

# Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



## RELATÓRIO FINAL

elaborado ao abrigo do anterior acordo ortográfico

I Curso de Comando e Direcção Policial

### **PLANEAMENTO DE OPERAÇÕES POLICIAIS: PROTOCOLO/PROCEDIMENTOS DE ACTUAÇÃO EM CENÁRIOS DE RISCO CASO PRATICO – MANIFESTAÇÕES NO COMETLIS**

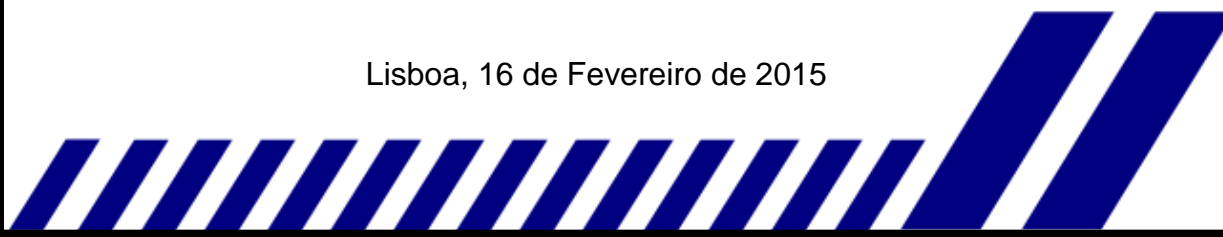
**ELABORADOR POR:**

Francisco Nuno Pereira Alves, Comissário da PSP

**ORIENTADOR:**

Doutor Luís Elias, Intendente da PSP

Lisboa, 16 de Fevereiro de 2015



## INDICE GERAL

I. Lista de Abreviaturas.....	1
1. Introdução.....	2
<b>Parte I – Enquadramento Teórico.....</b>	<b>4</b>
2. Planeamento - Conceitos e sua importância.....	4
2.1 O Risco/Gestão do Risco – Conceitos.....	6
3. Departamento de Investigação Policial da PSP.....	8
3.1 Criação, estrutura e funções.....	8
3.2 Geração de cenários – Apoio ao planeamento.....	10
4. Grandes Eventos – Conceitos.....	12
4.1. Estratégia de Segurança de um Grande Evento.....	13
4.2. Grande Evento - Cimeira da Nato.....	18
4.2.1. Cenários Prováveis.....	19
a) Cenário 1 (Probabilidade Baixa, Consequências Irrelevantes).....	19
b) Cenário 2 (Probabilidade Elevada, Consequências não Significativas).....	20
c) Cenário 3 (Probabilidade Média, Consequências Significativas).....	20
d) Cenário 4 (Probabilidade Baixa, Consequências Elevadas).....	21
4.2.2. Matriz do Grau do Risco.....	22
5. Manifestações Públicas de Protesto.....	23
5.1. Contexto Social e Dados Estatísticos.....	23
<b>Parte II – Caso Prático – Manifestações Públicas de Protesto.....</b>	<b>24</b>
6. Manifestações no COMETLIS – Caso Prático.....	24
6.1. Cenário Mais Plausível.....	25
6.2. Procedimentos de Actuação.....	26
7. Considerações Finais/Propostas/Recomendações.....	30
8. Bibliografia.....	34
9. Anexos.....	36
9.1. Entrevista 1 – Sr. Superintendente Fiães Fernandes (DIP/DN)...	36
9.2. Entrevista 2 – Sr. Superintendente Constantino Ramos (UEP)...	39
9.3. Entrevista 3 – Sr. Superintendente Pedro Gouveia (DO/DN).....	41
9.4. Entrevista 4 – Sr. Intendente Fernando Pinto (SO/CI/UEP).....	43

*Quanto aos métodos, podem existir um milhão ou até mais, mas princípios há poucos. O homem que compreende os princípios pode escolher bem os seus próprios métodos. O homem que experimenta métodos ignorando os princípios, deparar-se-á – com certeza – com obstáculos.*

Ralph Waldo Emerson

## I. LISTA DE ABREVIATURAS

ABEOC BRASIL - Associação Brasileira de Empresas de Eventos

AR – Assembleia da República

CI – Corpo de Intervenção

COMETLIS – Comando Metropolitano de Lisboa

DIP – Departamento de Informações Policiais

DN - Direcção Nacional

DO – Departamento de Operações

EIR – Equipa(s) de Intervenção Rápida

GOC – Grupo Operacional Cinotécnico

INEM – Instituto Nacional de Emergência Médica

IPQ – Instituto Português da Qualidade

NEP – Norma de Execução Permanente

NP – Norma Portuguesa

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

PSP – Polícia de Segurança Pública

RASI – Relatório Anual de Segurança Interna

SINTEL – Sistema de Inteligência Policial

SO – Subunidade Operacional

SO/SINTEL – Subunidade Operacional do Sistema de Inteligência Policial

UEP – Unidade Especial de Polícia

UNISDR – *United Nations Interregional Crime and Justice Research Institute*

UO/SINTEL – Unidade Operacional do Sistema de Inteligência Policial

## 1. INTRODUÇÃO

No âmbito do Curso de Comando e Direcção Policial ministrado no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, foi determinado a elaboração de um Relatório de Final de Curso cuja temática foi devidamente aprovada pelo Exmo Senhor Director Nacional da Polícia de Segurança Pública.

A temática escolhida teve como base fulcral o planeamento que, segundo Carvalho (2012), é o processo pelo qual tentamos aumentar a probabilidade dos resultados futuros desejados, para além da probabilidade de que tal aconteça por acaso. Assenta na definição das finalidades e dos objectivos de uma empresa e na ponderação das alternativas para os alcançar.

Como refere Sarmento (2013), a investigação e a geração de novos conhecimentos inicia-se com a fase do conhecimento actual onde se torna indispensável a identificação de um problema.

A escolha do tema prende-se sempre com a motivação para pesquisar sobre um assunto pertinente e colher contributos para o desenvolvimento da ciência e do conhecimento (Sarmento, 2013). Assim sendo e saindo propositadamente da área de conforto do autor do relatório, o campo de interesse e o domínio de investigação neste trabalho incidiu no estudo da geração de cenários de risco.

Neste contexto este trabalho pretendeu abordar, no âmbito do Planeamento Operacional, concretamente a geração de cenários de risco (implementação nos Comandos de maior dimensão), pretendendo mostrar a importância desta ferramenta no apoio ao planeamento e, por último, através de um exemplo de uma manifestação e seu cenário mais provável, sistematizar um protocolo ou um conjunto de procedimentos a adoptar face ao cenário criado.

Pretendeu ainda que este trabalho fosse a primeira “pedra” de um futuro manual de procedimentos quer para manifestações, quer para outros eventos, visto que tais procedimentos têm que ser adaptados tendo em conta a tipologia de cada grande evento.

Para a feitura deste relatório, foi escolhido o tema/evento “manifestações” como caso prático e sua definição de procedimentos, não só pela elevada frequência

com que acontecem na área da PSP (Polícia de Segurança Pública), mas também pela violência gerada e a elevada afluência de diferentes grupos com interesses variados, conjugando esta realidade complexa que ultrapassa em muito o plasmado na lei que regula estas formas de expressão popular (Decreto Lei nº 406/74 de 29 de Agosto) com o rigoroso e escrutinado trabalho das forças de segurança (em concreto a PSP) no garante dos direitos de todos os intervenientes.

Em suma, foi escolhido o tema “Manifestações” como caso prático, pela especificidade que ele encerra, dimensão, impacto mediático e desafios colocados ao planeamento e execução operacional da PSP.

A descrição dos objectivos da investigação, segundo Sarmiento (2013, p. 13), “...originam uma lista de conhecimentos e competências a adquirir”.

Em resumo, com a investigação desta temática pretendeu-se:

1. Saber como a PSP actualmente procede ao estudo/geração de cenários
2. Justificar a pertinência da geração de cenários no apoio ao planeamento através de uma amostra de Entrevistas
3. Sistematizar protocolos/procedimentos de actuação tendo em conta os cenários de risco criados – através de um Caso Prático
4. Apresentar algumas sugestões/recomendações com o intuito de minimizar algumas vulnerabilidades e facilitar o trabalho de quem comanda

O presente trabalho foi dividido em duas partes. Na primeira parte (Enquadramento Teórico) pretendeu-se fazer uma abordagem qualitativa com vista à revisão do estado de arte e tratar alguns conceitos importantes para a temática retratada. Na segunda parte (Caso Prático) e após levantamento de todas as informações necessárias, procedeu-se a uma avaliação e sistematização de protocolos de actuação/procedimentos tendo em conta um cenário de risco.

Foram efectuadas quatro entrevistas a Oficiais, concretamente, do DIP/DN (Departamento de Informações Policiais da Direcção Nacional), do DO/DN (Departamento de Operações da Direcção Nacional e da UEP (Unidade Especial de Polícia), sobre a geração de cenários como ferramenta para ajudar no

processo de decisão dos Comandantes. As respostas foram todas positivas sobre este assunto, ou seja, todos referiram a importância do funcionamento desta ferramenta em pleno.

Os entrevistados foram os Exmo Srs Oficiais:

- Superintendente Constantino Ramos – Comandante da Unidade Especial de Polícia, ex-Comandante do COMETLIS (Comando Metropolitano de Lisboa)
- Superintendente Fiães Fernandes – Director do Departamento de Informações Policiais da Direcção Nacional da PSP
- Superintendente Pedro Gouveia – Director do Departamento de Operações da Direcção Nacional da PSP
- Intendente Fernando Pinto – Comandante da Subunidade Operacional Corpo de Intervenção da Unidade Especial de Polícia

## **Parte I – Enquadramento Teórico**

Neste capítulo fez-se uma exposição de alguns aspectos relacionados com a temática escolhida, nomeadamente, conceitos de planeamento, avaliação/gestão do risco e vantagens da criação de cenários de risco como ferramenta de apoio ao planeamento. Posteriormente abordou-se o DIP como departamento que tem por missão, entre outras, avaliar o risco. Foram descritos alguns conceitos de Grande Evento e descreveu-se, como uma boa prática a implementar no futuro, o Grande Evento – Cimeira da Nato, os cenários que foram produzidos pelos analistas e a matriz de risco gerada.

