

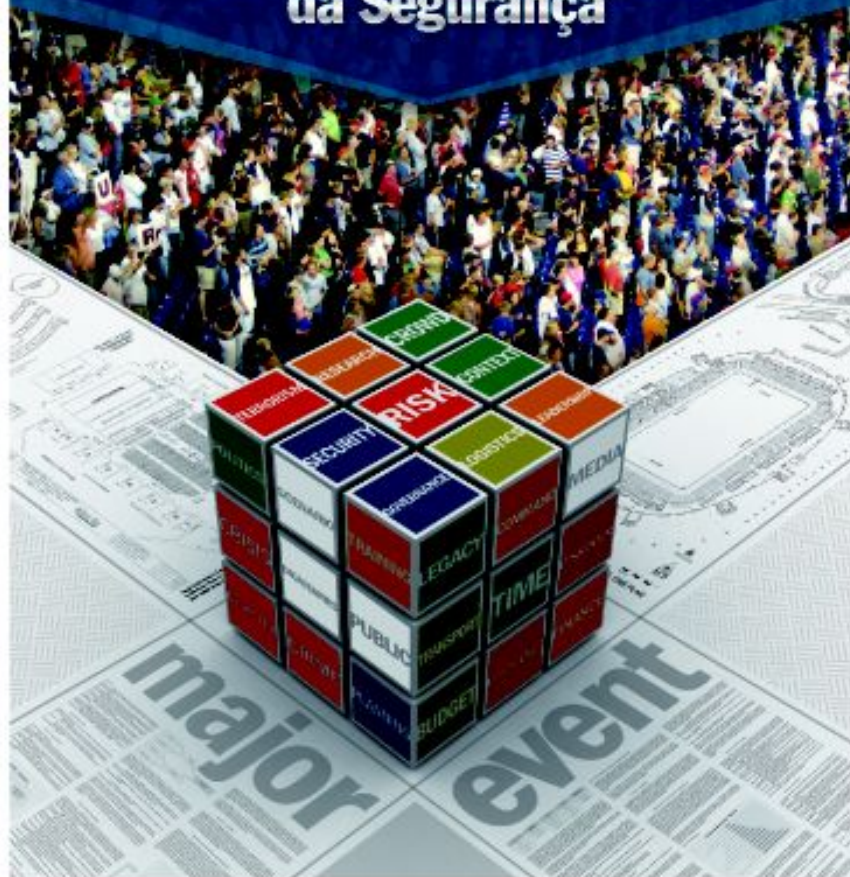


unieri

advancing security, serving justice,
building peace

IPO

Modelo de Planeamento da Segurança



Tradução em Português editada pelo
Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna de Portugal

Agradecimentos

A preparação do Modelo de Planeamento de Segurança do IPO contou com o apoio de muitas pessoas, instituições e organizações que deram preciosos contributos desde o lançamento do Observatório Permanente Internacional sobre Medidas de Segurança durante Grandes Eventos, ocorrido em 2003.

O UNICRI está agradecido a todos os peritos que partilharam o seu conhecimento sobre questões de segurança, durante as sete Reuniões Restritas organizadas no âmbito do IPO, bem como às suas instituições, por garantirem a sua participação.

O UNICRI está particularmente agradecido aos investigadores principais e ao pessoal do UNICRI, Sr. Francesco Marelli e Sr. Brian Powrie, por terem elaborado este documento.

Um obrigado especial é também devido à Sr^a. Doris Buddenberg, que encorajou constantemente o IPO enquanto foi Directora em Exercício do UNICRI. Um agradecimento especial também para o Sr. Francesco Cappé, que coordena as actividades do UNICRI na área da Governança da Segurança e Contra-Terrorismo, e ao pessoal do IPO, Sr. Massimiliano Montanari, coordenador do Programa, Sr. Alberto Pietro Contaretti, coordenador do Programa EU-SEC e Sr. Duccio Mazarese, os quais se desempenharam com dedicação no desenvolvimento do IPO. A gratidão do UNICRI estende-se também a Marc Otten, consultor do UNICRI, que redigiu o Manual para Políticas e Planeamento de Segurança.

O UNICRI agradece também à Agência Europeia de Polícia (EUROPOL) pelo apoio técnico que prestou desde o lançamento do IPO e pelos comentários e contributos enriquecedores dos seus funcionários, durante a preparação do Modelo de Planeamento de Segurança do IPO.

Um reconhecimento especial deve ser dirigido também ao Presidente do Conselho Consultivo do IPO, General Ma Zhen Chuan, Director-Geral da Polícia de Segurança Pública de Pequim, República Popular da China, bem como aos membros do Conselho Consultivo do IPO: Sr. Sergey Girko, Director do Instituto de Investigação do Ministério do Interior da Federação Russa; Sr. Domenico Paterna, Coronel do Corpo Italiano dos Carabinieri; Sr. Arne Huuse, Director de Polícia, da Direcção Nacional de Polícia da Noruega; Sr^a. Ann Brooks, ex-Directora do Gabinete de Eventos Especiais, do Departamento de Defesa dos EUA; e o Sr. Juan Hidalgo Cuesta, ex-Assessor do Secretário de Estado, Ministério do Interior de Espanha, Secretariado da Segurança.

O UNICRI deseja também sublinhar o trabalho desenvolvido pelo restante pessoal do IPO, Sr Duccio Mazarese, Sr^a. Houyam Boudiaf, Sr. Pavel Maximov, Sr^a. Laura Mitta, Sr^a. Annaclara Pochettino, Sr^a. Diane Raineri, Sr^a. Pimperl Sieders e Sr. Shaoying Zhang, pelo apoio às actividades do IPO.

O UNICRI está profundamente grato à Compagnia San Paolo, cujo contributo financeiro para as actividades do IPO tornaram possível desenvolver este Modelo de Planeamento de Segurança do IPO.

Por último, o UNICRI agradece ao Sr. Intendente Paulo Gomes, Director do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna de Portugal, por se ter disponibilizado a fazer tradução gratuita deste livro para a língua portuguesa.

Prefácio

A realização de grandes eventos internacionais tem já uma longa tradição, mas muito mudou no decurso dos anos. O que foram outrora as grandes exposições sobre os avanços tecnológicos são hoje uma faceta normal da vida internacional, criando uma plataforma para todos os tipos de realizações globais, sejam elas desportivas, religiosas, tecnológicas, culturais ou políticas. Eventos como os Jogos Olímpicos, os vibrantes festivais nacionais ou as influentes cimeiras do G8 ou da Organização Mundial de Comércio, envolvem não só a organização anfitriã, a nação ou o governo e os participantes, mas também a comunidade vizinha e os espectadores em todo o mundo. O impacto dos eventos globais aumentou indubitavelmente, pelo que a nossa atenção a este fenómeno deve desenvolver-se ao mesmo ritmo.

O conhecimento, as práticas e orientações dos organismos internacionais visando ajudar os Estados a organizarem grandes eventos não se desenvolveram de forma suficientemente rápida. Basta recordarmo-nos das tragédias ocorridas nos Jogos Olímpicos de Munique 1972 ou Atlanta 1996, para percebermos que os grandes eventos aumentam drasticamente o risco de ataques terroristas. Os grandes eventos, infelizmente, proporcionam uma grande visibilidade, a atenção do público, uma elevada concentração de pessoas, a presença de VIPs e uma cobertura mediática que os membros do crime organizado, criminosos comuns e activistas radicais podem explorar. A ameaça que o terrorismo constitui para a segurança quotidiana já é substancial, como vimos nos ataques de Setembro de 2001, nos atentados de Madrid de Março de 2004 e nos ataques suicidas de Julho de 2005. Dada a crescente vulnerabilidade dos grandes eventos, maior do que as já significativas ameaças do dia-a-dia, o planeamento da segurança e o intercâmbio internacional de boas práticas na organização de grandes eventos devem ser mais avançados que nunca.

Por esta razão, o Instituto Inter-regional das Nações Unidas para o Estudo do Crime e da Justiça (UNICRI) concentrou-se nas questões associadas à segurança de grandes eventos lançando, em 2003, o Observatório Permanente Internacional (IPO) sobre Medidas de Segurança durante Grandes Eventos. O IPO é o primeiro serviço de assistência, a nível mundial, criado especificamente para reforçar a capacidade das autoridades nacionais em termos de segurança de grandes eventos, promover a cooperação internacional neste domínio e juntar peritos de autoridades públicas nacionais que lidam com a segurança. A rede IPO compreende peritos reconhecidos a nível internacional, com formações e percursos distintos nas áreas da segurança, e provê um fórum com informação útil para estes peritos. O IPO foi formalmente reconhecido pelos seus esforços através da Resolução do ECOSOC E/2006/28, de Julho de 2006. Estimular a cooperação internacional antes, durante e depois da realização de um grande evento proporcionará mais e melhor segurança onde julgamos que ela é mais necessária.

O programa IPO apresenta o seu “Modelo de Planeamento da Segurança” tendo em vista melhorar a identificação e o intercâmbio de boas práticas, a nível internacional. Trata-se de uma estrutura comum para a harmonização de abordagens nacionais ao planeamento da segurança de grandes eventos. Este modelo visa cobrir as áreas que o programa IPO e os seus peritos consideram mais relevantes e prementes nos nossos dias. Para além de uma plêiade de preocupações universais, os responsáveis pelas políticas públicas e pelo planeamento têm também que se defrontar com questões específicas do país anfitrião e do evento a organizar, tudo aspectos que este “Modelo de Planeamento da Segurança” pretende abordar. Para tal, ele levanta questões que devem ser respondidas por aqueles responsáveis, quando são chamados a elaborar, desenvolver e implementar programas de segurança com vista a realizar um grande evento seguro. O UNICRI contribui, deste modo, com um recurso valioso e útil para qualquer Estado-Membro que o solicite, ajudando a comunidade internacional a trilhar o caminho rumo a um Mundo mais seguro.

Sandro Calvani
Director do UNICRI

Índice

Introdução	2
CAPÍTULO 1 O Observatório Permanente Internacional (IPO)	3
CAPÍTULO 2 O Modelo de Planeamento de Segurança do IPO	5
2.1 Definição de Grandes Eventos	5
2.2 Os principais elementos do Planeamento de Segurança de um grande evento	7
2.3 O Modelo de Planeamento de Segurança do IPO	14
2.4 O Ciclo de Resposta do Planeamento	18
2.5 Assimilação	18
2.6 Conclusão	19
2.6 Conclusão	20
CAPÍTULO 3 O Sistema	21
3.1 Governança.....	21
3.2 Capacidade	28
3.3 Constrangimentos	34
3.4 <i>Intelligence</i>	39
CAPÍTULO 4 Os Produtos	41
4.1 Planos de segurança internos.....	43
4.2 Planos de segurança externos.....	48
4.3 Planos de Contingência	52
CAPÍTULO 5 Os Riscos	54
CAPÍTULO 6 Assistência do IPO	57

Introdução

A realização de um grande evento requer uma resposta extraordinária, planeada e executada através de um modelo de gestão que, 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 evento como na comunidade envolvente, com planos de contingência preparados para contrariar ameaças emergentes e responder a situações inopinadas.

Esta introdução concisa não retrata a complexidade e a escala do planeamento de segurança necessários para um grande evento, mas este *Modelo de Planeamento de Segurança do IPO* também não pretende complicar esta matéria mais do que o necessário.

Concebida como um instrumento de apoio às autoridades nacionais, esta publicação oferece uma estrutura de planeamento pragmática e sensata, que identifica, descreve e simplifica as principais ferramentas que os decisores de políticas públicas e os planeadores de segurança usaram no passado para planear e implementar a estratégia de segurança de grandes eventos. Ela faz uma introdução às grandes questões do planeamento e explica por que o planeamento de segurança se tornará um empreendimento excepcional. Além disso, também destaca, de forma desenvolvida, as estratégias, questões, interligações e outros desafios que os planeadores de segurança devem ter em consideração. O Modelo de Planeamento de Segurança do IPO fica à disposição dos organismos públicos responsáveis ou, de qualquer forma, envolvidos no planeamento do serviço de segurança de um grande evento. Este documento baseia-se na experiência internacional e nas boas práticas reunidas e estudadas pelo UNICRI.

O Modelo de Planeamento de Segurança do IPO divide-se em seis capítulos. O primeiro apresenta o Programa do Observatório Permanente Internacional (IPO) do UNICRI e a sua missão de partilhar boas práticas e reforçar a cooperação internacional nas questões da segurança de grandes eventos. O segundo capítulo procura encontrar uma definição de grande evento e apresenta uma lista de passos que os decisores de políticas públicas e planeadores de segurança devem ter em conta nas complexas etapas iniciais do planeamento. Este capítulo conclui com a apresentação de um modelo que conceptualize esses passos. O terceiro, quarto e quinto capítulos, por sua vez, descrevem as grandes componentes deste modelo. O capítulo seis discorre sobre como os Estados-Membros podem envolver o UNICRI e obter, de forma gratuita, os serviços de assistência técnica do IPO, a partir de uma extensa lista de opções.

CAPÍTULO 1

O Observatório Permanente Internacional (IPO)

Em 2003, O Instituto Inter-regional das Nações Unidas para o Estudo do Crime e da Justiça (UNICRI) lançou o Observatório Permanente Internacional (IPO), um programa global de segurança e contra-terrorismo, concebido em torno de três grandes considerações.

A primeira consideração foi que o planeamento e a implementação de uma estratégia de segurança de grandes eventos é um grande desafio que não deve ser subestimado. A escala e complexidade do planeamento de uma resposta adequada a diminuir os riscos potenciais constitui um grande desafio. O custo, tanto financeiro como em recursos humanos, é extremamente elevado. O evento pode envolver diversos locais, em uma ou várias cidades com grande densidade populacional, elevados níveis de tráfego e um conjunto de alvos vulneráveis. O grande evento também provocará uma alteração da “vida normal”, a avaliação e a crítica dos organismos nacionais e internacionais e uma enorme pressão para satisfazer um vasto leque de partes interessadas. Um grande número de pessoas e infra-estruturas ficarão expostas a diferentes ameaças, que vão do terrorismo aos desastres naturais, passando pelo hooliganismo.

A segunda consideração foi que um grande evento, muitas vezes, oferece os meios financeiros e os recursos necessários para expandir as infra-estruturas, introduzir sistemas e práticas, adquirir equipamento e especialização, desenvolver a formação e aumentar a capacidade técnica. Todos estes elementos ajudam a sedimentar práticas mais sustentáveis, formas de pensar e uma governança da segurança de longo prazo. Por outras palavras, uma gestão eficaz da segurança de grandes eventos representa não só um factor crucial para o sucesso global de um evento de dimensão mundial, como gera oportunidades para um legado de governança da segurança inovador, significativo e duradouro.

A terceira consideração foi que o conhecimento e a especialização necessários para gerir com sucesso a segurança de um grande evento não são facilmente acessíveis e não existe nem um documento nem um manual de segurança internacional aplicáveis a qualquer tipo de grande evento. As políticas públicas, as estratégias e as operações táticas devem ser adaptadas aos níveis de ameaça do momento, à capacidade dos recursos humanos e às soluções tecnológicas disponíveis, ao quadro legal nacional, às aspirações políticas e a um conjunto de outros factores cruciais. Os planos devem ser desenvolvidos de forma suficientemente flexível para corresponder às alterações inevitáveis que quase certamente ocorrerão antes, durante e depois do evento.

Partindo destas três considerações, o UNICRI concebeu o IPO como um organismo de peritos cuja propósito específico é recolher os saberes e conhecimentos técnicos sobre grandes eventos passados, absorver e incorporar lições aprendidas e disponibilizá-los, através de formatos e ferramentas amigáveis, às autoridades nacionais que solicitem assistência técnica.

A **recolha de saberes** através de reuniões restritas constitui um aspecto central do Observatório e envolve peritos com vasta experiência na organização de diferentes tipos de grandes eventos, que partilham os seus saberes. Ao abordarem aspectos específicos da segurança, estas reuniões ajudaram o IPO a reunir um manancial de saberes e de boas práticas em matéria de segurança de grandes eventos. Paralelamente a estas reuniões, o IPO desenvolveu um **Centro de Documentação Restrito (*Restricted Documentation Centre - RDC*)**, que armazena um grande acervo de informação importante sobre segurança de grandes eventos, sob a forma de planos de segurança, relatórios operacionais, relatórios técnicos, avaliações de ameaça e outra documentação.¹

Igualmente importante é a **análise** através da qual o IPO identifica os principais elementos que os planeadores de segurança devem ter em conta ao planearem a segurança de um grande evento. Juntamente com o Modelo de Planeamento de Segurança do IPO, o IPO elaborou um **Manual para Definição de Políticas Públicas e Planeamento de Segurança** e desenvolve regularmente **Guias Ad Hoc de Planeamento de Segurança de Grandes Eventos**. Será um extenso documento de referência sobre planeamento, execução operacional e actuação pós-evento.

