



Guilherme Castela das Neves Silva

# **Da proteção do negócio em hotelaria - Terrorismo e resiliência**

Dissertação com vista à obtenção do  
grau de Mestre em *Direito e Segurança*

Orientador:

Professor Doutor José Fontes, Professor Catedrático da Academia Militar

Julho, 2020



Guilherme Castela das Neves Silva

**Da proteção do negócio em hotelaria  
- Terrorismo e resiliência**

Dissertação com vista à obtenção do  
grau de Mestre em *Direito e Segurança*

Orientador:

Professor Doutor José Fontes, Professor Catedrático da Academia Militar

Julho, 2020

## **DECLARAÇÃO ANTIPLÁGIO**

Guilherme Castela das Neves Silva, titular do Cartão de Cidadão nº 14010047 4 ZY6, na qualidade de autor da presente dissertação de mestrado, com o título «Da proteção do negócio em hotelaria: terrorismo e resiliência», no âmbito do Mestrado em Direito e Segurança, e em cumprimento do exposto no artigo 13.º do Regulamento nº 402/2016, de 26 de Abril (Regulamento do Segundo Ciclo de Estudos Conducente ao Grau de Mestre em Direito e Segurança da Faculdade de Direito da Universidade Nova de Lisboa), publicado no Diário da República nº 80/2016, Série II de 26 de abril, declara que o trabalho apresentado é da sua exclusiva autoria e que toda a utilização de contribuições ou textos alheios está devidamente referenciada.

O Autor

---

## **DECLARAÇÃO DO NÚMERO DE CARACTERES**

De acordo com o Regulamento n.º 402/2016, de 26 de abril (Regulamento do Segundo Ciclo de Estudos Conducente ao Grau de Mestre em Direito e Segurança da Faculdade de Direito da Universidade Nova de Lisboa), declara-se que o corpo da dissertação consiste em 103.648 caracteres, incluindo notas e espaços.

## DEDICATÓRIA

A todos os homens e mulheres que,  
diariamente, quer no seio da  
Academia, quer no desempenho de  
funções de Segurança e Defesa,  
procuram sempre a Verdade e a  
Democracia.

## AGRADECIMENTOS

Naturalmente em primeiro lugar, ao meu orientador, Professor Doutor José Fontes, que desde o início acreditou no projeto da presente dissertação e que, mesmo com as dificuldades que se apresentaram ao longo do caminho, nunca deixou de me motivar para a realização deste trabalho. O seu sentido de missão e elevado grau de pedagogia são um exemplo e inspiração tanto para os seus alunos como para os seus pares.

Ao Professor Doutor Jorge Bacelar Gouveia, Coordenador do Mestrado em Direito e Segurança, pela sua contribuição para a Academia e para a Sociedade, com a criação do presente Mestrado, que enriquece e enaltece os valores do debate intelectual contemporâneo e forma as futuras gerações de profissionais do Direito e da Segurança.

Aos meus entrevistados, colegas de profissão e entidades do setor da Hotelaria e da Segurança, porque é desta relação, comunicação e trabalho de equipa que passamos da teoria à prática e fazemos de Portugal um destino turístico seguro.

Aos meus colegas de curso, especialmente às colegas Mariana Gomes Machado e Alexandra Rato, pela especial atenção e acompanhamento deste trabalho e por todo o apoio que me deram, nunca me deixando ficar para trás.

À Associação de Diretores de Segurança de Portugal (ADSP), na pessoa do seu Presidente, Coronel Ludovico Jara Franco, e dos seus associados do Grupo Setorial Horeca, pelos seus contributos para o desenvolvimento do tema e pelas entrevistas realizadas, que muito enriqueceram o presente trabalho.

Ao Sheraton Lisboa Hotel & SPA (Marriott International), instituição onde desenvolvo a minha atividade profissional e que sempre me apoiou sem hesitação, profissional e academicamente.

Ao Alferes Miguel Alexandre Ferreira Gonçalves, jovem oficial da Guarda Nacional Republicana, que pelo seu elevado sentido de camaradagem e amizade, fez com que este trabalho visse a luz do dia.

À Adriana, que apesar dos momentos de dúvida, nunca deixou que este trabalho passasse para segundo plano e por todo o carinho que demonstrou ao longo deste caminho.

Por fim, à minha família, pelo apoio incondicional que sempre demonstrou em todo o meu percurso académico que, com este trabalho, completa mais uma fase.

A todos eles, o meu mais sentido agradecimento.

## EPÍGRAFE

*“No meio do caos, também encontramos a oportunidade.”*

**Sun Tzu**

## **REGRAS FUNDAMENTAIS DE REDAÇÃO E INDICAÇÕES DE LEITURA**

A presente dissertação respeita as regras de estilo, de acordo com o artigo 16.º, nº 3, do Regulamento do Terceiro Ciclo de Estudos Conducentes ao Grau de Doutor em Direito e Segurança, recomendadas pela Faculdade de Direito da Universidade Nova de Lisboa, as quais são, também para aplicação, ao Segundo Ciclo de Estudos Conducente ao Grau de Mestre em Direito e Segurança.

O estilo de citação segue a regra APA (American Psychological Association), seguindo a regra autor-data, predominantemente utilizado no âmbito das Ciências Sociais.

A formatação escolhida corresponde ao tipo de letra Garamond, de tamanho 13 para o corpo do texto e o tamanho 10 para as notas de rodapé, sendo o espaçamento de linhas 1,5, que facilita grandemente a leitura. De referir também que as menções iniciais e finais da dissertação se encontram paginadas com numeração romana e o corpo da mesma com numeração árabe.

Ao longo do texto são referidas com o mesmo significado as expressões “companhia”, “grupo” e “organização” quando aplicadas à palavra “hoteleiro/a”, referindo-se a um conjunto de unidades hoteleiras que funcionam sob a mesma marca ou grupo proprietário.

Por último, assinalamos que a presente dissertação (à exceção de alguns textos citados, os quais foram citados conforme o original) foi realizada, em respeito pelo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa aprovado pela Resolução da Assembleia da República nº 26/91 e ratificado pelo Decreto do Presidente da República nº 43/91, ambos de 23 de agosto, e em conformidade com o Aviso nº 255/2010, de 13 de setembro, diplomas que consagram a sua vigência na ordem jurídica interna desde 13 de maio de 2009.

## LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

<b>ADSP</b>	Associação dos Diretores de Segurança de Portugal
<b>ANEPC</b>	Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil
<b>CT</b>	Contraterrorismo
<b>FFSS</b>	Forças e Serviços de Segurança
<b>GNR</b>	Guarda Nacional Republicana
<b>INE</b>	Instituto Nacional de Estatística
<b>LSI</b>	Lei de Segurança Interna (Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto)
<b>MI</b>	Marriott International, Inc.
<b>OSCE</b>	Organização para a Segurança e Cooperação na Europa
<b>OTAN</b>	Organização do Tratado do Atlântico Norte
<b>PJ</b>	Polícia Judiciária
<b>PSP</b>	Polícia de Segurança Pública
<b>RASI</b>	Relatório Anual de Segurança Interna
<b>SEF</b>	Serviço de Estrangeiros e Fronteiras
<b>SSI</b>	Sistema de Segurança Interna
<b>TN</b>	Território Nacional

## RESUMO

Num mundo que se mostra cada vez mais complexo a nível de ameaças à segurança de todos, importa compreender de que formas as unidades hoteleiras estão preparadas para responder à ameaça do terrorismo, de forma a contribuir para a segurança do próprio destino e dos turistas que o visitam.

O presente trabalho intitulado “Da proteção do negócio em hotelaria - terrorismo e resiliência” procura perceber de que forma se pensa a segurança na hotelaria portuguesa, comparando com três destinos europeus através da condução de entrevistas curtas a responsáveis de segurança de unidades hoteleiras, uma entrevista mais extensa ao presidente da Associação de Diretores de Segurança de Portugal e demais investigação literária. O trabalho divide-se em três capítulos, seguindo o enquadramento lógico de exposição dos temas, onde se define o enquadramento teórico no primeiro, o enquadramento metodológico no segundo e, por fim, a análise da investigação segundo as entrevistas conduzidas.

Para isso, recorreremos à análise de cidades como Londres, Paris e Barcelona, onde obtivemos resultados distintos e que nos ajudam a completar o panorama da criação e desenvolvimento de uma cultura de segurança nas grandes cidades europeias.

Com o desenvolvimento da investigação, acabamos por concluir de que forma as unidades hoteleiras põem em prática os conceitos de segurança aplicáveis ao setor do turismo e como comunicam entre si e com as entidades públicas para criar ambientes seguros que promovem também o próprio destino.

**Palavras-chave:** Gestão da segurança; Segurança no turismo; Terrorismo; Cooperação; Resiliência.

## ABSTRACT

In a world that is getting more and more complex regarding the threats to everyone's safety, we aim to understand in which way hotel units are prepared to respond to the terrorism threat, in order to guarantee the safety of the touristic destination itself.

This investigation with the title “Of business protection in hospitality - terrorism and resilience” aims to understand how security is conceptualized within the Portuguese hospitality industry, comparing it to other three European destinations, through a series of short interviews to hospitality security leaders, an interview to the president of the Portuguese Association of Security Directors and other literary works. This work is divided in three chapters, following the rational framework, where we first define the theoretical standpoint, then the second chapter where we define the methodology and, finally, the investigation analysis through the interviews.

We have taken the examples of cities like London, Paris and Barcelona, where we found distinctive results that help us understand the reach of safety and security cultures within big European cities.

With the development of the investigation, we conclude how different hotel units put in practice different security concepts and how they communicate among each other and with public authorities to create safe environments that promote the touristic destination itself.

**Keywords:** Security management; Tourism security; Terrorism; Cooperation; Resilience.

---

## INTRODUÇÃO

Esta dissertação de mestrado posiciona-se como um desafio ao pensamento e à presente cultura de Segurança que se faz sentir no nosso país, quer seja na produção de grandes estudos, quer nas conversas da especialidade, entre congressos, conferências e seminários. Com a evolução dos desafios à Segurança em Território Nacional (TN), importa hoje, mais do que nunca, repensar a cooperação entre as Forças e Serviços de Segurança (FFSS) e todos os atores privados que contribuem para o bem-estar dos cidadãos nacionais e dos que visitam o país, seja em lazer ou em negócio, dado o aumento que se fez sentir nos números do Turismo desde o limiar do fim da crise financeira (despoletada em 2008 pela banca norte americana).

A Segurança em geral (no léxico anglo-saxónico, havendo a distinção entre *safety* e *security*<sup>1</sup>, mas sendo os conceitos agregados no presente trabalho em apenas Segurança) sempre foi condição indispensável para o setor das viagens e do turismo, sendo incontestável que a sua importância aumentou exponencialmente nas duas últimas décadas com a democratização do transporte aéreo e tendo como data marcante do início do século e das respetivas preocupações o 11 de setembro de 2001. As mudanças a que assistimos neste intervalo temporal foram enormes, tendo aumentado globalmente as preocupações devido a ataques terroristas, guerras locais, desastres naturais, epidemias e pandemias e outros fenómenos de natureza imprevisível. A indústria do Turismo não conseguiu evitar os impactos negativos e posteriores consequências destes eventos, tendo alguns deles mostrado de forma evidente as vulnerabilidades da indústria tanto a nível regional, como global.

É no seio da comparação prática e teórica dos modelos de gestão do risco utilizados nas diferentes empresas do ramo hoteleiro que nos vamos concentrar para que entendamos da melhor forma o panorama nacional na resposta que o setor da

---

<sup>1</sup> Como nos lembra Bacelar Gouveia (2015, pp. 421-422), os conceitos de *safety* e *security* estão ligados respetivamente às ideias de “*freedom from want*” e “*freedom from fear*”, sendo que o primeiro nos remete para a ideia de segurança contra incidentes de origem não humana (por exemplo, acidentes de trabalho, incidentes derivados de fenómenos meteorológicos extremos, etc.) e o segundo nos remete para incidentes de origem humana como são os roubos, violência generalizada, sequestros, entre outros.

Segurança, tanto público como privado, dá ao crescimento constante que se faz sentir no setor do Turismo, focando-nos nas suas principais ameaças que, como setor económico, pode sofrer interrupções repentinas e cuja operação tem impacto não só na empresa onde se faz sentir diretamente, mas também, indiretamente, em setores distintos. Procuramos entender de que forma se gere a Segurança em Portugal, no setor da hotelaria e nos setores adjacentes, do ponto de vista das possíveis interrupções à continuidade do negócio, focando-nos concretamente na ameaça terrorista que tem vindo a pautar o quotidiano europeu e mundial. Da mesma forma que estudamos a imprevisibilidade dos acontecimentos que interrompem a continuidade do negócio na hotelaria, estudamos também o conceito de resiliência, aprofundado mais à frente, mostrando os instrumentos e a forma como as empresas do setor se preparam para uma recuperação mais rápida, que contenha os danos no espaço e no tempo e que reponha a normalidade no mais curto período possível.

Daqui se tira que o objeto de estudo primeiro da presente dissertação de mestrado é a imprevisibilidade e o combate aos fenómenos de natureza securitária que afetam a hotelaria em Portugal e as medidas existentes na prevenção e na resposta a estes fenómenos. Com o crescente número de preocupações a este nível, que observamos um pouco por todo o mundo, não é de somenos importância que se discuta este tema abertamente no seio da Academia, facto que no nosso país é ainda tido grandemente como apenas preocupação da Segurança Pública<sup>2</sup>.

### **i. Delimitação da investigação**

O presente trabalho pretende demonstrar se, de facto, Lisboa (como cidade) e Portugal (como país) são destinos turísticos seguros, na medida em que providenciam aos seus visitantes um ambiente estável onde os mesmos podem desenvolver atividades tanto lúdicas, como de negócio. Desta forma, a investigação versará sobre o exemplo do Terrorismo como tática e a forma como foi usado em ataques em

---

<sup>2</sup> Entendido como o conjunto de organizações com autoridade para a manutenção da ordem pública, residindo o seu poder e legitimidade no Estado, não havendo lugar a qualquer cooperação com organismos privados.

idades da Europa Ocidental, como Londres, Paris e Barcelona, como instrumento de propagação do medo e, naturalmente com implicações no negócio do turismo.

Ainda que tenhamos assistido a diferentes ataques de ideologia islâmica (*jihadista*), registaram-se também ataques com ideologias de outras origens (religiosas e políticas). O trabalho não versa sobre um tipo específico de terrorismo, uma vez que a ideologia que o origina não tem tanta influência no impacto, como o próprio terror em si que o mesmo causa. Poderia até ser estudada a forma como os meios de comunicação social noticiam os diferentes tipo de terrorismo e as perceções que se difundem pela sociedade, mas esse seria um tema digno de um trabalho inteiro à parte desta dissertação.

Veremos então como diferentes unidades hoteleiras de diferentes países e nacionalidades gerem a sua própria segurança, em consonância com os diferentes governos e demais autoridades públicas, fazendo um panorama histórico-conceptual e posteriormente uma análise mais detalhada das medidas concretas que são implementadas em cada realidade geográfica. Isto permitir-nos-á posteriormente comparar com o caso português, que é central na nossa investigação.

## ii. Questões, hipóteses e objetivos da investigação

Assim, para que a investigação seja orientada e pertinente, formulam-se seguidamente a Questão Central (QC) e as Questões Derivadas (QD) (Sarmiento, 2013). Na tentativa de formular uma pergunta simples, mas clara, aliada a uma sólida reflexão teórica (Quivy & Campenhoudt, 2018), formula-se a seguinte **QC: Estão os hotéis de 4 e 5 estrelas de Lisboa preparados para responder e recuperar face a um incidente de natureza terrorista?**

Perante uma pergunta desta abrangência, formulam-se posteriormente algumas questões que derivam da ideia inicialmente apresentada e que servirão de fio condutor ao longo da investigação. Pela forma com que o problema se apresenta, surgem-nos as seguintes:

**QD1:** De que forma o setor hoteleiro está preparado nas outras cidades que se apresentam no presente trabalho?

**QD2:** Os instrumentos à disposição de cada unidade hoteleira permitem a cooperação entre si em matéria de segurança?

**QD3:** Existem constrangimentos à cooperação entre unidades hoteleiras em matéria de segurança?

**QD4:** De que forma estão preparados os quadros das empresas com competências em matéria de segurança?

A elaboração de Hipóteses de Investigação (HI) permite a condução de forma rigorosa e coerente da investigação (Quivy & Campenhoudt , 2018), sendo estas apenas proposições conjecturais ou suposições que constituem respostas temporárias às Questões da Investigação (Sarmiento, 2013). Neste sentido, foram elaboradas as seguintes HI:

**HI1:** Existem falhas na compreensão das questões de segurança por parte dos quadros superiores das empresas do setor hoteleiro.