Por último contextualizou-se a temática das Manifestações tendo sido apresentados alguns dados estatísticos para se perceber a importância/dimensão deste assunto no trabalho diário das forças de segurança.

## **2. PLANEAMENTO – Conceitos e sua importância**

O planeamento consiste na escolha dos objectivos da organização a médio e longo-prazo e na previsão dos meios e formas para que esses objectivos tenham maiores probabilidades de serem alcançados, permitindo assim a existência de

uma linha de rumo, a introdução de objectivos futuros em todas as decisões do presente e, em simultâneo, a eliminação de pontos fracos e antecipação de ameaças do exterior, e possibilitando o desenvolvimento da organização através da definição de estratégias para o melhor aproveitamento das oportunidades.

Quanto ao método e passos a efectuar para a realização do planeamento, não existe unanimidade entre os vários autores. É, contudo, possível encontrar um ponto comum entre todos eles e que diz respeito às funções ou respostas que deve dar: qualquer planeamento deve responder de forma clara e precisa às questões “Onde estamos?”, “Para onde queremos ir?” e “Como lá chegar?”.

Para responder à questão “Onde estamos?” é necessário analisar a situação actual dos diversos elementos da envolvente externa e tentar prever a sua evolução futura a fim de determinar as ameaças e oportunidades com que a organização pode ser confrontada. Paralelamente, deve ser efectuada uma análise da própria organização, avaliando os seus pontos fortes e fracos e a sua posição competitiva no mercado. A resposta à questão formulada servirá como instrumento-base para a definição dos objectivos organizacionais e fornecerá informação fundamental para o desenvolvimento das estratégias de actuação.

Quanto à questão “Onde queremos ir?”, significa definir os objectivos que a organização pretende atingir, os quais deverão estar de acordo com a missão e valores organizacionais e enquadrados com as conclusões obtidas na análise das ameaças e oportunidades e pontos fortes e fracos da organização.

Finalmente, a questão “Como lá chegar?” corresponde à escolha das estratégias de actuação que permitam atingir os objectivos, à determinação dos recursos (humanos, materiais, financeiros e outros) necessários para a implementação do plano e à descrição das acções a desenvolver ao nível operacional e das medidas a tomar que permitam a monitorização/controlo dos resultados. Nesta fase, que podemos definir como a da elaboração do plano, convém distinguir entre a elaboração do plano estratégico, onde são definidas as orientações gerais de médio e longo prazo, e a elaboração do plano de implementação (ou operacional), onde são especificados os procedimentos, as regras e as políticas a adoptar.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> [http://www.notapositiva.com/trab\\_professores/textos\\_apoio/gestao/04conc\\_planeamento.htm](http://www.notapositiva.com/trab_professores/textos_apoio/gestao/04conc_planeamento.htm)



Dito de outra forma, o planeamento consiste em elaborar uma antevisão da acção que pressupõe o traçar de um projecto geral que fixe os objectivos, considere os recursos necessários e os disponíveis, calendarize as etapas e o tempo de execução.

Segundo Carvalho (2012), o planeamento é o processo pelo qual tentamos aumentar a probabilidade dos resultados futuros desejados, para além da probabilidade de que tal aconteça por acaso. Assenta na definição das finalidades e dos objectivos de uma instituição e na ponderação das alternativas para os alcançar.

Consiste no método de ordenar as actividades, definir objectivos para atingir um futuro desejado, além de minimizar os recursos necessários à consecução dos mencionados objectivos.

## **2.1. O Risco/Gestão do Risco – Conceitos**

O risco sempre fez parte do quotidiano do ser humano estimulando-o a conhecê-lo, desafiá-lo e em alguns casos até superá-lo. É uma variável permanente em todas as actividades de um indivíduo afectando os seus resultados de forma positiva desde que seja conhecido e mantido a um nível aceitável.

Sabemos que não é possível eliminar totalmente os riscos, embora possamos explorá-los/analísá-los de forma adequada, coerente e consistente mediante a implementação de um bom plano de avaliação e gestão de riscos.

Para Hope (2002) o risco significa incerteza sobre a ocorrência ou não de uma perda ou prejuízo e a forma de se controlar os riscos é através da sua gestão.

Acrescenta ainda que, ser capaz de gerir o risco significa “tentar evitar perdas, tentar diminuir a frequência ou severidade de perdas ou pagar as perdas de todos os esforços em contrário”. Frequência de perdas é uma referência à quantidade de vezes que a perda ocorre, enquanto severidade seria o total do prejuízo da perda e quanto custará pagar por esse prejuízo.

A Gestão do Risco é o processo de identificar, avaliar e agir relativamente aos riscos decorrentes das actividades normalmente desenvolvidas, de modo a atingir um grau de risco aceitável (ou um custo economicamente aceitável).

A Gestão do Risco é uma ciência que permite ao homem conviver de maneira mais segura com os riscos a que está exposto. Tem a função de proteger os seres humanos, os seus recursos materiais e o meio ambiente. Numa organização um programa de gestão do risco tem o objetivo de identificar, analisar e avaliar os riscos existentes e assim decidir como serão tratados.<sup>2</sup>

O risco é função de três factores: Ameaça – qualquer indicação, circunstância ou evento com potencial de causar dano ou perda; Vulnerabilidades – é qualquer debilidade/fragilidade que pode ser explorada por uma ameaça, possibilitando o acesso a um activo (alvo), podendo vir a causar impacto (dano ou perda); e Consequências – que se traduz no resultado produzido pela materialização do(s) risco(s).

A gestão de riscos é um processo dinâmico e contínuo e crucial para a boa gestão de qualquer empresa. Portanto, todas elas devem ter a capacidade e competência para diagnosticar, priorizar, monitorizar e gerir os seus riscos, sempre atentas às mudanças do ambiente interno e externo para não serem surpreendidas por riscos desconhecidos ou não controlados.<sup>3</sup>

Segundo a UNISDR (2009), a Gestão do Risco (*Risk Management*) corresponde à aproximação sistémica e às práticas de gestão que podem contribuir para minimizar danos e perdas potenciais, usando: directivas, organizações, e capacidades operacionais para implementar estratégias e políticas para diminuir o impacto das ameaças e a possibilidade de desastre. Inclui: avaliação e análise do risco, implementação de estratégias e de acções de controlo, redução e transferência de risco.

Inclui, assim, as acções/medidas de prevenção, preparação e protecção, bem como de mitigação do risco (diminuição ou limitação dos impactos adversos das ameaças), através de planos de contingência que incluem normas e procedimentos bem como medidas a serem adoptadas por uma organização. Visam o retorno à normalidade no mais curto espaço de tempo, minimizando impactos que podem culminar com o fracasso de uma organização. Tem por finalidade prever os meios de actuação que serão utilizados para evitar que os riscos identificados e classificados, caso ocorram, venham a configurar-se em perdas de vida humanas e danos no património (público ou privado).

---

<sup>2</sup> [http://www.higieneocupacional.com.br/download/avaliacao-riscos-carlos\\_h\\_melo.pdf](http://www.higieneocupacional.com.br/download/avaliacao-riscos-carlos_h_melo.pdf)

<sup>3</sup> <https://endeavor.org.br/3-etapas-para-uma-gestao-de-riscos-efetiva/>

Por último mas não menos importante, também o Plano de Coordenação, Controlo e Comando Operacional das Forças e Serviços de Segurança (PCCCOFSS) aborda a temática do risco (e sua avaliação) definindo-o como “a probabilidade de materialização da(s) ameaça(s) sobre um determinado alvo(s) (infra-estrutura, activos e missões) num determinado período de tempo.

A partir desta definição geral, o grau de risco será definido em função da probabilidade de materialização da(s) ameaça(s) sobre um determinado alvo, das vulnerabilidades do alvo e das consequências expectáveis caso a ameaça se concretize.”

Segundo a norma NP 4397 (IPQ 2008), a avaliação do risco pode ser encarada como uma ferramenta muito útil à tomada de decisões, fazendo mesmo parte integral de qualquer sistema de gestão.<sup>4</sup>

### **3. DEPARTAMENTO DE INFORMAÇÕES POLICIAIS DA PSP**

#### **3.1. Criação, Estrutura e Funções**

A Portaria n.º 383/2008 de 29 de Maio, no seu artigo 1º alínea d) cria, entre outros, o Departamento de Informações Policiais (DIP) da Direcção Nacional da Polícia de Segurança Pública, sendo-lhe atribuídas as seguintes competências:

- a) Proceder à recolha e processamento de notícias com interesse para a missão policial;
- b) Apoiar operacionalmente as unidades da PSP na recolha de dados e notícias necessários ao cumprimento das suas missões;
- c) Elaborar estudos criminológicos e relatórios analíticos de âmbito estratégico sobre criminalidade e delinquência na área de intervenção da PSP;
- d) Proceder à análise e avaliação de riscos específicos, associados ao cumprimento das missões da PSP;
- e) Definir e difundir as normas técnicas referentes à actividade de informações policiais e de segurança e de contra-informação;

---

<sup>4</sup> Norma Portuguesa NP 4397 (2008), IPQ, Termo de Homologação nº 468/2008 de 23DEZ08

- f) Centralizar, manter e assegurar a gestão da informação criminal na estrutura da PSP, incluindo no âmbito do sistema nacional integrado de informações criminais;
- g) Centralizar, partilhar e gerir a nível nacional a informação de ordem pública, assegurando a ligação permanente com entidades estrangeiras nesse domínio;
- h) Assegurar o ponto de contacto permanente para intercâmbio internacional de informações relativas aos fenómenos de violência associada ao desporto;
- i) Garantir o funcionamento do órgão de segurança da PSP no quadro do sistema de segurança nacional;
- j) Colaborar com as entidades competentes na realização de estudos de segurança, no âmbito de projectos de concepção ou alteração de edifícios policiais;
- l) Promover estudos e auditorias de segurança, em colaboração com outras entidades;
- m) Promover e orientar a realização das necessárias avaliações de segurança pessoais ou institucionais, por iniciativa dos serviços da PSP ou por solicitação de entidades externas;
- n) Realizar as adequadas averiguações de segurança em caso de quebra ou comprometimento de segurança da informação, nos termos da legislação em vigor;
- o) Exercer funções de gestão e coordenação permanente, bem como de apoio relativamente ao módulo do sistema de informações policiais;
- p) Receber e assegurar o cumprimento aos pedidos de realização de actos processuais solicitados pelas autoridades judiciárias ou outras entidades competentes;
- q) Participar na cooperação internacional em matéria de informações policiais;
- r) Gerir e coordenar a participação da PSP no Gabinete Nacional SIRENE, bem como noutros gabinetes de cooperação internacional policial.