Finalmente, o IPO disponibiliza aos planeadores de segurança de grandes eventos, a pedido, um conjunto de **serviços de assistência e de avaliação da qualidade**, recorrendo ao saber de um banco global de peritos, todos eles com uma experiência de gestão da segurança de grandes eventos passados. O capital de conhecimento destes altos funcionários é disponibilizado por instituições policiais e de segurança de diversos Estados-Membros das Nações Unidas, como uma contribuição em espécie para o programa. O UNICRI também beneficia do apoio individual de peritos de segurança que integram a rede IPO.

Reconhecendo a importância e a valia do Programa do IPO, o Conselho Económico e Social das Nações Unidas (ECOSOC) aprovou, em Julho de 2006, a Resolução E/2006/28 sobre o IPO. Nesta Resolução, o ECOSOC *encoraja os Estados-Membros que planeiem grandes eventos a beneficiarem do IPO com vista a receberem informação sobre as boas práticas de segurança de grandes eventos e convida o UNICRI a continuar e a expandir o trabalho do Observatório, incluindo a disponibilização, a pedido dos Estados Membros, de assistência técnica e serviços de consultoria sobre segurança de grandes eventos.*

Além disso, o Manual de Prevenção e Resposta a Crises em Grandes Eventos Especiais, elaborado pelo Grupo G8 Lyon-Roma/Anti-Criminalidade e Terrorismo e o Subgrupo de Projectos de Polícia (*Law Enforcement Projects Subgroup - LEPSG*), encoraja expressamente a utilização da plataforma do IPO.

¹ O acesso ao Centro de Documentação pode ser autorizado, mediante pedido, às autoridades responsáveis ou envolvidas no Planeamento de Segurança de um grande evento. Para mais informações, consulte o sítio Internet do IPO: www.unicri-ipo.org.

CAPÍTULO 2

O Modelo de Planeamento de Segurança do IPO

Quando os planeadores de segurança tentam listar tudo aquilo de que uma autoridade necessita fazer para preparar um evento seguro, cedo se aperceberão de que a lista de questões é longa e heterogénea. Por exemplo, é importante compreender quem será responsável por que aspectos da segurança em diferentes locais, como será estruturado o esforço de planeamento, como será gerida, a diversos níveis de chefia, a cooperação entre os organismos de segurança pública, qual o papel das empresas de segurança privada e como será gerida a política de comunicação social. A lista continua, mas, em resumo, planear um grande evento é, em grande medida, lidar com a complexidade.

Este capítulo apresenta o Modelo de Planeamento de Segurança do IPO, que articula e torna mais transparentes os principais componentes do processo de planeamento e os princípios orientadores duma estratégia de segurança de grandes eventos.

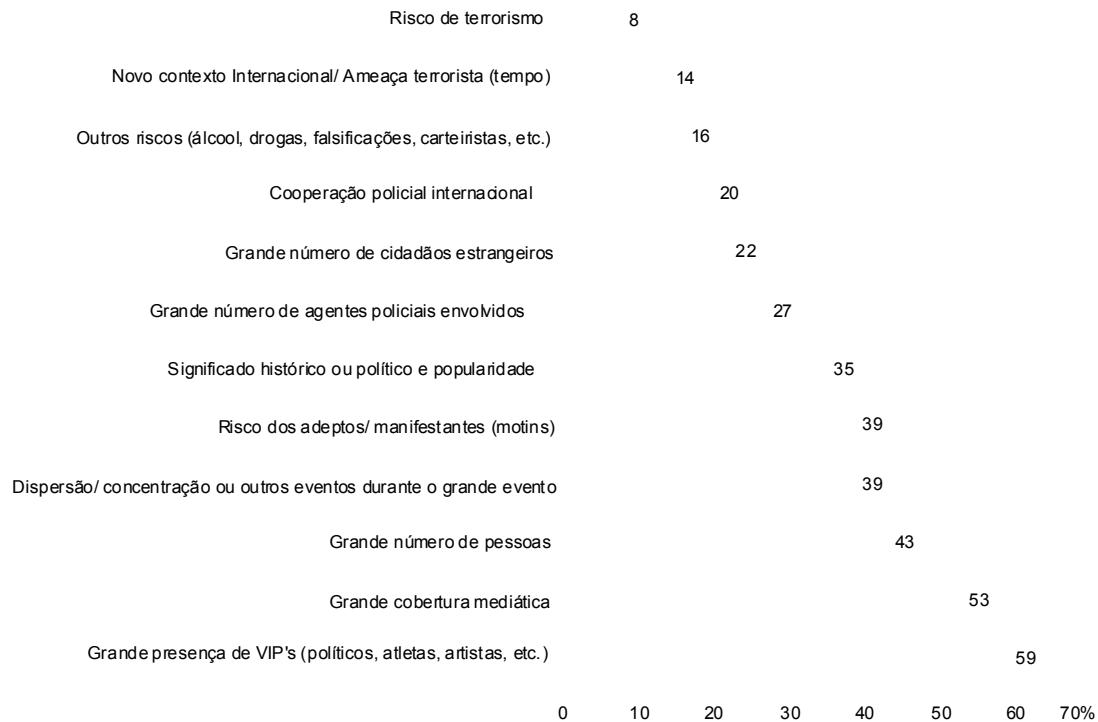
2.1 Definição de Grandes Eventos

Dada a ausência de uma definição universalmente aceite, o IPO recorreu à assistência de peritos e participantes internacionais no projecto *Coordenação de Programas Nacionais de Investigação sobre Segurança de Grandes Eventos na Europa* (EU-SEC) tendo em vista encontrar uma definição de grande evento.² Para explorar o conceito, os países participantes disponibilizaram um conjunto de informação detalhada sobre medidas de segurança, que conceberam e implementaram aquando da organização de grandes eventos passados. No total, foram analisados 30 grandes eventos.

Tal como ilustra o quadro em baixo, os países participantes referiram um conjunto de características que identificam um grande evento, a saber:

² O EU-SEC é uma iniciativa que o UNICRI 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.

Razões para considerar um evento como 'Grande Evento'



Foi, assim, proposta pelo projecto EU-SEC uma definição comum de grande evento:

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

1. Significado histórico, político ou popularidade
 2. Grande cobertura mediática e/ou presença dos media internacionais
 3. Participação de cidadãos de diversos países e/ou possível grupo-alvo
 4. Participação de VIP's e/ou altas entidades
 5. Grande número de pessoas,
- estando sujeito a potenciais ameaças e, portanto, podendo requerer cooperação internacional e assistência técnica.

Levando em conta outros factores, por exemplo, o custo e o impacto económico de um grande evento, o que resulta do trabalho que tem sido desenvolvido é que planear a segurança de um grande evento é um exercício muito complexo que requer um conjunto de medidas e actividades que vão para além das que se encontram normalmente.

2.2 Os principais elementos do Planeamento de Segurança de um grande evento

Devido à sua complexidade, os grandes eventos são susceptíveis de exigir uma **resposta extraordinária e possivelmente temporária**. As estruturas e procedimentos existentes podem não ser suficientes e podem mesmo exigir a criação de um novo quadro organizacional, o planeamento de um grande conjunto de opções táticas para resolver os problemas que podem afectar o decurso do evento, o envolvimento de pessoal e meios logísticos adicionais, a coordenação e a combinação de diferentes forças e outros esforços extraordinários.

O IPO identificou 12 elementos principais que podem ajudar os planeadores de segurança a desenvolver uma estratégia eficaz de segurança de um grande evento. Este Modelo de Planeamento de Segurança do IPO não pretende ser um manual técnico, mas antes um documento valioso de orientação e apoio à gestão do Planeamento de Segurança de um grande evento.

■ Elemento 1: Liderança (*Leadership*)

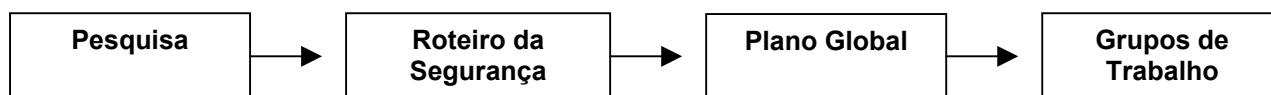
A nomeação de um director de planeamento com qualidades de liderança, competências e experiência exigidas para o planeamento e implementação da segurança de um grande evento, é um factor extremamente importante. Os protocolos de comando ou os contratos podem definir exactamente quem tem responsabilidades pela área de planeamento e produto, onde e quando. 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.

■ Elemento 2: Estrutura e Gestão do Planeamento

A concepção da estrutura de planeamento é também importante. 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 táticas 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. Este exercício deve ajudar a estabelecer um conceito geral de operações, para começar a transformar uma “visão” numa estrutura de planeamento significativa e eficaz. A equipa procurará identificar os principais ramos, como o *intelligence*, 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*).

O trabalho em cada ramo pode ser apoiado por um grupo de trabalho. O desafio da liderança é garantir que estes ramos, bem como as derivações que deles emergem, são adequadamente providos, formados e alimentados, de modo a garantir que o seu crescimento é controlado, para produzir uma árvore com o tamanho, forma, aparência e força adequados.



■ Elemento 3: *Intelligence*

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 sistema compreende:

- A probabilidade de potenciais ameaças, como grupos terroristas, criminosos ou indivíduos com perturbações mentais, tentarem atacar um alvo particular, como uma pessoa ou um edifício, num determinado momento (**avaliação da ameaça**).
- As possíveis vulnerabilidades de um alvo que podem ser exploradas num ataque (**avaliação da vulnerabilidade**).
- A probabilidade de potenciais ameaças tentarem um ataque explorando as vulnerabilidades do alvo (**avaliação do risco**).

Há diversos sistemas baseados na informação, para apoio às operações policiais. Um deles é o *Nacional Intelligence Model (NIM)* do Reino Unido, que identifica padrões do crime e promove uma abordagem cooperativa na resolução de problemas.

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.³

³ 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.

■ Elemento 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. Com este objectivo, é importante:

- Conceber uma estratégia de informação pública que preste à comunidade, aos participantes e espectadores um conjunto de conselhos e informação de segurança sobre assuntos como os itinerários recomendados, percursos cortados e restrições de acesso, etc.
- Reforçar o sentimento de segurança explicando à comunidade, de forma simples, por que algumas restrições temporárias podem ser necessárias para garantir a todas as partes envolvidas, um evento seguro. Vários instrumentos podem ser usados nesta campanha de sensibilização, como os programas televisivos, folhetos informativos, placards, etc.
- Durante o evento, uma estratégia robusta de comunicação social e relações públicas, implementada de forma eficaz, abre um conjunto de capacidades e de oportunidades para:
 - influenciar audiências-alvo e partes interessadas, através da projecção de mensagens específicas e mitigação de notícias parciais ou imprecisas;
 - capacitar as organizações associadas a grandes eventos/actividades para melhorarem ou ajustarem os perfis das partes interessadas ou das audiências-alvo, através de notícias deliberadas e planeadas, produzidas por fontes reconhecidas, treinadas e equipadas;
 - orientar audiências-alvo para responderem de certa forma ou adoptarem uma postura específica caso se verifique uma situação que exija acção;
 - restringir notícias alarmistas, rumores ou boatos, ou limitar o seu impacto; e,
 - conter, ou ajudar a conter, uma situação através de um comunicado ou mensagem pontuais, em resposta a um determinado desenvolvimento.

■ Elemento 5: Segurança do Local do Evento

O próximo passo é conceber o plano interno de segurança, para a área controlada do local do evento, e os objectivos deste passo são:

- Identificar o perímetro de segurança do local do evento e reforçar essa área com opções de resposta em termos de recursos humanos, físicos e técnicos – **reforçar o perímetro de segurança**.
- Levar a cabo uma busca sistemática para eliminar os riscos causados por objectos como engenhos explosivos improvisados, armas de fogo, materiais NBQR ou outras armas de ataque, possivelmente escondidas

no local do evento – **fazer a busca, esterilizar e manter o local seguro.**

- Identificar um conjunto de estratégias, táticas 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, como drogas, armas, etc., e outras pessoas proibidas de entrar por 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.**

■ Elemento 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, tendo em vista:

- Prover, o mais rapidamente possível, uma resposta eficaz baseada no *intelligence*.
- Detectar e possivelmente prevenir a entrada de indivíduos que procurem perturbar o evento por qualquer forma.
- Detectar e, se possível, prevenir um conjunto de actividades ilegais associadas ao evento.
- Gerar oportunidades para melhorar a troca de informação e a recolha de informação e *intelligence* relacionados com o evento.

■ Elemento 7: Gestão do Trânsito

Os principais objectivos deste elemento são:

- 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 táticas 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.

- Conceber um sistema de transportes públicos com capacidade para, de forma segura, escoar o volume previsível de passageiros, em determinados tempos e espaços.
- 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.

■ Elemento 8: Segurança Relacionada com o Evento e 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 táticas 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. Entre os alvos possíveis, incluem-se os locais relacionados com o evento, como hotéis, aldeias de patrocinadores, centros de imprensa, etc., e infra-estruturas críticas como a indústria e instalações nucleares e químicas, edifícios públicos, redes de comunicações e gares principais de transportes. A protecção de alvos fracos (*soft targets*), como centros comerciais, zonas turísticas e monumentos históricos deve também ser considerada.

Os planeadores devem considerar:

- Identificar os elementos vulneráveis exteriores ao local do evento e os relacionados com o evento, que, se fossem atacados, teriam um impacto significativo na segurança pública, saúde, governança, economia e/ou segurança nacional.
- Promover a sensibilização das partes interessadas para o real potencial de um ataque e procurar o apoio e a partilha de responsabilidades na implementação de medidas eficazes de prevenção criminal.
- Conceber mecanismos de alerta precoce de ataques contra locais exteriores ou relacionados com o evento e, além disso, opções de resposta gradativas.

■ Elemento 9: Recursos Humanos e Apoio Logístico

Uma vez identificados os requisitos operacionais, os planeadores de segurança devem enriquecer os planos de segurança com recursos humanos, físicos e tecnológicos. De entre os objectivos incluem-se:

- 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.

Também devem merecer atenção os planos pós-evento, visando atingir:

- A retirada planeada do pessoal, equipamento e medidas de segurança.
- O regresso à normalidade.

Claramente, a complexidade global do planeamento significa que deve ser considerado um apoio robusto e profissional em matérias como a gestão financeira, gestão de projectos, selecção de pessoal, atribuição de tarefas e coordenação, gestão de reuniões e de expediente, calendarização, pesquisa de legislação, saúde e segurança no trabalho, administração de projectos e apoio administrativo.

■ Elemento 10: Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC)

Este passo visa estabelecer estratégias de comunicação aptas a satisfazer as necessidades da operação policial. Os objectivos são:

- **Concepção das TIC:** estabelecer comunicações rádio, telefone e outras, eficazes e desejavelmente seguras, a todas as organizações e agências envolvidas na segurança do grande evento, bem como outras soluções tecnológicas e TIC que melhorem ou apoiem os elementos humano e físico do plano.
- **Controlos das TIC:** garantir que as fontes de alimentação podem manter-se, os centros de comando e salas de gestão de incidentes estão adequadamente localizados e que as soluções de segurança dos sistemas e TIC foram intensamente testadas antes do evento, de modo a garantir que tudo está alinhado com os objectivos.
- **Procedimentos das TIC:** estabelecer uma estrutura clara de procedimentos de fluxo de informação, para que todos os actores envolvidos saibam quem deve informar quem, sobre quê e quando, Deve prestar-se atenção à gestão dos dados produzidos pelos sistemas, incluindo elementos como o CCTV.
- **Protecção das TIC:** 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.

■ Elemento 11: Integração e Coordenação

O próximo passo 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.