**HI2:** O modelo de organização da segurança das unidades hoteleiras em Lisboa possui falhas que comprometem a resposta a um incidente de natureza terrorista.

**HI3:** Os modelos de gestão da segurança e da continuidade do negócio são aplicados em todas as unidades hoteleiras de forma semelhante.

**HI4:** A comunicação feita entre responsáveis de segurança das diferentes unidades hoteleiras de 4 e 5 estrelas funciona de forma eficaz na prevenção do crime de terrorismo, resultando também numa melhor preparação em caso de o mesmo ter lugar.

Ao longo do desenvolvimento deste trabalho, as Hipóteses de Investigação serão confirmadas ou refutadas, sendo apresentadas no final as conclusões relativas às mesmas.

Ainda com base nas Questões de Investigação, foi definido um conjunto de objetivos de investigação, “*que originam uma lista de conhecimentos e competências a adquirir*” (Sarmiento, 2013), e que também orientam o sentido da investigação. Resulta da QC que o objetivo principal deste trabalho seja compreender de que forma as unidades hoteleiras de 4 e 5 estrelas de Lisboa estão preparadas para responder e recuperar face a um incidente de natureza terrorista, tendo sido, por isso, estruturados os seguintes objetivos específicos (OE):

**OE<sub>1</sub>:** Compreender o modo como se organiza a segurança, em regra, nas unidades hoteleiras da cidade de Lisboa.

**OE<sub>2</sub>:** Identificar as potencialidades e vulnerabilidades da comunicação entre as diferentes unidades hoteleiras de 4 e 5 estrelas da cidade de Lisboa, nas pessoas dos seus responsáveis pela segurança.

**OE<sub>3</sub>:** Identificar os instrumentos à disponibilidade dos responsáveis de segurança dos hotéis para o planeamento da gestão de segurança.

**OE<sub>4</sub>:** Expor as vulnerabilidades do setor quanto ao grau de preparação para a resposta a um incidente de natureza terrorista.

Seguindo-se a exposição da metodologia aplicada na presente investigação, a mesma assenta nas regras e indicações do documento da Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa intitulado “Regras de Estilo para teses e dissertações e outros trabalhos escritos apresentados à FDUNL”, aprovadas em Conselho Científico de 21 de maio de 2014, com exceção na apresentação da bibliografia que, ao contrário do recomendado pelo mesmo documento, neste trabalho se utiliza a regra APA.

### **iii. Metodologia**

Como objeto de estudo da presente dissertação de mestrado escolheu-se o Terrorismo e a sua imprevisibilidade como fenómeno de natureza securitária para exemplificar um evento de interrupção à normalidade que afeta, naturalmente, o setor do Turismo. Neste trabalho não se faz distinção quanto à natureza ideológica de cada

ato terrorista, uma vez que o mesmo será tratado apenas como tática de guerrilha. A ideologia por trás de cada ato mencionado neste trabalho terá apenas uma função informativa, para melhor ilustrar ao leitor de que tipo se trata, somente de uma perspetiva histórica.

Sendo este um estudo que se pretende comparativo, escolheu-se como caso principal a cidade de Lisboa, uma vez que se enquadra no conceito de cidade europeia de grande volume turístico e onde se enquadraria, caso tivesse lugar, um incidente de natureza terrorista em ambiente urbano, onde se encontra um número considerável de hotéis de quatro e cinco estrelas. A atribuição de estrelas a um hotel é da responsabilidade do Estado, através do Turismo de Portugal, que realiza auditorias, não sendo este facto completamente fundamental para a nossa investigação, mas ajuda a delimitar um certo tipo de cliente que, por norma, tem maior consciência e perceção de segurança.

Para que haja termo de comparação, escolheram-se os casos de Londres, Barcelona e Paris, que se enquadram no mesmo conceito, ainda que de forma lata, e onde já tiveram lugar incidentes com contornos semelhantes de natureza terrorista. Daqui analisaremos quais os eventos que levaram a que ocorressem um ou mais ataques terroristas e quais as medidas implementadas posteriormente para tentar mitigar os danos causados pelos acontecimentos. Posteriormente, analisaremos o caso da realidade lisboeta e perceber se a cidade está preparada para fazer face a esta ameaça quer no setor público, quer no setor privado, com maior enfoque neste último.

Apresentam-se no desenvolvimento deste trabalho dois tipos de entrevistas diferentes: (1) entrevistas de carácter simples e resposta mais direta, realizada a nível dos responsáveis de segurança de diferentes unidades hoteleiras das cidades estudadas (cujas identidades pessoais e profissionais estão protegidas por poderem pôr em causa a segurança das unidades) e (2) uma entrevista realizada ao Presidente da Associação de Diretores de Segurança de Portugal, o Coronel Ludovico Jara Franco, como autoridade na matéria de Segurança Privada como setor e como atividade desenvolvida pelas próprias unidades hoteleiras.

Os primeiros foram escolhidos por pertencerem à estrutura de gestão das respetivas unidades, tendo por isso competência de tomada de decisão em matéria de segurança e a sua identificação pode ser encontrada no Anexo F deste trabalho.

É de relevância gramática para o presente trabalho que se explanem as seguintes expressões: (1) Turismo - Atividade económica relacionada com as viagens organizadas, geralmente para lazer<sup>3</sup>. Entende-se, assim, todo o setor ligado ao comércio de viagens, estadias, atividades de lazer e outros; (2) Hotelaria – Comércio hoteleiro<sup>4</sup>, que se entende pela prática comercial da venda de alojamento e outros serviços relacionados com a restauração, relaxamento e eventos de grupos de lazer ou negócios. No presente trabalho consideram-se as unidades hoteleiras de quatro e cinco estrelas<sup>5</sup>, dado que são estas que acolhem os clientes com maior poder de compra e, por isso, com maior perceção de segurança na escolha do seu destino turístico.

---

<sup>3</sup> Definição retirada na íntegra da página online Dicionário Priberam, disponível em <https://dicionario.priberam.org/turismo> e consultado a dia 19 de dezembro de 2019.

<sup>4</sup> Definição retirada na íntegra da página online Dicionário Priberam, disponível em <https://dicionario.priberam.org/hotelaria> e consultado a dia 19 de dezembro de 2019.

<sup>5</sup> As classificações de estrelas atribuídas aos hotéis dependem de auditoria realizada pelo Turismo de Portugal, I.P., sob a tutela do Ministério da Economia e com atribuições constantes do Decreto-Lei n.º 129/2012, de 22 de junho, que procede à reestruturação daquele mesmo instituto.

## CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 1.1. Enquadramento Teórico

De forma a organizar as ideias que se apresentam na presente dissertação, segue adiante uma exposição que não se pretende exaustiva, mas que explica de forma clara quais as obras tidas em conta e que pautam o panorama do estudo do tema. Nesta exposição encontramos tanto obras consultadas em profundidade, como outras que apenas deram ideias-chave, ou até que apenas influenciaram o sentido do estudo pela apresentação das ideias principais.

Na senda do que nos apresenta Bacelar Gouveia com o conceito de Segurança Humana, o presente trabalho coloca-se como desafio ao pensamento dessa mesma segurança que “*é omnicompreensivo, quer em termos de safety – ‘freedom from want’ – quer em termos de security – ‘freedom from fear’*”, implicando que os bens a proteger “*não sejam apenas os da security, mas igualmente os da safety, a partir da necessidade de responder a todos os novos riscos que uma sociedade tecnológica tem vindo a potenciar*”. (Gouveia, 2015, pp. 421-422)

#### 1.1.1. O negócio da Hotelaria em Portugal e no mundo

O fortalecimento da economia global está na origem do crescimento da indústria. A cada ano, a piscina global de viajantes é inundada com milhões de novos consumidores tanto de mercados emergentes como de mercados desenvolvidos, muitos com aumento dos rendimentos disponíveis e uma nova capacidade de experimentar o mundo. Um gigante adormecido tem verdadeiramente despertado, cujo impacto não pode ser subestimado.

Nas últimas duas décadas, o número de partidas de viagens internacionais em todo o mundo mais do que duplicou de aproximadamente 600 a 1,3 mil milhões de dólares (USD). Muitos dos viajantes dos mercados emergentes deixam o seu país pela primeira vez, injetando capital noutros países em crescimento e na economia do Turismo, levando os valores a novos recordes. Segundo a consultora Deloitte, no ano de 2018 assistimos a quatro principais fatores para este crescimento:

- **Indicadores económicos favoráveis ao gasto dos consumidores:**  
Os sinais atuais provenientes da economia americana indicam uma continuação projetada para sustentar uma taxa de 2,0% a 2,5% ao longo de 2018. Os consumidores são uma fonte essencial dessa força. Estes continuam a beneficiar de um mercado de trabalho fortalecido, baixa inflação e aumento da renda. O desemprego atingiu um nível recorde mínimo de 4,2% em 2017, com uma média de cerca de 148 mil empregos criados todos os meses do ano anterior. Estas tendências ajudaram a elevar a confiança do consumidor e, apesar de algumas incertezas no campo geopolítico e económico, a reformulação de algumas políticas ajudou a relançar a economia do Turismo.
- **Concorrência forte entre companhias aéreas:**  
A concorrência entre companhias aéreas *low cost* e companhias internacionais, acompanhada da redução do preço dos combustíveis permitiu que os preços das viagens diminuíssem ao longo de 2018. Por um lado, este é um desafio para as companhias aéreas em geral, que tentam obter maior margem de lucro sem grande sucesso, mas esta diminuição de preços promove a procura de hotéis e outros serviços dado que estimula os consumidores ao investimento em Turismo.
- **Aumento das viagens corporativas:**  
Economias fortes promovem as atividades de negócio. O ano 2018 mostrou-se robusto em termos dos gastos corporativos em termos de viagens de negócios, resultado da aposta da internacionalização de variadíssimas empresas. Registou-se um aumento de cerca de 6,1% dos gastos das empresas neste ponto, sendo o maior desde 2011.
- **Mudança do investimento de produtos para experiências:**  
O setor do Turismo tem vindo a ultrapassar a procura por bens materiais. Os índices de consumo têm vindo a mostrar que os gastos em bens materiais – incluindo carros, sofás, eletrodomésticos e outros produtos típicos do quotidiano dos consumidores – tem vindo a

diminuir em detrimento da procura por novas experiências de lazer, como viajar e o usufruto da indústria da restauração. (Deloitte, 2018)

Ao passo que o panorama internacional se apresenta bastante favorável ao desenvolvimento da indústria, o ano 2017 foi fundamental para perceber as oportunidades e ameaças ao setor. Desde tempestades severas, incêndios florestais, terremotos e outros desastres naturais sentidos um pouco por todo o mundo, registaram-se os ataques terroristas em cidades como Barcelona e Las Vegas. Ainda assim, os números provaram que os próprios turistas foram fundamentais na procura de novas experiências, não deixando a indústria cair após tais eventos, uma vez que a procura por novas e excitantes experiências não demonstra nenhum abrandamento.

Ainda em relação ao panorama internacional, o relatório anual sobre o Turismo do Instituto Nacional de Estatística afirma que:

*“Em 2018, em termos mundiais, as chegadas de turistas internacionais continuaram em tendência crescente, ainda que menos acentuada (+5,6%, -1,4 p.p. relativamente à taxa de crescimento do ano anterior) situando-se em 1,4 mil milhões, segundo dados provisórios da Organização Mundial de Turismo. A Europa continuou a concentrar a maioria dos turistas internacionais (50,9%) acolhendo 713,4 milhões, seguida da região da Ásia e Pacífico com 24,6% das chegadas (345,1 milhões). O continente americano manteve-se na terceira posição com 15,5% (217,3 milhões de turistas)”.* (Instituto Nacional de Estatística, 2019)

No que toca à realidade portuguesa, com dados de várias fontes, o INE demonstra que:

*“Relativamente a 2018, estima-se que o número de chegadas a Portugal de turistas não residentes tenha atingido 22,8 milhões, correspondendo a um crescimento de 7,5% face a 2017. Este crescimento é menor que o estimado para o ano anterior (+16,6%). Espanha manteve-se como o principal mercado emissor de turistas internacionais (quota de 25,4%; +0,3 p.p.), tendo registado um crescimento de 8,9% em 2018 e contribuído com cerca de 30% para o acréscimo total no número de turistas chegados”.* (Instituto Nacional de Estatística, 2019)

Sendo que financeiramente e segundo o mesmo relatório:

*“Os resultados divulgados pelo Banco de Portugal relativos à Balança de Pagamentos indicam que houve um aumento de 9,7% no saldo da rubrica de Viagens e Turismo, menor que o registado no ano anterior (+23,0% em 2017, +12,7% em 2016). A variação deste saldo traduziu o aumento das receitas em 9,6% em 2018 (+19,5% em 2017), totalizando 16,6 mil milhões de euros, e um aumento de 9,6% (+11,5% em 2017) das despesas que atingiram 4,7 mil milhões de euros em 2018”.*

Vemos assim que os números do turismo crescem a larga escala, embora as tendências para os próximos anos não sejam tão boas como em 2017 (como demonstram relatórios preliminares das associações de Turismo e Hotelaria e os números do próprio INE. Alguns destes resultados estão sob âmbito confidencial por se tratarem de valores de concorrência e cujo acesso foi permitido apenas pelas funções desempenhadas pelo autor à data do trabalho de investigação, mas não passíveis de transcrição.

### **1.1.2. Conceitos de Terrorismo**

Iniciando a concetualização de Terrorismo pela sua base, olhamos para o termo definido pelo Dicionário Priberam onde lemos *“uso deliberado de violência, mortal ou não, contra instituições ou pessoas, como forma de intimidação e tentativa de manipulação com fins políticos, ideológicos ou religiosos”*<sup>6</sup>. Conseguimos ainda entender as duas derivações onde surgem as definições de *“Sistema de governo por meio de terror ou medidas violentas”* e *“Atitude intencional e geralmente continuada de intimidação ou intolerância”*.