Relativamente à sua estrutura a recente NEP AUOOS/DIP/02/05 de 30DEZ14, veio actualizar e aprofundar a mesma, ficando o DIP responsável pela actividade de inteligência policial, designada por Sistema de Inteligência Policial (SINTEL), adequando-a aos desafios impostos pelas dinâmicas associadas ao quadro

actual de ameaças e riscos que impendem sobre a segurança e ordem públicas, as missões e actividades policiais.

O DIP é a Unidade Estratégica do SINTEL responsável pelo controlo centralizado do sistema.

As Unidades Operacionais do SINTEL (UO/SINTEL) são os Núcleos de Informações Policiais dos Comandos Regionais, Metropolitanos e Distritais, e da Unidade Especial de Polícia.

As Subunidades Operacionais do SINTEL (SO/SINTEL) são as Secções de Operações e Informações das Divisões e Esquadras.

### **3.2. Geração de Cenários – Apoio ao Planeamento**

A elaboração de cenários é tão antiga como a Humanidade. Trata-se de fazer a pergunta “o que poderá acontecer, se...?”. Claro que ninguém consegue prever o futuro, mas isso não impediu as pessoas de o tentarem.

Na tentativa de ter mão no futuro, os gestores podem usar dados quantitativos (factos, números, previsões), dados qualitativos (opiniões sobre o que vai acontecer) ou uma combinação de ambos (Bates, Bob & Mcgrath, James.2014). Segundo Teixeira (2014), num ambiente de grande incerteza em relação ao futuro, os processos de planeamento estratégico tradicionais não ajudam muito. Mas, subestimar a incerteza pode conduzir a estratégias que nem se revelam defensivas contra as ameaças nem apresentam as oportunidades que o elevado grau de incerteza pode propiciar. No extremo oposto, assumir que o mundo é totalmente imprevisível pode levar os gestores a abandonar o rigor analítico dos processos tradicionais de planeamento estratégico e a tomar decisões baseando-se cegamente no seu instinto.

Tomar decisões estratégicas apropriadas, de uma forma sistemática, implica a determinação do grau de incerteza que envolve certas decisões e a definição estratégica adequada para determinado nível de incerteza.

Uma das técnicas mais utilizadas, nos dias de hoje, para planear em ambientes de incerteza é o método dos cenários. Os cenários podem ser vistos como representações de alternativas futuras ou «quadros imaginados em relação ao futuro». De uma forma mais completa, pode definir-se um cenário como «um

conjunto coerente formado pela descrição de uma situação futura e do rumo dos acontecimentos que permite passar da situação de origem à situação futura» (Teixeira, Sebastião, 2014, p. 241, 243 e 244).

A Portaria n.º 383/2008 de 29 de Maio, atribui ao DIP, entre outras competências, a análise e avaliação de riscos específicos, associados ao cumprimento das missões da PSP como vimos anteriormente.

Actualmente e, segundo o Director do DIP, Superintendente Fiães Fernandes (entrevista 1), o Departamento não tem recursos humanos suficientes para o apoio operacional aos Comandos no que concerne à geração de cenários para todos os eventos. Referiu ainda que, o DIP é um Departamento de “Estado-Maior” tendo como missão principal o apoio ao Exmo. Senhor Director Nacional e, em segundo plano, o apoio aos Comandos. Relativamente aos Núcleos referiu que actualmente não têm capacidade de gerar cenários.

Considera esta “ferramenta” extremamente importante para o processo de planeamento dos Comandantes dos Comandos pelo que, deveriam os Núcleos (pelo menos os dos maiores Comandos) funcionar em pleno na geração de cenários.

Os entrevistados: Superintendente Constantino Ramos (entrevista 2), Superintendente Pedro Gouveia (entrevista 3) e o Intendente Fernando Pinto (entrevista 4) referiram como muito importante ter esta ferramenta disponível para apoiar o planeamento de um Comandante.

O Superintendente Pedro Gouveia é a da opinião que, se for dada formação específica aos efectivos dos Núcleos, os mesmos poderão e deverão ficar aptos para a criação de cenários para os eventos que os Comandos considerem de relevo.

Consideramos que deveria estar protocolado como ferramenta essencial de apoio ao planeamento de todos os Comandantes dos Comandos a geração de cenários para todos os grandes eventos ou eventos considerados de risco.

Propomos assim a implementação de um modelo semelhante ao utilizado para a preparação do Grande Evento – Cimeira da Nato (19 e 20 de Novembro de 2010), abordado no presente trabalho.

## 4. GRANDES EVENTOS – Conceitos

O termo Evento provém do latim *eventus* e admite diferentes acepções. Normalmente trata-se de um acontecimento de relevo devidamente programado.

Os Grandes Eventos podem ser “janelas de oportunidade”, visto que não só promovem a área da cooperação internacional para o desenvolvimento de planos de segurança, mas também melhoram os recursos existentes de quem os organiza.<sup>5</sup>

Os Grandes Eventos podem ser de natureza política, religiosa, económica, social, desportiva, cultural etc.

Um Grande Evento pode ser definido como um evento previsível que deve ter, pelo menos, uma das seguintes características:

- a) Grande presença de VIP's e/ou Altas Entidades (políticos, atletas...)
- b) Grande cobertura mediática
- c) Grande número de pessoas
- d) Dispersão/concentração ou outros eventos durante o grande evento
- e) Risco de alteração de Ordem Pública (adeptos/manifestantes)
- f) Significado histórico ou político e popularidade
- g) Grande número de agentes policiais envolvidos
- h) Grande número de cidadãos nacionais e em muitos casos estrangeiros
- i) Cooperação policial internacional e eventual assistência técnica
- j) Outros riscos (álcool, drogas, falsificações, carteiristas...)
- k) Novo contexto internacional/ameaça terrorista – risco de terrorismo<sup>6</sup>

Um Grande Evento requer uma resposta extraordinária, planeada e executada através de um modelo de gestão muitas vezes, com base na inteligência e na informação disponíveis e trabalhando com limitações quantificáveis e uma capacidade disponível. Desenvolve um plano ou conjunto de planos complementares, visando proteger a vida e a propriedade, tanto no local do

<sup>5</sup> [http://www.unicri.it/topics/major\\_events\\_security/](http://www.unicri.it/topics/major_events_security/)

<sup>6</sup> Fonte: Projecto EU-SEC. O EU-SEC é uma iniciativa que o UNICRI (*United Nations Interregional Crime and Justice Research Institute*) lançou em 2004 em parceria com a Europol e dez Estados-Membros da União Europeia (UE): Áustria, Finlândia, França, Alemanha, Irlanda, Itália, Portugal, Espanha, Países-Baixos e Reino Unido. Financiado pela Comissão Europeia, o Projecto EU-SEC visa coordenar os programas nacionais de investigação sobre segurança de grandes eventos da UE na Europa.

evento como na comunidade envolvente, com planos de contingência preparados para contrariar ameaças emergentes e responder a situações inopinadas.

A ABEOC BRASIL (Associação Brasileira de Empresas de Eventos)<sup>7</sup> divide um Evento em três momentos:

- a) **Pré-Evento** – Onde o organizador faz uma análise do que se pretende fazer: o local do evento, infraestruturas envolvidas ou disponíveis, acessos, acções/actividades que serão desenvolvidas, elaboração de itinerários com a definição dos momentos e movimentações;
- b) **Evento** – Mesmo quando o pré-evento é bem planeado, durante o evento há sempre ajustes a fazer. Caso não tenha existido uma boa preparação tudo será uma surpresa e pequenos problemas podem comprometer o sucesso do evento. Nesta fase deve dar-se ênfase à coordenação e implementação de medidas face aos ajustes necessários ao planeamento pré-estabelecido. Deve haver um controle das acções por meio de um acompanhamento constante da dinâmica do trabalho e na avaliação eficaz do planeamento;
- c) **Pós-Evento** – Quando termina o evento para o público não quer dizer que tenha terminado para o organizador. Há uma série de responsabilidades que devem ser acauteladas até à entrega do espaço. Uma desmobilização bem planeada e executada evita que riscos se concretizem bem como gastos adicionais desnecessários aconteçam.

Uma das regras de ouro a ter em consideração é a de que improvisar representa um grande risco para qualquer evento.

#### 4.1. Estratégia de Segurança de um Grande Evento<sup>8</sup>

Para uma estratégia eficaz de segurança de um Grande Evento devem ser considerados doze elementos essenciais:

---

<sup>7</sup> ABEOC BRASIL, Associação Brasileira de empresas de eventos, *Evento Seguro, Orientações sobre Segurança em Eventos* (2013)

<sup>8</sup> Fonte: UNICRI (*United Nations Interregional Crime and Justice Research Institute*), *O Modelo de Planeamento de Segurança do IPO*



### **1) Liderança**

A nomeação de um director de planeamento com qualidades de liderança, competências e experiência exigidas para o planeamento e implementação da segurança de um grande evento, é um factor extremamente importante. A forma como as responsabilidades de segurança são partilhadas deve ser formalizado em detalhe e acordado pela autoridade de segurança. É de grande utilidade que todos os organismos de segurança envolvidos compreendam adequadamente a cadeia de comando e as suas responsabilidades específicas.