■ Elemento 12: Planeamento de Contingência e Gestão de Crises

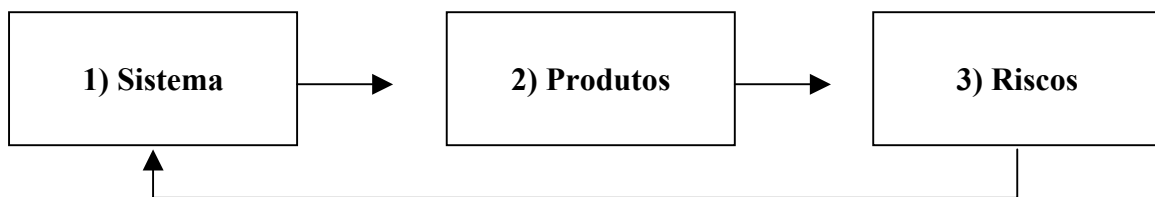
As consequências de um incidente causado por um atentado terrorista, uma alteração da ordem pública, um desastre natural, acidente, emergências de origem humana ou qualquer outro factor, podem ser catastróficas e, por isso, é necessário desenvolver um plano de contingência para essas ocorrências. Os planos de contingência são concebidos para apoiar as seguintes actividades:

- Salvar e proteger pessoas e bens.
- Tratar, recuperar e transportar os sinistrados.
- Conter a emergência e os sinistrados.
- Gerir a evacuação.
- Cancelar ou suspender o evento.
- Proteger o ambiente.
- Manter os serviços críticos.
- Prestar informação aos media.
- Restaurar a normalidade o mais rápido possível.
- Garantir a preservação do local e das provas.
- Facilitar as investigações e as inquirições.

2.3 O Modelo de Planeamento de Segurança do IPO

Uma vez identificados os principais elementos que os planeadores de segurança devem ter em consideração quando planeiam a segurança de um grande evento, o IPO gostaria de propor um modelo pragmático que incorpore todos estes elementos. O objectivo do modelo não é ensinar os planeadores a planear. Este modelo do IPO oferece uma estrutura amigável do utilizador, que ajuda a identificar os principais componentes do processo de planeamento e capta os conceitos que lhes servem de base.

Começando com uma representação esquemática muito básica, o modelo inclui três componentes principais: um **sistema** que gera **produtos** para enfrentar **riscos** existentes e potenciais.

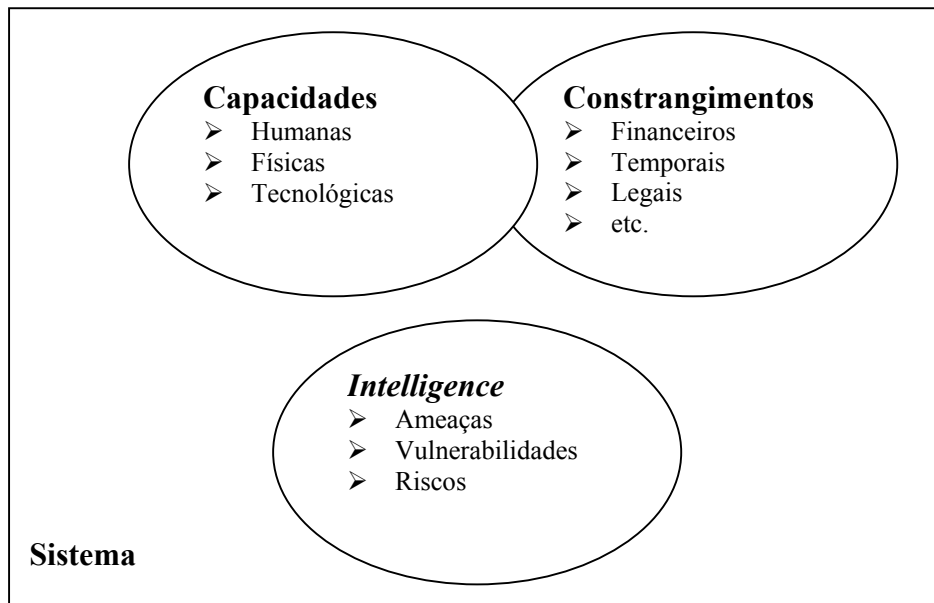


1) O Sistema

O **Sistema** é uma entidade/organização envolvendo um grupo de pessoas que trabalham para um objectivo comum. O sistema compreende quatro elementos principais: capacidades, constrangimentos, *intelligence* e governança.

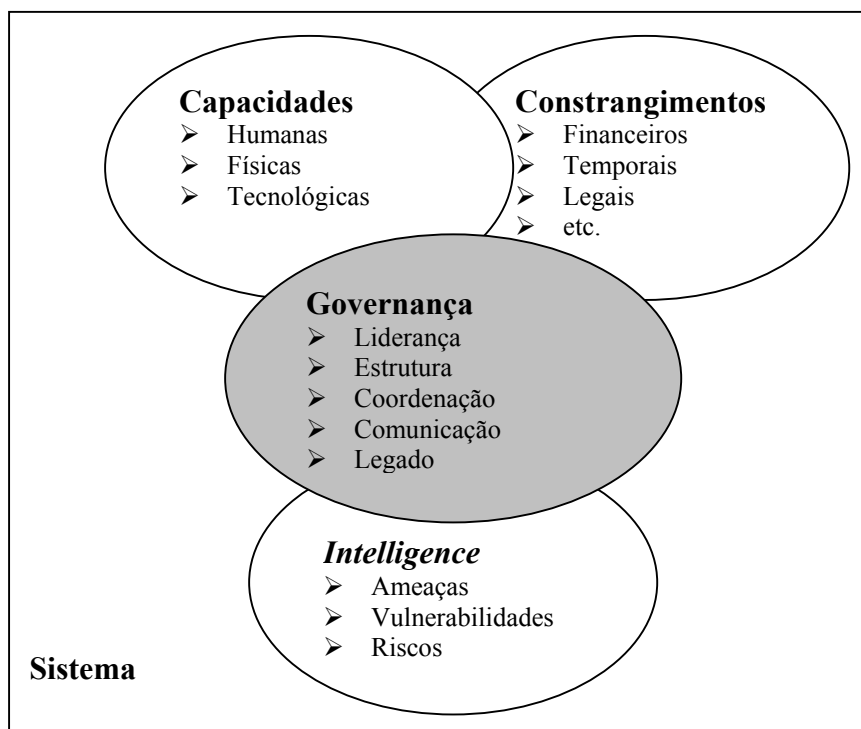
Tal como se ilustra no quadro em baixo, os primeiros três são aqui analisados:

- As **Capacidades** podem definir-se como a componente que os planeadores de segurança têm à sua disposição, em termos de recursos humanos, físicos e tecnológicos.
- Os **Constrangimentos** podem ser definidos como os factores quantificáveis que limitam e regulam o âmbito de aplicação das capacidades. Os constrangimentos podem ser de natureza financeira, temporal, legal, política, etc.
- O **Intelligence** descreve o processo de recolha e análise de informação, através do qual os planeadores de segurança podem estabelecer e depois conceber medidas para diminuir as ameaças, as vulnerabilidades e os riscos identificados.



As capacidades, os constrangimentos e o *Intelligence* constituem os “ingredientes da receita” que o sistema pode reunir para criar um produto. O sistema, contudo, precisa de um “chefe” e, por isso, o quarto componente essencial para estabelecer esta orientação estratégica e disponibilizar o produto, isto é, o plano de segurança, é a Governança.

A Governança pode definir-se como a acção, o modo ou a prática de gerir, coordenar e seleccionar as melhores opções disponíveis para elaborar produtos em tempo útil e de forma eficaz. A governança é o coração da organização que lidera, planeia e implementa medidas de segurança eficazes, significativas e pragmáticas, para grandes eventos.



2) Os Produtos

Os **Produtos** são a segunda componente do modelo do IPO. São os planos e respostas complementares que o sistema concebe e disponibiliza para:

- Proteger pessoas e bens e prevenir o crime dentro do perímetro de segurança (**interno**),
- Proteger pessoas e bens e prevenir o crime fora do perímetro de segurança (**externo**),
- Estar preparado em termos de planeamento de contingência (**se**).

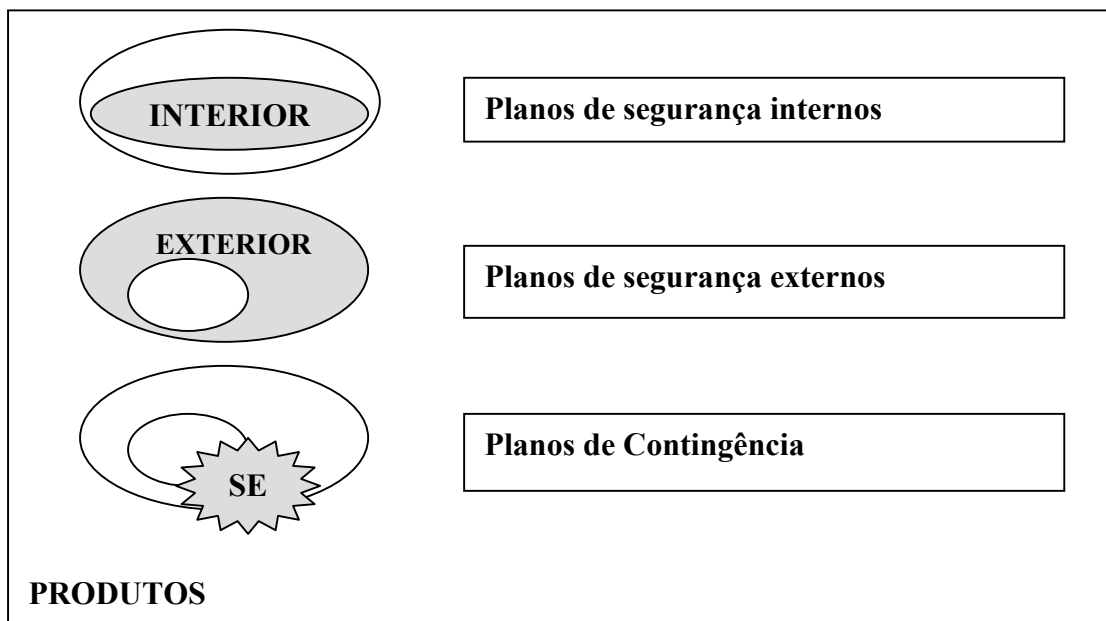
Interior: Os planos dentro do perímetro de segurança devem sobretudo visar a protecção de:

- Participantes: pessoas que tomam parte no evento, podendo incluir atletas, celebridades, políticos, etc.
- Espectadores: pessoas que assistem ao evento.
- Pessoal de segurança e outros: pessoas que trabalham no evento, incluindo representantes de organizações públicas e privadas e entidades envolvidas na preparação e realização do grande evento. Esta categoria inclui patrocinadores, jornalistas e voluntários, por exemplo.

Exterior: Os planos fora do perímetro de segurança devem sobretudo visar a protecção de:

- Comunidade
- Os já referidos participantes, espectadores e funcionários, quando fora do perímetro de segurança.

Se: Os planos de contingência devem ao mesmo tempo contrariar as ameaças emergentes e ter uma resposta preparada para situações inesperadas.



3) Os Riscos

O terceiro componente do Modelo de Planeamento de Segurança do IPO é o **Risco**. O risco é a presença de qualquer elemento que possa desafiar, de forma adversa, o(s) plano(s) de segurança. O risco pode derivar de:

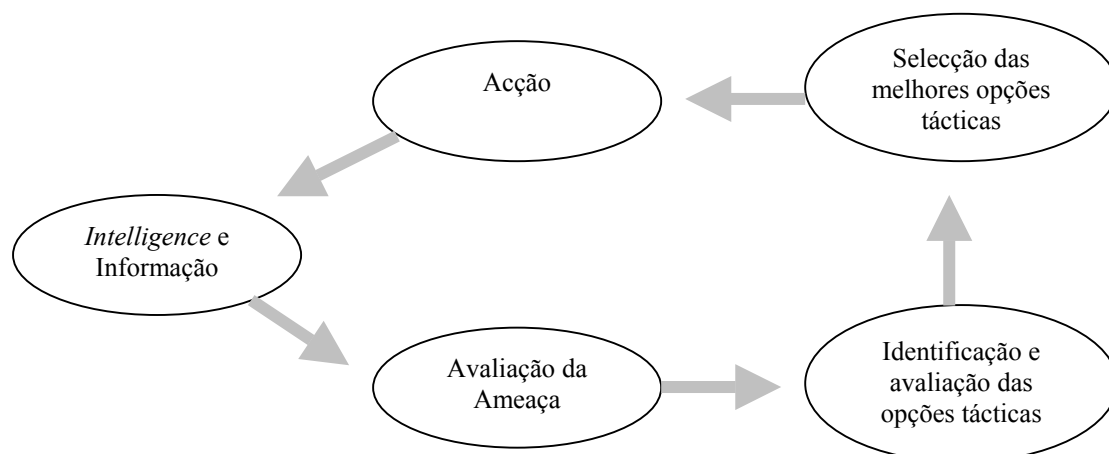
- a) Actos de **Terrorismo**.
- b) Incidentes de **Alteração da Ordem Pública**.
- c) Ocorrência de **Crimes**.
- d) Actos visando causar **Perturbação** como algumas notícias dos media, manifestações em favor de uma causa e greves.
- e) **Acidentes, Emergências e Desastres**.

2.4 O Ciclo de Resposta do Planeamento

Planear e garantir a segurança de um grande evento é um exercício dinâmico, no qual uma liderança forte e uma gestão eficaz são essenciais para uma eficácia óptima. O processo de planeamento e implementação da segurança tem uma natureza evolutiva e cíclica, caracterizada constantemente pela formulação de planos detalhados, a apresentação de soluções eficientes, a monitorização de operações rotineiras e uma revisão contínua.

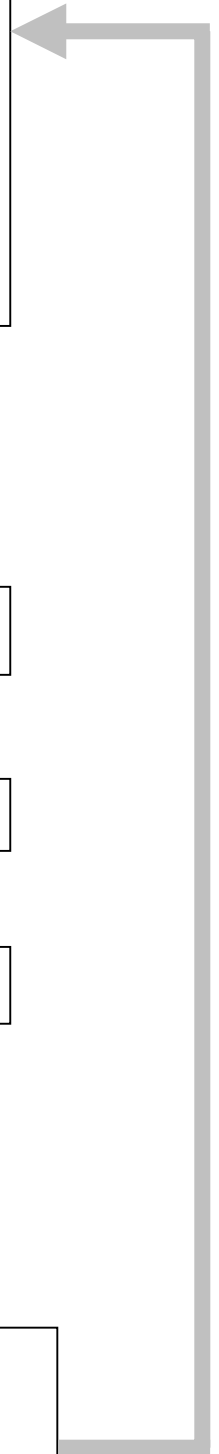
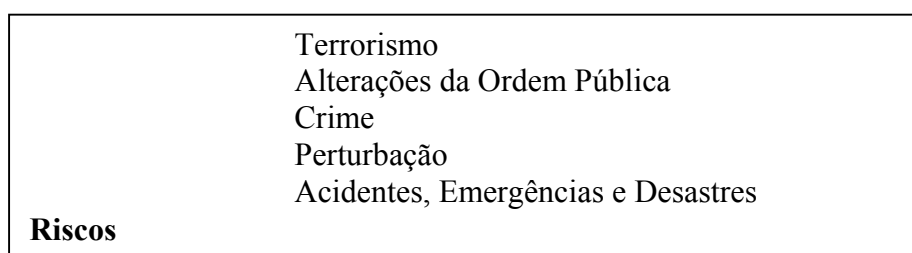
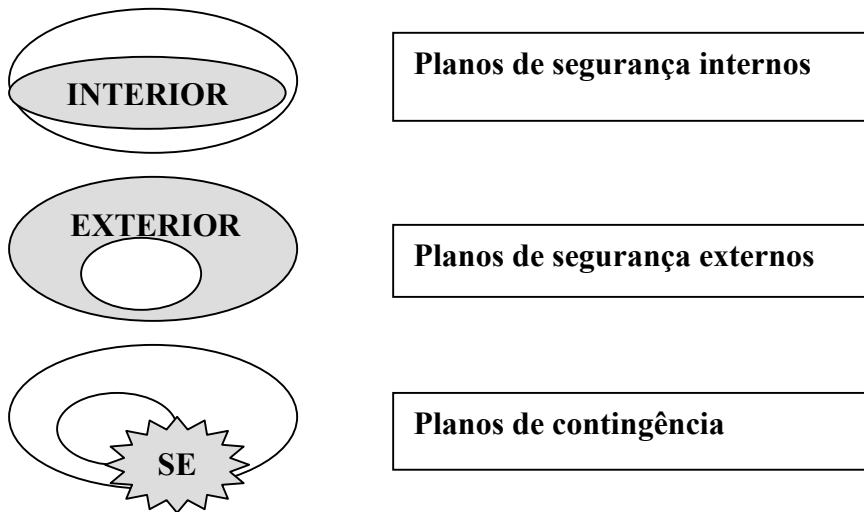
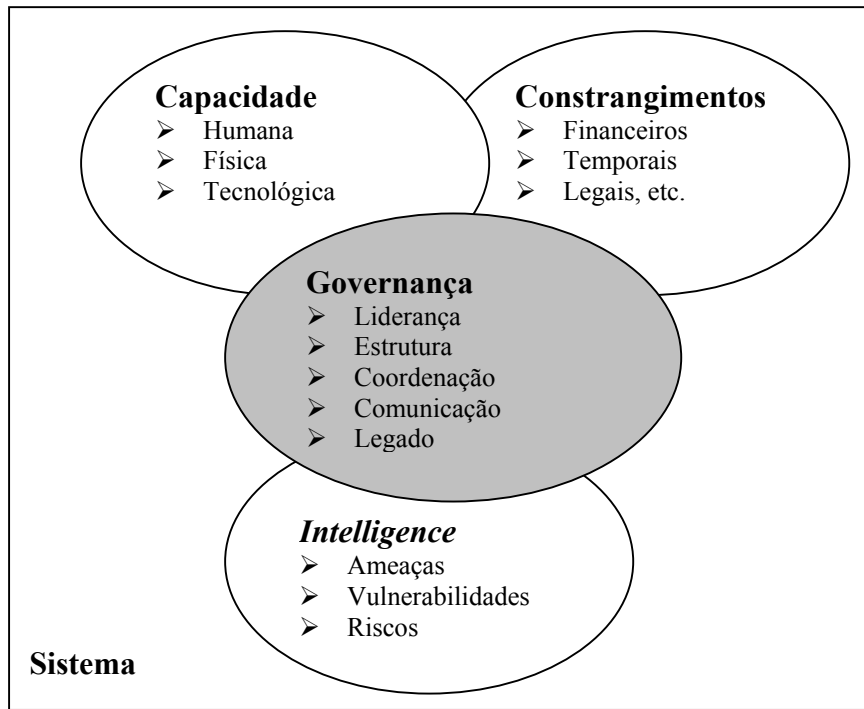
Tal como mostra o quadro em baixo, em cada fase do processo de segurança os comandantes devem ter em consideração o seguinte:

- analisar toda a informação e *intelligence* à sua disposição para avaliar
- a sua capacidade disponível e constrangimentos quantificáveis
- identificar as opções tácticas para diminuir o risco avaliado
- avaliar cada opção táctica para determinar tanto as suas vantagens como os inconvenientes
- seleccionar a(s) melhores opções tácticas, anotando as razões para seleccionar estas opções e para rejeitar outras
- introduzir mecanismos eficazes para uma revisão regular



2.5 Assimilação

Uma vez desdobradas e examinadas as partes deste componente (Sistema, Produtos e Riscos) e apresentado o conceito de revisão contínua, é agora possível, tal como ilustra o esquema em baixo, assimilar o Modelo do IPO. Ele pode agora funcionar como um guia para os planeadores que, tendo por base o *intelligence* e a informação disponíveis e trabalhando sob constrangimentos quantificáveis e de acordo com a capacidade disponível, queiram desenvolver um plano ou um conjunto de planos complementares para garantir uma segurança eficaz de um grande evento.



2.6 Conclusão

A realização de um grande evento pode requerer uma estrutura de resposta extraordinária, concebida e executada através de uma configuração da gestão superior que irá, na maioria dos casos tendo por base o *intelligence* e a informação disponíveis e trabalhando sob constrangimentos quantificáveis e de acordo com a capacidade disponível, desenvolver um plano ou um conjunto de planos complementares destinados a proteger pessoas e bens, tanto no âmbito do evento como no contexto da comunidade mais alargada, com contingências preparadas para contrariar as ameaças emergentes e responder a situações inesperadas.

Este capítulo apresentou um conjunto de elementos, que, se forem tidos em conta pelos planeadores, poderão ajudá-los nas complexas fases iniciais do planeamento. Também foi proposto um modelo que incorpora e conceptualiza estes elementos. Nos próximos três capítulos, analisaremos as principais componentes do modelo.

CAPÍTULO 3

O Sistema

Depois da apresentação do Modelo do IPO, este capítulo explorará com mais detalhe a sua primeira componente – o Sistema – destacando os conceitos de governança, capacidade, constrangimentos e *intelligence*.

3.1 Governança

A governança é o acto, forma e prática de gerir, coordenar e seleccionar as melhores opções disponíveis para elaborar produtos, em tempo útil e eficazmente. A governança é o centro da organização que lidera, planeia e implementa medidas de segurança de grandes eventos eficazes, significativas e pragmáticas. Ela compreende cinco conceitos-chave: liderança, estrutura, coordenação, comunicação interna e externa e legado.

Liderança

Planear e implementar a segurança de grandes eventos requer uma **liderança robusta**. Trabalhar com prazos limitados, num ambiente inter-institucional e muitas vezes politicamente sensível, com recursos escassos, frequentes interferências, com um orçamento limitado e um intenso escrutínio não é tarefa fácil. Por isso, e antes de se iniciar qualquer trabalho de planeamento, vale a pena dispor de tempo para negociar bilateralmente, chegar a acordo e formalizar a escolha de uma pessoa com as qualidades de liderança, competências e experiência exigidas para uma realização tão importante. Os líderes terão de pensar demorada, intensa e objectivamente sobre cada elemento e avaliar cada um deles ao levarem em conta os riscos, ameaças e vulnerabilidades do evento.

Os grandes eventos requerem liderança e gestão. A liderança significa definir a direcção e desenvolver uma visão que alinhe e inspire um grupo de pessoas. A gestão traduz-se em implementar a visão e a estratégia definidas pelos líderes, coordenar e atribuir tarefas, resolver os problemas do dia-a-dia e monitorizar os resultados.

É, por isso, importante que a governança associe os comandantes dos níveis estratégico, tático e operacional. Os **comandantes estratégicos** têm a responsabilidade e prestam contas relativamente à operação. Eles formulam a estratégia global de policiamento do grande evento. Eles devem ser capazes de comunicar, de forma eficaz e enérgica, a visão e a estratégia a todo o pessoal. Eles devem encorajar o pessoal a ser persistente, motivado, coordenado e preparado para ultrapassar positivamente os obstáculos que surjam. Os comandantes estratégicos devem manter uma supervisão estratégica e não devem envolver-se demasiado na tomada de decisão ao

nível tático. Eles devem também garantir que a estratégia está documentada, de forma a permitir uma inspecção adequada. Os **comandantes táticos**, por outro lado, são responsáveis pela avaliação de toda a informação e *intelligence* disponíveis, pela aplicação de critérios de análise profissionais, pela coordenação e orientação dos recursos disponíveis, pelo desenvolvimento de planos e pela revisão e correcção do percurso para alcançar os objectivos estratégicos definidos no âmbito das opções táticas aprovadas. Os **comandantes operacionais**, por fim, são responsáveis pela gestão da implementação das tarefas identificadas no nível tático, no âmbito da sua área de responsabilidade material e/ou territorial. Eles devem ter conhecimento dos planos táticos e do seu papel nesses planos e manter os comandantes táticos actualizados sobre quaisquer desenvolvimentos. Os comandantes, a todos os níveis, devem estar adequadamente localizados de modo a assegurarem um comando eficaz na sua área de responsabilidade.

Estrutura

Os comandantes das áreas estratégica, tática e operacional precisam de uma estrutura adequada de apoio às suas actividades. É pouco provável que a segurança dos grandes eventos possa ser garantida através de uma estrutura organizativa existente. A escala e complexidade do evento requer o envolvimento e integração de diversas instituições, aos níveis local e nacional, para constituírem uma entidade unificada. No passado, as operações de segurança de um grande evento foram organizadas e estruturadas de acordo com um modelo descentralizado. A sua filosofia baseava-se na ausência de um sistema de comando e controlo central ou unificado. Cada instituição policial cumpria as suas missões autonomamente, com uma coordenação mínima com outras instituições. Foi, por exemplo, o caso do modelo de Atlanta para os Jogos Olímpicos de Verão de 1996. Contudo, mais recentemente, por exemplo nos Jogos Olímpicos de Inverno de 2002, em Salt Lake City, no Utah (EUA), foi adoptado um modelo diferente. Ele baseava-se na criação de uma coligação de instituições de segurança pública directamente envolvidas no grande evento. Nesse caso, enquanto uma instituição assume a liderança em termos de coordenação, outras desempenham as suas tarefas de acordo com o enquadramento acordado.

A **inclusão** é importante. Uma gestão e coordenação eficazes dos recursos depende do envolvimento de mais do que uma instituição e pode, por exemplo, incluir diferentes instituições policiais (como a polícia de segurança pública ou a polícia criminal), os serviços de *intelligence*, os serviços de imigração e fronteiras, os serviços de bombeiros e protecção civil, as autoridades de aviação civil, as autoridades de polícia marítima, os institutos de emergência médica, as autoridades de saúde pública e outros. É também recomendável que se desenvolva, desde o início, uma interacção e cooperação com todas as outras partes interessadas, não apenas durante a fase de implementação, mas também durante a fase de planeamento. Tal deve incluir a **comunidade**, cuja protecção deve ser um dos principais objectivos do plano de segurança do grande evento. É importante informar a comunidade sobre o que esperar, especialmente em termos de alteração da

rotina diária. Se se conseguir estabelecer um diálogo franco e honesto com a comunidade, é muito provável que esta apoie e compreenda melhor, especialmente quando surgirem problemas. Outra categoria importante de parceiros é o **sector empresarial**. Este sector pode precisar de apoio em termos de desenvolvimento de planos de contingência para proteger as suas actividades comerciais de qualquer tipo de ataque ou perturbação.

Dado o alcance do envolvimento dos parceiros internos e externos, pode ser necessário recorrer ao uso de acordos ou memorandos de entendimento explícitos.⁴ Os **protocolos ou contratos de comando** articulam exactamente quem tem a reponsabilidade de planeamento e de apresentação de que produtos, onde e quando.

Um comando eficaz também assenta no princípio da **flexibilidade**. Não existe um formato universal de estrutura de planeamento. Os grandes eventos variam significativamente com o tempo e lugar; à medida que o programa do evento muda, emergem diferentes ameaças que exigem diferentes respostas; os contratos de pessoal e as condições de emprego variam; surgem no mercado novas ou melhoradas soluções tecnológicas; aplicam-se condições legislativas locais e aspirações políticas; e diferentes locais inevitavelmente apresentam diferentes desafios em termos dos requisitos da sua segurança física. O Planeamento de Segurança para o grande evento numa cidade, por exemplo, será em grande medida diferente de outro evento a realizar num ambiente rural e tal irá reflectir-se na eventual composição da equipa de planeamento na estrutura que é aplicada. No processo normal de desenvolvimento de um conceito de segurança de operações para um grande evento, é imperativo que todos os comandantes reconheçam a importância da flexibilidade na afectação de recursos para identificar, antecipar e eliminar potenciais ameaças.

Coordenação

A coordenação e o desenvolvimento de procedimentos é uma tarefa importante, devido ao grande número de parceiros envolvidos, aos mais diversos níveis. Muitos deles não estão habituados a trabalhar em conjunto para um fim comum.

A coordenação envolve três princípios. O primeiro é que todos os membros das organizações envolvidas devem **compreender o seu papel específico** na organização mais vasta do grande evento e devem ser capazes de agir em conformidade. Os membros do sistema organizativo mais alargado – o *steward* do local do evento, o agente policial de rua, o pessoal de apoio ao parque de estacionamento dos media – devem ser instruídos sobre o que é necessário saberem. O princípio a seguir é “keep it simple”, ou seja, quanto mais simples for o plano, melhor.

Em segundo lugar, durante os preparativos, deve-se ter o especial cuidado de “**planear o plano**”. As diversas instituições devem desenvolver os seus próprios planos, para poderem desempenhar a sua missão durante o grande evento. A maioria dos grandes eventos são como grandes puzzles, onde

⁴ Este foi um dos principais temas da reunião restrita de peritos do IPO, em Svalbaard, Noruega, em 2004.

muitas instituições têm diferentes papéis. Deve haver cuidado com problemas que possam surgir em resultado de um planeamento concorrente e paralelo. Quando os planos não encaixam entre si, os mal-entendidos daí resultantes podem prejudicar seriamente toda a operação.

Em terceiro lugar, o melhor teste aos procedimentos e ao planeamento é a **prática**. Os procedimentos devem comprovadamente poder funcionar em tempo real e ser eficazes no local. Por isso, deve ser dada especial atenção à forma como a coordenação funcionará durante o próprio evento.

Os seguintes factores podem constituir um obstáculo à coordenação:

- Questões dos parceiros locais, nacionais e internacionais.
- Quem paga o quê.
- Disputas jurisdicionais.
- Cultura e conflitos organizacionais.
- Acção independente do plano acordado.

Duplicação, sobreposição, redundância, falta de comunicação e mal-entendidos são problemas que podem surgir. É preciso coordenação para interligar os planos e a prática.

Comunicação

Outro importante aspecto da governança é a comunicação interna e externa. Uma eficaz **comunicação interna** dentro e através das organizações e agências envolvidas na segurança do grande evento é decisiva e um elemento-chave da coordenação. Tal permite às autoridades dispersar informação, manter toda a gente actualizada e ajudar no sentido de fazer compreender o que é esperado em termos operacionais.

A **comunicação externa** também é muito importante. Os grandes eventos atraem uma grande atenção dos media, alguns dos quais não inteiramente complementares. Uma estratégia eficaz de comunicação externa tem o potencial de melhorar a confiança pública e minimizar o dano potencial para a reputação dos organizadores de segurança do evento. Os elementos de uma estratégia de comunicação devem visar:

- Criar uma imagem pública positiva para o evento.
- Alertar o público para a extensão da operação e prestar informação útil sobre restrições de circulação, bilhética, opções de viagem, itinerários recomendados, localização de facilidades, entre outros.
- Manter os media devidamente informados.
- Monitorizar as notícias dos media internacionais, nacionais e locais.
- Desenvolver estratégias para que as notícias dos media sejam justas e rigorosas.
- Desenvolver políticas e procedimentos para gerir todas as respostas oficiais aos comentários dos media sobre a segurança do grande evento.
- Coordenar e facilitar conferências de imprensa sobre segurança.

Legado

A governança também significa ter a capacidade de criar e articular uma visão realista, credível e atraente sobre o futuro da organização. Ao incluir o legado no planeamento do grande evento, desde o início, ao criar uma cultura e um clima de planeamento que vise obter benefícios de longo prazo, tangíveis e significativos, ao introduzir um elemento de criatividade e engenho, ao reconhecer e até recompensar as boas ideias e, sobretudo, ser objectivo, profissional e pragmático em todo o processo, poder-se-á reduzir os custos totais e poderão ser alcançados benefícios substanciais, de logo prazo e sustentáveis.

Os benefícios e recompensas do legado podem ser contabilizados mais do que simplesmente em termos financeiros. Há muitas formas de aumentar o legado.

- **Confiança e respeito da comunidade:** Os grandes eventos são uma excelente oportunidade para a Polícia ganhar e aumentar a confiança e respeito da comunidade que serve. É importante, desde o primeiro dia, envolver as pessoas que a Polícia tem de proteger e servir e com as quais tem de trabalhar em conjunto, particularmente os idosos, os jovens e outros grupos vulneráveis. Sempre que possível, as pessoas devem ser, de forma honesta, informadas e actualizadas. As autoridades devem objectivamente chamar a atenção para os riscos e problemas mas também promover as contra-medidas. Devem também explicar, em termos simples, por que será necessário impor certas restrições, mas salientando o seu carácter temporário. Também é recomendável informar a comunidade sobre os encargos financeiros adicionais que o grande evento implica para a economia local e em que termos a comunidade beneficiará, no longo prazo, das melhorias nas infra-estruturas que os planeadores de segurança pretendem introduzir para apoiar a operação policial. Um evento bem sucedido pode promover um país ou uma região de forma muito positiva e nos anos seguintes atrair o turismo, o comércio e as empresas, melhorando assim a economia e criando oportunidades para continuar a desenvolver comunidades mais seguras e reduzir o crime e a delinquência.
- **Formação, Concursos Públicos e Prática:** Há também benefícios tangíveis do legado que decorrem da formação do pessoal, da aquisição de equipamento e do desenvolvimento de práticas para soluções e situações de segurança, quer existentes, quer contingenciais, quer sejam novas ou não tenham sido experimentadas ou abordadas há algum tempo, daí resultando que a resposta normal é incompleta ou redundante. O legado neste domínio inclui:
 - Renovar os alojamentos, para ter uma perspectiva de longo prazo, em vez de aumentar as despesas com o arrendamento temporário de instalações, sem vantagens sustentáveis.
 - Abandonar o conceito de formar cada funcionário em múltiplas competências e produzir uma base de competências mais abrangente e resiliente para fazer face, no contexto de uma estratégia de longo prazo, às necessidades do grande evento, aos

desvios da formação, às lacunas decorrentes da passagem à reforma ou da demissão, e à disponibilidade de pessoal numa base 24/7.