Na teorização de Ulrich Beck, *“os perigos deixaram de ser um assunto interno de determinado país e os países também não podem combater os perigos sozinhos”* (2016, p.29 e 30). Assistimos a estas alterações ao quotidiano mundial também com a democratização das novas tecnologias e com isso novas formas de radicalização. Há, por isso, mais facilidade na proliferação de ideais violentos e, pelo contrário, menos controlo por

---

<sup>6</sup> Disponível em <https://dicionario.priberam.org/terrorismo>, consultado a 13 de agosto de 2019.

parte das entidades competentes tanto sobre os próprios ideais como sobre a abrangência da difusão de tais mensagens. (Beck, 2016)

Mesmo no seio da Academia e com a quantidade de trabalhos publicados, o conceito de Terrorismo não é consensual, havendo a necessidade de nos debruçarmos sobre uma única definição de explique minimamente de que estamos a falar. Para isso, utilizaremos a definição que nos é dada por José Manuel Anes na obra de Bacelar Gouveia e Sofia Santos (coord., 2015), onde o mesmo afirma que:

*“O terrorismo é uma tática que pretende provocar o terror, o pânico, a falta de confiança de uma população nas suas autoridades (Adriano Moreira) e a eventual paralisia total ou parcial de uma comunidade através de ações violentas e letais cujo alvo principal, mas não exclusivo, é a população civil não combatente, através de um número considerável de mortos neles causados”.* (Anes, 2015)

É ainda de salientar que, para o mesmo autor, podemos dividir o Terrorismo em duas vertentes: (a) *“terrorismo laico – é mais seletivo nos alvos, atingindo na maior parte dos casos elementos do chamado aparelho de Estado (policías, militares, magistrados, políticos, etc.) mas por vezes atinge também a população, não apenas como ‘danos colaterais’ mas intencionalmente fazendo sequestros e/ou provocando mortes”;* (b) *“terrorismo religioso – é mais indiscriminado que o anterior procurando atingir mais a população e provocando o pânico dentro e fora dela. Pode ter expressão em quase todas as religiões: islão, cristianismo, judaísmo, hinduísmo, budismo, sikhismo, etc., sendo atualmente o terrorismo islamista o que prevalece sobre todos os outros”.* (Anes, 2015)

Como lembra Bacelar Gouveia, *“do ponto de vista concetual, o terrorismo insere-se numa relação de tipo triangular, em que alguém inflige um mal a outrem para exercer pressão sobre um terceiro”* (Gouveia, 2015, p. 125), onde vários são os atores de um dado incidente desta natureza, podendo desmultiplicar-se em vários subincidentes. Indo ao encontro do autor, num mesmo incidente de natureza terrorista, podemos encontrar um sem número de outros crimes, uma vez que *“a consistência da atividade terrorista é de natureza criminal, representando uma imensa variedade de tipos de crime, contra as pessoas, contra o património e contra o Estado”.* (Gouveia, 2015, p. 125)

Esta definição vai de encontro ao termo usado pelo glossário da OTAN, onde encontramos que o terrorismo se define como *“a ameaça ou utilização ilícita do uso da*

*força ou da violência contra indivíduos ou bens, inculcando o medo e o terror, na tentativa de coagir ou intimidar governos ou sociedades, ou para controlar uma população com vista a alcançar objetivos políticos, religiosos ou ideológicos*”. (North Atlantic Treaty Organization, 2018)

Segundo a Organização para a Segurança e Cooperação Europeia, o “*terrorismo é um crime sério e não pode e não deve ser associado a nenhuma nacionalidade, religião ou etnia*”. Ainda que não seja um conceito consensual, a mesma organização afirma que o terrorismo pode acontecer em diferentes contextos e tomar diferentes formas, sendo que as suas principais características incluem:

- um perigo (para a vida e para a propriedade);
- uma tentativa de debilitar os governos democráticos, em particular, tentando influenciar os decisores políticos e jurídicos;
- uma abordagem indiscriminada aos alvos, com o objetivo de causar medo e terror entre a população. (OSCE, 2014)

O mesmo documento cita ainda as definições do Conselho de Segurança das Nações Unidas que, na sua resolução 1566 (2004), utiliza três critérios cumulativos para caracterizar o terrorismo, sendo eles (i) intenção, (ii) propósito e (iii) conduta específica, sendo que:

- i. Atos criminosos, incluindo contra civis, perpetrados com o objetivo de causar a morte ou lesões graves, ou tomar reféns;
- ii. Independentemente de ter ou não convicções políticas, filosóficas, ideológicas, raciais, étnicas, religiosas ou de outra natureza similar, têm o propósito de provocar o estado do terror no público, num grupo de indivíduos ou em indivíduos particulares, intimidando a população ou impedindo um governo ou organização internacional de levar avante uma qualquer ação;

- iii. Que constitui ofensa dentro do âmbito e definido pelas convenções e protocolos internacionais relacionados com o terrorismo<sup>7</sup>.

Segundo a definição de terrorismo do MI5, entendemos que “*grupos terroristas fazem uso da violência para publicitar as suas causas e como meio de atingir os seus objetivos. Na maioria dos casos, estes grupos procuram exercer influência ou pressionar governos e o processo de tomada de decisão, ignorando qualquer tipo de processo democrático, ou até mesmo a própria Democracia*”<sup>8</sup>.

No ordenamento jurídico nacional, encontramos a fonte mais clássica no nosso Código de Processo Penal<sup>9</sup> que, no seu artigo 1.º, alínea i), “«*Terrorismo*» as condutas que integram os crimes de organizações terroristas, terrorismo, terrorismo internacional e financiamento do terrorismo”, sendo que o complemento a esta definição encontramos também na Lei de Combate ao Terrorismo<sup>10</sup> onde consta no seu artigo 2.º “*grupo, organização ou associação terrorista todo o agrupamento de duas ou mais pessoas que, atuando concertadamente, visem prejudicar a integridade e a independência nacionais, impedir, alterar ou subverter o funcionamento das instituições do Estado previstas na Constituição, forçar a autoridade pública a praticar um acto, a abster-se de o praticar ou a tolerar que se pratique, ou ainda intimidar certas pessoas, grupos de pessoas ou a população em geral (...)*”.

Tanto na Lei Orgânica da GNR, como na Lei Orgânica da PSP, não encontramos qualquer tipo de referência ao termo “terrorismo” ou “terrorista”, sabendo também que as mesmas são apenas Órgãos de Polícia Criminal com competência de colaboração quando as situações assim o exigirem. Ambas as polícias

---

<sup>7</sup> Resolução do Conselho de Segurança da ONU S/RES/1566 (2004), disponível em [https://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=S/RES/1566%20\(2004\)](https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/1566%20(2004)), consultado a 13 de agosto de 2019.

<sup>8</sup> Disponível em <https://www.mi5.gov.uk/counter-terrorism>, consultado a 4 de setembro de 2019.

<sup>9</sup> Sendo a versão mais recente a Lei n.º 102/2019, de 6 de setembro, disponível em [http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_articulado.php?nid=199&tabela=leis](http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=199&tabela=leis), consultado a 14 de novembro de 2019.

<sup>10</sup> Lei n.º 52/2003, de 22 de agosto, disponível em [http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_articulado.php?nid=119&tabela=leis](http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=119&tabela=leis), consultado a 14 de novembro de 2019.

estão incluídas no Sistema de Segurança Interna, da qual a Unidade de Coordenação Antiterrorismo depende, segundo o artigo 23.º da Lei de Segurança Interna<sup>11</sup>.

Como lembra Vieira Borges, *“uma análise comparativa das ameaças mais comuns consideradas pelos cinco membros permanentes do Conselho de Segurança da ONU (...) identifica o terrorismo transnacional (...)”*, levando a ter em conta que *“o mais importante será, certamente, a capacidade dos diferentes atores saberem adaptar-se (e transformar-se) à globalização, no sentido de garantirem o bem-estar, o desenvolvimento e a segurança dos cidadãos e do mundo”*, uma vez que *“as ameaças transnacionais (...) estão hoje mais perto do cidadão, pois são menos territoriais, mais desmilitarizadas, mais perigosas, mais incertas e, inclusivamente, mais difíceis de identificar e caracterizar”*. (Borges, 2018)

### 1.1.3. Resiliência – um conceito da moda?

Quer em vários trabalhos académicos, quer em muitos documentos estratégicos de grandes e pequenas empresas, vemos cada vez mais empregue o conceito de ‘resiliência’, para além de o vermos também em inúmeros livros de autoajuda. Mas o que é, de facto, resiliência?

Estabilidade e sustentabilidade são, em qualquer ponto do ciclo de vida de um sistema ou de um processo dentro de um sistema, críticas para o desempenho e eficiência desse sistema ou processo no quotidiano operacional. Portanto, ter uma ideia de resiliência e estabilidade dentro do sistema ou processo para maximizar capacidade está intimamente relacionado com ideia de sustentabilidade. Pretendemos neste ponto colocar no discurso outro termo: a resiliência é uma propriedade de todos os sistemas e está relacionada com a capacidade de resposta a um distúrbio. *Lato senso*, quanto mais resiliente for um sistema, maior a perturbação possível capaz de gerir.

Para entender a resiliência com maior precisão, precisamos primeiro de entender o conceito de estado do sistema. O estado de um sistema é a configuração

---

<sup>11</sup> Lei 53/2008, de 29 de agosto, disponível em <https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/120267075/202003031651/exportPdf/maximized/1/cacheLevelPage?rp=indice>, consultado a 14 de novembro de 2019.

geral em que o sistema se encontra. Por exemplo, se pensarmos numa jarra de vidro como sendo um sistema, depois destruindo a jarra em inúmeras partes, essa seria uma alteração ao estado do sistema. Por outro lado, como exemplo, se pensarmos numa quinta como um sistema, esquecendo-nos da quinta durante tanto tempo, que ela se transforma numa floresta, essa seria também uma alteração ao estado do sistema. O que qualificamos como uma mudança ao sistema depende da forma como classificamos ou definimos o mesmo sistema. Dada a própria classificação do estado do sistema, definimos quais as suas possíveis alterações e o seu grau de resiliência perante as mesmas. Assim, ‘resiliência’ é a capacidade de um sistema de manter certas funções, processos ou reações após a experiência de um distúrbio.

#### **1.1.4. Hotelaria – Continuidade do Negócio e Resiliência**

Encontramos na norma ISO 22300:2018 as definições e termos para Segurança e Resiliência. Este último conceito é definido por *“a capacidade para absorver e adaptar num ambiente em mudança”*<sup>12</sup> (ponto 3.192, ISO 22300:2018). Encontramos este conceito ainda aplicado dentro do conceito de Gestão da Continuidade do Negócio, ou *Business Continuity Management* onde consta *“processo de gestão holística que identifica as potenciais ameaças a uma organização e o impacto que essas ameaças, a efetivarem-se, podem causar nas operações, e providencia um conjunto de mecanismos para o desenvolvimento de resiliência organizacional com a capacidade de uma resposta eficaz que salvaguarda os interesses dos atores, reputação, marca e atividades geradoras de valor”*. (NSAI Standards, 2018)

Nos últimos anos, o terrorismo tem aumentado de mão dada com as tensões geopolíticas que acompanham este crescimento, sendo a primeira reflexo da seguinte, por exemplo, no Médio Oriente, na Ucrânia e no Sudeste Asiático, fazendo-se sentir o medo e as ameaças da crise global no setor do Turismo e da Hotelaria, tanto na vertente do lazer, como na vertente de negócio, registando-se ao mesmo tempo uma diferente gestão de crises consoante os países em que se dão os acontecimentos.

---

<sup>12</sup> Tradução feita pelo autor do original em língua inglesa.

Enquanto alguns países enfrentam uma queda significativa no turismo, outros não têm esse problema, sendo certo que no futuro a incerteza será cada vez maior em relação a este tipo de eventos e a dificuldade em medir a sua previsibilidade. Se, por um lado, os países mais desenvolvidos apresentam baixas taxas de desenvolvimento económico, os países em desenvolvimento apresentam um crescimento lento (à exceção de países como os “BRICS”, Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul, mas não limitado a estes).

O mercado turístico é sensível à instabilidade social e/ou política no seio do destino. Consequentemente, declínios significativos nas chegadas de turistas ocorrem durante períodos de guerra ou outros conflitos. O efeito negativo da guerra no turismo não se limita necessariamente à zona ou período de conflito atual. Em grande parte, o declínio nas chegadas deve-se à incerteza global, associada ao prelúdio e às consequências de um incidente específico (Weaver e Lawton, 2010). Não assistimos, porém, ao mesmo impacto geográfico em situações de interrupção repentina que não se classificam como guerras, porque os mesmos incidentes são mais limitados no espaço e no tempo.

Um aspeto importante da crescente interconectividade do mundo é a facilidade e frequência com que se viaja. O aumento do número de turistas que viajam para locais de risco variado expõe novas e incertas vulnerabilidades ao setor de turismo (Ritchie, 2004). O turismo é vulnerável a desastres porque conta com infraestrutura, capacidade de se movimentar livremente e a percepção de segurança das pessoas (Orchiston, Seville, & Vargo, 2012).

Como dissemos no início, na indústria do turismo, as vulnerabilidades do setor hoteleiro são multifacetadas. A infraestrutura física do hotel (prédios, água, energia, saneamento, etc.) pode estar em risco devido a uma variedade de riscos naturais e provocados pelo homem, colocando funcionários, clientes e fornecedores em risco. Além da segurança dos hóspedes e da equipa, a capacidade de um hotel continuar operações de forma lucrativa está frequentemente em risco. O ambiente circundante do hotel pode também ser afetado por desastres ou outras situações inopinadas que tornam a sua localização menos desejável para turistas no curto prazo (Becken, Mahon, Rennie & Shakeela, 2013). No entanto, as vulnerabilidades do setor hoteleiro

são complexas e os fatores que contribuem para o risco podem, muitas vezes, ser a motivação para um turista visitar esse local. Naturalmente, eventos catastróficos (sejam de origem natural ou humana) influenciam as opções dos turistas (Faulkner, 2001).

## CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

### 2.1. Natureza da Investigação

Este estudo desenvolve-se de forma a aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo da componente letiva do Mestrado em Direito e Segurança e indo ao encontro dos objetivos definidos em documento oficial do mesmo<sup>13</sup> onde se lê que *“trata-se de uma abordagem interdisciplinar pela necessidade de encarar a Segurança como exigindo uma resposta global”*, sendo que *“a importância deste mestrado reside na verificação das ameaças crescentes no domínio da segurança dos Estados e dos cidadãos – o seu aumento sem precedentes sobretudo decorrente do terrorismo (...)”*.

Segundo Sarmiento (2013), *“a investigação conduz à geração de novos conhecimentos, uma vez que serve para descrever acontecimentos, verificar dados ou hipóteses, prever e controlar fenómenos”*. No desenvolvimento deste trabalho, o exercício de aprender a descortinar as nossas dúvidas ajuda a *“compreender melhor os significados de determinado acontecimento ou conduta, e a captar com maior perspicácia as lógicas de funcionamento de uma organização”*. (Quivy & Campenhoudt, 2018).

De maneira a conduzir o processo, *“a investigação pode definir-se segundo diferentes perspetivas, do que se presume que é possível mais do que uma abordagem de investigação”* (Fortin, 1996).

### 2.2. Explicação das Perguntas

#### 2.2.1. Entrevista do Tipo A – Responsáveis de Segurança do Setor Hoteleiro

Pretendemos aqui que o leitor perceba o porquê das questões colocadas aos entrevistados, de forma a compreender também o leque de respostas perante o panorama de vivências que se apresentam nas diferentes cidades estudadas.

---

<sup>13</sup> Disponível em [www.fd.unl.pt/Anexos/13387.pdf](http://www.fd.unl.pt/Anexos/13387.pdf), consultado no dia 12 de junho de 2019.

Para além da caracterização do entrevistado dentro dos limites possíveis do anonimato, começou-se por perguntar (**P1-A**) ao mesmo se a sua unidade hoteleira pertencia a um grupo ou se era um hotel independente, uma vez que o facto de pertencer a um grupo de hotéis pode influenciar na execução de medidas semelhantes ou mesmo iguais, com a força burocrática que o mesmo normalmente tem. Também é verdade que, por norma, os grupos hoteleiros têm melhores instrumentos à sua disposição como departamentos centrais de diferentes áreas e pretendemos verificar se o mesmo acontece com a área da Segurança. Por último, sabemos que os grupos hoteleiros, ao invés dos hotéis independentes têm maior consciência de proteção da imagem de marca pelo número de unidades e projeção mediática. O mesmo pretendemos verificar com a pergunta 8 (**P8-A**) onde é questionado se a unidade hoteleira possui um plano de controlo mediático para gestão de crises, com o objetivo de conter uma possível e muito provável perceção negativa da gestão pós-incidente.

Na segunda pergunta (**P2-A**) procedemos à questão quanto à existência de procedimentos obrigatórios para a prevenção de incidentes de natureza terrorista, uma vez que a legislação é inexistente quanto a obrigatoriedades no âmbito do *security*<sup>14</sup>, ao passo que no caso português, a legislação é até bastante extensa quanto aos sistemas de *safety*, nomeadamente na adoção de equipamentos, formação e infraestrutura de prevenção e combate a incêndios. Segue-se então a pergunta 3 (**P3-A**), onde é questionado quais os instrumentos à disposição de cada responsável pela segurança da unidade hoteleira para a elaboração de planos de prevenção e resposta a incidentes de natureza terrorista, facto que mais uma vez é mais fácil de verificar em unidades pertencentes a grupos hoteleiros que, por sua vez, possuem um conforto orçamental diferente de hotéis independentes. Esta pergunta pretende demonstrar em que nível os entrevistados trabalham e com que apoio podem contar na criação de uma cultura de segurança dentro das suas organizações.

---

<sup>14</sup> Em termos de *security*, o único critério que encontramos na indústria da hotelaria é no ponto 136 do Anexo A da Auditoria de Classificação de Estabelecimentos Hoteleiros, onde consta a possibilidade de existência de videovigilância em zonas públicas e de circulação, não sendo uma medida obrigatória na atribuição de estrelas a uma unidade. Disponível em [http://business.turismodeportugal.pt/pt/Planear\\_Iniciar/Licenciamento\\_Registo\\_da\\_Atividade/Empreendimentos\\_Turisticos/Paginas/classificacao-et.aspx](http://business.turismodeportugal.pt/pt/Planear_Iniciar/Licenciamento_Registo_da_Atividade/Empreendimentos_Turisticos/Paginas/classificacao-et.aspx), consultado a 24 de agosto de 2019.