### **2) Estrutura e Gestão do Planeamento**

Este exercício pode começar com a pesquisa sobre o policiamento de anteriores grandes eventos, numa perspectiva crítica. A pesquisa pode incluir, por exemplo, a identificação de boas práticas de policiamento de grandes eventos e uma análise das tácticas usadas pelos manifestantes. Depois disso, o director de planeamento pode querer identificar e nomear um número muito limitado de quadros superiores para a equipa de planeamento, para conduzirem um exercício exploratório mas preciso para determinar, o melhor possível, a extensão da operação.

A equipa procurará identificar os principais ramos, como o *intelligence* (inteligência), a segurança do local do evento, a gestão do tráfego automóvel, a ordem pública, a logística, os recursos humanos, o comando e controlo, etc. Estes ramos constituirão a estrutura do Plano Global (*Master Plan*).

### **3) Inteligência**

Inevitavelmente, a estrutura integrará representantes de um vasto número de organismos relevantes, aos níveis local, nacional e internacional, todos eles contribuindo de forma significativa para um sistema alargado de *intelligence*, que permita a recolha, análise e disseminação do *intelligence* e informação, para ajudar os planeadores de segurança e outros, como as autoridades de controlo de fronteiras, a responder às ameaças, vulnerabilidades e riscos.

O Manual com recomendações para a cooperação policial internacional e medidas de prevenção e luta contra a violência e os distúrbios associados aos jogos de futebol com dimensão internacional em que, pelo menos, um

Estado-Membro se encontre envolvido, da União Europeia, promove um modelo de cooperação baseado no *intelligence* e na partilha de informações por ocasião de eventos com dimensão internacional.<sup>9</sup>

#### **4) Estratégia de Comunicação Social e Relações Públicas**

A disponibilização, para o exterior, de informação coordenada, precisa e actualizada é um elemento muito importante em qualquer estratégia de prevenção ou redução do crime. É essencial fornecer informação relacionada com a segurança e o sentimento de segurança das pessoas, assim como manter os media informados. O acompanhamento dos media é um elemento chave, tal como o planeamento de contingência das respostas dos media em caso de ocorrência de um incidente grave. Deve partir-se do princípio que, se não for o organizador do evento a fornecer as informações, os *media* encarregar-se-ão de o fazer e, muito provavelmente, com consequências negativas para o sucesso do evento.

#### **5) Segurança do Local do Evento**

O próximo passo é conceber o plano interno de segurança, para a área controlada do local do evento, tendo em conta, essencialmente os seguintes objectivos: Identificar Perímetros de Segurança e reforçar os mesmos com opções de recursos humanos, físicos e técnicos; Efectuar buscas de segurança aos locais do evento por forma a detectar engenhos explosivos (busca e esterilização dos locais); Identificar um conjunto de estratégias, tácticas e planos policiais operacionais complementares, visando proteger a vida e a propriedade, proporcionar um evento seguro e ininterrupto e, se necessário, facilitar a realização de manifestações legais (manutenção da segurança pública); Conceber sistemas para prevenir a infiltração de pessoas não autorizadas a entrar no local do evento, através de um processo de escrutínio, validação e acreditação (*vetting*/bilhética); Identificar os pontos de entrada e saída do local do evento, para diferentes categorias de pessoas, incluindo os delegados, *media*, participantes, atletas, espectadores, etc., para controlar as entradas e recusar o acesso a pessoas não autorizadas, pessoas com objectos proibidos, e outras pessoas proibidas de entrar por

---

<sup>9</sup> A Resolução do Conselho de 6 de Dezembro de 2001 adoptou uma primeira versão do Manual (2002/C22/01), entretanto actualizada através da Resolução de 12 de Junho de 2007.

qualquer outra razão (controlo de acessos); Conceber mecanismos adicionais de segurança para determinadas categorias de participantes, como altas entidades e VIP's, etc (segurança pessoal/altas entidades).

#### **6) Controlo de Fronteiras**

Durante o período de realização de um grande evento, pode haver necessidade de reforçar as actividades rotineiras de controlo de fronteiras, com o objectivo de, por exemplo, prevenir a entrada de indivíduos que pretendam perturbar o evento.

#### **7) Gestão do Trânsito**

Manter em funcionamento e garantir a segurança dos itinerários de acesso de e para os locais do evento e outros locais assinalados para os delegados, media, recursos policiais e outros, o que inclui a gestão de itinerários fechados e outras tácticas implicando, por exemplo, a saturação e garantia da segurança de itinerários críticos e alternativos.

Manter em funcionamento e garantir a segurança de uma rede rodoviária viável, ao longo das áreas de segurança e zonas adjacentes. Tal pode implicar a suspensão de trabalhos viários, a garantia da segurança de pontes e túneis, a revisão dos limites de velocidade e outras formas de controlo do tráfego rodoviário. Preparar planos de contingência para gerir incidentes na rede rodoviária nacional ou local, como perturbações ou cortes de estradas provocados por acidentes, manifestantes ou qualquer outro incidente.

#### **8) Segurança relacionada com o Evento e o exterior ao Evento**

Nesta fase, os planeadores de segurança devem considerar a extensão do manto da segurança para além dos perímetros de segurança dos locais do evento e conceber um conjunto de opções estratégicas e tácticas para aumentar a probabilidade de atingir os objectivos-chave da operação de segurança. Em particular, tais planos devem incluir medidas adequadas a prevenir o crime e proteger as pessoas e a propriedade.

#### **9) Recursos Humanos e Apoio Logístico**

Apoiar os objectivos estratégicos do plano com pessoal apropriado, que esteja devidamente treinado, equipado e experiente em termos do papel que deve desempenhar e intensamente instruído sobre a sua missão,

antes da sua afectação; Prover apoio logístico adequado em áreas como a alimentação, alojamento e transportes; Melhorar os aspectos humanos da resposta com equipamento fiável e soluções tecnológicas como CCTV, sensores, detectores e meios de comunicação.

### **10) Tecnologias da Informação e Comunicação**

Este passo visa estabelecer estratégias de comunicação aptas a satisfazer as necessidades da operação policial como por exemplo: comunicações rádio, telefone e outras eficazes e seguras, alimentação adequada dos Centros de Comando e Salas de Gestão de Incidentes. Conceber e implementar planos para proteger as infra-estruturas principais de comunicações e ter preparados planos de manutenção das comunicações em situações de emergência, como atentados terroristas ou ataques de manifestantes, acidentes e desastres naturais.

### **11) Integração e Coordenação**

Implica um processo contínuo para confirmar que todos os ramos do planeamento estão integrados, complementares e coordenados. Os objectivos são:

- Testar a integração, complementaridade e flexibilidade dos planos e a sua eficácia (quando e onde se harmonizam).
- Testar a competência das pessoas e das equipas (quem faz o quê, quando e como).
- Testar os procedimentos de segurança e socorro, para garantir que estão alinhados com os procedimentos operacionais padronizados.
- Testar se o equipamento corresponde aos objectivos, independentemente das condições existentes.

### **12) Planeamento de Contingência e Gestão de Crises**

Os planos de contingência são concebidos para apoiar as seguintes actividades:

- o Salvar e proteger pessoas e bens
- o Tratar, recuperar e transportar os sinistrados
- o Conter a emergência e os sinistrados
- o Gerir a evacuação
- o Cancelar ou suspender o evento
- o Proteger o ambiente

- o Manter os serviços críticos
- o Prestar informação aos media
- o Restaurar a normalidade o mais rápido possível
- o Garantir a preservação do local e das provas
- o Facilitar as investigações e as inquirições

## **4.2. Grande Evento – Cimeira da Nato<sup>10</sup>**

Realizou-se em 19 e 20 de Novembro de 2010, em Lisboa, a Cimeira da Nato.

Um dos objectivos da Cimeira de Lisboa foi aprovar o novo conceito estratégico de actuação da NATO e garantir a continuidade da intervenção militar no Afeganistão, em virtude das suspeitas que recaiam sobre este país no que concerne ao apoio a movimentos terroristas.

Os trabalhos decorreram nas instalações da FIL – Parque das Nações, sendo que os membros das Delegações participantes (cerca de 60 delegações) ficaram alojados em hotéis situados no Concelho de Lisboa.

A Cimeira da Nato é vista como um evento do mais alto nível, pelo que, trouxe ao nosso país um número considerável de Chefes de Estado e de Governo.

A presença e concentração no mesmo espaço físico de tão elevado número de líderes mundiais, fizeram deste evento, um dos mais complexos de sempre em termos de organização e segurança, o que exigiu um significativo esforço de coordenação entre as Forças de Segurança, entidades civis e militares.

Existia um relevante historial de ocorrências relacionadas com alterações à ordem pública em anteriores Cimeiras da NATO, de que se podem destacar os casos de Estrasburgo e Kehl em Abril de 2009, onde ocorreram protestos violentos, de longa duração e com grande quantidade de participantes, de onde se destacam grupos radicais altamente organizados que têm por objectivo perturbar ou mesmo tentar inviabilizar as reuniões, ao colocarem em causa a segurança dos locais onde as mesmas se realizam, ao impedirem o acesso de participantes, ou simplesmente cortando importantes vias de comunicação.

Face aos referidos antecedentes, não podiam ser negligenciadas as probabilidades de existirem intervenções policiais com recurso efectivo à força,

---

<sup>10</sup> Fonte: Departamento de Informações Policiais da Direcção Nacional da PSP

a realização de grande número de detenções, ou a necessidade de evacuação de determinados espaços em estreita colaboração com as entidades que actuam na vertente “*safety*”, o que exigia desta PSP uma postura de grande proactividade, firmeza e celeridade na resposta.

