque para todos os efeitos é um negócio, e a falta de verbas para a segurança passasse também ao nível do Estado. (E2)</p> <p>Passa pela falta de consciencialização da população no que diz respeito ao nível de risco e às medidas que poderão estar em vigor por parte da sociedade em geral. Há certos países onde, face à ameaça e às medidas em vigor em certo momento, há comportamentos que os cidadãos devem ter para além de depois haver outras medidas direcionadas para entidades ou instituições que eventualmente poderão ser consideradas como mais vulneráveis. Em Portugal isso não existe. (E3)</p> <p>Tendemos a desvalorizar o conceito de segurança. Damos mais importância à reação do que à prevenção, porque quando há necessidade de reação entra o papel de resposta das Forças de Segurança. Aí temos</p>
--	--	--

		<p>também tendência para reclamar, independentemente dos nossos comportamentos terem potenciado a ocorrência de algum problema. (E3)</p> <p>Até à presente data felizmente ainda não tivemos um ataque terrorista a centros comerciais em Portugal, e este facto alimenta uma maior despreocupação na população em geral, bem como nos nossos lojistas, mas também nas FS no que diz respeito a ameaças em centros comerciais. Mas é difícil sensibilizar as lojas porque ainda não tivemos um ataque, é visto como uma coisa que apenas acontece lá fora e não lhe é dada muita atenção. (E4)</p> <p>Damos e promovemos sim essa sensibilização, chamando as FS para virem dar essa formação, mas não conseguimos obrigar todos os lojistas a irem, conseguimos obrigar os nossos prestadores de serviços, a nossa administração, mas para os lojistas não conseguimos. Nem temos nenhuma lei que nos obrigue, dependendo assim da sensibilidade e do senso dos lojistas, e por isso não podemos garantir que a mensagem chega de facto a toda a gente que trabalha num centro comercial. E, obviamente que os lojistas são uma parte muito importante para se conseguir reduzir o impacto de um ataque terrorista. Concordo que é necessário ter todos os trabalhadores sensibilizados para esta ameaça, sabendo como a identificar e como atuar. Era importante insistir, e passa-</p>
--	--	---

		<p>se muito lá fora, no treino dos vigilantes de todos os centros comerciais. (E4)</p> <p>Em Inglaterra e em França as FS divulgam em sites oficiais muitas <i>guidelines</i> sobre isto e sensibilizam bastante para que a pessoa informe e dê o alerta. Isso não vejo em Portugal, não há uma atitude preventiva desse género. (E4)</p> <p>Para haver uma melhor consciencialização junto dos funcionários e lojistas, só com um melhor empenho do governo, não sei se transferido para as FS, com a implementação de campanhas, ações de formação, criação de ferramentas, vídeo, formação online, que permitam aos centros comerciais terem material para formar. Primeiro tem que haver sensibilização para a importância desta matéria, aproximado ao que se vê na França e no Reino Unido. (E4)</p> <p>O principal fator que impede uma maior preparação do setor face à ameaça terrorista é as pessoas estarem sensibilizadas e empenhadas para isto. As FS não têm uma política de formação muito proativa e talvez a isso se deva muito ao facto do nosso nível de alerta terrorista ser baixo. (E4)</p> <p>Portanto esta falsa sensação acho que é importante combatê-la. Não se trata de ter medo ou receio, trata-se de estarmos preparados para caso aconteça saber como reagir. E isto neste momento é o que nos</p>
--	--	---

