



**ACADEMIA MILITAR**  
**DIREÇÃO DE ENSINO**  
**CURSO DE INFANTARIA**

**TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA**

**A SEGURANÇA NAS UNIDADES: ESTUDO DE CASO**

**Autor:** Aspirante Aluno de Infantaria Marco André Oliveira Lopes

**Orientador:** Major de Infantaria Paulo Jorge Caiadas da Quinta

**Lisboa, Agosto de 2011**



**ACADEMIA MILITAR**  
**DIREÇÃO DE ENSINO**  
**CURSO DE INFANTARIA**

**TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA**

**A SEGURANÇA NAS UNIDADES: ESTUDO DE CASO**

**Autor:** Aspirante Aluno de Infantaria Marco André Oliveira Lopes

**Orientador:** Major de Infantaria Paulo Jorge Caiadas da Quinta

**Lisboa, Agosto de 2011**

## NOTA INTRODUTÓRIA

Embora este trabalho tenha sido pensado e estruturado para se abordar um estudo de caso a três unidades de Infantaria da Brigada de Reação Rápida: Centro de Tropas Comandos, Centro de Tropas de Operações Especiais e Regimento de Infantaria nº15, surgiram diversos constrangimentos que nos transcendem, que fizeram com que o tema se focalizasse principalmente, num estudo de caso ao Regimento de Infantaria nº15, abrangendo ainda o Centro Tropas de Operações Especiais, que devido às restrições que nos foram impostas, não permitiram a obtenção dos resultados idealizados.

# DEDICATÓRIA

A todos aqueles, que por não serem  
possuidores de uns pais como os meus,  
deixaram de acreditar nos seus sonhos.

# AGRADECIMENTOS

Este Trabalho de Investigação Aplicada contou com a colaboração de várias pessoas, que sem elas não teria sido possível a sua materialização. É neste âmbito que quero aqui expressar os meus mais sinceros agradecimentos, a todos os que, de uma forma ou de outra, fizeram parte desta vasta equipa, em particular:

Ao Tenente-Coronel de Infantaria Abreu, Comandante Interino do Regimento de Infantaria nº 15, pela forma descontraída como me recebeu na sua Unidade.

Ao Tenente-Coronel de Infantaria Patrício, Oficial de Segurança do Regimento de Infantaria nº 15, por todo o apoio demonstrado na coordenação dos deslocamentos a Tomar.

A todos os militares entrevistados, do Regimento de Infantaria nº 15 pelo admirável contributo na realização desta investigação.

Ao Coronel de Infantaria João Teixeira, comandante do Centro de Tropas de Operações Especiais, pela disponibilidade demonstrada em contribuir na medida do possível para o trabalho.

Ao Tenente-Coronel de Infantaria Francisco Narciso, Oficial de Segurança do Centro de Tropas de Operações Especiais, pela colaboração prestada durante os meus deslocamentos a Lamego.

Ao Tenente-Coronel Joaquim Monteiro Comandante da Força de Operações Especiais, por toda a ajuda prestada.

Ao Major Carlos Cavaco, Chefe da Secção de Segurança, e Subchefe do CSMIE, pela entrevista, e apoio prestado.

Ao Coronel de Infantaria Calado, Inspetor-Adjunto no IGE, pela entrevista concedida.

Ao Major de Infantaria Paulo Quinta, na qualidade de meu orientador, pelas pedras que me foi lançando sem as quais não teria construído esta minha fortaleza.

Aos Oficiais do Regimento de Infantaria nº 14, por todo o apoio prestando durante a minha permanência na unidade.

A todos os Oficiais e Professores Civis da Academia Militar, pelo seu reconhecido contributo na minha formação.

Aos elementos do Curso de Infantaria que me têm acompanhado sempre, ao longo desta jornada.

A todos vós, que direta ou indiretamente contribuístes para este trabalho. Muito Obrigado.

# ÍNDICE GERAL

<b>NOTA INTRODUTÓRIA.....</b>	<b>i</b>
<b>DEDICATÓRIA .....</b>	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>iii</b>
<b>ÍNDICE GERAL.....</b>	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE QUADROS.....</b>	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS .....</b>	<b>ix</b>
<b>SIGLAS E ABREVIATURAS .....</b>	<b>x</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>xi</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xii</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>I - PARTE – ENQUADRAMENTO TEÓRICO E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO 1 - ENQUADRAMENTO GERAL: A SEGURANÇA NAS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>5</b>
1.1 – A SEGURANÇA.....	5
1.2 – SEGURANÇA NACIONAL.....	6
1.3 – SEGURANÇA NAS ORGANIZAÇÕES.....	7
1.4 – SÍNTESE CONCLUSIVA.....	8
<b>CAPÍTULO 2 - ENQUADRAMENTO ESPECÍFICO: A SEGURANÇA MILITAR .....</b>	<b>9</b>
2.1 – SEGURANÇA MILITAR .....	9
2.1.1 – Medidas Ativas .....	10
2.1.2 – Medidas Passivas.....	10
2.2 – RESPONSÁVEIS DIRETOS PELA SEGURANÇA NUMA UNIDADE .....	11
2.2.1 – Comandante.....	11
2.2.2 – Oficial de Segurança .....	11
2.2.3 – Comandante de Companhia.....	11
2.2.4 – Militares de Serviço Interno .....	12
2.3 – CLASSIFICAÇÃO DE SEGURANÇA E ÁREAS E ESTADOS DE SEGURANÇA.....	14
2.3.1 – Classificação de Segurança .....	14

