

Segurança “*Just In Time*”: abandonar de vez o paradigma da mão-de-obra intensiva

JOSÉ TORRES

*Superintendente da Polícia de Segurança Pública
Secretário-Geral dos Serviços Sociais da PSP
Investigador do ICPOL e Docente do ISCP SI*

Sumário

A Polícia de Segurança Pública (PSP), tal como outras organizações públicas em Portugal, vive há muito sob um paradigma de mão-de-obra intensiva, fruto da decana resposta política perante novos problemas de crime e desordem: mais esquadras e mais homens. Essa situação tem sido uma fonte adicional de ineficiência relativa, podendo dizer-se que a PSP está a sofrer os efeitos da clássica lei económica do rendimento marginal decrescente do factor trabalho.

O modelo transversal de segurança “*Just in Time*”, para além de muito menos dispendioso e menos complexo do ponto de vista da gestão corrente, é mais flexível e globalmente mais eficaz e produtivo, embora esteja dependente da observância de diversos requisitos para que o seu sucesso seja uma realidade. Acima de tudo, há que construir uma cultura tecnológica duradoira, investindo em material, equipamento e tecnologia que atenuie significativamente a necessidade de mão-de-obra, bem como a instituição de uma filosofia global de gestão do risco.

Palavras-chave: segurança *just-in-time*; gestão de risco; paradigma de mão-de-obra intensiva.

Summary

The Public Security Police (PSP), like other public organizations in Portugal, lives under a labor-intensive paradigm, due to the old policy response to new problems of crime and disorder: more and more men

and squads. This situation has been an additional source of relative inefficiency and we can say that the PSP is suffering the effects of the classical economic *Law of Diminishing Marginal Returns* on labor.

The model «security just-in-time», much less expensive and less complex in terms of current management, is more flexible and generally more effective and productive, although dependent on several requirements in order to achieve its success. Above all we need to build a lasting technological culture, investing in material, equipment and technology that significantly mitigates the need for hand labor, as well as the establishment of a comprehensive philosophy of risk management.

Keywords: security *just-in-time*, risk management, labor-intensive paradigm.

É relativamente consensual que a temática da segurança é uma das que mais paixões e emoções gera no seio dos estudiosos e da população em geral, podendo até dizer-se que não se subsume tanto a um *estado* mas a um *sentimento*, com toda a carga de subjectividade e até irracionalidade subjacente. Nos tempos que correm, mais do que nunca, a abordagem da sensível questão da segurança pública não pode alhear-se da evolução dos indicadores macroeconómicos e orçamentais. Na verdade, quando a mesma parece estar em causa aos olhos da sociedade civil, ganhando espaço noticioso, a resposta política, em parte induzida pelos ditos «especialistas» e «peritos» em segurança que pululam por este simpático rectângulo, tem sido quase sempre na componente *esforço*: mais *meios*, mais *homens*, mais *dinheiro*. Será esse o caminho? Ou estaremos antes a agravar os níveis de ineficiência sistémica sem melhoria dos resultados?

Antes de mais, no campo em que se situa a breve reflexão a que nos propomos é possível falar-se em três tipos de *racionalidades*. Uma racionalidade *técnico-táctica*, assente na doutrina, no saber fazer, suportada na teorização dos verdadeiros peritos com adequada experiência e conhecimento; uma racionalidade *política*, que assenta em desígnios essenciais de boa governação, com um cariz geneticamente mais volátil em função de circunstâncias várias de maior abrangência ligadas ao interesse do Estado e à prossecução do bem-estar geral; e uma *racionalidade populista*, mais demagógica, mais impulsiva, de base empírica, sem deixar de ser previsível nos seus contornos globais.

A racionalidade política não tem forçosamente que divergir da técnico-táctica, antes pelo contrário. Poderá até assumir um justo equilíbrio entre esta e a racionalidade populista, atentos os interesses em jogo, em especial quando pragmaticamente estão em causa motivações directa ou

indirectamente associadas à própria conservação do poder. Basicamente os problemas começam a aparecer quando ela é eminentemente comandada por lógicas ancoradas numa racionalidade do tipo populista, divergindo de forma crescente da racionalidade técnico-táctica, para desespero dos peritos de segurança e, em última instância, dos próprios tesoureiros da Fazenda Pública!

A gestão de riscos na Segurança Interna

A dinâmica da gestão de riscos de segurança pode assumir-se como um referencial metodológico que concilia as três racionalidades em causa. Começemos por abordá-la nos seus contornos mais genéricos e simplistas.

Quando falamos de gestão de riscos no contexto da segurança pública estamos sempre no plano da aplicação óptima de recursos limitados em contexto mutável numa base de custo-benefício. Os gestores que têm a responsabilidade de administrar a segurança pública ficam assim dotados de uma ferramenta que lhes fornece opções decisórias racionais e que inevitavelmente incorporam uma dose quantificada de incerteza, de aleatoriedade.