		<p>poderá impedir de ser mais eficientes na reação. (E5)</p> <p>Em relação à cultura de segurança e em específico no nosso público visitante, para ter noção já tive situações em simulacros de incêndio em que fizemos despoletar os alarmes sonoros e estávamos a dirigir todas as pessoas para as saídas e tinha pessoas na caixa do hipermercado que diziam que não saíam dali sem as suas compras ou sem pagar. Portanto, nós tivemos que insistir e quase obrigar fisicamente a que as pessoas saíssem, o que demonstra que realmente de uma forma geral não estão sensibilizados para esta matéria. (E5)</p>
<p>Quadro legislativo nacional (D)</p>	<p>Obrigatoriedade de contramedidas (D.1)</p>	<p>Tal e qual como nós aplicamos medidas de autoproteção para o <i>safety</i>, devíamos fazê-lo para o <i>security</i>. Replicávamos a lógica das inspeções da ANEPC e passava a haver uma validação da PSP para as questões das medidas de segurança. (E1)</p> <p>Acho que algumas normas vão demasiado além, muito extensivas na parte de CCTV, com muitas especificações. E outras, com importância igualmente relevante, como as barreiras físicas, a formação contínua do pessoal de segurança privada, aí são demasiado básicas. (E2)</p> <p>Na minha perspetiva, o regime jurídico deveria fomentar no âmbito do <i>security</i> algo semelhante ao que existe na segurança contra incêndios. Porque o regime jurídico contra incêndios obriga as organizações a</p>

		<p>definirem as suas medidas de autoproteção e a apresentarem essas medidas de autoproteção à apreciação da ANEPC. No âmbito do <i>security</i> dever-se-ia passar o mesmo, mas sendo as medidas submetidas à apreciação da Força de Segurança territorialmente competente. Porque é importante perceber que tipo de organização é que ali está, quais é que são os procedimentos e, acima de tudo, essa Força de Segurança ter o conhecimento do local, dos riscos a ele associados e os meios que estão disponíveis, quem é o Diretor de Segurança e quais os contactos dessa pessoa, havendo espaço para as Forças de Segurança fomentarem este tipo de medidas e criando condições para se verificar uma obrigatoriedade legal. A questão que se levante depois é que, quando se implementa este tipo de decisões, regra geral são intransigentes e não levam em consideração o enquadramento e forma de organização e funcionamento dos centros comerciais, que são infraestruturas muito específicas. (E3)</p> <p>Do ponto de vista da prevenção, deveria haver outra abordagem como já falei, mesmo que de forma mais simplificada, faria todo o sentido haver uma informação partilhada. Mesmo os planos de segurança internos que nós temos, eles estão muito vocacionados e elaborados para a vertente do <i>safety</i>. Também podem lá ter os procedimentos de ameaça de bomba ou de atirador ativo, mas temos que ver que os especialistas que desenvolvem estes planos são muitas vezes</p>
--	--	---

		<p>por técnicos especialistas em segurança contra incêndios e não tanto em segurança pública. E muitas vezes a informação que é facultada nesses trabalhos nem sempre introduzem algum valor em relação ao conhecimento tático operacional que uma Força de Segurança precisava. (E3)</p> <p>Quanto à obrigatoriedade das medidas de autoproteção no âmbito do <i>security</i>, caso fossem obrigatórias certamente teríamos mais participação. (E4)</p> <p>Na minha opinião, o critério de avaliação de risco não devia estar unicamente associado à ABL, porque diz que só centros comerciais com determinada ABL devem aplicar certo tipo de medidas. Contudo, e tal como os restantes fenómenos criminais, o criminoso não olha à ABL, mas sim à oportunidade e à localização. Acho que deviam-se ter em consideração outros fatores, pois um posso ter um centro comercial com área distinta àquela que obriga ao conjunto de medidas identificado e que pela sua localização ou tipo de cliente me obriga a ter maiores cuidados. Enquanto que há outros com a área identificada e que não precisavam de tantos cuidados. Por isso, eu optaria por incluir outros fatores como a localização, o tipo de lojas e o tipo de clientes. Colocar o critério de avaliação de risco apenas na ABL é redutor. (E4)</p> <p>Outra medida que tenho conhecimento que se pratica noutros países é a aprovação dos</p>
--	--	---