Entrando em seguida no campo do treino e da formação, é questionado aos entrevistados na pergunta 4 (**P4-A**) e pergunta 5 (**P5-A**) qual a formação disponibilizada aos colaboradores no âmbito do *security*, sendo certo que em Portugal a formação e sensibilização para as questões de *safety* é obrigatória e regulada por diploma próprio e demais Notas Técnicas da ANEPC, e ainda pela Lei 102/2009, de 10 de setembro e suas alterações, que regulam a promoção de da Segurança e Saúde no Trabalho, nos artigos 9.º e 10.º. Ainda dentro do treino e formação, e dado que o mesmo é prática comum em Portugal no âmbito da prevenção do risco de incêndio, pretendemos compreender com a pergunta 6 (**P6-A**) se são realizados também simulacros e outros exercícios com vista a pôr em prática os conhecimentos adquiridos nas formações e a avaliação do grau de preparação para os incidentes já referidos, bem como a frequência dos mesmos.

Na sétima pergunta da entrevista (**P7-A**) percebemos se as unidades possuem um plano de contingência e gestão de crises que englobe esta vertente da Segurança e quais os seus componentes. A máxima da segurança “*wish for the best, plan for the worst*”<sup>15</sup> é bem exemplificativa deste ponto onde se pretende compreender qual o nível de preparação e planeamento para a eventualidade de um incidente deste género. Aquilo que assistimos em muitos casos noutras países, não é propriamente verdade na realidade nacional, sabendo à partida que os mesmo planos de contingência existem em bastantes multinacionais com sucursais em Portugal, mas muitas vezes incidem apenas em questões meramente operacionais como avarias e incidentes derivados de causas naturais como a falta de peças em linhas de produção, acidentes de trabalho, cortes de energia e outros perigos inerentes a cada setor económico.

Por fim, na pergunta 9 (**P9-A**) tentamos demonstrar de que modo os entrevistados olham para a cooperação com as FFSS, sendo que a Segurança Privada e a autoproteção “*têm uma função complementar à atividade das forças e serviços de segurança do Estado*”<sup>16</sup>. É fundamental entender de que forma os privados olham para a possível e

---

<sup>15</sup> Em português, “esperar o melhor, planear para o pior”.

<sup>16</sup> Artigo 1.º, n.º 3 da Lei 34/2013, de 16 de maio, alterada pela Lei 46/2019, de 8 de julho – Regime Jurídico da atividade de segurança privada e autoproteção, vulgo “Lei da Segurança Privada”

necessária cooperação com a FFSS, uma vez que os primeiros podem ser valiosas fontes de informação para os últimos.

### **2.2.2. Entrevista do Tipo B – Presidente da Associação de Diretores de Segurança de Portugal**

Com o desenvolvimento das diferentes ameaças e num mundo cada vez mais complexo, importa compreender como se formam os quadros de segurança das empresas, funcionários ao nível da equipa de gestão que servem de ponto de contacto entre a sua entidade patronal e a empresa prestadora de serviços de segurança. A Associação de Diretores de Segurança, presidida pelo Sr. Coronel Ludovico Jara Franco, agrega estes profissionais e promove eventos e formações no sentido da melhoria contínua da própria indústria, como os próprios estatutos o defendem<sup>17</sup>.

Desta forma, foi conduzida também uma entrevista estruturada com o Sr. Coronel, com o intuito de compreender melhor a privatização da segurança e a sua articulação com as entidades públicas.

Pegando no mesmo ponto de outras entrevistas, perguntamos ao entrevistado qual o seu ponto de vista do crescimento do número de turistas na cidade de Lisboa e as suas ameaças dada a abrangência da sua perspetiva, não sendo apenas sobre o setor hoteleiro que se pergunta, mas sobre todos os serviços envolventes e a forma como entidades públicas e privadas abordam o mesmo (**P1-B**). Seguidamente, é questionamos ao entrevistado qual a sua visão sobre o crescente desaparecimento de esquadras da Polícia de Segurança Pública na cidade de Lisboa (**P2-B**), tentando compreender de que forma a gestão territorial desta mesma polícia afeta o policiamento de visibilidade e a perceção que tanto cidadãos nacionais como estrangeiros têm acerca do ambiente de segurança na área considerada.

---

<sup>17</sup> Disponível em <https://adsp.pt/wp-content/uploads/2020/01/Estatutos-da-ADSP-1.pdf>, consultado no dia 20 de janeiro de 2020.

Também no sentido de compreender o papel das empresas de Segurança Privada, questionamos ao entrevistado de que forma as mesmas contribuem para a produção de segurança nas empresas privadas onde prestam serviço e de que forma se organizam com o objetivo de mitigar o risco no setor hoteleiro (**P3-B**). As empresas de Segurança Privada têm vindo a ganhar alguma importância, nomeadamente com as mais recentes alterações<sup>18</sup> às leis que regulam o setor e, principalmente, com a crescente preocupação em relação aos grandes eventos.

Na quarta pergunta da entrevista (**P4-B**), pretende-se explicar ao leitor a importância da cooperação que existe entre as empresas e a própria ADSP, que agrega os indivíduos com formação em Gestão e Direção de Segurança, segundo formação aprovada pelo Departamento de Segurança Privada da PSP. A presença e eficácia desta cooperação tem vindo a melhorar substancialmente a qualidade dos profissionais de Segurança que são formados e que, pelos contactos criados, vêm a produzir uma segurança mais completa e abrangente. Muitas vezes são estes os indivíduos responsáveis na elaboração de planos de prevenção no âmbito do *Safety & Security* e na condução das operações de emergência e crise nas empresas onde prestam serviço.

Dadas as evoluções no setor da segurança a grandes eventos e a conhecida cooperação entre as entidades de Segurança Pública e privados, fazemos a pergunta **P5-B** ao entrevistado de forma a compreender quais as medidas implementadas que poderiam ser transportadas para o setor do turismo como aproveitamento de boas práticas. Ainda no seguimento da questão 5 desta entrevista, propomos ao entrevistado uma reflexão (**P6-B**) sobre a criação de um centro de partilha de informações no âmbito da criminalidade que afeta o setor do Turismo, sabendo à partida que os meliantes são muitas vezes reincidentes<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> Portaria n° 102/2014, de 15 de maio, que estabelece o sistema de segurança obrigatório aplicável aos espetáculos e divertimentos em recintos autorizados; Lei n° 46/2019, de 8 de julho, que procede à primeira alteração ao Regime do Exercício da Atividade de Segurança Privada; e, Lei n° 113/2019, de 11 de setembro, que estabelece o Regime Jurídico da Segurança e Combate ao Racismo, à Xenofobia e à Intolerância nos espetáculos desportivos.

<sup>19</sup> Esta observação prede-se com a verificação de grupos de “pequena” criminalidade organizada, que têm como alvo unidades hoteleiras, a maioria das vezes no mesmo segmento de mercado.

Por fim, questionamos ao entrevistado (**P7-B**) qual a sua visão sobre a colaboração entre as entidades de Segurança Pública (FFSS), empresas de Segurança Privada e os seus respetivos clientes, uma vez que boa parte da produção de segurança a nível privado tem em consideração não só o nível operacional, mas deve também ter em consideração o nível financeiro da mesma operação. Esta questão não é aprofundada a grande nível, uma vez que pode ser tema de um trabalho completamente independente sobre as economias da produção de Segurança Privada, sendo o fator económico muitas vezes a variável de maior importância na tomada de decisão das empresas.

## CAPÍTULO III – ANÁLISE DA INVESTIGAÇÃO

Após a compreensão do panorama tanto nacional, como internacional, das questões da Segurança ligadas ao Turismo e à Hotelaria, procedemos à análise da investigação que foi conduzida com entrevistas a altos quadros dentro de ambas as indústrias e que conhecem de forma profunda o meio que aqui estudamos. Como foi referido na Introdução, analisamos aqui os casos das cidades de Londres, Paris e Barcelona como exemplos de alvos destes ataques e de uma reorganização necessária em termos da segurança das unidades hoteleiras.

Para isso, questionámos diferentes sujeitos sobre as medidas implementadas e a alteração de hábitos que pautaram o plano de ação após os incidentes que tiveram lugar nestas cidades europeias de forma a compreender se as mesmas medidas teriam o efeito desejado na cidade de Lisboa. A identificação dos mesmos é protegida, uma vez que pode pôr em causa a segurança das unidades onde trabalham e a imagem de cada marca. Os mesmos são identificados como entrevistados (E) e a análise das respostas às entrevistas realizadas<sup>20</sup> é feita primeiramente por local e posteriormente de forma comparada.

### 3.1. Análise do caso de Londres

Entre março e junho de 2017, Londres e Manchester assistiram a quatro ataques nos quais indivíduos usaram veículos, facas e explosivos para matar e mutilar populares indiscriminadamente. Turistas, pessoas a assistir a concertos, crentes, um polícia e crianças que assistiam a um espetáculo foram todos alvejados. Um total de 36 pessoas inocentes foram mortas nos ataques e quase 200 outras ficaram feridas. A resposta do público - como a da polícia que reagiu prontamente a cada ataque - foi impressionante. Em Manchester formou-se uma emocionante demonstração de solidariedade. A manchete internacional que descreveu Londres como "cambaleante"

---

<sup>20</sup> Vide Anexo A, para consultar as perguntas realizadas.

interpretou de forma errada a realidade: resiliente ou resoluta teria sido mais próxima. Em vez de dividir o país, esses crimes horrendos uniram pessoas decentes de todas as raças e religiões em simpatia pelas vítimas e condenação pelos agressores. Os crimes de ódio pós-ataque, por mais inaceitáveis que sejam, não podem obscurecer essa verdade maior.

Até os atos mais fúteis do terrorismo destroem vidas e devem, sempre que possível, ser evitados. A resposta do contraterrorismo foi sólida no Reino Unido, como mostram as 20 tentativas frustradas nos quatro anos anteriores, sete delas desde o ataque de Westminster em março de 2017. Infelizmente, alguns ataques bem-sucedidos devem ser tidos em conta, como sendo uma questão de tempo. Porém, após quatro desses incidentes num curto espaço de tempo, foi necessária uma reflexão inigualável. As análises internas que o Secretário do Interior (*Homeland Secretary*, homólogo do nosso Ministro da Administração Interna) foram de grande importância para o estudo e aplicação de medidas concretas na prossecução de um destino turístico mais seguro.

O sistema de alerta de segurança no Reino Unido é definido pelo MI5<sup>21</sup>.

### **3.1.1. Análise das entrevistas do tipo A – Londres**

Começamos então a analisar o ponto central deste trabalho com o resumo das respostas dos entrevistados da cidade de Londres, sendo eles, como nos casos seguintes, responsáveis de segurança de unidades hoteleiras. A sua identificação está protegida por razões de segurança inerentes não só ao Regulamento Interno de cada uma das unidades, mas também dada a atualidade europeia.

---

<sup>21</sup> O MI5 é o organismo britânico com competência de contraterrorismo e está sob a tutela do *Home Secretary*, equivalente português ao Ministro da Administração Interna, mas não faz parte do *Home Office*.

De seguida apresentam-se as tabelas resumo e breves explicações sobre as mesmas, tendo como foco principal as ideias mais comuns aos entrevistados e as que se destacam pela diferença como boa prática.

Tabela 1 - Análise da Pergunta 1 – Entrevistados Londres

Resumo das respostas	
E1	Os entrevistados de 1 a 4, no caso de Londres, pertencem a grupos hoteleiros de dimensão internacional, sendo que os mesmos não podem ser mencionados.
E2	
E3	
E4	
E5	Os entrevistados de 5 a 7 pertencem a hotéis independentes, ou seja, não têm nenhum outro hotel do mesmo proprietário e têm marca própria.
E6	
E7	

Fonte: Autor.

Os entrevistados de 1 a 6 são responsáveis de segurança de hotéis localizados no centro de Londres, incluindo todos os que pertencem a grupos hoteleiros mais dois que pertencem a hotéis independentes. Neste caso, apenas o entrevistado 7 pertence a um hotel independente nos arredores da cidade, fora do centro de maior fluxo de pessoas.

Os entrevistados de 1 a 3 pertencem a hotéis de dimensão entre os 200 e os 299 quartos, o que é considerado já um hotel de grande dimensão, tendo por isso algumas preocupações a nível de segurança. O entrevistado 4 pertence a um hotel de dimensão entre os 300 e os 399 quartos. Os entrevistados 5 e 6 pertencem ambos a hotéis de dimensão superior a 400 quartos, o que mostra já uma preocupação a nível de segurança muito superior à média e com níveis de orçamento disponível respetivamente superiores. O entrevistado 7 pertence a um hotel de dimensão inferior a 200 quartos, sendo por isso o que tem menor dimensão.

Como foi dito anteriormente, veremos de seguida quais as principais diferenças entre os hotéis que fazem parte de grupos internacionais e os que são independentes, nomeadamente a nível de instrumentos para a produção de planos de emergência e a nível de orçamento para a segurança.

Tabela 2 - Análise da Pergunta 2 – Entrevistados Londres

Resumo das respostas	
E1	Dos entrevistados de 1 a 4, e uma vez que pertencem a um grupo hoteleiro, todos eles têm procedimentos obrigatórios e planos de prevenção e resposta a um ataque terrorista.
E2	
E3	
E4	
E5	Existe um plano de Emergência específico para incidentes de natureza terrorista.
E6	Os entrevistados 6 e 7 não têm um plano específico para incidentes de natureza terrorista, ao invés têm um plano genérico de segurança.
E7	

Fonte: Autor.

Tabela 3 - Análise da Pergunta 3 – Entrevistados Londres

Resumo das respostas	
E1	Os entrevistados de 1 a 4, uma vez que pertencem a grupos hoteleiros internacionais têm à sua disposição formulários próprios das suas companhias para a elaboração de planos, o que facilita a organização dos próprios serviços de segurança.
E2	
E3	
E4	
E5	Os entrevistados 5 e 6 não têm a sua disposição mecanismos de elaboração de planos contra o terrorismo logo, têm de ser os mesmos é criar os seus próprios planos.
E6	
E7	O entrevistado 7 tem ajuda na unidade local de polícia para a criação de planos contra incidentes de natureza terrorista e outros.

Fonte: Autor.

Foi ainda referido nas respostas a esta pergunta que dois dos entrevistados têm recebido ajuda da *Metropolitan Police* em termos de consultoria e elaboração de planos, através da sua Unidade de Contraterrorismo.

Tabela 4 - Análise da Pergunta 4 – Entrevistados Londres

Resumo das respostas	
E1	Os entrevistados de 1 a 5 fornecem formação específica aos seus funcionários. Para além da formação em matéria de segurança, tanto <i>safety</i> como <i>security</i> , parte da formação incide especialmente em deteção de comportamentos suspeitos e medidas de mitigação do risco de terrorismo.
E2	
E3	
E4	
E5	
E6	Os entrevistados 6 e 7 têm apenas formação genérica de segurança.
E7	

Fonte: Autor.

Tabela 5 - Análise da Pergunta 5 – Entrevistados Londres

Resumo das respostas	
E1	Nas unidades de 1 a 4, pertencendo a cadeias internacionais com maior nível de hierarquização dos colaboradores, a formação é dividida pelo nível de importância na organização. Para além da equipa de segurança, existe formação para os colaboradores em geral, supervisores de departamento, chefes de equipa e direção geral.
E2	
E3	
E4	
E5	Nesta unidade, a formação é dada de modo genérico para os colaboradores de base ( <i>line staff</i> ) e formação específica para a equipa de segurança e para a direção.
E6	A formação em matéria de segurança, nas unidades dos entrevistados 6 e 7, como é genérica, é dada a todos os colaboradores de forma igual.
E7	

Fonte: Autor.