- Melhorar as infra-estruturas LAN, WAN, de informática e telefonia de tal modo que, satisfazendo ao mesmo tempo os requisitos do grande evento, se consigam obter benefícios de longo prazo para as necessidades operacionais do dia-a-dia, em termos de velocidade, capacidade, compatibilidade e funcionalidade.
- Evitar produtos e sistemas com cláusulas contratuais danosas, pacotes de assistência técnica dispendiosos e licenças caras, que comprometam a oportunidade de melhorar ou adaptar os sistemas para, no futuro, corresponder às novas necessidades.
- Obter o melhor custo-benefício através do “outsourcing” de algumas áreas do planeamento que possam ser tão bem, se não melhor, realizadas por pessoal de segurança menos dispendioso e talvez melhor qualificado, libertando assim pessoal da segurança para assuntos de governança da segurança.
- Testar o pessoal, antes da sua nomeação como planeadores de segurança, relativamente à sua capacidade de adaptação à função e de produzir benefícios de governança da segurança numa cultura e clima de legado.
- Considerar a localização das acções de planeamento ou levar a cabo exercícios de treino em áreas do crime organizado onde a presença acrescida de agentes policiais reduza inevitavelmente o crime e melhore a segurança pública.
- Alargar a experiência e oportunidade de estar envolvido no planeamento e na produção de segurança para o grande evento a uma audiência mais vasta, convidando contra-partes nacionais e internacionais a participarem – de preferência, de forma produtiva, mas pelo menos como observadores.
- Tirar partido das acções de formação para o grande evento, mais orientadas para a comunidade, para introduzir conceitos de mais longo prazo, menos focalizados no evento e mais gerais de prevenção criminal, redução do crime, envolvimento da comunidade e segurança pública.
- Evitar o termo “maior”, dando mais importância à palavra “melhor”.

■ **Questões Ambientais:** o impacto de uma operação de segurança no ambiente não pode e não deve ser ignorado. Há muitas ideias que podem ajudar a garantir que o plano de segurança é adequado, do ponto de vista ecológico e ambiental:

- Se o tempo e a localização o permitirem, plantar arbustos “defensíveis” adequados, arbustos e árvores para criar cordões e ‘linhas na areia’, em alternativa às construções temporárias muito mais dispendiosas e que poderiam ser classificadas como inimigas do ambiente.
- Para a vigilância do espaço aéreo, recorrer a balões de ar presos em vez de helicópteros e avionetas.
- Distribuir bebidas ao pessoal em recipientes e garrafas recicláveis.
- Fazer a gestão do lixo, detritos e água de forma eficaz.
- Contratar profissionais para a recolha do lixo.

- Considerar a aquisição de veículos construídos ou adaptados para o uso de combustíveis alternativos.
- Evitar construir estruturas temporárias em terrenos de interesse científico e, sempre que possível, evitar conduzir em zonas verdes ou protegidas.
- Conhecer e aplicar a legislação nacional e internacional sobre protecção do ambiente no subsolo, à superfície ou aéreo.
- Evitar actividades que possam libertar ou derramar substâncias contaminantes, como petróleo e óleo, água contaminada ou qualquer outro líquido perigoso.
- Monitorizar cuidadosamente a saúde do pessoal e espectadores, para prevenir a propagação de doenças.

3.2 Capacidade

A capacidade é o elemento constituinte que os planeadores de segurança têm à sua disposição em termos de recursos humanos, físicos e tecnológicos.

Pra poderem planear eficazmente, os planeadores de segurança devem ser experientes e profissionais e, em termos dos recursos relacionados com o evento operacionalmente afectados, o pessoal deve ser adequadamente treinado, equipado e instruído. São necessárias diferentes competências, que vão da capacidade para lidar com as táticas dos grupos de protesto, respostas a ameaças NBQR e apoio dos media. Obviamente, a capacidade requer uma gestão cuidadosa. Dependendo da escala do evento, algum do pessoal pode ter uma função secundária a desempenhar que pode distraí-lo das suas funções relacionadas com o evento. A este respeito, não deve haver mal-entendidos sobre as funções e responsabilidades que os agentes policiais devem desempenhar.

Algumas autoridades consideram como boa prática emitir uma directiva que restrinja as folgas e dispensas de serviço, para garantir, em primeiro lugar, a disponibilidade do número de agentes necessários para o evento e, em segundo lugar, que ainda está disponível um número suficiente de agentes para desempenharem actividades rotineiras de patrulha de bairro.

Os planeadores de segurança também precisam de considerar a provisão de apoio logístico adequado em áreas como o *catering*, alojamento, e transportes. Também é importante melhorar os aspectos humanos aspectos da resposta com equipamento fiável e soluções tecnológicas como CCTV, sensores, detectores e meios de comunicação.

A natureza e dimensão do evento determinarão os níveis de apoio técnico necessários para melhorar a segurança, mas, dada a grande variedade de equipamentos de comunicações e de TI disponíveis, os elevados custos envolvidos, a rápida mutação do mercado e o nível de competências exigíveis para implementar adequadamente as soluções mais aplicáveis, é recomendável que cada evento seja considerado individualmente e, com apoio profissional, apenas se opte pela solução mais apropriada.

Recursos humanos

A escala de planeamento do grande evento quase sempre excede consideravelmente o inicialmente previsto. A complexidade em torno da determinação dos recursos humanos, físicos e tecnológicos necessários para dar corpo aos planos de segurança é raramente reconhecida. Nem sequer é frequentemente compreendido, desde o início, que um grande evento quase pode esgotar as reservas dos recursos nacionais em alguns aspectos da actividade operacional, da segurança física e das necessidades de transportes.

Daí ser importante que os planeadores determinem e seleccionem o correcto número de pessoal treinado, qualificado e devidamente equipado em todas as áreas de competência da segurança.

Uma escala de serviço adequada, casas de banho para o pessoal, abrigos para cavalos e cães, a prevenção do envenenamento da alimentação, o carregamento de milhares de baterias de rádios e telemóveis, o armazenamento seguro das armas de fogo e até a disponibilidade de repelentes de insectos são apenas alguns dos desafios relacionados com o pessoal que surgirão e terão de ser previstos pelos planeadores.

A necessidade de prover recursos eficazes para o plano de segurança do grande evento deve também conjugar-se com a realidade normal de os meios policiais também deverem ser aplicados em áreas que não têm a ver com o dispositivo especial do grande evento. Este factor, só por si, tem um impacto significativo na disponibilidade de pessoal e equipamento e os planeadores do grande evento devem trabalhar estreitamente com os colegas operacionais que planeiam as actividades do dia-a-dia para conseguir a melhor utilização possível dos recursos.

O principal aspecto do planeamento dos **Recursos Humanos e Apoio Logístico** é determinar se o conceito inicial do plano é atingível em termos do número de pessoal treinado, qualificado e devidamente equipado, no vasto espectro de matérias de segurança, necessário para que o plano seja implementado. O mesmo é dizer, não adianta continuar um plano conceptual se os recursos requeridos para o implementar não estão disponíveis, ou faltam as competências ou o equipamento necessários, ou se há insuficiente apoio financeiro para o pagar.

Tal pode ser feito através de um processo de **Análise de Recursos Estratégicos** que implica olhar, de forma isolada, para cada local do evento, ou parte desse local, ou outra área identificável que faça parte da operação do grande evento. Cada área isolada é depois subdividida em zonas e cada zona é então examinada para determinar o número de pessoal especializado e não especializado necessário. Este processo demorado mas muito importante precisa ser conduzido por pessoal muito objectivo, pragmático e conhecedor, com um vasto leque de competências e experiência na área da segurança. Os totais para cada área são adicionados e conjugados com o número de pessoal que o levantamento inicial previu como disponível para a operação. Deve haver o cuidado de assegurar que esse levantamento é rigoroso e que os agentes com várias especialidades não foram “contados duas vezes”. O resultado determinará se o plano “conceito” é exequível. Em caso afirmativo, o planeamento pode continuar nos termos previstos. Caso contrário, terá de ser revisto ou concebido um novo “conceito”.

A Análise de Recursos Estratégicos deve, contudo, ter em conta que o dispositivo de segurança deve estar robusto 24 horas por dia e durante vários dias. O dispositivo de segurança deve estar montado alguns dias antes da cerimónia inaugural do evento e pode ter de se manter até depois do seu termo, para a fase de desmontagem de toda a operação do evento. A legislação pode determinar que os agentes policiais apenas podem trabalhar

em certos períodos antes de lhes serem dados períodos de descanso. Eles podem ter de ser alojados a alguma distância do seu local de trabalho e deve ser previsto na escala o tempo necessário para a sua deslocação, assim como para que possa equipar-se, receber instruções e deslocar-se para o seu posto de trabalho.

Deve também considerar-se outras possibilidades, como o cancelamento da formação, dias de descanso e, em alguns casos, licença de longa duração. O efeito indesejado de tais decisões é significativo em termos de eficácia operacional de longo prazo e as mesmas podem não ser populares ou bem recebidas pelo pessoal. Uma boa relação de trabalho com as associações sindicais durante toda a fase de planeamento e de realização do evento pode ser particularmente benéfica em termos de negociação dos melhores procedimentos de gestão do pessoal.

As complexidades em torno do planeamento de pessoal e das questões logísticas são significativas e é extremamente importante que se possa dispor de tempo para seleccionar pessoal inteligente, empenhado, sensibilizado e profissional para desempenhar estas funções.

Logística

Uma vez determinado, de forma tão rigorosa quanto possível, o número de pessoal policial e de segurança necessário para preencher o previsto no plano, os locais onde vão ser colocados e as respectivas missões, pode-se iniciar o trabalho cuidadoso para organizar os meios logísticos de apoio ao pessoal no terreno.

Tal pode constituir a segunda fase da Análise de Recursos Estratégicos, devendo visitar-se as zonas previamente identificadas ou outras áreas de actividade, mas desta vez com o pessoal e as respectivas funções já definidas.

Os planeadores da logística depois identificam o que deve ser necessário – primeiramente o que é necessário quando o pessoal é colocado no terreno em termos de equipamento pessoal adicional, viaturas, alimentação e alojamento, por exemplo. Em segundo lugar, eles devem prever alimentação e alojamento para o pessoal quando não está no terreno mas vai ser deslocado do alojamento para o local de trabalho, bem como o alojamento adicional, possivelmente temporário, necessário para apoiar o plano logístico.

Tal como anteriormente, e uma vez feito este exercício, os resultados são apurados e deve fazer-se um levantamento adicional para confirmar se a oferta pode corresponder à procura. Uma vez mais, se a procura exceder a oferta, pode suceder que o plano de pessoal e/ou logístico precise de ser revisto numa área ou mais, para garantir o necessário equilíbrio.

Uma vez mais, deve ser sublinhado que, se for realizada adequadamente, esta é uma tarefa particularmente complexa e demorada. Transportar, por exemplo, 10 000 pessoas por dia do local de alojamento para os locais do

evento e daí para as instalações policiais não é uma tarefa insignificante, assim como os procedimentos necessários para garantir um número tão elevado de veículos para o efeito – sendo que poderá ser necessário contratar cerca de 200 autocarros e 600 condutores por dia, a um preço razoável. As mesmas questões tendem a aplicar-se também no planeamento logístico e há uma diferente probabilidade de que, em diversas áreas deste planeamento, a procura exceda a oferta disponível a nível nacional, situando-se para além das necessidades diárias normais, sendo que determinados aspectos do evento não ligados à segurança suscitarão iguais desequilíbrios entre procura e oferta. Os grandes eventos, por exemplo, podem atrair vários milhares de jornalistas, que pretenderão ser transportados por autocarro. Os organizadores do evento também irão contratar autocarros para transportar alguns milhares de delegados e/ou atletas – e, claro, aumentando a procura, sobem os preços.

Harmonização

Há várias ferramentas e práticas que podem ajudar os planeadores a conjugar o que é esperado, planeado e praticado.

1) Planos: práticas para ajudar à integração

A primeira ferramenta é concebida para apoiar a integração. Os “Dias de Integração” implicam que os representantes do planeamento reflectam em conjunto sobre as interdependências conhecidas, com o objectivo de confirmar que a questão foi efectivamente abordada no processo de planeamento.

Assumindo que “as coisas claras são frequentemente confusas”, pode-se colocar nessas sessões algumas questões-chave, para garantir que nada é assumido ou dado como adquirido:

- Quem faz o quê, quando e como?
- Estão todos trabalhar com o mesmo calendário de planeamento?
- Onde e quando se conjugam os planos?
- Onde estão as lacunas?
- Quem preenche essas lacunas?
- Há alguma duplicação?

Os dias de integração são eficazes quando se colocam questões abertas e os participantes são solicitados a responder de forma abrangente. Pode-se recorrer a cartas e cronogramas para apoiar o processo. As sessões devem ser interactivas e devem ser envolvidas todas as organizações-chave.

Frases conhecidas de planeadores de segurança reflectem a necessidade de interacção: “O plano não é nada, o planeamento é tudo”; “quando o plano está pronto, é tempo para planear”, “Se falha no planeamento, planeia para falhar” ou “é o planeamento que nos leva ao sucesso, não o plano”.

2) Pessoas: práticas para promover o cumprimento das normas

Espera-se que as pessoas envolvidas na segurança do grande evento só venham a incluir um número limitado de novos procedimentos. Muitas vezes, o comportamento das pessoas não mudará muito – em grande medida, comportam-se tal como estão habituados a comportar-se.

Seguindo esta regra geral, os planeadores deverão ter o cuidado de não introduzir demasiados procedimentos novos ou complicados. Os planeadores devem prestar atenção particular aos procedimentos que são habitualmente usados pelo pessoal envolvido e resistir à tentação de fazer algo demasiado inovador.

Uma ferramenta simples de apoio à introdução de novos procedimentos é destacar graficamente aqueles que se desviam dos procedimentos operacionais padronizados. Outra ferramenta de apoio é dispor de livros de

bolso ou algo semelhante que contenha a informação “crucial”, procedimentos actualizados e outros dados essenciais.

Pode-se também elaborar e difundir manuais. Por exemplo, nos Jogos Olímpicos de Inverno de 2000, em Salt Lake, foi publicado um manual sobre Procedimentos Operacionais de Segurança Pública (*Public Safety Standard Operating Procedures*). Este manual continha os números de telefone importantes, *checklists* para lidar com diversas situações de emergência. Incluía também mapas, *flowcharts*, horários, gráficos de distâncias, formulários de ataques bombistas e de diversos relatórios.

3) Locais: práticas para testar a segurança do local do evento

Os melhores planos podem não sobreviver ao primeiro dia do evento se não foram realizadas as verificações em tempo real, antes do início do evento. Os procedimentos de segurança e protecção também devem ser considerados nestas verificações. Há diferentes formas de testar os planos através de exercícios, formação e treino.

Os eventos teste permitem às autoridades avaliar procedimentos num vasto espectro de questões de segurança e protecção. Eles podem também gerar uma oportunidade de validar o número de efectivos e o tipo de equipamento identificado através da já referida Análise de Recursos Estratégicos. Eles também revelam contratempos, aspectos omitidos e potenciais problemas que nem sempre se prevêm no papel.

3.3 Constrangimentos

Os recursos humanos, físicos e tecnológicos estão sujeitos a diferentes constrangimentos que limitam e regulam a sua aplicação. Assim, é importante que os planeadores de segurança e gestores identifiquem e compreendam estes constrangimentos antes de afectarem recursos a qualquer aspecto do planeamento ou actividade operacional durante o grande evento. Os constrangimentos podem incluir factores financeiros, temporais, legais, bem como de imagem e políticos.