		<p>projetos deste tipo de infraestruturas, como é o caso do centro comercial, depender do cumprimento de determinados fatores no âmbito do <i>security</i>, conforme em Portugal se faz para o <i>safety</i>. (E4)</p> <p>Eu acho que as empresas como nós só vão fazer ações neste sentido e todas as equipas do centro comercial se vão comprometer firmemente se formos realmente obrigados. (E5)</p>
	<p>Figura do Diretor de Segurança (D.2)</p>	<p>Continuo a dar nota que a questão da figura do Diretor de Segurança é muito importante, e que deveria ser homogeneizada quer no <i>safety</i> quer no <i>security</i>. Os processos deviam ser simples tanto na fiscalização como na execução, de forma a que todos os intervenientes pudessem intervir de forma rápida e expedita. (E1)</p> <p>Em relação ao Diretor de Segurança, acho que aqui a lei em si acaba por não ser a fonte nem a solução para estes problemas. Acho que tem que partir muito da comunicação e interação entre as Forças de Segurança e estas figuras dos centros comerciais, e haver mais colaboração. Recordo-me de quando estávamos a preparar os centros para as medidas especiais das centrais de segurança notei uma colaboração bastante positiva com o Departamento de Segurança Privada. (E2)</p> <p>Outra questão que devemos ter em conta, é que todas as entidades gestoras de centros comerciais, como também os estádios de</p>

		<p>futebol, têm a figura dos Diretores de Segurança. Ora, essas figuras têm às vezes informações apenas porque têm conhecimentos, porque do ponto de vista de haver uma decisão onde por exemplo tem que haver reforço de determinados meios de segurança às instalações, isso regra geral ou não acontece ou quando acontece é feito muito em cima do joelho. E eu creio que em relação à figura do Diretor de Segurança, e o Departamento de Segurança Privada da PSP tem o conhecimento de quem é que são os Diretores de Segurança que estão afetos a determinadas entidades, e eventualmente poderia ser uma mais valia, pois podia facilitar a interação e a divulgação de informação entre as diferentes equipas de gestão que estão nos centros comerciais. Creio que fazia sentido haver este contacto direto, em vez de haver passagem de informação às divisões locais e depois essa informação vir um pouco desenquadrado e, por vezes, desajustada do ponto de vista temporal. Já que estas entidades são obrigadas a ter um Diretor de Segurança e o Diretor de Segurança está inscrito no SIGESP como representante ou elemento daquela entidade, creio que podia fazer sentido em determinadas alturas utilizar os contactos dos Diretores de Segurança para manter um canal aberto. É algo que ajuda e iria prevenir certamente eventuais contratempus. (E3)</p> <p>Para além disso, deveriam também ser aproveitados os contactos dos Diretores de</p>
--	--	--

		<p>Segurança. A maior parte da ligação que nós temos com a PSP são informais. Face aos incidentes associados ao terrorismo e à criminalidade violenta, acho que deveria haver mais informação, pelo menos no que diz respeito, se não for para a parte do público em geral para evitar eventuais situações de ansiedade, devemos privilegiar algum tipo de fórum onde haja algum relacionamento institucional, mais que não seja para nós percebermos o grau de ameaça que temos e o que se pode esperar que deve ser implementado do ponto de vista das Forças de Segurança e que pode ser exigido aos operadores privados. (E3)</p> <p>Quanto à figura do Diretor de Segurança, acho que é a pessoa que tem mais conhecimento de tudo o que está ativo no terreno, portanto é importante que haja sempre um contacto direto com as forças policiais nesse sentido porque se calhar se eu puder responder diretamente por vários centros comerciais da nossa responsabilidade, aí deixa de haver tempo perdido a contactar centro por centro, se calhar se a informação estiver centrada num só ponto será mais fácil para a informação fluir. Poderá ser importante evoluir e investir nesse sentido. Neste caso a figura do Diretor de Segurança acho que ainda é muito verde e tem muito espaço para evoluir. (E5)</p>
	<p>Simulacros no âmbito de security (D.3)</p>	<p>Se calhar se legislarmos e dissermos que os simulacros de <i>security</i> são obrigatórios, aí não teremos hipótese se não os fazer. (E1)</p>