A extensão dos itinerários a percorrer entre os hotéis onde ficaram alojadas as delegações e o local onde decorreram os trabalhos, obrigou a um considerável esforço no sentido de garantir a integridade dos perímetros de segurança, bem como a um elevado empenhamento de meios humanos em missões de escolta e segurança pessoal.

Face à dimensão e complexidade do evento e da correspondente operação de segurança, foi necessário o reforço de meios humanos e materiais do COMETLIS e da UEP, unidades directamente envolvidas nesta Operação, tendo sido a partir deste evento que a PSP/DIP deu início ao desenvolvimento da avaliação do risco para grandes eventos, traduzida em cenários prováveis/plausíveis sistematizados numa matriz de gestão do risco.

Por tais motivos este trabalho foca em particular este grande evento e a geração dos cenários que foram desenvolvidos, sinalizando-o como uma boa prática a seguir/desenvolver na PSP.

#### **4.2.1. Cenários Prováveis**

##### **a) Cenário 1 (Probabilidade Baixa, Consequências Irrelevantes)**

- ✓ Ocorrência de manifestações, nos dias da Cimeira, previamente comunicadas ao Governo Civil, existindo, cumulativamente, a realização de acções simbólicas de desobediência civil.
- ✓ Foi estabelecido um diálogo prévio entre a PSP e as estruturas organizativas das acções de protesto, as quais estão concertadas.
- ✓ A generalidade das acções a realizar são do conhecimento público, estimando-se a participação de um número elevado (50.000) de manifestantes, não se verificando a existência de activistas violentos.

- ✓ A generalidade das acções de protesto respeita os locais, trajectos e horários previamente estabelecidos.
- ✓ Ocorrem algumas acções de desobediência civil fora dos locais, trajectos e horários estabelecidos, dirigidos a alvos estratégicos identificados, sem produzirem qualquer constrangimento ao normal decorrer da Cimeira.

**b) Cenário 2 (Probabilidade Elevada, Consequências Não Significativas)**

- ✓ Ocorrência de manifestações, nos dias da Cimeira, previamente comunicadas ao Governo Civil.
- ✓ A generalidade das acções a realizar são do conhecimento público, estimando-se a participação de um número inferior a quinze mil (15.000) manifestantes.
- ✓ Regista-se um pequeno número de acções de desobediência civil fora dos locais, trajectos e horários estabelecidos, mas dirigidos a alvos estratégicos previamente identificados.
- ✓ Surgem em paralelo, acções esporádicas de destruição de património e de confronto físico com as forças de segurança, não só junto dos locais das manifestações, mas também noutros pontos da cidade, praticadas por um número inferior a cinquenta (50) activistas, sem no entanto produzirem danos significativos e sem consequências para o dispositivo.
- ✓ Verifica-se a ocorrência de alguns constrangimentos ao normal decorrer da Cimeira.

**c) Cenário 3 (Probabilidade Média, Consequências Significativas)**

- ✓ Ocorrência de manifestações, nos dias da Cimeira, algumas das quais previamente comunicadas ao Governo Civil, existindo, cumulativamente, a realização de acções simbólicas de desobediência civil.

- ✓ Apenas algumas das acções a realizar são do conhecimento público, estimando-se a participação de um número significativo (<50.000) de manifestantes, sendo que apenas algumas acções de protesto respeitam os locais, trajectos e horários previamente estabelecidos.
- ✓ Registam-se, não só nos dias da Cimeira, mas também no dia anterior, acções de desobediência civil, dirigidas a vários alvos estratégicos previamente identificados.
- ✓ Surgem, em paralelo, não só nos dias da Cimeira, mas também no dia anterior, algumas acções de destruição do património e de confronto físico com os elementos policiais, não só junto dos locais das manifestações ou relacionados com a Cimeira, mas também noutros pontos da cidade, praticadas por algumas centenas (250) de activistas violentos, as quais produzem danos significativos e algumas consequências físicas para o efectivo.
- ✓ Verifica-se a ocorrência de constrangimentos ao normal decorrer da Cimeira e a eficácia de algumas acções policiais é posta em causa.

#### **d) Cenário 4 (Probabilidade Baixa, Consequências Elevadas)**

- ✓ Ocorrência de manifestações, nos dias da Cimeira bem como nos dois dias antecedentes, algumas das quais comunicadas ao Governo Civil, existindo, cumulativamente, a realização de acções simbólicas de desobediência civil.
- ✓ A PSP não conseguiu estabelecer um diálogo prévio com as estruturas organizativas das acções de protesto, as quais não estão concertadas, estimando-se a participação nas manifestações de um número elevado (>50.000) de pessoas.
- ✓ Registam-se, não só nos dias da Cimeira, mas também nos dias anteriores, acções de desobediência civil, dispersas pelo tecido urbano.
- ✓ Surgem em paralelo, não só nos dias da Cimeira mas também nos dois dias anteriores e no dia posterior, acções generalizadas de



destruição do património e de confronto físico com os elementos policiais, por diversos pontos da cidade de Lisboa, praticas por grupos activistas violentos em elevado número (>1.000), as quais produzem danos elevados e consequências físicas graves para o efectivo.

- ✓ Surgem esporadicamente acções de desobediência civil ou de cariz violento noutras cidades em Território Nacional.
- ✓ Para além das acções de protesto declaradas, a PSP não detêm conhecimento prévio de acções não divulgadas.
- ✓ Verifica-se a ocorrência de elevados constrangimentos ao normal decorrer da Cimeira e a eficácia da PSP é posta em causa, com repercussões para a imagem de Portugal.

#### **4.2.2. Matriz do Grau do Risco**

Posteriormente à elaboração dos quatro cenários foi criada uma Matriz do Grau do Risco (Figura 1). Tem como objectivo sistematizar de forma clara os cenários quanto às suas probabilidades de materialização e as consequências se acontecerem. Desta forma um Comandante pode planear e afectar os recursos de forma mais eficaz e eficiente, direccionando-os para o cenário mais plausível bem como preparar melhor o(s) plano(s) de contingência.

Com esta metodologia afasta-se assim o carácter essencialmente empírico e algo casuístico do planeamento táctico-operacional e da afectação de recursos humanos e materiais, possibilitando um priorização e previsão de acções.

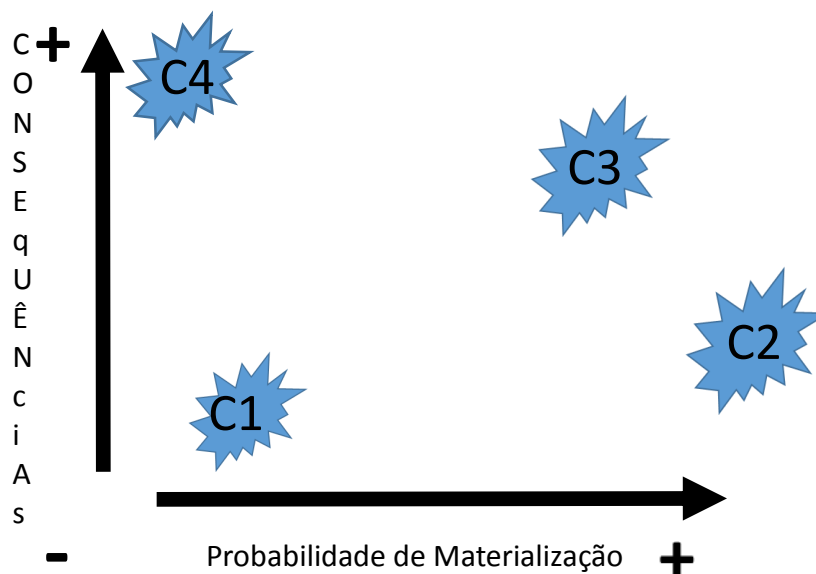


Figura 1. Matriz do Grau do Risco

## 5. MANIFESTAÇÕES PÚBLICAS DE PROTESTO

### 5.1. Contexto Social e Dados Estatísticos

A nossa actual crise é muito profunda e não é apenas económica e financeira; é também política e a sociedade descrê cada vez mais das instituições e de quem as integra; é igualmente social, pelo volume do desemprego, pela remota possibilidade de reduzi-lo em termos suficientes, pela destruição de uma larga faixa da classe média e pela pobreza crescente que notamos; e é também uma crise moral, pelos comportamentos ilícitos, ou como tal pressentidos, e nunca esclarecidos (Carreira, Medina, 2014, p. 15 e 16).

Perante este cenário de crise instalada no nosso país, as manifestações públicas de protesto foram tendo cada vez mais expressão quer em número de manifestações quer em número de manifestantes atingindo as 2.859 manifestações em 2013 (RASI – Relatório Anual de Segurança Interna).

Para termos uma ideia da evolução destas acções de protesto, os últimos anos, na área do COMETLIS, são bastante reveladores: em 2010 registaram-se 596 manifestações; em 2011 registaram-se 659 manifestações; em 2012 registaram-

se 2.813 manifestações, em 2013 reduziu para 1.730 e, em 2014, verificou-se outra ligeira redução registando-se 1.289 manifestações públicas de protesto.<sup>11</sup> Apesar do número de manifestações ter diminuído, os efetivos policiais envolvidos no policiamento dos protestos quase que duplicou em 2013 face a 2012, passando dos 16.672 para os 31.257 (segundo o RASI).

No capítulo “análise das principais ameaças à segurança interna”, o RASI refere que, 2013 foi marcado por “uma redução significativa do número de intervenções radicais dos grupos anticapitalistas autónomos e anarquistas, no contexto das manifestações da austeridade”.