2.3.2 – Áreas de Segurança.....	14
2.3.3 – Estados de Segurança .....	14
2.4 – SÍNTESE CONCLUSIVA.....	15
<b>CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....</b>	<b>16</b>
3.1 – ESTRATÉGIA METODOLÓGICA .....	16
3.2 – MODELO DE ANÁLISE.....	16
3.3 – OBJETO DE ESTUDO.....	18
3.4 – OBJETO DE PESQUISA.....	18
3.5 – PRESSUPOSTOS DE PARTIDA.....	18
3.6 – OPERACIONALIZAÇÃO DOS CONCEITOS .....	19
3.7 – HIPÓTESES DO TRABALHO.....	19
3.8 – INSTRUMENTO DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO .....	20
3.9 – RECOLHA DE DADOS.....	21
3.10 – LIMITAÇÕES DE TRABALHO .....	21
3.11 – SÍNTESE CONCLUSIVA.....	22
<b>II - PARTE – APRESENTAÇÃO ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....</b>	<b>24</b>
<b>CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS</b>	
<b>A NÍVEL DOCUMENTAL.....</b>	<b>24</b>
4.1 – INTRODUÇÃO .....	24
4.2 – APRESENTAÇÃO DE DADOS .....	24
4.2.1 – Documentação de Segurança .....	25
4.2.2 – Segurança do Material e Instalações.....	25
4.3 – Análise e Discussão de Dados.....	28
<b>CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS</b>	
<b>DAS ENTREVISTAS.....</b>	<b>30</b>
5.1 – INTRODUÇÃO .....	30
5.2 – CARATERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO.....	30
5.3 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS.....	31
5.4 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	41
<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>44</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>48</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>51</b>
<b>APÊNDICE A – GLOSSÁRIO DE CONCEITOS .....</b>	<b>52</b>

APÊNDICE B – OPERACIONALIZAÇÃO DOS CONCEITOS .....	54
APÊNDICE C – NORMAS DE EXECUÇÃO PERMANENTE RI15 .....	55
APÊNDICE D – NORMAS DE EXECUÇÃO PERMANENTE CTOE .....	56
APÊNDICE E – GUIÃO DAS ENTREVISTAS .....	57
APÊNDICE F – APRESENTAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DESENVOLVIDOS NA QUESTÃO Nº12 .....	62
APÊNDICE G – ENTREVISTA AO CORONEL CALADO .....	63
APÊNDICE H – ENTREVISTA AO MAJOR CAVACO .....	66
<b>ANEXOS .....</b>	<b>69</b>
ANEXO I – CLASSIFICAÇÃO DE SEGURANÇA .....	70
ANEXO J – ÁREAS DE SEGURANÇA .....	73
ANEXO K – ESTADOS DE SEGURANÇA.....	75



# ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1- As condicionantes da segurança nacional .....	6
Figura 1.2- As funções básicas da empresa para Fayol.....	7
Figura 2.1- A segurança militar .....	9
Figura 3.1- Modelo de análise.....	17
Figura J.1.-Modelo de uma planta de uma arrecadação de material de guerra.....	74

# ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 4.1- Quadro de resultados .....	28
Quadro 5.1- Variáveis da população entrevistada.....	30
Quadro 5.2- Análise de conteúdo à questão nº1 .....	31
Quadro 5.3- Análise de conteúdo à questão nº2.....	32
Quadro 5.4- Análise de conteúdo à questão nº3.....	33
Quadro 5.5- Análise de conteúdo à questão nº4.....	34
Quadro 5.6- Análise de conteúdo à questão nº5.....	35
Quadro 5.7- Análise de conteúdo à questão nº6.....	35
Quadro 5.8- Análise de conteúdo à questão nº7.....	36
Quadro 5.9- Análise de conteúdo à questão nº8.....	37
Quadro 5.10- Análise de conteúdo à questão nº9.....	37
Quadro 5.11- Análise de conteúdo à questão nº10.....	38
Quadro 5.12- Análise de conteúdo à questão nº11 .....	39
Quadro B.1- Operacionalização dos conceitos .....	54
Quadro C.1- NEP de segurança do RI15.....	55
Quadro D.2- NEP de segurança do CTOE.....	56
Quadro E.1- Lista de incidentes.....	61
Quadro F.1- Ordenação de incidentes.....	62
Quadro F.2- Ocorrência de incidentes .....	62

# ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1- Última atualização das NEP do R15 e CTOE .....	25
Gráfico 4.2- Gráfico de incidentes.....	40

## SIGLAS E ABREVIATURAS

<b>1Sar</b>	Primeiro-Sargento
<b>AA.VV (Auctores Varii)</b>	Vários Autores
<b>BRR</b>	Brigada de Reação Rápida
<b>Cap</b>	Capitão
<b>CEME</b>	Chefe de Estado Maior do Exército
<b>CEMGFA</b>	Chefe de Estado Maior General das Forças Armadas
<b>Cmdt</b>	Comandante
<b>Cor</b>	Coronel
<b>CPLP</b>	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
<b>CSMIE</b>	Centro de Segurança Militar e de Informações do Exército
<b>CTC</b>	Centro de Tropas Comandos
<b>CTOE</b>	Centro de Tropas de Operações Especiais
<b>EME</b>	Estado Maior do Exército
<b>EMGFA</b>	Estado Maior General das Forças Armadas
<b>Etc (et cetera)</b>	E outros
<b>EUA</b>	Estados Unidos da América
<b>GM</b>	Guerra Mundial
<b>H</b>	Hipótese
<b>IGE</b>	Inspeção Geral do Exército
<b>Idem</b>	O mesmo
<b>In</b>	Em ou dentro de
<b>Maj</b>	Major
<b>MDN</b>	Ministério da Defesa Nacional
<b>NEP</b>	Normas de Execução Permanente
<b>Of</b>	Oficial
<b>OTAN</b>	Organização do Tratado do Atlântico Norte
<b>Pel</b>	Pelotão
<b>PJM</b>	Polícia Judiciária Militar
<b>RI15</b>	Regimento de Infantaria Nº15
<b>Sar</b>	Sargento
<b>Seg</b>	Segurança
<b>SMO</b>	Serviço Militar Obrigatório
<b>SOIS</b>	Secção de Operações, Informações e Segurança
<b>TCor</b>	Tenente-Coronel
<b>Ten</b>	Tenente

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo fundamental, estudar e analisar a segurança física das unidades de infantaria da Brigada de Reação Rápida, através de um estudo de caso ao Centro de Tropas Comandos, ao Centro de Tropas de Operações Especiais e ao Regimento de Infantaria nº15.

Esta investigação parte de um enquadramento conceptual mais abrangente da segurança e das variantes globais que lhe estão associadas, focalizando-se na Segurança Nacional e suas condicionantes. Posteriormente abordar-se-á a Segurança Organizacional, onde se debatem as implicações da segurança numa organização e a sua imperiosa correlação com as classes administrativas. No término desta primeira parte será estudada a Segurança Militar, onde se abordam os conceitos da Segurança das Informações, do Pessoal, e do Material e das Instalações.

Para se validarem os conceitos teóricos delimitados, nomeadamente, no concerne às limitações ao nível de segurança e dos meios desejáveis para as colmatar, recorreu-se fundamentalmente à experiência e cooperação dos militares que prestam serviço nas unidades em estudo. Tal foi possível, através da realização de entrevistas e da sua posterior análise, que nos permitiram retirar os dados necessários para a realização das conclusões do estudo.

De acordo com os resultados obtidos concluiu-se que, apesar de se ter verificado uma clara alteração das ameaças percebidas, não se conseguiram desenvolver medidas de segurança que as acompanhassem. Para atenuar esta situação aconselha-se uma maior aposta na formação, tanto ao nível das classes subordinadas como dos seus comandos.

**Palavras-chave:** SEGURANÇA; UNIDADES; MEDIDAS DE DEFESA; RECURSOS.

# ABSTRACT

The present work has as its main objective to analyze the physical security of the infantry units belonging to the Quick Reaction Brigade, through case study to the Comandos Troops Center, to the Special Operations Troops Center and to the 15<sup>th</sup> Infantry Regiment.

This research derives from a broader security conceptual framework and the global variants associated to it, focusing on the National Security and their constraining factors. It also deals with Organizational Security, in which the implications of security in an organization and its correlation with the administrative classes are debated. The last part of this study deals with Military Security, specifically the concepts of Intelligence security and also facilities and personnel security.

To validate these theoretical concepts, particularly what regards to the limitations to security, and the resources to fill the gaps in these limitations, we used the experience of some individuals serving in the studied units. It was done, mostly, through the making of interviews and their respective analysis, that allowed to retrieve the needed data for the conclusions of this study.

According with the obtained results, the conclusion was that, even though there has been a clear change in the perceived threat, the necessary security measures to deal with them were not taken. In order to mitigate this situation, it is advised to increase the commitment to training, both to employees and superiors.

**Keywords:** SECURITY, UNITS, DEFENSE MEASURES, RESOURCES.

***"A melhor maneira de ficar em segurança é nunca se sentir seguro."***

Benjamin Franklin