		<p>Há uma dificuldade em organizar os simulacros, acho que falta disponibilidade para o treino. Mas, lá está, poderia ser resolvido se fosse uma imposição legal. (E2)</p> <p>Deveria também ser considerado incluir na Lei de Segurança Privada a obrigatoriedade de realização de simulacros no âmbito de <i>security</i> e não apenas de <i>safety</i>, definindo a entidade que tem que realizar e a sua periodicidade, à semelhança do procedimento que está em vigor na proteção contra incêndios. Se houvesse obrigatoriedade, talvez as pessoas e os lojistas encarem de outra forma. (E4)</p> <p>Quanto aos simulacros no âmbito do <i>security</i>, nós fazemo-lo por boas práticas e porque queremos, mas não são obrigatórios. E eu acho que é importante que passe a ser obrigatório, nem que seja um simulacro de incêndio e um simulacro de <i>security</i>, porque isto tem que fazer parte das nossas competências, temos que saber agir tanto num caso como no outro. E lá está, os nossos procedimentos no caso de incêndio serão muito diferentes dos procedimentos em caso de ataque terroristas, e é importante que as equipas estejam a par e sensibilizadas e informadas para isso. (E5)</p> <p>E é importante que os simulacros sejam feitos não só porque nós podemos, mas também porque está escrito na Lei que se</p>
--	--	---

		<p>comece a fazer com uma determinada regularidade. (E5)</p>
<p>Potencial tecnológico na mitigação do risco (E)</p>	<p>Inteligência artificial (E.1)</p>	<p>Se falarmos de ameaça de bomba ou de pacote suspeito, já existem no mercado <i>softwares</i> onde conseguimos programar os algoritmos nas câmaras para identificarem de forma inteligente objetos que não correspondem ao <i>layout</i> que a instalação tem. (E1)</p> <p>A deteção facial é outra situação relevante. A análise de vídeo, seja ao nível de contexto ou de inteligência artificial, também é importante. Os sistemas atualmente começam a ter essa evolução, mas mesmo assim continuam a ser investimentos consideráveis quando falamos em 200 ou 300. Regra geral, a tecnologia é uma boa ferramenta, mas acima de tudo, e no caso da prevenção e resposta, assenta essencialmente na componente humana. A tecnologia pode, de facto, dar alguns <i>inputs</i> direcionando a nossa atenção a comportamentos específicos – «quando é que esta cara foi referenciada»; «esta matrícula foi detetada pela polícia que nos avisou para contactarmos com eles». Contudo, depende sempre depois da formação dos centralistas ou vigilantes para detetar essas situações e saberem atuar em conformidade mesmo para dissuadir, sendo esse o principal objetivo. (E3)</p> <p>Toda a evolução da matéria que nos leve a melhorar os nossos sistemas de segurança são benéficas. Desde os nossos sistemas de</p>

		<p>CCTV avançados que fazem reconhecimento facial ou sistemas biométricos, sistemas de monitorização, tudo o que nós conseguimos colocar em prática e que nos possa ajudar a nível de <i>security</i> eu creio que é benéfico. (E5)</p>
	<p>Oportunidades (E.2)</p>	<p>As câmaras com algoritmos podem ser importantes para o caso de pacote suspeito. (E1)</p> <p>Um indivíduo por exemplo que já é reconhecido e que esteja numa base de dados, se eu conseguisse ter um alerta a partir do momento em que ele entra pela porta de acesso e começar a monitorizá-lo, poderia ser uma mais valia. (E2)</p> <p>Há tecnologia com aplicabilidade relativamente simples do ponto de vista técnico e que hoje em dia poderiam ajudar na prevenção deste tipo de criminalidade violenta, como o reconhecimento facial ou o reconhecimento de matrículas, que podem realmente ajudar a despoletar os alertas para quem está a monitorizar. (E3)</p> <p>Creio que os detetores de metais e de explosivos seriam também relevantes, sendo que alguns países os usam. Penso, contudo, que seria mais difícil poder usá-los de uma forma tão ostensiva e se tal fosse a acontecer tínhamos de ter a consciência de que tal condiciona muito a utilização dos espaços abertos ao público. Mas caso seja</p>