Face a todo este contexto a Polícia teve necessidade de acompanhar esta tendência através de planeamentos rigorosos e bastante escrutinados onde, por um lado têm em conta estas manifestações e os riscos que delas podem advir e, por outro, garantir os direitos, liberdades e garantias de todos os intervenientes.

## **Parte II – Caso Prático – Manifestações Públicas de Protesto**

Neste capítulo abordou-se a temática das manifestações públicas de protesto, concretamente na área do COMETLIS. Pretendeu-se criar um cenário plausível e definir procedimentos operacionais e de apoio/logístico face a esse mesmo cenário. Por último foram apresentadas algumas sugestões/propostas baseadas em vulnerabilidades detectadas em eventos passados.

## **6. MANIFESTAÇÕES NO COMETLIS – Caso Prático**

A temática salvaguarda da ordem pública e o respeito por direitos, liberdades e garantias em contexto de reuniões e manifestações é extremamente actual, face à crise económico-financeira na zona Euro, às restrições orçamentais, ao aumento de impostos e conseqüente contestação social, nem sempre pacífica em algumas latitudes. Numa sociedade complexa, da informação e em rede, nos grandes aglomerados urbanos, verifica-se uma clivagem latente entre diferentes grupos sociais e uma crescente imprevisibilidade e ambigüidade dos

---

<sup>11</sup> Fonte: Departamento de Operações da Direcção Nacional da PSP

movimentos e formas de protesto não convencionais, quanto às intenções, capacidades, resultados e consequências, os quais, coexistem com as estruturas e modalidades convencionais (Elias, Luís & Pinho, Pedro.2014).

A realidade ultrapassa em muito o plasmado na lei que regula estas formas de expressão popular, obrigando as forças de segurança (em especial, a Polícia de Segurança Pública) a gerir acontecimentos, muitas vezes inopinados, instantâneos e voláteis de forma a: garantir os direitos de todos os intervenientes em manifestações, ora cedendo, ora limitando as imposições, adequando a acção policial, sempre que possível a um «baixo perfil», num ambiente cada vez mais escrutinador das forças da ordem nos Estados de direito democrático (Elias, Luís & Pinho, Pedro.2014).

Tendo em conta os acontecimentos mais violentos direccionados à Polícia de Segurança Pública em manifestações no COMETLIS, mais concretamente durante o período mais “quente” (Setembro a Novembro de 2012), desenvolveu-se um Cenário como sendo, para o estudo de caso, o mais plausível (Probabilidade Elevada, Consequências Significativas).

Embora para o caso prático o Cenário seja fictício, todas as acções mais violentas descritas no mesmo já aconteceram em manifestações anteriores na área de jurisdição do COMETLIS/PSP.

### **6.1. Cenário Mais Plausível (Probabilidade Elevada, Consequências Significativas)**

- ✓ Ocorrência de manifestação, previamente comunicada, tendo diversos pontos de concentração no centro de Lisboa (Marquês de Pombal, Praça da Figueira, Praça do Comércio e Alameda).
- ✓ Foi estabelecido um diálogo mínimo entre a PSP e as estruturas organizativas, tendo sido comunicadas apenas algumas formas específicas das acções a realizar.
- ✓ Até ao momento as acções a realizar que são do conhecimento da PSP são: Cerco à Assembleia da República; Derrube do gradeamento que veda o acesso à Assembleia da República pela escadaria principal.

- ✓ Participam na manifestação cerca de 6.000 pessoas que inicialmente concentrarão em pontos diferentes e já definidos, tendo como objectivo final a concentração na Assembleia da República (AR).
- ✓ Prevê-se a participação de cerca de 150 indivíduos relacionados com a Plataforma 15 tendo como objectivo provocar acções violentas contra a Polícia na Assembleia da República.
- ✓ Cerca de 100 indivíduos ligados ao movimento *anonymous* pretendem causar diversas acções violentas, não só junto da AR mas pelas imediações (Cais do Sodré, Santos...), durante a noite, sem previsão da hora do *terminus* destas acções.

## 6.2. Procedimentos de Actuação

Tendo em consideração o Cenário mais plausível anteriormente definido, importa indicar os procedimentos de actuação que um Comandante deve ter em conta para fazer face às acções previstas pelos diferentes grupos de manifestantes.

Trata-se de um processo dinâmico, flexível, analisando permanentemente a evolução dos eventos através de fontes abertas, apoiando-se em parcerias com entidades externas (autarquias, forças e serviços de segurança, protecção civil, emergência médica, empresas de transportes públicos, etc.) e em contactos permanentes com as organizações promotoras de manifestações (partidos políticos, sindicatos, movimentos sociais). O planeamento e a execução operacional teve que se adequar ao incremento das acções de contestação social nos últimos anos, muitas delas com dezenas (e mesmo centenas) de milhar de participantes, muitas vezes, convocadas através das novas tecnologias, protestando ou defendendo causas políticas, sociais e económicas, mas também culturais, ambientais, sectoriais, defendendo interesses e aspirações nacionais, regionais e locais (Elias, Luís & Pinho, Pedro.2014).

Assim sendo, estes procedimentos devem focar as duas grandes áreas do planeamento: Área Operacional e Área de Apoio/Logístico.

## Área Operacional

- ✓ Analisar fontes abertas (designadamente nas redes sociais e nos sítios oficiais das organizações promotoras) de tudo o que diga respeito ao evento em questão;
- ✓ Analisar a comunicação efectuada à autarquia respectiva (onde são indicadas as horas de concentração, de desfile se o houver e de final da iniciativa);
- ✓ Efectuar reuniões entre a PSP e estas organizações, com vista a trocar informações úteis sobre a previsão do número de manifestantes, número de autocarros que vêm de fora da localidade onde decorre o evento, acertados itinerários e áreas de estacionamento, bem como todos os detalhes operativos e logísticos considerados relevantes;
- ✓ Processar e transformar no NIP as notícias recolhidas em informações, sendo de seguida difundidos relatórios de informações para todas as unidades policiais empenhadas na missão;
- ✓ Realizar reuniões entre as diferentes valências e subunidades do Comando da PSP em cuja área se realiza o evento (investigação criminal, informações, trânsito, comunicações, logística, etc.), bem como com a UEP, de forma a definir o dispositivo a empenhar e as diferentes modalidades de acção;
- ✓ Efectuar a gestão de recursos humanos e materiais (nomeação de EIR's, efectivo de trânsito, de investigação criminal, definição das respectivas missões e disposição no terreno e pedido de reforço da UEP, caso necessário);
- ✓ Iniciar o processo de comunicação e pedido de autorização para recolha de imagens para eventos muito específicos;
- ✓ Efectuar contactos ou reuniões com entidades externas relevantes para a resolução de problemas concretos e/ou para coordenar a fase de execução (autarquias, protecção civil, emergência médica, empresas de transportes públicos, outras);
- ✓ Elaborar e difundir a ordem de operações para todas as unidades empenhadas na missão;

- ✓ Accionar um grupo de conversação com operador dedicado;
- ✓ Criar um grande evento no Sistema Estratégico de Informação (SEI);
- ✓ Prever Reserva (de nível 3 e 4, bem como de pessoal de apoio à actividade operacional);
- ✓ Preparar Plano (escala) de Rendição dos efectivos;
- ✓ Dividir a área de intervenção por Sectores e atribuir um Oficial responsável a cada um;
- ✓ Preparar Posto de Comando e definir os responsáveis que devem aceder permanentemente ao mesmo;
- ✓ Prever a localização dos meios da Protecção Civil, Bombeiros e INEM;
- ✓ Coordenar com a UEP a preparação de um Plano de Contingência para intervenção de nível 4 com a Subunidade CI (e integração do GOC) devendo prever: utilização de equipamento de ordem pública de acordo com o grau de risco, extintores, material de corte para *dragon-sleeves* (técnica de algemagem entre manifestantes), máscara de gás, tipos de gás a utilizar em caso de vaga de dispersão, carro de água, grua para com pá desobstrução de ruas que tenham barricadas, obstáculos...);
- ✓ Elaborar, em conjunto com a UEP/CI, Plano Pormenorizado para Vaga de Dispersão no local do evento (Assembleia da República);
- ✓ Prever um responsável (Oficial) para, em caso de necessidade, comunicar com os manifestantes;
- ✓ Prever um responsável (Oficial) na área das Relações Públicas para comunicar com os jornalistas;
- ✓ Prever o *debriefing* com todos os comandantes envolvidos e elaborar um relatório do mesmo. Considerar estas reuniões pós-evento como uma boa prática a implementar.

### **Área de Apoio/Logístico**

- ✓ Prever um responsável pela entrega do Reforço Alimentar (alimentação e água);
- ✓ Preparar as Celas de Detenção ou Espaços de Detenção se necessário;

- ✓ Prever a possibilidade de colocação de WC's portáteis no terreno (por exemplo através de *outsourcing*);
- ✓ Preparar Grades de Protecção da PSP e contactar parceiros (Câmara Municipal ou *outsourcing*) para reforço deste tipo de material;
- ✓ Prever um responsável pelas Comunicações Rádio com capacidade de carregamento de baterias e substituição de rádios avariados;
- ✓ Preparar viaturas de detenção de indivíduos (celulares);
- ✓ Prever uma viatura CCTV preparada para gravação do evento (vídeo e áudio), colocada no topo da escadaria junto à viatura Posto de Comando;
- ✓ Prever sistema de som para comunicação com os manifestantes se necessário;
- ✓ Prever a colocação de uma viatura de apoio com material diverso (algemas plásticas, capacetes, escudos, coletes balísticos, extintores portáteis...);
- ✓ Preparar Alojamento e/ou de Locais de descanso para polícias que venham reforçar o Comando e de outros que tenham que ficar em estado de alerta para a rendição do pessoal operacional;
- ✓ Garantir viaturas de transporte de pessoal (TP's), elaborando uma Escala de Condutores e respectivas viaturas.



## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS/PROPOSTAS/RECOMENDAÇÕES

As técnicas tradicionais no campo do planeamento estratégico só fazem sentido em organizações cujo ambiente seja estável e o grau de incerteza (ou do risco) relativamente reduzido. À medida que aumenta o nível de incerteza, mais difícil, mas não menos necessário, se torna a elaboração de previsões/cenários (Teixeira, Sebastião, 2014: p. 252).

Também só conhecendo os riscos presentes, antes e depois da implementação de medidas de controlo, se pode ter a percepção da dimensão dos riscos remanescentes e, assim, assumi-la de uma forma consciente e ponderada. Daqui resulta a necessidade e a relevância, de uma avaliação dos riscos associados a um evento, que seja coerente, aprofundada e baseada em pressupostos técnicos correctos (Oliveira, Carlos, 2014: p.43).

Actualmente é reconhecido que a avaliação do risco não deve ser realizada apenas nas situações em que há uma ameaça de perigo iminente mas, também, como uma ferramenta de melhoria de produtividade e eficiência dos sistemas.

Segundo Main, Cloutier, Manuele e Bloswick (2003), "... as empresas que realizam avaliações de riscos encontram, frequentemente, maior número de perigos e melhores soluções para a redução dos riscos associados, resultando estas acções em menos tempo gasto em reparações, menores custos e maior produtividade."<sup>12</sup>

Segundo Bernstein (1996), "a ideia revolucionária que define a fronteira entre os tempos modernos e o passado é o domínio do risco".

Apesar das dificuldades de se precisar a avaliação de riscos, o objetivo principal é indicar o conjunto de prioridades no plano de acção (durante o planeamento operacional), para que se possa tomar as medidas de prevenção de maneira correta e sistemática e assim otimizar os recursos a partir da redução dos riscos apresentados.

Alguns dos procedimentos a ter em conta para as áreas logística e operacional visam, à posteriori, a elaboração por parte do Comando do COMETLIS, de um Protocolo de Actuação em Manifestações na Assembleia da República onde

---

<sup>12</sup> Carvalho, Filipa Catarina, Dissertação para obtenção de Grau de Doutor "*Fiabilidade na Avaliação do Risco*", Universidade de Lisboa (2013)

integrará todos os recursos disponíveis da PSP para o evento, as missões e os planos de acção para cada nível de intervenção, apoiado sempre pelo desenvolvimento de cenários prováveis. É através da geração de cenários que também adequamos a formação a ministrar ao efectivo, tal como aconteceu na Cimeira da Nato. Foi através das acções que foram previstas nos cenários que se apostou em formação vocacionada para a resolução dessas mesmas acções (por exemplo os *dragon sleeves*) e aquisição de material específico (material de corte – rebarbadora, serrotes...) que hoje em dia existe na UEP à disposição da Subunidade Corpo de Intervenção.

O estudo analítico dos *modi operandi* dos grupos anti-globalização e anarco-libertários veio-se a comprovar muito útil durante a Cimeira da Nato quando, por exemplo, no dia 19 de Novembro de 2010, ao «barrar» a progressão de um grupo de mais de 200 manifestantes na Avenida Infante D. Henrique, o Corpo de Intervenção já vinha munido de material de corte para desamarrar alguns dos manifestantes e conseqüentemente desobstruir a via, resultando assim na detenção de 42 manifestantes num curto espaço de tempo.

Depois de verificarmos que, actualmente, o Departamento de Informações Policiais bem como os seus Núcleos não têm capacidade para gerar cenários para todos os eventos a nível nacional e, desta forma, não haver possibilidade de implementar esta “boa prática” em todos os Comandos, avançamos com as seguintes propostas/recomendações:

- O DIP não deve trabalhar unicamente para o “Estado-Maior”;
- Deve ser desenvolvida a capacidade dos Núcleos, nos Comandos de maior dimensão, procederem à geração de cenários sempre que hajam eventos que o justifiquem ou se seja determinado pela Direcção Nacional;

Outras propostas/recomendações que consideramos de elevada importância:

- Devem sedimentar-se protocolos de procedimentos na área operacional e de apoio para os cenários de maior probabilidade (ou o mais plausível), através da criação de doutrina/manuais;
- Ter sempre presente um Plano(s) de Contingência face ao cenário mais plausível. Desta forma, são afectados os recursos consoante a necessidade e não de uma forma “massiva”;

- É necessária formação para os Comandantes de Policiamento na área da geração de cenários (leitura das variáveis, da matriz do grau do risco...);
- É necessário dar formação ao efectivo dos Núcleos para que possam operar na geração de cenários;
- A criação formal de Equipas de Planeamento seria uma boa prática para auxiliar os Comandos de menor dimensão e com menos experiência no planeamento (operacional, logístico...) e gestão de grandes eventos;
- Tendo em conta que a cidade de Lisboa recebe diversos eventos de elevada dimensão na vertente desportiva, a geração de cenários baseados na avaliação do risco neste domínio também deveria ser implementada (por exemplo Final da Liga dos Campeões no Estádio da Luz, 2014);
- Uma das vulnerabilidades da PSP no aspecto logístico, no que concerne ao planeamento em manifestações, é a falta de grades de protecção devidamente capazes de cumprir o seu “papel”, ou seja, que protejam órgãos de soberania ou que mantenham invioláveis perímetros de segurança, ficando esta Polícia “à mercê” de entidades externas que, embora possam ter algum material, não é com certeza o adequado à missão. Deve ser ponderado o fabrico de grades “à medida”, perfeitamente identificadas com a palavra “Polícia” e como segunda opção recorrer ao *outsourcing*. No entanto, visto que estamos a tratar de um evento bastante comum nas áreas de jurisdição da PSP como já vimos através de dados estatísticos, cremos que seria mais rentável apostar no fabrico deste tipo de material;
- Outra das situações que nunca é prevista é a colocação de WC’s portáteis unicamente acessíveis aos polícias. Esta situação não abona na boa imagem da instituição PSP porque obriga os profissionais a deslocarem-se a estabelecimentos privados durante o seu serviço. Aqui também deverá ser considerada a hipótese de aquisição pelas mesmas razões enunciadas para as grades de protecção;
- Em certos eventos é necessário garantir a existência de um espaço isolado de descanso/rendição do efectivo. Em certos locais há espaço para a colocação de contentores-escritório que conferem toda a dignidade a quem os utiliza.

De facto, é a quem decide que, em última instância, compete lidar com estes problemas de complexa resolução no momento dos eventos, daí que é

importante considerar o conteúdo destas recomendações ou outras que venham a ser apuradas no futuro, com o intuito de, por um lado, facilitar a tarefa de quem comanda/gera no local, e por outro, de dotar a PSP de mais e melhores ferramentas de apoio à resolução de eventos de qualquer natureza.

Para além destes aspectos logísticos a rever, também consideramos ser importante haver uma aposta forte na avaliação/gestão do risco porque é através desta ferramenta que, seguramente, haverá uma afectação mais eficiente dos recursos disponíveis que, com os constrangimentos orçamentais com que a PSP se depara cada vez vão sendo mais escassos.

## 8. BIBLIOGRAFIA

BATES, Bob & McGrath, James (2014). *O pequeno livro das grandes teorias de gestão...e de como usá-las*. V. N. Famalicão: Centro Atlântico Lda.

BERNSTEIN, Peter L. (1996). *Against the Gods: The Remarkable Story of Risk*,. New York: John Wiley & Sons.

CAMARA, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (6ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.

CARREIRA, Medina (2014). *O Fim da Ilusão* (4ª Edição). Lisboa: Objectiva.

CARVALHO, José Eduardo (2012). *Gestão de Empresas. Princípios Fundamentais* (2ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.

ELIAS, Luís & Pinho, Pedro (2014). *Desafios da segurança de reuniões e manifestações – as novas formas de contestação social in Revista Polícia Portuguesa Janeiro/Dezembro 2012*.

HOPE, Warren T. (2002). *Introdução ao Gerenciamento de Riscos*. Rio de Janeiro: Funenseg.

LIMA, António Manuel Clemente (2006). *Reuniões, Manifestações e Actuação Policial*. Lisboa: ISCPSI.

MAÇÃES, Manuel Alberto Ramos (2014). *Manual de Gestão Moderna*. Lisboa: Actual.

MAIN, B.W., Cloutier, D.R., Manuele, F.A., Blowski, D.S. (2003). *Risk Assessment for Maintenance Work*, design safety engineering, inc., Ann Arbor, MI.

NEP AUOOS/DIP/02/05 da PSP (2014). *Sistema de Inteligência Policial (SINTEL)*.

OLIVEIRA, Carlos Gomes (2014). *Avaliação de Riscos Profissionais: Uma reflexão conceptual e metodológica*. Lisboa: Chiado Editora.

PEREIRA, Alexandre & Poupa, Carlos (2014). *Como escrever uma Tese*. Lisboa: Edições Sílabo.

PORTARIA n.º 383/2008 de 29 de Maio. *Definição e implementação da estrutura interna da unidade DNPS*.

RASI – *Relatório Anual de Segurança Interna* (2013).

SARMENTO, M. (2013). *Guia prático sobre a metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses de doutoramento, dissertações de mestrado e trabalhos de investigação aplicada* (3.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

TEIXEIRA, Sebastião (2014). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.

UNISDR (2009). *The United Nations Office Terminology for Disaster Risk Reduction*.

## 9. ANEXOS

### 9.1. ENTREVISTA 1

#### **Entrevista sobre a Importância da Geração de Cenários em Grandes Eventos**

Esta entrevista enquadra-se no âmbito do Relatório Final do Curso de Comando e Direcção Policial sobre o tema: Planeamento Operacional – Protocolos/Procedimentos de Actuação em Cenários de Risco

Assim, com a presente entrevista temos como objetivo obter a opinião dos entrevistados sobre a importância do desenvolvimento de cenários em eventos considerados de risco como apoio ao planeamento operacional.