Factores financeiros

Os **custos** e as **fontes de financiamento** podem suscitar grandes desafios. Os orçamentos de grandes eventos podem variar em função das características dos eventos, como a sua dimensão, localização e objectivo, duração e diferentes requisitos de segurança e protecção. Os custos têm de ser realistischamente limitados para se conformarem com o orçamento disponível. Em qualquer caso, é provável que o custo da segurança de um grande evento seja muito elevado, podendo ascender a dezenas ou mesmo milhares de milhões de dólares. A título de exemplo do volume que os custos podem atingir, o quadro seguinte destaca, em termos gerais, os custos da segurança da Cimeira do G8 de 2005, realizada em Gleneagles, na Escócia. Tal como tende a ser o caso em assuntos de polícia e segurança, uma grande percentagem dos custos foram consumidos nas despesas com pessoal.

CUSTOS da Cimeira do G8 de 2005	
Custos com Planeamento	12.251
Custos com Pessoal	44.660
Equipamento de TI e de Escritório	1.151
Alojamento de Pessoal	3.008
Transportes e Deslocações	3.369
Alimentação	1.219
Apoio Aéreo	0.437
Seguros	0.499
Perímetro de Segurança de Gleneagles	0.882
Estruturas Temporárias	0.755
Segurança Privada	0.477
Pontos de Abastecimento	0.168
Equipamento	1.197
Comunicações	0.367
Segurança Física do Aeroporto	0.411
Diversos	1.125
TOTAL	£71.976m

Um orçamento ineficaz pode, obviamente, afectar de forma negativa o processo de planeamento, mas uma prática de gestão sadia pode implicar o uso de diversas abordagens de modo a definir com mais precisão os custos-

benefícios. Essas abordagens envolvem a elaboração de orçamentos de segurança, a comparação com anteriores grandes eventos, análise de risco dos custos de segurança e métodos de análise custo-benefício.

A gestão financeira de orçamentos tão importantes é, sem dúvida, uma matéria complexa e, por isso, as pessoas com responsabilidades devem ser adequadamente qualificadas. De entre as questões que se podem colocar, tanto de fontes internas como externas, sobre o tema do controlo orçamental, incluem-se as seguintes e, nesse sentido, o pessoal do planeamento deve ter conhecimentos suficientes para lhes dar resposta:

- Qual é o orçamento da segurança?
- Que orçamento paga o quê?
- Quais os custos prováveis com o pessoal?
- Quais os outros custos?
- Do orçamento total, qual a percentagem para a segurança e protecção?
- Como se comparam os custos com eventos similares no passado?
- Quais os custos de segurança por bilhete vendido – e como se pode comparar com eventos anteriores?

É possível identificar outras boas práticas em matéria de custos de segurança e protecção. Em primeiro lugar, os principais factores dos custos de segurança são os números de efectivos policiais, pessoal médico e outro pessoal de emergência que estão em serviço permanente durante o evento. Assim, os orçamentos podem ser previstos com maior precisão através do cálculo do número esperado de pessoal necessário, o tempo da missão e o custo por hora. Estas despesas podem diferir entre os países anfitriões devido às diferenças nacionais nas tabelas de preços. A identificação de alguns factores, como os custos de pessoal e equipamento, podem ajudar a simplificar o processo e controlo orçamental.

Além disso, o controlo dos orçamentos de segurança e protecção depende de vários factores críticos de sucesso. A falta de controlo suficiente destes factores pode gerar riscos de derrapagem orçamental. Estes riscos devem ser explicitamente reconhecidos, por exemplo, realizando análises de sensibilidade dos orçamentos. Exemplos deste tipo de análise podem encontrar-se em estudos sobre a exequibilidade económica de grandes eventos desportivos.⁵

Factores temporais

Uma das chaves para organizar um evento com sucesso é começar a planeá-lo cedo, talvez mesmo vários anos antes da data agendada para a sua realização. Ainda que esta posição seja amplamente reconhecida como um factor crítico de sucesso, revela-se frequentemente difícil iniciar uma verdadeira operação de planeamento quando a data do evento ainda está tão

⁵ Kurscheidt, M. *Strategic Management and Cost-Benefit Analysis of Major Sporting Events*, Universidade de Paderborn, 2000.

longínqua. As autoridades, por exemplo, talvez considerem difícil afectar pessoal ao planeamento devido a outras solicitações.

Se for acordada a realização de uma conferência de segurança, para a qual serão convidadas a participar autoridades policiais e de segurança privada dos países participantes, numa fase relativamente precoce do calendário do processo de planeamento, a necessidade de ter planos e medidas preparados pelo menos numa fase conceptual e prontos para serem apresentados, pode ajudar a concentrar a atenção de forma mais significativa.

O tempo disponível para planeamento desaparecerá rapidamente e os observadores “interessados” rapidamente chamarão a atenção para as lacunas. Por isso, é muito importante tentar manter a confidencialidade, manter as coisas em perspectiva e fazer bem à primeira vez (“get it right first time”). Quanto mais pessoas estiverem envolvidas nas primeiras fases do planeamento, mais difícil será consegui-lo.

O quadro em baixo apresenta a data de início de planeamento em relação com a data do início dos diversos Jogos Olímpicos:

Jogos Olímpicos	Início do Planeamento	Início dos Jogos
Barcelona	01.01.1988	10.07.1992
Lillehammer	01.02.1989	12.02.1994
Atlanta	10.09.1991	19.07.1996
Salt Lake City	01.03.1998	08.02.2002
Atenas	01.08.2000	13.08.2004
Turim	11.10.2001	10.02.2006

Factores legais

Todas as actividades de segurança devem ser conduzidas nos termos da lei. Para além dos parâmetros legais vigentes a nível interno, a actuação de todos os membros das instituições de segurança envolvidos deve respeitar os princípios e normas internacionais previstos, designadamente, no Código de Conduta das Nações Unidas para os Funcionários Responsáveis pela Aplicação da Lei e os Princípios Básicos sobre o Uso da Força e Armas de Fogo pelos Funcionários Responsáveis pela Aplicação da Lei.

Além disso, e dado que os grande eventos podem envolver decisões extraordinárias não suportadas pela legislação vigente, pode ser necessário adoptar nova legislação. Podemos distinguir entre os seguintes tipos de legislação.

Em primeiro lugar, pode ser necessária legislação especial temporária ou permanente para apoiar a organização do grande evento. Por exemplo, o Estado do Utah (EUA) introduziu legislação para criar uma nova instituição com um papel específico nos Jogos Olímpicos de Inverno de Salt Lake em 2002. Entre outros aspectos, esta legislação definiu o mandato das autoridades públicas e especificou a divisão de tarefas e responsabilidades entre os parceiros públicos e privados. Nos Jogos Olímpicos de Inverno de

Lillehammer (Noruega), em 1994, adoptaram-se normas temporárias para apoiar as medidas de segurança e restringir o acesso à cidade em certas circunstâncias.

Em segundo lugar, pode ser necessário implementar disposições especiais na área do funcionamento dos tribunais, em matérias como:

- o nível de sanções para diferentes tipos de infracções cometidas durante o evento;
- a opção de usar procedimentos sumários para acelerar o processo legal;
- a organização e funcionamento dos tribunais, incluindo a capacidade melhorada, a organização e os processos para a realização de sessões e a atribuição de poderes de detenção suplementares;
- criar normas para proibir o acesso a locais relacionados com o evento;
- as normas de expulsão de cidadãos estrangeiros;
- controlo de entrada de fronteiras (art 2.2 da Convenção de Aplicação do Acordo de Schengen, da União Europeia); e
- o uso de equipamento de segurança em espaços públicos.

Em terceiro lugar, os locais e o equipamento são habitualmente licenciados pelas autoridades competentes antes do evento. O objectivo do licenciamento é garantir o cumprimento das normas de segurança e protecção. O licenciamento e a certificação de segurança são frequentemente realizados por diferentes instituições actuando como autoridades competentes.

A necessária finalidade e detalhe da legislação depende, em grande medida, das normas legais que já existem no país anfitrião. No entanto, é preciso ter presente que a introdução de nova legislação pode ser controversa, pois pode ser percebida como violadora dos direitos fundamentais das pessoas.

Factores de imagem e políticos

Os grandes eventos podem gerar uma perturbação da actividade comercial normal e da vida da comunidade em geral. Os locais do grande evento, os locais de celebração, as aldeias olímpicas, etc., têm normalmente um elevado nível de segurança, incluindo sistemas de vedações, zonas-tampão (*buffer zones*), bem como uma variedade de equipamentos de busca e detecção que talvez pareçam restringir os movimentos da vida normal. O escrutínio e a crítica de organismos internos e externos, bem como a pressão para satisfazer o maior número possível de partes interessadas podem ser significativos.

Além disso, numa perspectiva nacional, e dado o significado da organização de um grande evento, haverá inevitavelmente um grande interesse político em todos os aspectos da operação, por parte de todos os sectores da governação.

Dá ser importante que a segurança seja planeada e garantida encontrando o devido equilíbrio entre a protecção do evento e a preservação, tanto quanto possível, de um ambiente pacífico na área do evento. Os factores de imagem

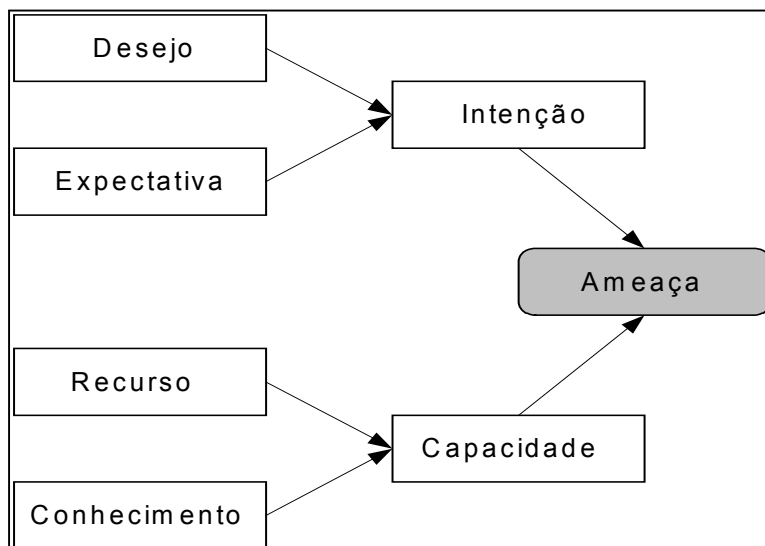
e políticos devem, por isso, ser tidos em consideração aquando do planeamento.

3.4 Intelligence

Os riscos raramente podem ser totalmente eliminados, mas podem ser significativamente minimizados e contidos. Por isso, é importante desenvolver uma abordagem de avaliação do risco para identificar os riscos mais significativos e determinar as medidas adequadas à sua gestão.

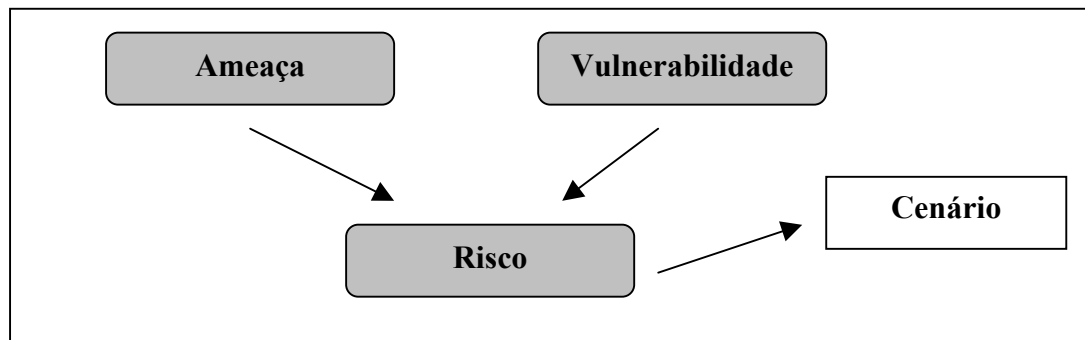
Idealmente, o *intelligence* deve prover:

- A identificação de **ameaças** em termos do seu potencial para causar danos, incluindo, por exemplo, ameaças decorrentes de actos de hooliganismo, terrorismo ou outros crimes. Tal como ilustra o quadro em baixo, no caso de grupos de potenciais infractores, as avaliações da ameaça incluem a análise do “desejo” e “expectativa” de criar uma **intenção** e os “recursos” e “conhecimento” para definir a **capacidade**. Avaliar a intenção significa obter *intelligence* sobre os planos e preparativos de pessoas ou grupos de infractores. Avaliar a capacidade significa obter *intelligence* sobre os recursos que indivíduos ou grupos têm à sua disposição.



- A identificação de **vulnerabilidades** em termos de pontos fracos num sistema de defesa. Tais avaliações devem incluir uma avaliação de todas as medidas de protecção e de precaução tomadas. As avaliações de vulnerabilidade devem levar em conta os planos de todas as partes envolvidas. A avaliação de vulnerabilidade de locais pode ser mais fácil do que a de aspectos que podem ser vulneráveis a ataques. Os locais são fixos, o seu número é limitado, pelo que a sua concepção e esboço podem ser revistos em paralelo com os planos de segurança. Para grupos ou pessoas vulneráveis a situação é diferente, pois implica a avaliação de grupos e pessoas muito diversificados e com necessidades distintas. Além disso, as ameaças podem mudar com o tempo e o nível de protecção e a eficácia de tais medidas varia de grupo para grupo.
- A identificação de **riscos** através do processo de avaliação de ameaças e vulnerabilidades. A avaliação do risco pode ser usada para testar os

planos de gestão das consequências das crises, através do desenvolvimento de diversos cenários de impacto dos danos.⁶



As actividades de *intelligence* desempenham um papel fundamental tanto no processo de planeamento como durante o grande evento e podem:

- Ajudar os planeadores, comandantes e parceiros-chave a melhor decidirem onde os recursos devem ser alocados.
- Prover os comandantes estratégicos e táticos com avaliações regulares da ameaça e vulnerabilidade, com vista a identificar possíveis riscos relacionados com a protecção de grupos como o público, altas entidades e atletas, assim como a protecção de locais do evento e outros locais, infra-estruturas críticas, transportes e cerimónias específicas como as de abertura e encerramento ou entregas da tocha durante os Jogos Olímpicos.
- Prover relatórios de *intelligence* de alta qualidade, actuais e avaliados, para orientar os comandantes estratégicos e táticos na afectação atempada dos recursos policiais.
- Prover os comandantes operacionais com *intelligence* actual e de qualidade, que lhes permita lidar proactivamente com as situações, antes que elas ocorram.

⁶ Cuesta, J.H. & Jarvis, N., IPO Closed-Door Meeting, Madrid, 2004.

CAPÍTULO 4

Os Produtos

A componente Produtos pode ser definida como o conjunto de planos de segurança complementares que o Sistema concebe e produz visando:

- Proteger a vida, a propriedade e prevenir o crime dentro da área de segurança do evento (**interno**),
- Proteger a vida, a propriedade e prevenir o crime fora da área de segurança do evento (**externo**), e
- Estar preparado em termos de planeamento de contingência (**se**).

O quadro em baixo ilustra como em cada uma das três principais categorias de planos complementares ('interno', 'externo' e 'se'), que pessoas precisam ser protegidas, onde devem ser protegidas e como podem ser protegidas. No curso normal da concepção de um plano de segurança, é imperativo reconhecer a importância de desenvolver um grande leque de medidas proactivas e preventivas que possam e devam ser usadas em conjunto com medidas de segurança física. Este leque deve considerar a natureza de qualquer ameaça potencial, para que possa ser identificada, antecipada e neutralizada antes de atingir o(s) alvo(s) potencial(is).