Tabela 6 - Análise da Pergunta 6 – Entrevistados Londres

Resumo das respostas	
E1	As unidades de 1 a 4 realizam simulacros trimestrais de acordo com as políticas das suas companhias, sendo que não se limitam apenas a questões de <i>security</i> , mas também de <i>safety</i> , como simulacros de incêndio, cortes de energia ou inundações.
E2	
E3	
E4	
E5	A unidade do entrevistado 5 realiza um simulacro semestral de incêndio e um anual de outras questões de <i>security</i> , podendo ser um ataque terrorista ou outro caso, por exemplo, distúrbios da ordem pública.
E6	Os entrevistados 6 e 7 fazem apenas um simulacro anual de segurança contra incêndios.
E7	

Fonte: Autor.

Como podemos rapidamente analisar, é dada mais importância à realização de simulacros por parte das unidades hoteleiras pertencentes a grandes cadeias internacionais, bem como a formação que providenciam aos seus colaboradores. Estes simulacros são também uma forma de testar a qualidade das formações em sala que são dadas e calcular tempos de resposta aos mesmos incidentes.

Também devemos ter em consideração que os tempos calculados, bem como as ações que são tomadas pelos responsáveis da operação de emergência, são apenas valores aproximados que nos dão uma ideia, não havendo nunca a certeza de como uma emergência real se desenvolve.

Tabela 7 - Análise da Pergunta 7 – Entrevistados Londres

Resumo das respostas	
E1	Os entrevistados de 1 a 4 têm planos de contingência e continuidade do negócio, contando com o apoio dos respectivos gabinetes corporativos de segurança. Estes planos são, por norma, preenchidos segundo um <i>template</i> da companhia a que pertencem.
E2	
E3	
E4	
E5	Os entrevistados de 5 a 7 não possuem um plano de continuidade do negócio formal, embora possuam alguns procedimentos “avulso” que orientam as ações de cada departamento dentro da unidade.
E6	
E7	

Fonte: Autor.

Tabela 8 - Análise da Pergunta 8 – Entrevistados Londres

Resumo das respostas	
E1	Os entrevistados de 1 a 4 afirmam ter nas suas unidades planos de resposta a crises mediáticas decorrentes de crises na segurança das suas organizações. A este nível, são apoiados pelos próprios departamentos de Marketing e Relações Públicas tanto da própria unidade hoteleira como gabinetes corporativos de Relações Públicas e Comunicação.
E2	
E3	
E4	
E5	Os entrevistados de 5 a 7 têm planos de contenção do mediatismo e gestão da comunicação, sendo estes casos geridos pela própria unidade hoteleira, dentro da direção geral.
E6	
E7	

Fonte: Autor.

Por fim, questionando sobre possíveis melhorias à cooperação entre privados e as autoridades públicas, as destacam-se as ideias mais concretas na Tabela 9.

Tabela 9 - Análise da Pergunta 9 – Entrevistados Londres

Resumo das respostas	
E1	Formação continua dada aos colaboradores por unidades de contraterrorismo.
E2	Partilha de informações; boa comunicação entre as demais entidades e as próprias unidades hoteleiras entre si e mais formação e simulacros em conjunto.
E3	Comunicação com as autoridades locais, comunicação sobre comportamentos suspeitos e melhor formação a todos os colaboradores para que saibam o seu papel em caso de emergência.
E4	Mais comunicação com as autoridades públicas. “Londres tem uma excelente rede de profissionais de segurança. Estes devem ser os oficiais de ligação com os responsáveis do setor da hotelaria da <i>Metropolitan Police</i> .”
E5	A execução de simulacros e exercícios <i>table top</i> deve ser melhorada, bem como a formação de todos os profissionais. Deve haver um maior envolvimento das estruturas de gestão com a questão da segurança.
E6	Deve haver um maior envolvimento das empresas prestadoras de serviços de segurança na gestão do risco nos seus clientes, uma vez que a sua ligação com as autoridades públicas é já muito boa.
E7	O entrevistado 7 não respondeu a esta questão.

Fonte: Autor.

### 3.2. Análise do caso de Barcelona

Não tendo sido possível a inclusão de Madrid neste trabalho, optámos por incluir Barcelona que, não sendo a capital de um país, tem todas as características da cidade que se assemelham a uma, tendo sido também já alvo de incidentes de natureza terrorista.

No dia 17 de agosto de 2017, ocorreu um ataque com recurso a uma carrinha conduzida contra peões na zona de La Rambla, tendo feito 13 vítimas mortais e cerca de 130 feridos. Um grupo de cinco homens ligado ao

primeiro, cometeu um ataque com o mesmo *modus operandi*, tendo registado uma vítima mortal e seis feridos na zona de Cambrils. Na noite antes do primeiro ataque, a casa onde vivia o suposto líder do grupo explodiu devido à presença de 120 garrafas de gás que a polícia pensou servirem para cometer um ataque de grande escala na cidade de Barcelona, com recurso a veículos bomba. Todos estes incidentes se deram na região da Catalunha.

Em Espanha, os níveis de alerta de incidente terrorista são decretados pelo DSN ou Departamento de Segurança Nacional, departamento este que se encontra na dependência direta do Primeiro Ministro (*Gabinete de la Presidencia del Gobierno*). A escala tem cinco níveis, sendo o mais baixo o nível 1 e o mais elevado o nível 5<sup>22</sup>.

### 3.2.1. Análise das entrevistas do tipo A – Barcelona

Seguindo com a análise das entrevistas dos casos de Barcelona, temos um menor número de entrevistados, mas ainda assim com algumas ideias interessantes nas medidas à prevenção do crime de terrorismo.

Tabela 10 - Análise da Pergunta 1 – Entrevistados Barcelona

Resumo das respostas	
E1	Em Barcelona, todos os entrevistados pertencem a grupos hoteleiros internacionais. Uma vez que os hotéis mais pequenos não têm responsável de segurança, não foi possível entrevistar nenhum.
E2	
E3	
E4	

Fonte: Autor.

Todos os entrevistados pertencem a unidades hoteleiras localizadas no centro de Barcelona, sendo que as unidades 1 e 2 são hotéis de grande dimensão (mais de 400 quartos) e as unidades 3 e 4 são menores, tendo entre 200 e 299 quartos. Estas unidades hoteleiras pertencem a dois grupos internacionais diferentes, sendo que existem estruturas corporativas de segurança em ambos.

<sup>22</sup> Vide Anexo E para gráfico do sistema de alerta espanhol.

Tabela 11 - Análise da Pergunta 2 – Entrevistados Barcelona

Resumo das Respostas	
E1	Todos as unidades estudadas na cidade de Barcelona têm procedimentos obrigatórios para a prevenção do crime de terrorismo por estarem inseridas em cadeias internacionais.
E2	
E3	
E4	

Fonte: Autor.

Tabela 12 - Análise da Pergunta 3 – Entrevistados Barcelona

Resumo das respostas	
E1	Um formulário próprio da companhia é utilizado com base nas informações dadas pelo gabinete corporativo de segurança e outras entidades, nomeadamente públicas.
E2	
E3	Nas unidades 3 e 4, a elaboração de planos de emergência para as situações de CT passam pelos respetivos líderes de segurança das unidades, tendo um apoio residual por parte do gabinete corporativo.
E4	

Fonte: Autor.

Tabela 13 - Análise da Pergunta 4 – Entrevistados Barcelona

Resumo das respostas	
E1	As unidades 1 e 2 disponibiliza formação para todos os colaboradores no nível de <i>security</i> , fazendo parte da formação inicial na sua entrada na companhia.
E2	
E3	As unidades 3 e 4 disponibilizam formação ao nível de <i>security</i> apenas para diretores de departamento e subchefias.
E4	

Fonte: Autor.

Tabela 14 - Análise da Pergunta 5 – Entrevistados Barcelona

Resumo das respostas	
E1	Ao nível da formação específica sobre Terrorismo, todas as unidades estudadas na cidade de Barcelona administram formação apenas às equipas de segurança e aos diretores de departamento, não havendo formação ao nível dos colaboradores de base.
E2	
E3	
E4	

Fonte: Autor.

Tabela 15 - Análise da Pergunta 6 – Entrevistados Barcelona

Resumo das respostas	
E1	As unidades 1 e 2 realizam simulacros com vista à avaliação dos procedimentos de <i>security</i> e fazem-no com frequência trimestral.
E2	
E3	As unidades 3 e 4 não fazem qualquer tipo de simulacro deste género, tendo apenas lugar a realização de simulacros de incêndio.
E4	

Fonte: Autor.

Tabela 16 - Análise da Pergunta 7 – Entrevistados Barcelona

Resumo das respostas	
E1	Todas as unidades estudadas em Barcelona possuem um plano de contingência em caso de um incidente de natureza terrorista.
E2	
E3	
E4	

Fonte: Autor.

Tabela 17 - Análise da Pergunta 8 – Entrevistados Barcelona

Resumo das respostas	
E1	As unidades 1 e 2 têm um plano de controlo mediático, sendo o ponto principal do mesmo a proteção dos clientes e dos colaboradores para que se evite a projeção de um sentimento de insegurança.
E2	
E3	A unidade 3 tem no seu plano de controlo mediático o principal objetivo de proteção da reputação do negócio e dos seus acionistas.

E4	A unidade 4 tem um plano de controlo mediático com o objetivo principal de proteger a imagem da marca e evitar o sentimento de insegurança.
----	---

Fonte: Autor.

Tabela 18 – Análise da Pergunta 9 – Entrevistados Barcelona

Resumo das respostas	
E1	Partilha de informação com as autoridades locais e com a colaboração das mesmas realizar formação específica a todos os colaboradores.
E2	Contacto permanente com as autoridades locais e partilha de informação importante. Também é sugerida a colaboração na formação aos colaboradores.
E3	É sugerida a criação de um canal permanente de troca de informação com as autoridades, sendo que estas últimas devem ser mais proativas na partilha dos dados que possam ser fundamentais para que os hotéis se protejam, da mesma forma que os hotéis partilham dados de casos suspeitos.
E4	Criação de um canal de partilha de informação, não só com autoridades locais, mas também com outras unidades hoteleiras e maior aposta na formação de todos os colaboradores como treino essencial para o desempenho de funções.

Fonte: Autor.

### 3.3. Análise do caso de Paris

A 13 de novembro de 2015, entre as 21h20 e as 00h20, um grupo de homens cometeu vários ataques em Saint-Denis e nos bairros parisienses orientais. Esses ataques, reivindicados posteriormente pelo Estado Islâmico, constituem a série mais mortífera de ataques *multisite*<sup>23</sup> que França sofreu. Tendo afetado diretamente o turismo da cidade a curto prazo, foi necessário também repensar a segurança dos hotéis, principalmente os que têm uma marca internacional e cuja reputação é necessário proteger.

No caso francês, a colaboração com as autoridades públicas tem sido também um ponto-chave, embora no geral, a presença de militares das Forças Armadas com a operação “*Sentinelle*” (Vigipirate) não seja consensual. Este sistema de alerta de segurança a nível nacional foi criado em 1978 pelo então Presidente da República, Valéry Giscard d’Estaing, tendo já sofrido alterações em 1995, 2000 e 2004. Até 2014, este sistema definia cinco níveis de alerta, definidos por cinco cores consoante a gravidade: o branco (sem perigo iminente), o amarelo, o laranja, o vermelho e o escarlate. No ano de 2014, o sistema passou a prever apenas dois níveis de alerta: “vigilante” e “alerta de ataque”. Já em 2015, e até ao presente, o sistema define-se por três níveis de alerta: (1) “vigilante”, (2) “segurança reforçada para risco de atentado” e (3) “ataque iminente”<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> Um ataque *multisite* é um ataque coordenado que tem lugar e diferentes localizações geográficas ao mesmo tempo, dentro de um limite geográfico (por norma, uma cidade). Este estilo de ataque tem como objetivo causar um maior impacto na estrutura de salvamento de uma localidade, sendo muitas vezes necessário um maior número de profissionais e viaturas de emergência médica, resultando também numa maior cobertura mediática nacional e internacional.

<sup>24</sup> Para níveis do sistema de alerta *Vigipirate*, consultar Anexo C.

### 3.3.1. Análise das entrevistas do tipo A – Paris

Tabela 19 - Análise da Pergunta 1 – Entrevistados Paris

Resumo das respostas	
E1	As unidades hoteleiras estudadas na cidade de Paris pertencem todas elas a cadeias internacionais, não tendo sido possível estudar o caso de um hotel independente. Destas, as unidades 1 a 4 localizam-se no centro de Paris, enquanto a unidade 5 se localiza fora deste centro.
E2	
E3	
E4	
E5	

Fonte: Autor.

Em termos de dimensão das unidades hoteleiras, constatamos que a unidade 1 é de grandes dimensões, tendo mais de 400 quartos, as unidades de 2 a 4 são de média-pequena dimensão, tendo entre 100 e 199 quartos e a unidade número 5 tem menos de 100 quartos, sendo por isso de pequena dimensão.

Tabela 20 - Análise da Pergunta 2 – Entrevistados Paris

Resumo das respostas	
E1	Uma vez que todas as unidades pertencem a cadeias internacionais, todas elas têm procedimentos obrigatórios para a prevenção de um incidente de natureza terrorista, variando consoante a sua dimensão.
E2	
E3	
E4	
E5	

Fonte: Autor.

Tabela 21 - Análise da Pergunta 3 – Entrevistados Paris

Resumo das respostas	
E1	Utilização de formulário da companhia, adaptado localmente e com procedimentos do plano Vigipirate, com a cooperação de polícia especializada em contraterrorismo.
E2	Utilização de formulário da companhia, plano de crise, informações recebidas através da polícia.

E3	Procedimentos de <i>lockdown</i> ; formulários da companhia; suporte da empresa prestadora de serviços.
E4	Utilização de formulário da companhia; formação antiterrorismo; simulacros de segurança e criação de zonas seguras.
E5	Utilização de um formulário da companhia.

Fonte: Autor.

Tabela 22 - Análise da Pergunta 4 – Entrevistados Paris

Resumo das respostas	
E1	As unidades de 1 a 4 organizam formação para todos os colaboradores, no âmbito do <i>security</i> , sendo que a maioria da formação aos colaboradores de base é dada apenas na integração dos mesmos.
E2	
E3	
E4	
E5	A unidade 5 tem somente ações de sensibilização para cargos de gestão, no âmbito de <i>security</i> .

Fonte: Autor.

Tabela 23 - Análise da Pergunta 5 – Entrevistados Paris

Resumo das respostas	
E1	As unidades de 1 a 3 têm a formação estratificada por nível de hierarquia dos seus colaboradores, sendo a formação mais pormenorizada quanto maior for o nível na hierarquia.
E2	
E3	
E4	A unidade 4 organiza formação no âmbito do terrorismo apenas para os diretores de departamento (gestão de topo).
E5	A unidade 5 não tem formação no âmbito do terrorismo.

Fonte: Autor.

Tabela 24 - Análise da Pergunta 6 – Entrevistados Paris

Resumo das respostas	
E1	A unidade 1 realiza simulacros parciais com frequência trimestral, um anual de maior dimensão e um exercício <i>table top</i> com os diretores de departamento.
E2	As unidades 2 e 3 organizam um simulacro anual, que visa avaliar a prontidão dos seus colaboradores a nível de <i>security</i> .
E3	
E4	As unidades 4 e 5 não realizam simulacros no âmbito de <i>security</i> .
E5	

Fonte: Autor.

Tabela 25 - Análise da Pergunta 7 – Entrevistados Paris

Resumo das respostas	
E1	Uma vez que estão inseridas em alguma cadeia hoteleira internacional, as cinco unidades estudadas em Paris têm um plano de contingência para a eventualidade de um ataque terrorista, sendo que nas unidades 1 a 3 o plano é desenvolvido e adaptado ao local e nas unidades 4 e 5 é de carácter genérico.
E2	
E3	
E4	
E5	

Fonte: Autor.

Tabela 26 - Análise da Pergunta 8 – Entrevistados Paris

Resumo das respostas	
E1	As unidades 1 a 4 têm planos de controlo mediático, cujo principal objetivo é controlar a reputação da marca, os seus clientes e colaboradores, e são geridos em conjunto pela equipa de gestão do hotel e a equipa de relações públicas da respetiva cadeia.
E2	
E3	
E4	
E5	A unidade 5 tem um plano genérico de controlo mediático a ser gerido pelo diretor geral da unidade e o supervisor de área.

Fonte: Autor.