#### Entrevista N° 1

Nome do entrevistado: Fiães Fernandes

Local: Direcção Nacional Data:09FEV15 Hora de inicio:14h00 Hora de fim: 15h00

1.1 Organização a que pertence: Polícia de Segurança Pública

1.2 Departamento / Serviço: Departamento de Informações Policiais

1.3 Cargo/Posto: Director/Superintendente 1.4 Função: Direcção

#### Guião

#### **Pergunta 1.5: Qual a missão principal do DIP?**

R: A missão principal é a de apoio ao Exmo Sr Director Nacional no 1º nível e posteriormente apoio aos Comandos (num 2º nível). Ou seja, é um Departamento de “Estado-Maior”.

#### **Pergunta 1.6: Quando é que o DIP começou a gerar cenários?**

R: Depois dos primeiros ensaios, a primeira utilização da geração formal de cenários como instrumento de apoio ao planeamento foi a Cimeira da NATO. Os

eventos de grande dimensão passaram a ser vistos pelo DIP pelo prisma da gestão dos riscos.

**Pergunta 1.7: Considera de extrema importância, ou de certa forma, estratégica, a aposta na geração de cenários para todos os eventos que sejam considerados de risco?**

R: Sim. Considero que todos os eventos sobre os quais impendam riscos que podem afectar o normal desenvolvimento do evento, e que tenham um impacto negativo elevado, caso se materializem, devem ser objecto de um planeamento baseado na gestão dos riscos, tendo por base cenários.

**Pergunta 1.8: O DIP se tivesse que gerar cenários para todos os grandes eventos a nível nacional teria capacidades para isso?**

R: Actualmente não tem recursos humanos suficientes para desenvolver cenários para os Comandos de forma rotineira. Nem os Núcleos o conseguem fazer.

**Pergunta 1.9: Considera uma boa estratégia, no futuro, apostar-se em 3 Núcleos (Norte, Centro e Sul eventualmente) a funcionar em pleno na geração de cenários?**

R: É uma possibilidade, no entanto é preciso ter como polo orientador o facto de que a geração formal de cenários só faz sentido para eventos de grande dimensão

**Pergunta 2.0: Quantos Cenários devem ser produzidos para um evento?**

R: O DIP tem adoptado, como regra, a geração de um mínimo de 3 e um máximo de 5 cenários. É de notar que, embora se refira a “cenários”, de facto tratam-se de variações de um cenário que é considerado o mais plausível pelos analistas. Na prática temos um cenário plausível, que assume várias variações na sua probabilidade e consequências. Estas variações – ou cenários – deveriam ser a base dos Planos de Contingência, tendo como pressuposto de que o planeamento principal teria como base o cenário mais plausível.



**Pergunta 2.1: Dos Cenários que o DIP já gerou para diversos eventos, aqueles considerados como cenários mais prováveis verificaram-se na realidade?**

R: Podemos afirmar que o cenário considerado como mais provável, em regra, está perto da realidade, isto é, não têm ocorrido surpresas, nem “cisnes negros”.

## 9.2. ENTREVISTA 2

### **Entrevista sobre a Importância da Geração de Cenários em Grandes Eventos**

Esta entrevista enquadra-se no âmbito do Relatório Final do Curso de Comando e Direcção Policial sobre o tema: Planeamento Operacional – Protocolos/Procedimentos de Actuação em Cenários de Risco

Assim, com a presente entrevista temos como objetivo obter a opinião dos entrevistados sobre a importância do desenvolvimento de cenários em eventos considerados de risco como apoio ao planeamento operacional.

#### Entrevista Nº 2

Nome do entrevistado: Constantino Ramos

Local: Unidade Especial de Polícia Data:10FEV15 Hora de inicio:11h00 Hora de fim:12h00

1.1 Organização a que pertence: Polícia de Segurança Pública

1.2 Departamento / Serviço: Unidade Especial de Polícia

1.3 Cargo/Posto: Comandante/Superintendente 1.4 Função: Comando

#### Guião

**Pergunta 1.5: Da sua vasta experiência de Comando, concretamente do maior Comando do país, o COMETLIS, considera de extrema importância a geração de cenários para apoio ao planeamento de um Comandante?**

R: Sem dúvida, o trabalho da “Inteligência” é do mais importante que pode haver.

**Pergunta 1.6: No evento de recepção a Sua Santidade o Papa quais as razões que levaram a PSP a não optar pela geração de cenários?**

R: Teoricamente porque o grau de risco associado era baixo, era mais um problema de contenção de multidões.

**Pergunta 1.7: Considera bastante importante ficar protocolado que, para grandes eventos/eventos considerados de risco, existam cenários gerados para apoiar o planeamento dos Comandantes?**

R: Sim, é importante planearmos em função do conhecimento por forma a afectar recursos onde eles são verdadeiramente necessários.

**Pergunta 1.8: Seria importante/estratégico para a Polícia ter 3 Núcleos (Norte, Centro e Sul) a funcionar em pleno na geração de cenários para apoiar os diversos Comandos a nível nacional?**

R: Devemos distinguir entre o nível estratégico e o nível tático. Ao nível estratégico, os cenários deverão ser gerados ao nível do Departamento de Informações Policiais (DIP), na Direcção Nacional. Se considerarmos o nível tático, julgo que devemos "apostar" nos Núcleos de Informações Policiais (NIP) que, estando mais desenvolvidos nomeadamente nos Comandos Metropolitanos de Lisboa e Porto, poderiam/deveriam ser utilizados para esse efeito, acrescentando um outro, eventualmente no CD Faro, dividindo essas tarefas geograficamente pelo TN. Nas RA's, a tarefa seria necessariamente da responsabilidade do CR respectivo.

### 9.3. ENTREVISTA 3

#### **Entrevista sobre a Importância da Geração de Cenários em Grandes Eventos**

Esta entrevista enquadra-se no âmbito do Relatório Final do Curso de Comando e Direcção Policial sobre o tema: Planeamento Operacional – Protocolos/Procedimentos de Actuação em Cenários de Risco

Assim, com a presente entrevista temos como objetivo obter a opinião dos entrevistados sobre a importância do desenvolvimento de cenários em eventos considerados de risco como apoio ao planeamento operacional.

#### Entrevista Nº 3

Nome do entrevistado: Pedro Gouveia

Local: DN/DO      Data:12FEV15 Hora de inicio:15h30 Hora de fim:16h00

- 1.1 Organização a que pertence: Polícia de Segurança Pública
- 1.2 Departamento / Serviço: Departamento de Operações
- 1.3 Cargo/Posto: Director/Superintendente 1.4 Função: Direcção

#### Guião

**Pergunta 1.5: Relativamente à Geração de Cenários para grandes eventos ou eventos considerados de risco, considera importante esta ferramenta no apoio ao planeamento dos Comandantes?**

R: Sim, considero de excepcional importância. Uma ferramenta desta natureza permite, no processo de planeamento, que o Comandante faça uma gestão de meios eficaz e produza respostas de contingência.

**Pergunta 1.6: Os Núcleos actualmente têm capacidade de gerar cenários para os Comandos onde estão inseridos?**

R: Para que os Comandos, através dos Núcleos, possam gerar cenários para os seus eventos, é necessário que o DIP dê formação ao efectivo. Penso que, à semelhança de um adequado planeamento ajustado à sua realidade local, qualquer Núcleo poderá desenvolver uma ferramenta muito simples de indicação de cenários ou premissas para efeitos de planeamento, basta que, para tal, lhe seja dada formação básica de quais as "ferramentas" a utilizar e de como utilizá-las.

**Pergunta 1.7: Considera importante existirem, ao nível da DN, “equipas de planeamento” com o objectivo de apoiar Comandos que, pela sua menor experiência em grandes eventos, possam ajudá-los caso o solicitem?**

R: Sim, a DN existe para apoio aos Comandos e deve estar preparada para apoiar, independentemente de haver solicitação dos Comandos ou decisão da Direcção nesse sentido. Aliás, isso já aconteceu em algumas situações, relembro os dias de comemoração do 10 de Junho, em que pela dimensão das cerimónias em diferentes Comandos a DN, em particular o DO e UEP, foi ao Comando apoiar na fase de planeamento.

## 9.4. ENTREVISTA 4

### **Entrevista sobre a Importância da Geração de Cenários em Grandes Eventos**

Esta entrevista enquadra-se no âmbito do Relatório Final do Curso de Comando e Direcção Policial sobre o tema: Planeamento Operacional – Protocolos/Procedimentos de Actuação em Cenários de Risco

Assim, com a presente entrevista temos como objetivo obter a opinião dos entrevistados sobre a importância do desenvolvimento de cenários em eventos considerados de risco como apoio ao planeamento operacional.

#### Entrevista Nº 4

Nome do entrevistado: Fernando Pinto

Local: UEP/CI      Data:11FEV15 Hora de inicio:16h00 Hora de fim:16h40

1.4 Organização a que pertence: Polícia de Segurança Pública

1.5 Departamento / Serviço: UEP – Corpo de Intervenção

1.6 Cargo/Posto: Comandante/Intendente 1.4 Função: Comando

#### Guião

**Pergunta 1.5: Já teve acesso a algum briefing de um evento onde lhe tivessem sido fornecidos cenários criados para esse evento?**

R: Até à data de hoje só tive acesso a um planeamento com geração de cenários para uma manifestação.

**Pergunta 1.6: Qual a importância que atribui a estes documentos no apoio ao planeamento?**

R: Considero muito importante, é mais completo que os Relatórios de Informação “tradicionais” e, como tal, é uma optima ferramenta de orientação ao planeamento.

**Pergunta 1.7: Em sua opinião, o que é necessário para os Comandantes dos Comandos apostarem nesta ferramenta?**

R: Essencialmente é necessário apostar na formação dos Comandantes nesta área da Geração de Cenários para começar a consolidar-se esta ideia de ter esta ferramenta sempre no apoio a eventos (grandes eventos ou eventos considerados de risco).