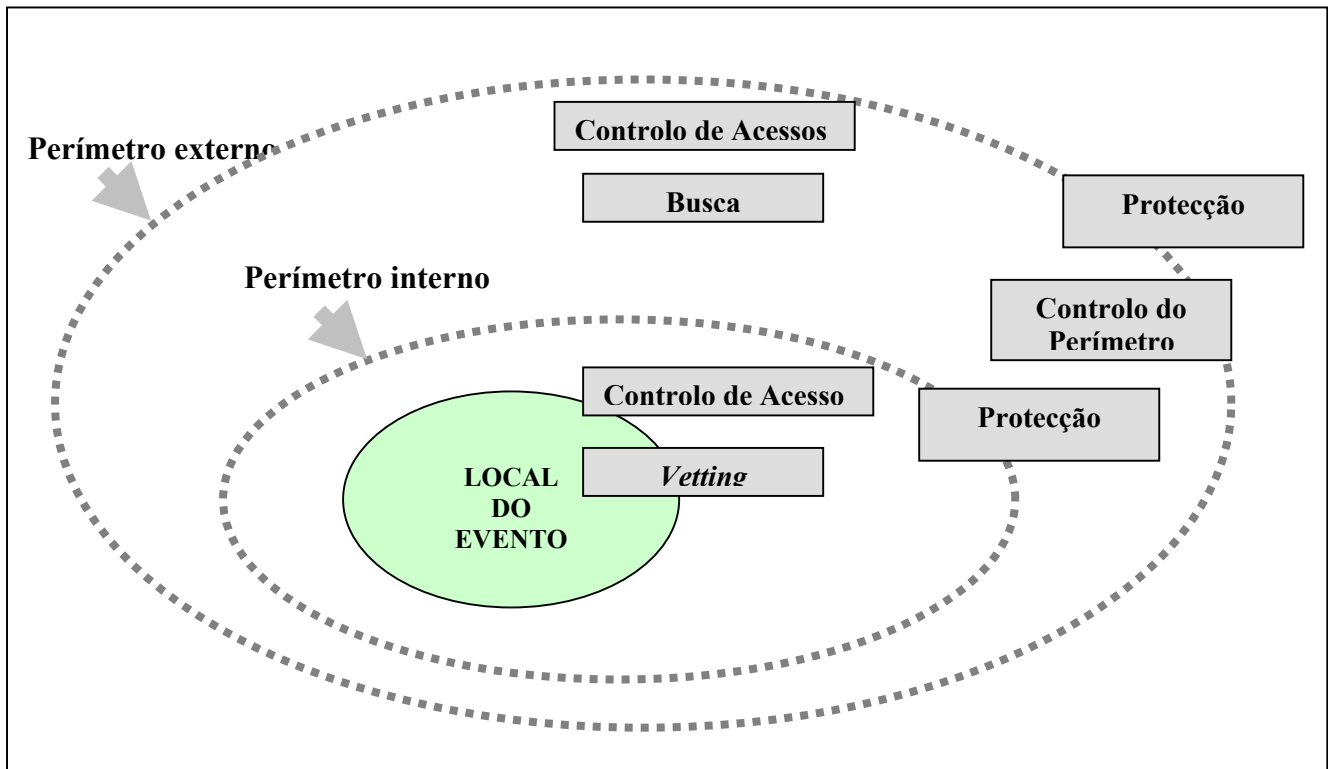
Produto			
	Quem proteger	O que proteger	Como proteger
INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - Participantes - Espectadores - Pessoal de segurança e outros 	<ul style="list-style-type: none"> - Locais do evento 	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir a segurança e reforçar a zona do perímetro de segurança - Busca e vigilância - Controlo do perímetro de segurança - <i>Vetting</i> - Controlo de acessos - Segurança de altas entidades
EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - Comunidade - Participantes - Espectadores - Pessoal de Segurança e outros 	<ul style="list-style-type: none"> - Pontos de entrada no país (terra, mar e ar) - Vias de acesso de e para os locais do evento - Locais relacionados com o evento - Infra-estruturas críticas - Outros alvos fracos e vulneráveis 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão do trânsito - Controlo de fronteiras - Policiamento baseado no <i>intelligence</i> (<i>Intelligence-led policing</i>) - Protecção de locais relacionados e não relacionados com o evento
SE	<ul style="list-style-type: none"> - Comunidade - Participantes - Espectadores - Pessoal de Segurança e outros 	<ul style="list-style-type: none"> - Dentro e fora dos locais do evento 	Ter planos e respostas para: <ul style="list-style-type: none"> - Contingências de Grandes Incidentes - Contingências de Segurança Pública - Procedimentos de Detenção e Judiciais - Contingências dos

			Aeroportos - Contingências da Criminalidade - Contingências dos Transportes - Contingências de Comunicações
--	--	--	--

4.1 Planos de segurança internos

O objectivo destes planos é preparar um conjunto de medidas estratégicas que identifiquem problemas e ameaças antes que atinjam os participantes, espectadores, bem como o pessoal da segurança e outras pessoas dentro da área segura. Habitualmente, a área de segurança em torno dos recintos dos eventos compreende diferentes camadas de segurança ou “ilhas”. Os **perímetros internos** são usados para controlar os acessos às zonas imediatas do recinto. O acesso à área controlada por um cordão interior deve ser restringido a um número limitado de pessoas. As **zonas-tampão** (*buffer zones*) e os **perímetros externos** são criados de modo a prevenir um ataque na área dentro do cordão interior do recinto.

A natureza do evento e os factores de risco/vulnerabilidade/ameaça significam que serão empregues diferentes estratégias na medida do necessário para proteger a vida e a propriedade dentro da área de segurança. Tal como mostra a fugura em baixo, o IPO tem levado em consideração e discutido várias dessas estratégias, que serão desenvolvidas adiante.



- **Garantir e reforçar a segurança do local do evento:** quando adequado, as áreas de segurança podem ser protegidas por meios **físicos e técnicos** como, por exemplo, vedações, barreiras anti-veículo, barreiras anti-terrorismo e portões, etc. Há também outras medidas que podem ajudar a reforçar as áreas seguras, como sensores de movimentos, barragens suplementares, iluminação em ângulos mortos e fontes de iluminação da área segura, torres de vigia, postos de sentinela, patrulhas a pé e a cavalo, agentes à paisana, sistemas de alarme, sistemas de

CCTV com capacidade de infra-vermelhos, dispositivos de comunicações sem fios, etc.

Exemplos de questões do *checklist*

- Há suficientes níveis, perímetros e zonas de segurança para proteger o local do evento?
- As barreiras físicas e não físicas impedem ataques através da identificação de ameaças?
- A área da zona-tampão - *buffer zone* – é suficiente para proteger a área interna dos efeitos de ataques bombistas, etc. no perímetro exterior?
- O pessoal da Área de Inspeção de Veículos - *Vehicle Screening Area (VSA)* - tem as qualificações adequadas?
- As câmaras de CCTV estão adequadamente localizadas?
- Os sistemas anti-intrusão são susceptíveis de resistir a factores ambientais?
- Há alguns constrangimentos em relação aos cordões a montar, tais como autorizações de proprietário, questões estéticas, impacto ambiental, etc?

- **Busca e vigilância:** o objectivo é buscar, selar, securizar e manter segura a área realizando uma busca sistemática de engenhos explosivos improvisados, armas de fogo ou outros dispositivos de ataque, possivelmente escondidos por cima, dentro ou por baixo do local do evento.

Exemplos de questões do *checklist*

- Há pessoal suficiente treinado para realizar buscas em todos os locais do evento?
- O pessoal é suficientemente qualificado e experiente?
- Foi dedicado tempo suficiente para a busca minuciosa do local?
- Qual o procedimento no caso de “detecção”?
- Foi decidida a ordem de exclusão do espaço aéreo?
- São claros os planos para neutralizar as ameaças à segurança nos cordões e pontos de acesso?
- Há medidas para bloquear as “linhas de vista” dos atiradores furtivos (*snipers*)?

- **Controlo do perímetro de segurança:** o objectivo é aplicar estratégias de policiamento adequadas a garantir um evento seguro e sem interrupções, facilitar as manifestações legais e, quando necessário, organizar um envolvimento activo com indivíduos ou grupos que desafiam as medidas de segurança. Para prevenir e responder eficazmente a desordens e

manifestações violentas, é importante compreender o comportamento das multidões. A gestão das multidões inclui opções como uma reunião prévia com os líderes do grupo, a sensibilização da comunidade, a afectação de um número suficiente de efectivos policiais, a separação de facções antagonistas, a manutenção do contacto com a multidão e o estabelecimento de regras de conduta. As táticas dos grupos de protesto são dinâmicas e requerem uma resposta flexível. As forças de segurança devem estar preparadas para considerar um vasto leque de opções táticas, tais como prever áreas específicas para a dispersão, o uso de barreiras para isolamento e contenção, identificação e controlo, detenção e procedimentos a seguir em caso de resistência, o uso de cavalos e cães, ou o uso de opções menos letais como agentes químicos, canhões de água, armas eléctricas tipo *taser* e bastões.

Exemplos de questões do *checklist*

- Há opções táticas policiais para lidar com as táticas dos grupos de protesto tais como o uso de balões de ar para voar sobre as áreas com uma mensagem, o uso de faixas para transmitir mensagens, o uso de parapentes para atrair a publicidade, barragens, descarga de areia, obstrução de acessos, uso de veículos como “marcha lenta”, desinformação, uso de e-mail ou fax para bloquear um alvo através do aumento da resistência do seu sistema de TI, danos, jardinagem “de guerrilha”, uso de explosivos como dispositivos incendiários ou bombas de fumo, assédio, incursões, infiltração, bloqueios e marchas?
- Todas as opções policiais táticas são legais?
- Há estratégias de intervenção precoce para prevenir desordens?
- Há planos de contingência para lidar com aspectos rotineiros da criminalidade?

- **Validação do *vetting* e acreditação:** o objectivo é prevenir a infiltração no local do evento por pessoas não autorizadas. O pessoal, atletas, delegados e outras pessoas sem bilhete devem ser adequadamente identificadas e acreditadas para o local a que estão autorizadas a aceder. A extensão da validação de *vetting* e o processo de acreditação, assim como quem conduz o processo ou partes do processo variam de forma significativa de evento para evento. **A bilhética** é uma política que abrange a venda e recolha de bilhetes, o reconhecimento da identidade de titulares de bilhetes e a prevenção de potenciais perpetradores de adquirirem bilhetes.

Exemplos de questões do *checklist*

- Que procedimentos adoptar quando são descobertas credenciações fraudulentas?
- As bases de dados de credenciação são aptas a gerir o volume de trabalho?
- O pessoal é treinado para trabalhar com a base de dados?
- A tecnologia foi eficaz quando usada em eventos anteriores?
- Qual o procedimento para credenciação perdida ou roubada?
- Os procedimentos de credenciação de última hora são eficazes?
- Há sistemas de detecção de falsificações?

- **Controlo de acessos:** o objectivo é controlar os diferentes pontos de entrada e saída do local do evento para diferentes categorias de pessoas, como delegados, media, participantes, atletas, etc., para prevenir entradas não autorizadas e, e em pontos de inspecção, identificar ameaças ao evento através do uso de detectores de metais, revistas de malas, etc. Em alguns tipos de eventos, a separação de pontos de entrada e saída pode ser um meio útil para gerir o fluxo de pessoas.

Exemplos de questões do *checklist*

- Há operações táticas eficazes para conduzir inspecções de veículos, bagagens, malas, equipamento e material?
- As medidas implementadas permitem descobrir e negar o acesso a indivíduos portadores de credenciações falsas?
- O pessoal que faz as revistas e palpações em pontos de acesso ao local do evento é experiente?
- Há planos de contingência para lidar com a detecção de explosivos e outras ameaças?
- Há planos de contingência para lidar com bombistas suicidas?

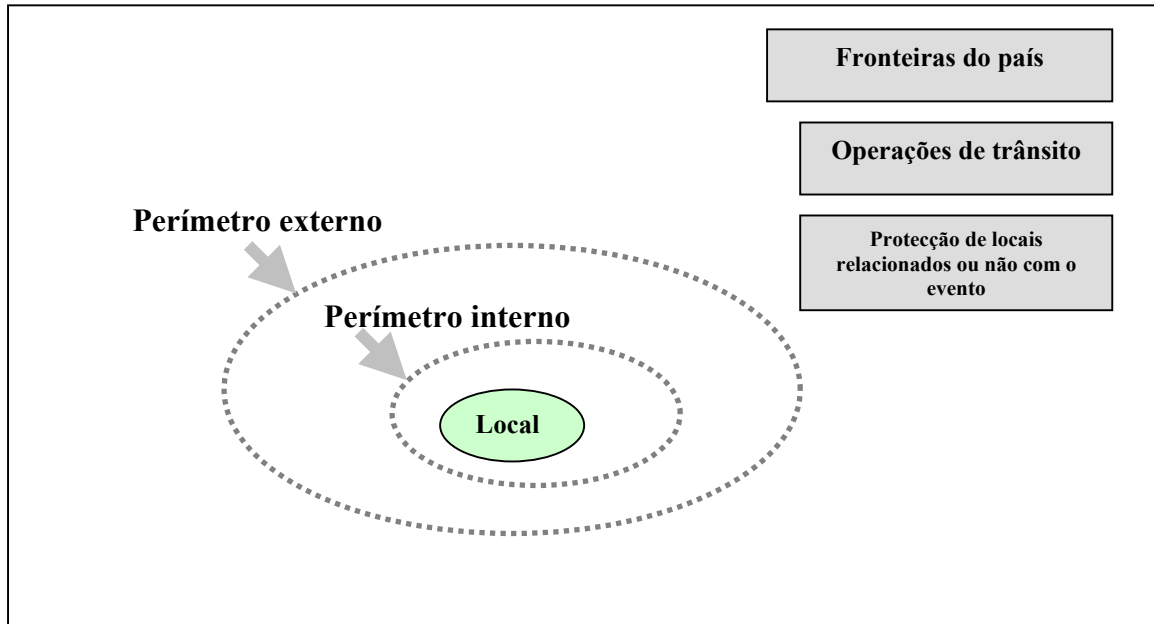
- **Protecção de altas entidades:** trata-se de medidas de precaução, preparatórias e proactivas que garantem a segurança de indivíduos em risco. O grande objectivo é proteger grupos ou indivíduos específicos, por exemplo, altas entidades, VIPs e atletas.

Exemplos de questões do *checklist*

- Quais são as ameaças específicas contra as pessoas que requerem protecção?
- Quais os procedimentos para a evacuação de altas entidades?
- Há itinerários de contingência, rotas e horários de viagem?
- A composição dos comboio de veículos de segurança é adequada?
- Os agentes de segurança estrangeiros podem transportar armas de fogo?

4.2 Planos de segurança externos

O objectivo destes planos é preparar um conjunto de medidas estratégicas desenhadas para identificar problemas antes que atinjam a área de segurança do local do evento e proteger a comunidade em geral. Tal como mostra a figura em baixo, o IPO teve em consideração e discutiu um conjunto de ferramentas que serão desenvolvidas a seguir.



- **Controlo de fronteiras (terrestre, marítima e aérea):** o objectivo é
 - Prover, com a rapidez necessária, uma eficaz resposta baseada nas informações (*intelligence-led*).
 - Detectar e, se possível, prevenir a entrada de indivíduos que procuram, por qualquer forma, prejudicar o evento.
 - Detectar e, se possível, prevenir uma variedade de actividades ilegais relacionadas com o evento.
 - Criar oportunidades para melhorar a troca e a recolha de informações relacionadas com o evento.

Exemplos de questões do *checklist*

- O pessoal dos serviços de fronteiras tem acesso à informação necessária para uma actuação eficaz?
- Os planos desses serviços estão alinhados com outras respostas de segurança?
- Os procedimentos de expulsão/extradição estão apoiados em legislação relevante e eficaz?
- A partilha de informação ao longo das fronteiras é robusta e eficaz?
- São disponibilizados agentes policiais e aduaneiros estrangeiros para apoiar as autoridades locais no controlo das fronteiras do país anfitrião?

- **Operações de trânsito:** compreendem todas as medidas necessárias a:
 - Manter e securizar as vias de acesso para e dos locais do evento e outros locais, para delegados, media, recursos policiais e outros, o que inclui a gestão de cortes de itinerários e outras táticas envolvendo, por exemplo, a saturação e securização de itinerários críticos e alternativos.
 - Manter e securizar uma rede de itinerários viável, através das áreas de segurança e no seu exterior. Tal pode envolver a suspensão dos trabalhos nas estradas, securizar pontes e túneis, rever os limites de velocidade e outras formas de controlo de tráfego.
 - Conceber um sistema de transportes públicos capaz de gerir, de forma segura, volumes previsíveis de passageiros em determinados períodos e locais.
 - Preparar planos de contingência para lidar com incidentes que possam ocorrer na rede rodoviária nacional e local, tais como a interrupção ou corte de estradas causados por acidentes, grupos de protesto ou outros incidentes.

Exemplos de questões do *checklist*

- São eficazes os planos desenvolvidos para eventos perigosos relacionados com os transportes, como o congestionamento de tráfego, acidentes e ataques terroristas?
- Foram devidamente acautelados a sinalização de trânsito, a temporização, o fluxo de tráfego, ordens de restrição de tráfego, limites de velocidade, etc.?
- Os planos de transportes são suficientemente flexíveis para permitir alterações e emergências?
- O plano de transportes foi devidamente testado antes do evento e funcionou?