Tabela 27 - Análise da Pergunta 9 – Entrevistados Paris

Resumo das respostas	
E1	Construção de relações de comunicação a longo prazo e <i>follow-up</i> com os diversos serviços de informações.
E2	Apostar na formação dos colaboradores no âmbito do terrorismo; melhorar a cooperação com as autoridades locais; aplicar o conceito “ <i>see something, say something</i> ” <sup>25</sup> ;
E3	Melhorar a comunicação a todos os níveis e mais sensibilização aos colaboradores.
E4	Comunicação pode ser melhorada através de reuniões periódicas com os responsáveis de segurança das unidades hoteleiras da área geográfica e com as autoridades públicas.
E5	“Não existe possibilidade de melhorar quando as empresas almejam apenas o lucro e, desta forma, não investem em matéria de segurança nas suas unidades. Há que trabalhar com as autoridades locais.”

Fonte: Autor.

### 3.4. Análise do caso de Lisboa

Segundo o RASI 2018<sup>26</sup>, no ano de 2018 assistimos à continuação da diminuição da criminalidade violenta e grave, na qual se insere o crime de terrorismo e os dele derivados. Sendo considerando uma ameaça moderada em Portugal já no RASI 2017<sup>27</sup> é-nos mostrado no relatório que “*a ameaça terrorista em Portugal é classificada como moderada. Continuam a não ser identificadas referências específicas ao nosso país na propaganda difundida pelos grupos e organizações terroristas (...)*”, ainda assim “*não existe*

<sup>25</sup> Em português, “se vires algo, diz algo”; este conceito remete para que um colaborador não se conforme com aquilo que pensa ser normal, pelo que qualquer atividade suspeita deve ser imediatamente reportada a um superior ou à equipa de segurança da unidade (ou até mesmo às autoridades públicas).

<sup>26</sup> Disponível em <https://www.otsh.mai.gov.pt/wp-content/uploads/RASI-2018.pdf>, consultado a partir do dia 28 de julho de 2019.

<sup>27</sup> Disponível em <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=9f0d7743-7d45-40f3-8cf2-e448600f3af6>, consultado a partir do dia 28 de julho de 2019.

*imunidade no que ao terrorismo diz respeito, pelo que o nosso país enfrenta riscos potenciais semelhantes àqueles que impendem sobre, atualmente, sobre o conjunto de países europeus (...)*” (RASI 2017, p. 70). Ao passo que no mais recente relatório do SSI, “*o grau de ameaça terrorista em Portugal permanece moderado (...) Porém, os riscos associados ao eventual regresso de combatentes estrangeiros permanecem como um dos principais vetores a considerar na avaliação da ameaça terrorista que impende (...) sobre a Europa.*” (RASI 2018, p. 80)

Em Portugal, sendo a única exceção relativamente às cidades estudadas, o nível de alerta em relação a uma ameaça terrorista não é do conhecimento público, sendo o mesmo definido pelo Serviço de Informações de Segurança. Este facto pode vir a ser alterado, no caso de uma ameaça iminente, de forma a alertar a população mais cética.

### 3.4.1. Análise das entrevistas do tipo A – Lisboa

No caso português, sabemos à partida que por uma questão tanto de falta de cultura de segurança como de restrições ao orçamento, a maioria das unidades hoteleiras não conta com responsáveis de segurança inteiramente dedicados. Na análise que se segue, foram entrevistados responsáveis de segurança que têm apenas esta área como função.

Seguem abaixo os quadros resumo das entrevistas realizadas:

Tabela 28 - Análise da Pergunta 1 – Entrevistados Lisboa

Resumo das respostas	
E1	Os entrevistados 1 e 2 pertencem a grupos hoteleiros internacionais.
E2	
E3	Os entrevistados 3 e 4 pertencem a grupos hoteleiros portugueses.
E4	

Fonte: Autor.

Das unidades hoteleiras estudadas em Portugal, a unidade 1 e 2 têm mais de 400 quartos, pelo que são unidades de grande dimensão. A unidade 3 é de

média/grande dimensão, tendo de 300 a 399 quartos e a unidade 4 pequena dimensão com 100 a 199 quartos.

Tabela 29 - Análise da Pergunta 2 – Entrevistados Lisboa

Resumo das Respostas	
E1	As unidades 1 e 2 possuem procedimentos obrigatórios para a prevenção de incidentes de natureza terrorista.
E2	
E3	As unidades 3 e 4 não têm qualquer tipo de procedimento para a prevenção destes atos para além dos procedimentos comuns de segurança.
E4	

Fonte: Autor.

Embora tenham sido estudadas com mais pormenor apenas duas unidades hoteleiras pertencentes a grupos hoteleiros portugueses, percebemos através de algumas conversas informais no decorrer da investigação que na maioria dos casos, as unidades hoteleiras não têm a preocupação de criar e pôr em prática procedimentos específicos de segurança com vista a minimizar o risco de ocorrência de um incidente de natureza terrorista.

Tabela 30 - Análise da Pergunta 3 – Entrevistados Lisboa

Resumo das respostas	
E1	Apoio específico da cadeia hoteleira através de procedimentos e apoio especializado de consultoria por parte da empresa prestadora do serviço de segurança.
E2	Medidas de Autoproteção; Plano de Segurança Interno protocolos do próprio grupo hoteleiro.
E3	Não aplicável.
E4	

Fonte: Autor.

No sentido da utilização das Medidas de Autoproteção (MAP), previstas pelo Regime Jurídico da Segurança contra Incêndios em Edifícios (RJSCIE)<sup>28</sup>, é de extrema importância para as unidades hoteleiras cumprirem as regras no âmbito do *safety* uma vez que o seu incumprimento pode gerar dois tipos de consequências:

- Uma “consequência” *a priori*, uma vez que incidentes no âmbito do *safety* podem ser causados como manobra de diversão para a realização de um ataque terrorista, sendo que desta forma pode conseguir-se deslocar um grande número de pessoas para um único ponto (muitas vezes o ponto de encontro numa emergência deste tipo) e causar maiores danos;
- Uma consequência *a posteriori* se os sistemas de segurança contra incêndios não funcionarem, por exemplo, num ataque com recurso a uma bomba e aí os danos podem ser bastante superiores caso não haja uma contenção e um combate eficaz contra o fogo.

Tabela 31 - Análise da Pergunta 4 – Entrevistados Lisboa

Resumo das respostas	
E1	As unidades 1 e 2 ministram formação aos seus colaboradores no âmbito do <i>security</i> , sendo na sua maioria apenas sensibilização na formação inicial na data da contratação (integração).
E2	
E3	As unidades 3 e 4 não ministram qualquer formação no âmbito do <i>security</i> aos seus colaboradores.
E4	

Fonte: Autor.

No âmbito da formação, as empresas são obrigadas a promover um mínimo de 35 horas de formação anuais a cada colaborador (Artº 131º, nº 2 do Código do Trabalho<sup>29</sup>), sendo que este número é cada vez mais difícil de cumprir, uma vez que

---

<sup>28</sup> O RJSCIE, Decreto-Lei nº 220/2008, de 12 de novembro, alterado pelo Decreto-Lei nº 224/2015, de 9 de outubro, é a base da legislação portuguesa sobre a segurança contra incêndios em edifícios e deriva de uma compilação de legislação avulsa, até à data desorganizada.

<sup>29</sup> Lei 7/2009, de 12 de fevereiro.

acarreta despesas de grande ordem para as unidades hoteleiras e a execução da formação é ainda mais difícil num setor onde os horários são tão distintos.

As unidades com mais capacidade financeira fazem-se valer de quadros especializados em formação como *training managers* ou pessoal de Recursos Humanos equivalente, mas a dificuldade está nas unidades de pequena e média dimensão onde as prioridades não passam pelo investimento na formação. A acrescentar a esta dificuldade está o elevado de *turn over*<sup>30</sup> de colaboradores, que torna mais dispendioso investir numa formação de um indivíduo que pode estar apenas alguns meses a trabalhar nessa mesma unidade.

Ainda assim, existem formações específicas para o setor hoteleiro que não têm qualquer custo para as unidades e são ministradas por entidades oficiais. Com o desenvolvimento das Esquadras de Turismo da PSP, foi criada a ação de sensibilização Hospitalidade Segura, que tem como público alvo todos os colaboradores de uma unidade hoteleira, com enfoque especial nos colaboradores de *Front of the House*.

No âmbito do terrorismo, o Serviço de Informações de Segurança ministra uma formação designada “Programa Crítica”, que começou por ter em vista a melhoria da proteção das Infraestruturas Críticas, mas já na sua terceira vertente acabou por se focar na “*melhoria da regulamentação setorial relativa à proteção face ao terrorismo*”<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> O termo *turn over* refere-se à relação entre as contratações e as saídas de colaboradores de uma empresa, seja por despedimento, caducidade de contrato ou passagem à situação de reforma. Quanto maior o *turn over*, menor a estabilidade das equipas.

<sup>31</sup> Disponível em <https://www.sis.pt/pagina/80/programa-kritica>, consultado a 12 de fevereiro de 2019.

Tabela 32 - Análise da Pergunta 5 – Entrevistados Lisboa

Resumo das respostas	
E1	Todos os colaboradores têm sensibilização na matéria de segurança para incidentes de natureza terrorista.
E2	Equipa de Segurança; equipa de manutenção e o <i>night auditor</i> <sup>32</sup> .
E3	Não aplicável.
E4	

Fonte: Autor.

Tabela 33 - Análise da Pergunta 6 – Entrevistados Lisboa

Resumo das respostas	
E1	Realiza simulacros de <i>security</i> com frequência trimestral.
E2	Realiza simulacros de <i>security</i> com frequência semestral.
E3	Realiza simulacros de <i>security</i> com frequência anual.
E4	Não realiza simulacros de <i>security</i> .

Fonte: Autor.

Tabela 34 - Análise da Pergunta 7 – Entrevistados Lisboa

Resumo das respostas	
E1	As unidades 1 e 2 possuem planos de contingência caso haja um
E2	incidente de natureza terrorista.
E3	As unidades 3 e 4 não têm qualquer tipo de plano de contingência desta
E4	natureza.

Fonte: Autor.

---

<sup>32</sup> O *night auditor* é o colaborador que na maioria das unidades hoteleiras é o responsável pela unidade no período da noite. Para além da sua função de responsável, cabe-lhe também proceder à auditoria diária das receitas da unidade e realizar reconciliações dos sistemas informáticos.

Tabela 35 - Análise da Pergunta 8 – Entrevistados Lisboa

Resumo das respostas	
E1	Tem plano de controlo mediático para incidentes de natureza terrorista, sendo que é coordenado entre a própria unidade e o gabinete corporativo de Relações Públicas.
E2	
E3	As unidades 3 e 4 não têm qualquer tipo de plano de contingência para relações públicas.
E4	

Fonte: Autor.

Tabela 36 – Análise da Pergunta 9 – Entrevistados Lisboa

Resumo das respostas	
E1	Melhor qualificação dos ativos. Criar uma efetiva colaboração e uma rede de informação com canais diretos. Promover uma honesta confiança entre instituições.
E2	Melhor cooperação entre todos os atores.
E3	Partilha de conhecimento entre as entidades; ações de formação internas; atualização de procedimentos; simulacros; bom diálogo e aproximação de entidades estatais responsáveis pela segurança.
E4	Sem resposta.

Fonte: Autor.

### 3.5. Análise da entrevista ao Presidente da ADSP

Depois de analisadas os resultados dos dois primeiros tipos de modelo, segue-se por último a entrevista realizada ao Sr. Coronel Ludovico Jara Franco, expondo a sua visão sobre as questões<sup>33</sup> a ele colocadas e já explicadas no Capítulo II.

A análise é feita segunda as ideias-chave de cada pergunta como nas secções anteriores.

Tabela 37 - Pergunta P1-B - Resumo

Ideias-chave: Pergunta P1-B	
I1	O crescimento exponencial do turismo dentro da cidade de Lisboa aumenta a visibilidade do país a nível internacional.
I2	A visibilidade da cidade de Lisboa a nível internacional torna a própria cidade mais “apetecível” ao nível das ameaças terroristas.
I3	A “forma de estar do Português” não nos torna um alvo tão “apetecível” como outros povos devido ao nosso modo de relacionamento e respeito pelas outras culturas e religiões.
I4	“(…) aquilo a que estamos mais vulneráveis no âmbito do turismo e da hotelaria são as ameaças relacionadas com a pequena criminalidade”, uma vez que há mais turistas “disponíveis” [alvos].
I5	No âmbito da pequena criminalidade, o Estado tem de investir mais no policiamento de proximidade, sempre complementado com a Segurança Privada, sabendo que a responsabilidade da segurança no espaço público é do Estado.

Fonte: Autor.

---

<sup>33</sup> Vide Anexo C para consultar as questões colocadas ao Sr. Coronel Ludovico Jara Franco.

Para além da opinião em relação ao aumento da criminalidade em consonância com o aumento do número de turistas na cidade de Lisboa, o entrevistado relembra em I5 dois aspetos fundamentais da segurança:

- Em primeiro lugar, e como tantas vezes repetido, o direito à Segurança (no nível macro) é garantido pela nossa Constituição, no seu artigo 27.º, n.º1, bem como o direito à Liberdade.<sup>34</sup>
- O princípio da complementaridade e subsidiariedade da atividade de segurança privada em relação à atividade das FFSS, como contemplado no n.º 2 do artigo 1.º da Lei de Segurança Privada, Lei n.º 34/2013 de 16 de maio.

De um ponto de vista mais corporativo, e que os empregadores devem ter bem presente no modo de gestão, é também consagrado na nossa Constituição o direito à prestação de trabalho em “condições de higiene, **segurança** e saúde;” (artigo 59.º, n.º 1 c) da CRP)<sup>35</sup>.

Tabela 38 - Pergunta P2-B - Resumo

Ideias-chave: Pergunta P2-B	
I6	O fecho das esquadras da PSP na cidade de Lisboa pode não significar a diminuição do policiamento de proximidade. Pelo contrário, pode significar o aumento de efetivo disponível para esse policiamento.
I7	O que importa é que os polícias estejam junto dos grandes aglomerados de pessoas, tanto cidadãos como turistas.

Fonte: Autor.

<sup>34</sup> Para considerações sobre a dicotomia “Segurança vs. Liberdade”, consultar obra Direito da Segurança, de Jorge Bacelar Gouveia, presente na bibliografia deste trabalho, pp. 183-205.

<sup>35</sup> A forma como este trabalho é prestado, as obrigações e direitos tanto dos trabalhadores como dos empregadores é definida pelo Código do Trabalho (Lei n.º7/2009, de 12 de fevereiro, tendo sofrido já 18 alterações e sendo a versão mais recente a 19ª versão – Lei n.º 93/2019, de 4 de setembro) e pelo Regime Jurídico da Promoção da Segurança e Saúde no Trabalho (Lei n.º102/2009, de 10 de setembro, alterada pela Lei n.º 79/2019, de 2 de setembro).

Tabela 39 - Pergunta P3-B - Resumo

Ideias-chave: Pergunta P3-B	
I8	Face à capacidade limitada de produção de Segurança por parte do Estado, especialmente em espaços privados, as empresas de segurança têm cada vez mais um papel importante, cabendo a eles mitigar os riscos.
I9	Esse papel é cada vez mais importante no quadro da complementaridade e subsidiariedade da Segurança Pública.
I10	Este papel pode ser melhorado através de profissionais cada vez mais bem formados e qualificados, e com mais competências.
I11	É fundamental que as empresas fujam do facilitismo e dos preços baixos e que se aposte na formação desses profissionais.

Fonte: Autor.

Tabela 40 - Pergunta P4-B - Resumo

Ideias-chave: Pergunta P4-B	
I12	É na formação de qualidade que devemos apostar e é isso que a Associação de Diretores de Segurança tem procurado fazer.
I13	O trabalho que é feito na formação dos quadros de Segurança Privada visa não só a formação para as empresas de Segurança Privada, mas também especialistas de segurança para as empresas de outros setores que querem proteger os seus ativos.
I14	Se os Diretores de segurança das Empresas de Segurança Privada forem formados com qualidade, isso elevar o nível de exigência e melhorar a qualidade do serviço.
I15	Nas outras empresas, indivíduos com esta formação podem fazer a diferença sabendo o que procuram quando contratam um serviço de segurança.
I16	Sabendo olhar para a segurança de maneira mais informada, a formação destes quadros tende a elevar o nível do serviço que é prestado pela empresa contratada, bem como a própria produção da segurança onde prestam serviço, nomeadamente na avaliação e tentativa de mitigação do risco.