		<p>necessário, tem que haver adaptação. Mas penso que assenta essencialmente na capacitação da componente humana da segurança privada. (E3)</p> <p>Para o caso específico do atirador ativo, poderiam ser usados os detetores de metais. Nós, por exemplo, temos centros comerciais na Turquia, e em certos centros comerciais foram utilizados detetores de metais e de explosivos nas portas de entrada. O que aconteceu é que numa certa altura foi feito um alerta e assim que o terrorista se sentiu detetado, acionou o engenho explosivo e ainda conseguiu fazer ali uma série de vítimas. Mas os detetores poderiam ajudar a dissuadir, sim. (E3)</p> <p>Mas, hoje em dia todos andamos agarrados aos telemóveis, e um sistema de notificação em massa e de forma rápida para dar informações simples poderia ser uma mais valia. (E3)</p> <p>Depois, é também importante a gestão das redes sociais porque durante o período destes incidentes há um nível absurdo de fluxo de informação. (E3)</p> <p>Há centros na Turquia ou na Rússia onde estão a operar com detetores de metais, mas como sabe, na generalidade da Europa isso</p>
--	--	---

		<p>não é utilizado, nem nos centros comerciais nem noutros <i>soft targets</i>. (E4)</p> <p>Quanto à utilização dos raio-x na entrada dos centros comerciais à semelhança de outros sítios. Se o nível de ameaça em Portugal subisse substancialmente, o que eu sei das empresas de vigilância com as quais temos contacto é que conseguíamos ter acesso de um momento para o outro a raquetes de deteção. Estaria mais inclinado para este procedimento, tal como a França utilizou imediatamente a seguir a novembro de 2015, mais do que algo fixo, mas teria que haver uma alteração da legislação. E as pessoas estavam tão sensibilizadas que de facto ninguém se opunha. (E4)</p> <p>Outra medida é a possibilidade de visionamento do CCTV num ponto seguro fora do centro comercial. (E4)</p>
	<p>Obstáculos (E.3)</p>	<p>As capacidades de inteligência artificial que hoje em dia as câmaras de CCTV podem oferecer permitem fazer muita coisa. Mas a questão da proteção de dados e o RGPD acabam por ser fatores impeditivos e impedem que aproveitemos o potencial. (E2)</p> <p>Realmente é muito difícil de implementar, dados os pareceres que temos vindo a ter no âmbito do RGPD. Há também que haver a proporcionalidade dos meios. (E3)</p> <p>O alerta dentro das lojas é um desafio,</p>

		<p>porque o sistema de som das áreas comuns não passa diretamente nas lojas. Nos parques de estacionamento por vezes não se consegue ouvir devido aos barulhos da ventilação e dos carros. (E3)</p> <p>Depois, há um handicap que é, por força do RGPD, não se pode tirar todas as potencialidades do CCTV, como o reconhecimento facial ou o reconhecimento de matrículas, não podemos e não nos é permitido. (E4)</p> <p>Ainda assim temos um problema significativo que é o nível de segurança <i>versus</i> o cumprimento do RGPD. Nós poderíamos ter alguns sistemas de segurança mais fortes e eficazes se não tivéssemos depois conflitos com o direito à privacidade em vigor. Temos sistemas que nos poderiam ajudar mais e na verdade não os podemos colocar a 100%. Mas todas as evoluções neste nível são importantes de incorporar nos nossos sistemas de <i>security</i> porque quanto mais bem preparados tivermos tanto a nível humano como tecnológico mais conseguiremos minimizar o risco e, caso aconteça, minimizar os efeitos de um eventual ataque. (E5)</p> <p>Em relação aos sistemas de som, tentamos sempre que os nossos se sobreponham aos restantes, mas não consigo garantir que em todas as lojas se consiga ouvir as mensagens. Neste momento já conseguimos garantir que é possível ouvir também no <i>mall</i></p>
--	--	---

		<p>como nos parques de estacionamento de todos os níveis. Mas dentro de uma loja que se calhar tem um sistema de som em alto nível, podemos não garantir que o som passe nesses pontos, mas estamos sempre a tentar evoluir e sensibilizar as empresas para estarmos interligados nesse ponto. (E5)</p>
--	--	---