- **Protecção de locais relacionados ou não com o evento:** os planeadores de segurança devem desenhar opções tácticas para proteger os participantes, o pessoal e a comunidade fora da área segura do evento. Em particular:
 - a. **Locais relacionados com o evento:** hotéis de alojamento dos participantes e pessoal, aldeias dos patrocinadores, centros de media ou locais de lazer, como os “fan parks”.
 - b. **Locais não relacionados com o evento:** incluem:
 - i. **Infra-estruturas críticas:** infra-estruturas que o país organizador do grande evento considera como “críticas” para fins de segurança nacional. As infra-estruturas críticas podem incluir a indústria nuclear e química e instalações, edifícios públicos, redes fundamentais de comunicações e transportes.
 - ii. **Outros alvos fracos:** locais no seio da população civil de um país ou infra-estruturas que sejam particularmente vulneráveis à penetração e ataques de terroristas. Pode incluir centros comerciais, zonas turísticas, monumentos históricos, etc.

Há um conjunto de passos básicos a considerar pelos planeadores de segurança:

- **Avaliação:** Identificação das infra-estruturas e património relacionados e não relacionados com o evento que possam tornar-se vulneráveis durante o evento em termos de segurança e saúde públicas a nível nacional, governança, economia e segurança nacional.
- **Sensibilização:** Promoção de acções de sensibilização, junto de todas as partes interessadas, sobre o potencial para e o impacto de um ataque contra as infra-estruturas críticas. É importante estabelecer um ambiente proactivo através do qual as autoridades públicas, o sector privado e os cidadãos possam cooperar através de uma abordagem multi-institucional. Os planeadores de segurança devem estar aptos a explicar à comunidade que qualquer disrupção dos locais relacionados e não relacionados com o evento pode afectar o Estado de forma adversa.
- **Protecção:** Afectação de um mecanismo de alerta precoce para ataques contra locais relacionados e não relacionados com o evento e melhoria das capacidades policiais de contra-ataque.

Exemplos de questões do *checklist*

- Que critérios são usados para identificar locais relacionados e não relacionados com o evento que possam ser vulneráveis a ameaças como ataques terroristas?
- Quando e como irão os planeadores de segurança envolver as partes interessadas externas (especialmente os proprietários de infra-estruturas que requerem protecção)? Em que áreas de segurança deve procurar-se a cooperação com partes interessadas externas? Como podem as sinergias e os planos ser harmonizados?

- Que medidas de segurança podem ser empregues para proteger locais relacionados e não relacionados com o evento (i.e., patrulhas, máquinas de raio-x e detectores de metais)?
- Que medidas podem ser empregues para evitar a disrupção da comunidade quando se protegem locais relacionados e não relacionados com o evento?

4.3 Planos de Contingência

O objectivo estratégico deste produto é ao mesmo tempo contrariar ameaças emergentes e responder quando surgem situações inesperadas. As áreas onde são necessários os planos de contingência incluem possíveis incêndios, explosões, terrorismo, ataques NBQR, ataques suicidas, falhas estruturais, tumultos, falhas de energia, falhas de equipamentos de segurança, perigos fora do local do evento, etc. É importante notar que mesmo um pequeno incidente pode escalar e tornar-se grave, caso não seja adequadamente gerido. Os planos de contingência devem prover respostas de emergência sempre que necessário. Há alguns princípios básicos que podem ser incorporados no planeamento de contingência:

- **Gestão combinada e coordenada:** os planos de contingência devem basear-se numa abordagem multi-institucional que inclua os organizadores do evento, a Polícia, as autoridades de saúde, os bombeiros, os governantes locais, as organizações do sector privado (transportes, facilidades, etc.), stewards e emergência médica. É importante definir deveres e responsabilidades específicos durante a fase de planeamento. As estruturas de gestão de crises devem definir claramente os papéis e responsabilidades a todos os níveis. Os procedimentos devem ser escritos e estar disponíveis para todas as instituições participantes. As instruções devem ser específicas e facilmente compreensíveis. Os planos de contingência devem considerar e, sempre que possível, integrar os procedimentos de trabalho existentes e os planos de emergência das autoridades locais.

- **Avaliação:** Os factores que devem ser considerados no desenho de planos de contingência incluem as características do evento (tipo de evento, perfil da audiência, localização do recinto do evento), identificação de itinerários de emergência, identificação de pontos de paragem de ambulâncias, localização de hospitais, disponibilidade e localização de equipamento de emergência, consequências de um determinado ataque, etc.

- **Resposta:** Os planos de contingência devem preparar um conjunto de opções e cenários para lidar com questões específicas. Não há nenhum modelo de resposta a todas as emergências. As respostas devem ser flexíveis e variar de acordo com a natureza e efeitos da crise. Contudo, há alguns objectivos comuns que caracterizam todas as respostas de emergência. Estes objectivos devem incluir:
 - Salvar e proteger a vida e a propriedade.
 - Tratar, resgatar e transportar as vítimas.
 - Conter a emergência e as vítimas (incluindo a paragem do evento e a evacuação do local).
 - Gerir a evacuação.
 - Salvaguardar o ambiente.
 - Manter os serviços críticos.
 - Prover informação aos media.
 - Repor a normalidade logo que possível.

- Facilitar as investigações e inquéritos, garantindo a preservação dos vestígios no local e outras provas.
- **Formação e treino:** é importante testar a eficácia dos planos e a competência de todos os indivíduos ou grupos envolvidos. Uma tática possível seria a realização de reuniões frequentes com pessoal relevante, para a troca de informação, criar espírito de equipa e encorajar o trabalho em rede. Também é importante planear exercícios de treino, usar o treino progressivo (de sessões de sala de aula a exercícios práticos de sala) e dividir os programas de treino em subcategorias, como o treino especializado, exercícios de campo, formação no uso de produtos/equipamentos, etc.

Exemplos de questões do *checklist*

- Foram planeados todos os tipos de acidentes (incêndios, desastres naturais, colapso de construções, falhas de energia eléctrica, etc)? Há planos de emergência específicos relacionados com o evento? Todo o pessoal está treinado para os procedimentos em caso de emergência?
- Os planos e procedimentos de evacuação estão actualizados, testados e treinados para controlar as multidões após a ocorrência de incidentes? Está definido um itinerário de evacuação de emergência?
- Os serviços de emergência e os bombeiros praticaram com a equipa organizadora do evento em caso de emergência?
- Que incidentes de segurança estão planeados ao nível do local do evento? O local é um alvo potencial de ataques terroristas (e.g., devido à sua localização, história, significado simbólico, etc.)?
- O local do evento dispõe dos seus próprios recursos para responder a emergências?
- Há recursos para lidar com ameaças extraordinárias como o NBQR (stock de drogas para contrariar agentes químicos e biológicos, em pequenas quantidades, para equipas de primeira intervenção no local; novas tecnologias e novo equipamento usado para detectar possíveis ataques com armas químicas, radiológicas ou biológicas, etc.)?

CAPÍTULO 5

Os Riscos

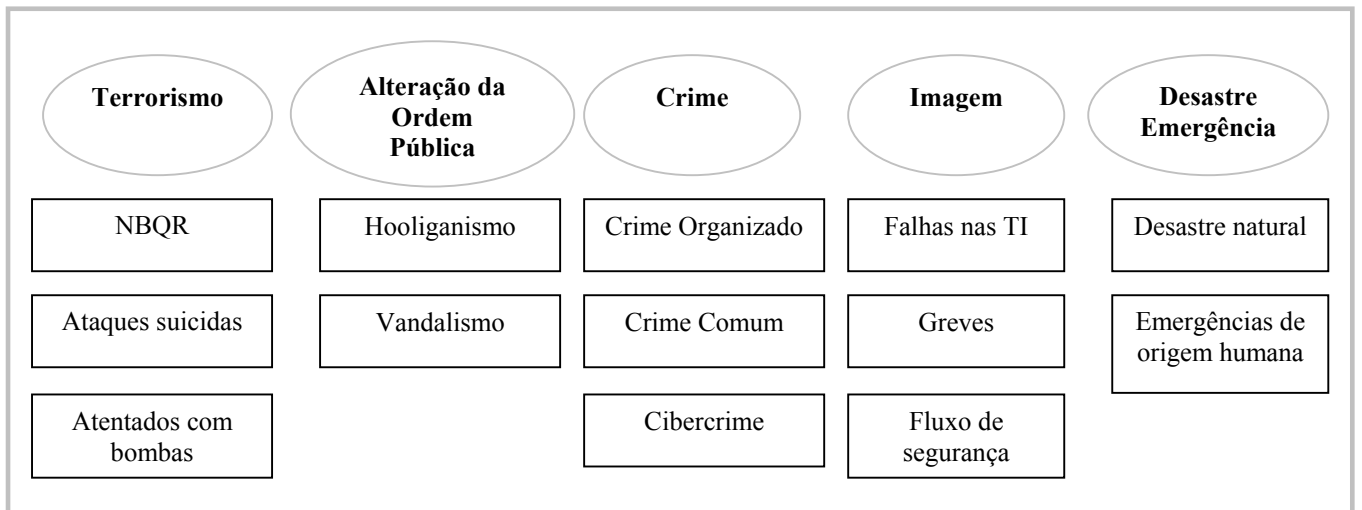
A componente Risco indica a presença de eventos adversos que podem expor a comunidade, as infra-estruturas críticas e outros alvos fracos à possibilidade de serem danificados ou atacados durante um grande evento. Os riscos podem ser os seguintes:

- **Terrorismo:** ataques terroristas em grande eventos ocorridos no passado alteraram a actual concepção da segurança do grande evento. Os ataques do Setembro Negro em 1972, nos Jogos Olímpicos de Verão de Munique foram a linha divisória que mudou permanentemente a conceptualização de risco e a gestão da segurança de grandes eventos. O ataque à bomba durante os Jogos Olímpicos de Verão de Atlanta, em 1996, também demonstrou a natureza frágil da segurança em manifestações públicas de grande escala com múltiplas avenidas de acesso, milhares de espectadores e participantes e, claro, a comunidade mais alargada. O facto de a bomba ter explodido no Centennial Park demonstrou que as vulnerabilidades não estavam apenas ligadas ao local do evento mas também a locais relacionados ou não com o evento. Recentemente, os planeadores de segurança têm-se preocupado com novas formas de redes terroristas transnacionais que, como foi demonstrado pelos recentes ataques terroristas internacionais, estão a tornar-se mais internacionais no seu alcance e menos previsíveis no seu uso da violência. As actuais preocupações em relação a actos terroristas incluem o uso de armas NBQR (dispositivos de dispersão radiológica, nuclear, biológica e química) e ataques suicidas. Neste domínio, os planeadores de segurança têm reforçado os planos de contingência para preservar e proteger a vida, minimizar o impacto do incidente, apoiar o processo de descontaminação, informar o público e manter a sua confiança. Os eventos internacionais e a política externa dos países organizadores também devem ser tidos em consideração como matérias que podem influenciar o comportamento dos terroristas. Por exemplo, a presença de militares nacionais em missões no estrangeiro ou a participação no grande evento de países que estão directamente envolvidos na luta internacional contra o terrorismo têm recentemente levado os planeadores de segurança a reforçar as medidas de segurança para prevenir ataques terroristas da Al Qaida ou grupos similares.
- **Alterações da ordem pública:** esta categoria integra diferentes tipos de perturbações, incluindo a violência associada ao desporto (hooliganismo), tumultos, molestações ou vandalismo, concentrações ou manifestações ilegais, interrupção de infra-estruturas de transportes, danos intencionais e ocupação de edifícios. No passado, a desordem pública espontânea mais grave estava associada ao hooliganismo em grandes eventos desportivos em geral e a jogos de futebol em particular, como ficou demonstrado pelo caso dramático da Liga dos Campeões da UEFA, em 1985, no Estádio Heysel em Bruxelas (Bélgica), quando o comportamento dos *hooligans* provocou o

colapso de um muro e a morte de 39 pessoas. Actualmente, os planeadores de segurança dedicam muita atenção à segurança de eventos que atraem grupos de protesto locais ou estrangeiros, tais como os grupos anti-globalização ou outros grupos que visam usar um grande evento como veículo para publicitar as suas causas. Em particular, os grandes eventos políticos como as cimeiras do G8 podem atrair grupos de protesto pacíficos mas também violentos. Neste contexto, a questão central, para além da garantia dos direitos fundamentais, é gerir as multidões tanto em termos de gestão “proactiva” como “reactiva” da multidão. As prioridades dos planeadores de segurança são facilitar os protestos pacíficos, minimizar uma série de riscos e, sempre que necessário, intervir para evitar desordens. Importa sublinhar que uma fraca gestão e controlo da multidão pode prejudicar significativamente a segurança da comunidade.

- **Crime:** esta categoria inclui o crime organizado e o crime comum. Grandes eventos recentes demonstraram que os crimes mais comuns são a falsificação de bilhetes, o furto de carteiras em locais de grande aglomeração de pessoas (estações de Metro, praças públicas, centros comerciais, etc.), furtos de malas, etc.
- **Perturbação da imagem pública:** esta categoria integra qualquer tipo de comportamento individual ou grupal orientado não para representar uma ameaça à segurança mas sim para desacreditar ou causar embaraços ao evento ou aos organismos envolvidos na sua organização. Tal conduta pode assumir diversas formas, que incluem a mediatização “sensacionalista” de falhas de segurança, greves e “terroristas cómicos” que se apresentam como “Batman” or “Homem-Aranha”. O interesse dos media durante estas ocorrências tende a ser significativo, devendo ser considerada a preparação de planos de contingência e de respostas adequadas.
- **Acidentes, Emergências e Desastres:** esta categoria explica-se por si mesma e inclui incêndios, acidentes de trânsito, sismos, furacões, acidentes em centrais nucleares e falhas de represas. Podem ser ainda incluídas nesta categoria as doenças infecciosas, o envenenamento de alimentos ou incidentes com materiais perigosos, antes ou durante um grande evento.

Todas estas categorias de riscos podem desdobrar-se em diferentes tipos de incidentes, tal como mostra o quadro em baixo. Cada categoria pode ser refinada ou sub-dividida, conforme o nível de análise que se escolha. Além disso, os riscos podem inter-relacionar-se. As consequências de um acidente natural, humano or tecnológico podem ser ampliadas pela presença de grandes multidões e dos media internacionais. Os riscos podem ser interdependentes, podem ocorrer efeitos de dominó e, caso não sejam adequadamente geridos, incidentes aparentemente pequenos podem ficar fora de controlo.



CAPÍTULO 6

Assistência do IPO

Este Modelo de Planeamento de Segurança do IPO foi concebido para tentar simplificar a complexa tarefa de Planeamento de Segurança de grande eventos e pretende fornecer um modelo compreensível e pragmático que identifique as principais componentes do processo de planeamento e as principais questões em torno de cada componente.

Ele pretende demonstrar que os planeadores de segurança enfrentam desafios significativos em termos de desenvolvimento de dispositivos abrangentes, com recursos intensivos e dispendiosos, visando proteger os locais do grande evento, as pessoas que neles vão participar e os residentes. Ainda que os grandes eventos muitas vezes suportem os princípios de liberdade e justiça, há muitas ameaças potenciais que podem afectar a sua segurança e protecção, que vão desde o hooliganismo a ataques terroristas. Além disso, os planeadores têm de lidar com um apoio financeiro limitado, uma pressão política significativa, o interesse massivo dos media, a preocupação da comunidade e possivelmente pouca experiência.

Por esta razão, o Modelo de Planeamento de Segurança do IPO é concebido para preencher uma série de lacunas identificadas e o IPO oferece agora um conjunto de serviços nelas baseados, num espectro muito vasto de temas de segurança que vão desde, por exemplo, o comando e controlo à segurança do local do evento e de outros locais, da gestão de projectos à segurança pessoal e da logística ao planeamento de contingência do contra-terrorismo. Os serviços de tutoria e de gestão da qualidade do IPO são prestados em função das prioridades identificadas pelos Estados-Membros que organizam o grande evento e depois afinados durante uma missão do IPO de levantamento de necessidades.

Por razões óbvias, o mandato do IPO não se estende ao envolvimento em actividades operacionais em curso ou ao fornecimento de *intelligence* avaliado, mas o UNICRI pode promover o intercâmbio de conhecimentos e oferecer as boas práticas sobre mecanismos de recolha e processamento de informação. Com o apoio da Autoridade Nacional relevante, os Comitês organizadores podem também solicitar o apoio dos serviços de tutoria e de gestão de qualidade do IPO.

Informação sobre como obter a assistência do IPO, bem como detalhes sobre a recolha, análise e disseminação de boas práticas sobre a segurança de grandes eventos pode ser encontrada no sítio Internet do IPO (www.unicri-ipo.org).