Fonte: Autor.

No sentido de I16, o desejo que as empresas têm em proteger os seus ativos e, para isso, apostarem em profissionais qualificados nas áreas da gestão e da direção de segurança, fazem com que, a nível macro, a própria sociedade seja mais segura. Este contributo parte da maior oferta de formação nesta área e da evolução das ameaças que todos os setores sentem, também, com a evolução das tecnologias.

Tabela 41 - Pergunta P5-B - Resumo

Ideias-chave: Pergunta P5-B	
I17	A lei, de uma maneira geral, apenas permite revistas mais intrusivas no acesso a recintos desportivo, mas é também possível mediante solicitação em determinadas situações.
I18	Existem outro tipo de medidas, como ter maior controlo nos acessos, nomeadamente no acesso a eventos mediante a identificação mais aprofundada.
I19	No caso das unidades hoteleiras, a melhoria destas medidas passa por dar formação ao pessoal de segurança privada para uma maior atenção aos ocupantes do espaço, especialmente em determinados tipos de comportamento.
I20	Os profissionais de segurança de uma unidade hoteleira devem estar treinados especialmente em detetar e reportar determinados comportamentos de risco. Para isso é fundamental que nessas unidades existam Diretores de Segurança capacitados para gerir e dar esse tipo de formação especializada.
I21	Quanto mais “sensores” de comportamentos suspeitos, mais valia temos na prevenção do crime dentro das unidades hoteleiras.

Fonte: Autor.

Tabela 42 - Pergunta P6-B - Resumo

Ideias-chave: Pergunta P6-B	
I22	Em Espanha existe já um programa <i>online</i> de partilha de informações entre a segurança privada e a segurança pública e vice-versa, desde viaturas roubadas a indivíduos que são procurados pelas autoridades.
I23	Os criminosos também frequentam hotéis, centros comerciais e vão a eventos. Fazem uma vida normal como qualquer cidadão.
I24	Não podemos desperdiçar os milhares de “sensores” que são os elementos da segurança privada com os contributos que podem ter para a Segurança Nacional e temos de saber aproveitar.
I25	A questão da partilha de informações é fundamental porque as multinacionais já fazem essa partilha. O que é importante é essa partilha existir com as autoridades públicas.
I26	Dentro dos limites possíveis, o contrário também deve acontecer. As FFSS devem também partilhar informação com a segurança privada de modo a que haja uma mais valia desse setor, havendo um Diretor de Segurança como interlocutor “por excelência”, dada a sua formação e conhecimentos.

Fonte: Autor.

Tabela 43 - Pergunta P7-B - Resumo

Ideias-chave: Pergunta P7-B	
I27	É cada vez mais o cliente final, que tem a responsabilidade da sua própria segurança, que o Estado deve apoiar. Exemplo disso é o facto de a maioria das infraestruturas críticas em Portugal estarem na mão de privados.
I28	As entidades privadas devem ser obrigadas a adotar medidas de segurança para mitigar os riscos e, assim, contribuir para a produção de segurança a nível nacional.
I29	As empresas que têm cada vez mais consciência da sua própria segurança tornam-se cada vez mais exigentes no serviço que contratam e ajudam a melhor o setor da Segurança Privada.

I30	É nas empresas privadas que os possíveis criminosos circulam. Não tendo o Estado capacidade para policiar todos esses espaços, os privados devem garantir a sua segurança, havendo um interlocutor para a partilha de informações [sendo esse o Diretor de Segurança], que não estão ao nível do vigilante.
-----	---

Fonte: Autor.

### 3.6. Discussão dos resultados

Feita a análise das entrevistas realizadas através dos quatro-resumo anteriormente apresentados, procedemos agora à discussão dos resultados mediante as hipóteses apresentadas no início deste trabalho.

Assim, em relação à **H1** – “Existem falhas na compreensão das questões de segurança por parte dos quadros superiores das empresas do setor hoteleiro.” – conseguimos perceber que é um facto que em Portugal, devido à fraca cultura de segurança e aos escassos investimentos na matéria, não há o nível de salvaguarda que encontramos em cidades como Londres e Paris. Verificamos que H1 é uma premissa válida, acrescentando ainda ao facto que nem mesmo questões mais simples são promovidas pelos responsáveis do setor e que, na maioria das vezes, não representam custos significativos, por exemplo, como pequenos simulacros ou formações gratuitas ministradas por entidades oficiais.

A questão que pode ser levantada, naturalmente, prende-se com o facto de muito do investimento ser feito em *safety*, dadas as obrigações decorrentes da legislação de segurança contra incêndios, deixando os gestores com pouca margem para um investimento noutros meios de *security*.

Em relação à **H2** – “O modelo de organização da segurança das unidades hoteleiras em Lisboa possui falhas que comprometem a resposta a um incidente de natureza terrorista.” – verificamos que é uma hipótese válida, uma vez que as unidades de Lisboa, como acontece em outros pontos do país não mencionados no presente trabalho, mostram não cumprir com requisitos mínimos que outras cidades europeias têm em prática há mais tempo, como são a realização de simulacros no âmbito do

*security*, a formação dos seus quadros e a própria estrutura dos departamentos de segurança é mais pobre que no resto dos exemplos.

Ainda assim, começa a notar-se que os bons exemplos, maioritariamente de unidades hoteleiras de cadeias internacionais partilham algum conhecimento nos fóruns próprios do setor, o que tem vindo a resultar na aplicação desses mesmos modelos por parte de unidades com mais dificuldade nesta área.

Com a análise da investigação, rapidamente chegamos à conclusão de a **H3** - Os modelos de gestão da segurança e da continuidade do negócio são aplicados em todas as unidades hoteleiras de forma semelhante.” – verifica-se inválida, visto que, dentro da mesma cidade, os modelos de gestão da segurança são aplicados de forma diferente por várias unidades. As únicas semelhanças que seriam de esperar são dentro das unidades que pertencem às mesmas cadeias hoteleiras, não identificadas no presente trabalho por questões de segurança das mesmas. A aplicação de formulários e procedimentos depende das especificidades de cada unidade e do próprio tipo de cliente. Importa salientar que estes procedimentos podem ser alterados *ad hoc* consoante os clientes presentes na unidade num determinado momento, consoante o risco próprio de cada individualidade.

Por último, a **H4** – “A comunicação feita entre responsáveis de segurança das diferentes unidades hoteleiras de 4 e 5 estrelas funciona de forma eficaz na prevenção do crime de terrorismo, resultando também numa melhor preparação em caso de o mesmo ter lugar.” – verifica-se inválida, uma vez que na pergunta 9 das entrevistas do tipo A, uma das medidas mais aconselhadas é a melhoria nas comunicações. Como podemos ver, este problema não é só a nível português, mas também de outros grandes destinos turísticos europeus. A comunicação não se trata apenas da troca de informações a nível do setor (também porque a comunicação é legalmente limitada,

mais ainda com a introdução Regulamento Geral de Proteção de Dados) mas também entre unidades hoteleiras e as autoridades públicas.

A comunicação apenas se conseguiria melhor com a criação de instrumentos legais que permitissem a partilha da mesma, uma vez que tanto as autoridades públicas como as unidades hoteleiras são recetores de uma quantidade de informação considerável.

## CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Pretendendo aquilo que é defendido pelo Professor Doutor José Fontes, como foi proferido no dia 21 de fevereiro de 2020 na sede da Polícia Judiciária<sup>36</sup>, e tem vindo a ser seu apanágio, com este trabalho “casamos” os conhecimentos técnicos resultado do trabalho desenvolvido no terreno com a organização do pensamento que a Universidade defende. Uma vez analisados todos os casos propostos, procedemos na investigação com as conclusões da mesma e algumas considerações do autor, baseando-se também em conhecimento direto dos entrevistados, sobre o panorama da segurança no setor hoteleiro.

Conseguimos perceber que, não sendo este um estudo aprofundado que demonstre quais as obrigações legais de cada organização em relação ao país onde estão sediadas, percebemos que existe uma disparidade a nível de evolução na gestão da segurança a nível nacional. Este facto prende-se com uma abordagem maioritariamente economicista das questões do risco e levam muitos gestores a negligenciar sérias preocupações.

Assim, sendo objetivo desta investigação responder à questão central “De que forma estão os hotéis de 4 e 5 estrelas de Lisboa preparados para responder e recuperar face a um incidente de natureza terrorista?”, começamos por responder às questões derivadas apresentadas na introdução deste trabalho.

Desta feita, relativamente à **QD<sub>1</sub>** - “De que forma o setor hoteleiro está preparado nas outras cidades que se apresentam no presente trabalho?” – conseguimos compreender rapidamente pela análise das respostas dadas pelos seus responsáveis de segurança que o valor deste setor na hotelaria é levado de forma mais séria, uma vez que os mesmos investem mais, não só a nível financeiro como técnico, na realização de ações de formação e simulacros, para além da existência de procedimentos que estão estabelecidos anteriormente. Este nível de preparação

---

<sup>36</sup> Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=IX3FYZIEHuM>, consultado no dia 2 de março de 2020.

atinge-se com a cooperação que existe não só entre responsáveis das unidades hoteleiras, mas também entre estes e as autoridades públicas, com sistemas de segurança contraterrorismo muito mais avançados. Naturalmente compreendemos que, não devendo ser assim, a segurança funciona de forma reativa em muitos dos casos e, não tendo Lisboa (ou Portugal em geral) sofrido com nenhum caso desta natureza, não sentimos a necessidade de colocar em prática medidas que restrinjam liberdades ou ponham em causa outros direitos. Um desses exemplos é a diferença abismal que existe em relação à utilização de videovigilância em circuito fechado, que em Portugal é largamente regulado e restrito ao contrário de países como o Reino Unido, onde, havendo a regulação necessária, a videovigilância é permitida em locais considerados íntimos como cabines de elevador e corredores de hotel, como em locais públicos e sem restrições de filmagem da via pública.

Em relação à **QD<sub>2</sub>** – “Os instrumentos à disposição de cada unidade hoteleira permitem a cooperação entre si em matéria de segurança?” – percebemos que esta não é uma prática comum em nenhuma das cidades europeias estudadas neste trabalho, uma vez que os instrumentos legais de proteção de dados restringem grande parte da possível partilha de informações entre unidades hoteleiras. Em grandes cadeias hoteleiras, que têm gabinetes corporativos de segurança, parte dessa informação consegue ser recolhida e centralizada, colocando-se sempre o problema da transferência de dados pessoais. Nas cidades com maior número de unidades hoteleiras de uma mesma cadeia, realizam-se reuniões entre os responsáveis de segurança onde parte dessa informação pode ser partilhada e também as boas práticas que são depois replicadas nas unidades com menos meios. No entanto, esse ainda não é o caso da cidade de Lisboa, onde não há uma grande concentração de hotéis da mesma cadeia hoteleira e os que existem não têm essa prática. Começa a notar-se já um desenvolvimento nessa área com a criação do grupo setorial Horeca (hotéis, restaurantes e cafés), da ADSP, que realiza ações de formação e exercícios *table top* para os quadros superiores das empresas do setor da hotelaria.

Como é natural, as medidas vão sendo criadas mediante as necessidades e compreende-se por isso que os instrumentos disponíveis não sejam os mais eficazes, dada a fraca ameaça a que Portugal está sujeito. No entanto, mostra-se uma ideia

contraproducente, uma vez que percebemos que continuamos apenas a agir reativamente, não aprendendo com os erros de outros incidentes. A partilha de informações entre unidades hoteleiras e entre as mesmas e as autoridades públicas pode ajudar a mitigar o risco de incidente desta natureza, como tem vindo a acontecer já no âmbito da pequena criminalidade.

Respondendo de seguida à **QD<sub>3</sub>** – “Existem constrangimentos à cooperação entre unidades hoteleiras em matéria de segurança?” – é visível que sim. Como já vimos, existem constrangimentos legais, mas não só. A falta de pessoal técnico especializado nesta área contribui também para a falta de cooperação numa matéria que é muitas vezes da responsabilidade de profissionais cuja primeira área de responsabilidade é outra que não a da segurança. Uma das dificuldades desta investigação prende-se com o facto de não haver em muitas unidades um responsável de segurança dedicado a tempo inteiro. Este cargo é muitas vezes atribuído a um outro quadro superior (maioritariamente diretores de operações, alojamento e manutenção), que para além de não terem a totalidade do seu tempo dedicado a estas questões, não têm meio de conhecer os seus homólogos, dificultando a comunicação e, por conseguinte, a cooperação. Naturalmente que o trabalho de partilha de informações a nível de segurança entre unidades hoteleiras sempre existiu, mas de modo informal e dentro das possibilidades de cada hotel.

No âmbito do setor do turismo, vale o trabalho que, na cidade de Lisboa, a PSP tem vindo a realizar de forma a funcionar como ponto central de contacto entre todas estas unidades, onde pelas semelhanças do tipo de cliente, também o tipo de meliante é recorrente. Se o trabalho que é feito funciona para a pequena criminalidade, o mesmo pode ser escalado com a criação de canais formais dedicados a uma partilha de informações mais séria, para que sejam alcançados melhores resultados.

Por fim, respondendo à **QD<sub>4</sub>** – “De que forma estão preparados os quadros das empresas com competências em matéria de segurança?” – notamos as principais diferenças entre as cidades europeias estudadas neste trabalho e Lisboa. O que notamos à partida é o fraco investimento na formação de todos os colaboradores, implicando assim também os quadros superiores das empresas.

Esta diferença influencia todo o processo de implementação de uma política de segurança numa unidade hoteleira e posterior gestão de incidentes, caso os mesmos aconteçam. Tratando-se de uma estrutura hierárquica e não havendo preparação nos níveis superiores, mais difícil será a implementação de uma cultura de segurança nos níveis inferiores. O problema coloca-se em duas situações distintas, tendo a primeira consequências na segunda: (1) falta de cultura de segurança, materializada na fraca implementação de procedimentos e modo de trabalhar que não privilegia a salvaguarda dos ativos da empresa, resultando muitas vezes em perdas maiores do que as necessárias à partida; (2) fraca gestão de uma crise por falta de preparação tanto dos quadros superiores, como dos quadros inferiores e posterior recuperação do negócio.

Este é um desafio que empresas tanto em Portugal como no estrangeiro enfrentam com a dificuldade da rotatividade das equipas e falta de formação. A acrescer a esse facto, somam-se as falhas nos planos de contingência para eventos desta natureza que incluam também o controlo dos meios de comunicação social e estratégias de contenção da informação nas plataformas *online*, o que dificulta a reposição da confiança por parte dos clientes, dos colaboradores e dos investidores.

Assim, tentando responder à questão central da investigação, de forma a compreender de que forma as unidades hoteleiras de maior qualidade em Lisboa estão preparadas para um incidente de natureza terrorista, chegamos à conclusão de comparativamente a outros destinos de semelhante procura, as nossas unidades têm muito espaço e oportunidades de melhoria. Este espaço deve-se principalmente a três fatores: (1) a falta de incidentes de natureza semelhante ao que aconteceu nas cidades estudadas e que leva a um sentimento de “não necessidade” de implementar medidas mais concretas de prevenção no âmbito da segurança e que, por um lado, projeta um sentimento de destino seguro aos turistas estrangeiros; (2) decorrente da primeira, a falta de investimento na implementação de medidas uma vez que não há qualquer retorno visível do mesmo a nível de segurança (embora em muitos casos, os investimentos fossem completamente justificados na salvaguarda dos ativos da empresa); e (3) a fraca formação no âmbito da segurança de quadros de nível superior e intermédio nas empresas, que espelha a falta de uma cultura de segurança em todas

as camadas da hierarquia hoteleira. Aliado a este facto, soma-se a fraca comunicação entre colegas do setor, principalmente a de direção geral, na procura de consensos e meios de promover um ambiente ainda mais seguro na cidade de Lisboa. A única exceção a este último facto regista-se em algumas unidades onde os cargos de gestão são ocupados por estrangeiros ou mesmo portugueses que já exerceram funções noutros pontos do globo e de onde trazem perspetivas completamente diferentes em relação à gestão empresarial, com foco na proteção dos clientes e dos seus colaboradores.

Como dissemos no início, com a crescente complexidade das interações a nível mundial, com a proliferação dos meios de comunicação social e a velocidade com que a informação é passada sem olhar a fronteiras ou outras restrições físicas, olhamos para um mundo com ameaças cada vez mais diferenciadas. Sendo também certo que nenhuma geografia é totalmente segura, devemos pensar na máxima “esperar o melhor, preparar para o pior”, não tomando por garantido que Portugal é um país onde nada acontece. A grande publicidade como um dos países mais pacíficos do mundo (Institute for Economics and Peace, 2019) pode muito bem funcionar de forma contraproducente, fazendo com que o país com grandes quantidades de turistas estrangeiros se torne um alvo apetecível de organizações terroristas a operar no continente europeu ou até mesmo dos chamados *lone wolves*.

Importa assim apostar cada vez mais na cooperação entre as entidades públicas e as empresas privadas (tanto as empresas prestadoras de serviços de segurança provada como os seus clientes) na aposta da melhoria da formação contínua dos colaboradores das unidades hoteleiras. Esta aposta deve ser feita tanto ao nível dos colaboradores de base, com ações de formação e sensibilização (pelos departamentos internos de formação e as autoridades públicas), como a nível dos colaboradores de

topo, com a aposta na formação universitária com especializações em matéria de gestão do risco e segurança, a qual já é feita apenas no setor privado.

Com a evolução das ameaças, devemos indubitavelmente evoluir ao nível da prevenção e da resposta, olhando para os exemplos de fora, principalmente compreendendo o que correu mal e não cair no mesmo erro. Recomendamos com este trabalho a continuação da investigação e a aposta das unidades hoteleiras na criação de ambientes seguros na prestação dos seus serviços, sempre com o objetivo último da hotelaria: prestar um serviço de qualidade ao cliente.

## BIBLIOGRAFIA

- Anes, J. M. (2015). Terrorismo. Em J. Bacelar Gouveia, & S. Santos, *Enciclopédia de Direito e Segurança* (pp. 456 - 460). Coimbra: Almedina.
- Beck, U. (2016). *Sociedade de risco mundial – em busca da segurança perdida*. Lisboa: Edições 70.
- Borges, J. V. (2018). A Segurança e Defesa no "Novo Mundo em Mudança". Em J. Borges, A. Telo, & N. Pires, *Dar uma razão à força e uma força à razão* (pp. 3-60). Alcochete: Nexo Literário.
- Deloitte. (2018). *2018 Travel and hospitality industry Outlook*. USA: Deloitte.
- Fortin, M.-F. (1996). *O Processo de Investigação*. Lisboa: Lusodidacta.
- Gouveia, J. B. (2015). *Direito Internacional da Segurança*. Coimbra: Edições Almedina, S.A.
- Gouveia, J. B. (2015). Segurança Humana. Em J. B. Gouveia, & S. Santos, *Enciclopédia de Direito e Segurança* (pp. 418-422). Coimbra: Edições Almedina, S.A.
- Gouveia, J. B. (2018). *Direito da Segurança: Cidadania, Soberania e Cosmopolitismo*. Coimbra: Edições Almedina, S.A.
- Institute for Economics and Peace. (2019). *Global Peace Index 2019: Measuring Peace in a Complex World*. Sydney: Institute for Economics and Peace.
- Institute for Economics and Peace. (2019). *Global Terrorism Index 2019: Measuring the Impact of Terrorism*. Sydney: Institute for Economics and Peace.
- Instituto Nacional de Estatística. (2019). *Estatísticas do Turismo 2018*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- North Atlantic Treaty Organization. (2018). *NORTH ATLANTIC TREATY ORGANIZATION - NATO STANDARDIZATION OFFICE (NSO) 2018 – “AAP-06 Edition 2018 - NATO GLOSSARY OF TERMS AND DEFINITIONS”*. NATO. Obtido em 23 de outubro de 2019, de [https://standard.di.mod.bg/pls/mstd/MSTD.blob\\_upload\\_download\\_routines.download\\_blob?p\\_id=281&p\\_table\\_name=d\\_ref\\_documents&p\\_file\\_name\\_column\\_name=file\\_name&p\\_mime\\_type\\_column\\_name=mime\\_type&p\\_blob\\_column\\_name=contents&p\\_app\\_id=600](https://standard.di.mod.bg/pls/mstd/MSTD.blob_upload_download_routines.download_blob?p_id=281&p_table_name=d_ref_documents&p_file_name_column_name=file_name&p_mime_type_column_name=mime_type&p_blob_column_name=contents&p_app_id=600)
- NSAI Standards. (2018). *Security and resilience - Vocabulary (ISO 22300:2018)*.
- Orchiston, C., Seville, E., & Vargo, J. (2012). *Tourism Recovery and Resilience after the Canterbury Earthquakes*.
- OSCE. (2014). *Preventing Terrorism and Countering Violent Extremism and Radicalization that lead to Terrorism: A Community Policing Approach*. Viena: Stanzell Druck.

- Pires, N. L. (2016). *Resposta ao Jihadismo Radical*. Alcochete: Nexo Literário.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2018). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Sarmiento, M. M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Sistema de Segurança Interna. (2018). *Relatório Anual de Segurança Interna 2017*. Lisboa: Sistema de Segurança Interna.
- Sistema de Segurança Interna. (2019). *Relatório Anual de Segurança Interna 2018*. Lisboa: Sistema de Segurança Interna.
- Telo, A., Borges, J. V., & Pires, N. L. (2018). *Dar uma razão à força e uma força à razão*. Alcochete: Nexo Literário.

## ÍNDICE

DECLARAÇÃO ANTIPLÁGIO.....	I
DECLARAÇÃO DO NÚMERO DE CARACTERES.....	II
DEDICATÓRIA.....	III
AGRADECIMENTOS.....	IV
EPÍGRAFE.....	VI
REGRAS FUNDAMENTAIS DE REDAÇÃO E INDICAÇÕES DE LEITURA .....	VII
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS.....	VIII
RESUMO.....	IX
ABSTRACT.....	X
INTRODUÇÃO.....	1
i. Delimitação da investigação.....	2
ii. Questões, hipóteses e objetivos da investigação.....	3
iii. Metodologia.....	5
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	8
1.1. Enquadramento Teórico.....	8
1.1.1. O negócio da Hotelaria em Portugal e no mundo.....	8
1.1.2. Conceitos de Terrorismo.....	11
1.1.3. Resiliência – um conceito da moda?.....	15
1.1.4. Hotelaria – Continuidade do Negócio e Resiliência.....	16
CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	19
2.1. Natureza da Investigação.....	19
2.2. Explicação das Perguntas.....	19
2.2.1. Entrevista do Tipo A – Responsáveis de Segurança do Setor Hoteleiro.....	19
2.2.2. Entrevista do Tipo B – Presidente da Associação de Diretores de Segurança de Portugal.....	22
CAPÍTULO III – ANÁLISE DA INVESTIGAÇÃO.....	25
3.1. Análise do caso de Londres.....	25
3.1.1. Análise das entrevistas do tipo A – Londres.....	26
3.2. Análise do caso de Barcelona.....	32
3.2.1. Análise das entrevistas do tipo A – Barcelona.....	33

3.3. Análise do caso de Paris.....	37
3.3.1. Análise das entrevistas do tipo A – Paris.....	38
3.4. Análise do caso de Lisboa .....	41
3.4.1. Análise das entrevistas do tipo A – Lisboa .....	42
3.5. Análise da entrevista ao Presidente da ADSP.....	48
3.6. Discussão dos resultados .....	53
CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES .....	56
BIBLIOGRAFIA.....	XII
ÍNDICE .....	XIV
ÍNDICE DE TABELAS.....	XVI
ANEXOS.....	XVII
ANEXO A – Modelo de Entrevista do tipo A .....	XVIII
ANEXO B – Modelo de Entrevista ao Presidente da ADSP .....	XIX
ANEXO C – Níveis Sistema VIGIPIRATE .....	XX
ANEXO D – Níveis de alerta de terrorismo - Reino Unido.....	XXI
ANEXO E – Níveis de alerta de terrorismo - Espanha.....	XXII
ANEXO F – Identificação dos entrevistados na entrevista do tipo A .....	XXIII

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Análise da Pergunta 1 – Entrevistados Londres.....	27
Tabela 2 - Análise da Pergunta 2 – Entrevistados Londres.....	28
Tabela 3 - Análise da Pergunta 3 – Entrevistados Londres.....	28
Tabela 4 - Análise da Pergunta 4 – Entrevistados Londres.....	29
Tabela 5 - Análise da Pergunta 5 – Entrevistados Londres.....	29
Tabela 6 - Análise da Pergunta 6 – Entrevistados Londres.....	30
Tabela 7 - Análise da Pergunta 7 – Entrevistados Londres.....	31
Tabela 8 - Análise da Pergunta 8 – Entrevistados Londres.....	31
Tabela 9 - Análise da Pergunta 9 – Entrevistados Londres.....	32
Tabela 10 - Análise da Pergunta 1 – Entrevistados Barcelona.....	33
Tabela 11 - Análise da Pergunta 2 – Entrevistados Barcelona.....	34
Tabela 12 - Análise da Pergunta 3 – Entrevistados Barcelona.....	34
Tabela 13 - Análise da Pergunta 4 – Entrevistados Barcelona.....	34
Tabela 14 - Análise da Pergunta 5 – Entrevistados Barcelona.....	35
Tabela 15 - Análise da Pergunta 6 – Entrevistados Barcelona.....	35
Tabela 16 - Análise da Pergunta 7 – Entrevistados Barcelona.....	35
Tabela 17 - Análise da Pergunta 8 – Entrevistados Barcelona.....	35
Tabela 18 – Análise da Pergunta 9 – Entrevistados Barcelona.....	36
Tabela 19 - Análise da Pergunta 1 – Entrevistados Paris.....	38
Tabela 20 - Análise da Pergunta 2 – Entrevistados Paris.....	38
Tabela 21 - Análise da Pergunta 3 – Entrevistados Paris.....	38
Tabela 22 - Análise da Pergunta 4 – Entrevistados Paris.....	39
Tabela 23 - Análise da Pergunta 5 – Entrevistados Paris.....	39
Tabela 24 - Análise da Pergunta 6 – Entrevistados Paris.....	40
Tabela 25 - Análise da Pergunta 7 – Entrevistados Paris.....	40
Tabela 26 - Análise da Pergunta 8 – Entrevistados Paris.....	40
Tabela 27 - Análise da Pergunta 9 – Entrevistados Paris.....	41
Tabela 28 - Análise da Pergunta 1 – Entrevistados Lisboa .....	42
Tabela 29 - Análise da Pergunta 2 – Entrevistados Lisboa .....	43
Tabela 30 - Análise da Pergunta 3 – Entrevistados Lisboa .....	43
Tabela 31 - Análise da Pergunta 4 – Entrevistados Lisboa .....	44
Tabela 32 - Análise da Pergunta 5 – Entrevistados Lisboa .....	46
Tabela 33 - Análise da Pergunta 6 – Entrevistados Lisboa .....	46
Tabela 34 - Análise da Pergunta 7 – Entrevistados Lisboa .....	46
Tabela 35 - Análise da Pergunta 8 – Entrevistados Lisboa .....	47
Tabela 36 – Análise da Pergunta 9 – Entrevistados Lisboa.....	47
Tabela 37 - Pergunta P1-B - Resumo.....	48
Tabela 38 - Pergunta P2-B - Resumo.....	49
Tabela 39 - Pergunta P3-B - Resumo.....	50
Tabela 40 - Pergunta P4-B - Resumo.....	50
Tabela 41 - Pergunta P5-B - Resumo.....	51
Tabela 42 - Pergunta P6-B - Resumo.....	52
Tabela 43 - Pergunta P7-B - Resumo.....	52

## **ANEXOS**

## ANEXO A – Modelo de Entrevista do tipo A

### GUIÃO DE ENTREVISTA DO TIPO A

Entrevista Estruturada no âmbito da Dissertação de Mestrado em Direito e Segurança

NOTA: As identificações dos entrevistados serão protegidas, mediante sua vontade expressa. As respostas a este questionário têm apenas valor informativo, não transparecendo a opinião da instituição que representam, mas sim as suas próprias.

#### I - Caracterização do Entrevistado:

<b>Função:</b>	
<b>Dimensão da unidade:</b>	
<b>Localização da unidade:</b>	
<b>Local:</b>	<b>Data:</b>
<b>Hora de início:</b>	<b>Hora de Fim:</b>

#### II - Perguntas

PERGUNTA 1 – A sua organização pertence a um grupo hoteleiro? Qual a dimensão em unidades hoteleiras?

PERGUNTA 2 – A sua organização tem procedimentos obrigatórios para a prevenção de um incidente de natureza terrorista?

PERGUNTA 3 – Quais os instrumentos à sua disposição para a elaboração de planos de prevenção de incidentes de natureza terrorista?

PERGUNTA 4 – A sua organização disponibiliza formação específica no âmbito de *security* para todos os colaboradores?

PERGUNTA 5 – Que categorias de colaboradores têm formação específica de sensibilização para a prevenção de incidentes de natureza terrorista?

PERGUNTA 6 - A sua organização realiza simulacros que têm como objetivo a avaliação da prática de procedimentos de *security*? Com que frequência?

PERGUNTA 7 – A sua organização tem um plano de contingência para o período posterior a um incidente de natureza terrorista?

PERGUNTA 8 – A sua organização tem um plano de controlo mediático (Relações Públicas) para a eventualidade de um incidente de natureza terrorista?

PERGUNTA 9 – Na sua perspetiva, em que medida podem as empresas privadas, com a colaboração do Estado (Forças de Segurança), se podem preparar melhor para um eventual incidente de natureza terrorista?

## **ANEXO B – Modelo de Entrevista ao Presidente da ADSP**

### **GUIÃO DE ENTREVISTA DO TIPO B**

Entrevista Estruturada no âmbito da Dissertação de Mestrado em Direito e Segurança

Entrevistado: Sr. Coronel Ludovico Jara Franco, Presidente da Associação de Diretores de Segurança

PERGUNTA 1 – Como vê o crescente número de turistas na cidade de Lisboa e as ameaças que o mesmo acarreta?

PERGUNTA 2 – O que acha da diminuição do número de esquadras de Polícia no centro de Lisboa e os riscos que a mesma acarreta?

PERGUNTA 3 – Qual o papel atual das empresas de Segurança Privada na produção de segurança e na mitigação do risco nas empresas onde prestam serviço, nomeadamente no setor hoteleiro? Como pode melhorar?

PERGUNTA 4 – Sabemos que a Associação tem vindo a apostar cada vez mais na formação homologada pelo Departamento de Segurança Privada, nomeadamente na que certifica os Diretores de Segurança e outros indivíduos com funções semelhantes. De que forma podem estes quadros melhorar a segurança que se produz no seio das empresas privadas onde exercem funções?

PERGUNTA 5 – Das novas medidas de segurança obrigatórias na realização de grandes eventos, quais delas poderiam ser adotadas num ambiente turístico onde algumas ameaças são semelhantes?

PERGUNTA 6 – No seguimento da pergunta anterior, como vê a criação de um centro de partilha de informações que privilegiasse o setor turístico, dado que os meliantes são muitas vezes já conhecidos das autoridades?

PERGUNTA 7 – No quadro atual da Segurança a empresas privadas, como vê a colaboração e articulação entre Entidade Pública (FFSS), empresa de Segurança Privada e Cliente?

## ANEXO C – Níveis Sistema VIGIPIRATE<sup>37</sup>



(1)



(2)



(3)

---

<sup>37</sup> Fonte: <https://www.gouvernement.fr/vigipirate>

## ANEXO D – Níveis de alerta de terrorismo - Reino Unido<sup>38</sup>

**CRITICAL**

Um ataque está iminente

**SEVERE**

Um ataque é altamente provável

**SUBSTANCIAL**

Um ataque é provável

**MODERATE**

Um ataque é possível mas não provável

**LOW**

Um ataque não é provável

---

<sup>38</sup> Fonte: Autor.

## ANEXO E – Níveis de alerta de terrorismo - Espanha<sup>39</sup>



---

<sup>39</sup> Fonte: <https://www.dsn.gob.es/es/nivel-alerta-antiterrorista>

## **ANEXO F – Identificação dos entrevistados na entrevista do tipo A**

Na presente versão de publicação, este anexo foi retirado por ser passível de comprometer a segurança das unidades hoteleiras onde, à data, os entrevistados exerciam as suas funções.