Assumindo um conceito abrangente mas obviamente não isento de críticas, podemos sempre dizer que *risco* traduz-se pela probabilidade de uma determinada ameaça explorar uma vulnerabilidade potencial do sistema resultando um determinado impacto num activo crítico para a missão e objectivos de uma nação ou instituição. Assim, os três factores-chave subjacentes a este conceito acabam por ser as *ameaças* (factor externo), as *vulnerabilidades* e os *impactes* (factores internos), cuja conjugação, numa lógica de geometria variável, qualificam e graduam o risco.

O processo de gestão de riscos é complexo e de laboração contínua. Deriva inicialmente de uma reflexão sobre os activos críticos, ou seja aqueles que face às circunstâncias são os mais importantes para um país ou instituição, passando para uma fase em que são estudadas as ameaças que sobre eles incidem, nomeadamente nas suas componentes volitiva, logística/tecnológica e estratégica (oportunidade). Depois de elencadas e seriadas as vulnerabilidades do sistema às ameaças em apreço, passa-se à fase de *avaliação dos riscos*, onde esses factores são assimilados à luz de cenários plausíveis e onde são estudados os diversos impactes, de forma a quantificar e graduar os riscos inerentes. Por último, são estudadas as possíveis contra-medidas sob uma lógica de custo-benefício para propozição superior, garantindo-se a reciclagem permanente do processo.

Mas, quando falamos nessas contra-medidas, as quais, necessariamente, implicam despesa pública, o limite não é o céu! Para mais, um investimento desmedido na área da segurança pública pode provocar uma ilusão de segurança (ou de insegurança, quando notoriamente excessivo!) – se bem que esta pode ser **provocada acintosamente** –, já que a partir de um certo ponto os ganhos marginais em termos de nível de risco são notoriamente cada vez menores, chegando mesmo a ser igual a zero, quando nos depararmos com o chamado *risco estrutural* – o ponto A na fig. 1 –, ou seja, o nível de risco que existirá sempre por força de diversos factores, muitos deles incontrolláveis (incapacidade das estruturas de segurança de acolherem o investimento em termos organizacionais, factor surpresa, «crime por formigueiro», etc.). Nesse sentido, qualquer investimento adicional a partir desse ponto será uma pura irracionalidade do ponto de vista técnico-tático, embora possa não o ser do ponto de vista político ou populista.

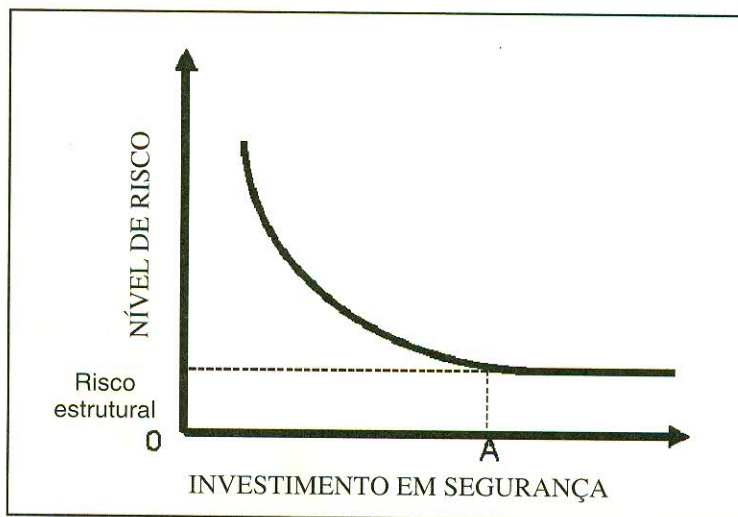


Figura 1 (Autor: Elaboração própria)

Esta capacidade de convivência com um determinado nível de risco, que chega a situar-se no plano cultural, impõe-se com maior acuidade quando as necessidades aumentam de forma permanente e incontrollável, especialmente em contextos de contracção orçamental, de degradação da situação sócio-criminal e de diversidade inimaginável de cenários de ameaça. Assim, cabe ao analista preocupar-se essen-

cialmente com as situações de maior risco que, conjugadamente, assentam em elevadas probabilidades de ocorrência de ameaças e de maiores impactes negativos para a nação ou instituição. No entanto, esta estratégia não poderá nunca alhear-se de outras situações de menor risco à partida mas que, a ocorrer, trazem graves consequências em termos de normalidade democrática e social, pelo que se impõe uma adequada *gestão global do risco*.

Nessa medida, para situações envolvendo elevada probabilidade de ocorrência de uma determinada ameaça com elevado impacte, a estratégia adequada será de *eliminação do risco*, actuando activa e firmemente sobre uma ou mais componentes do risco (ameaça, vulnerabilidade e/ou impacte); já num cenário de baixa probabilidade e de elevado impacte, a estratégia deverá ser de *transferência do risco*, ou seja, partilhá-lo ou “subcontratar” a assunção do impacte potencial; em cenários de alta probabilidade e baixo impacte o ideal será um esforço contínuo de *mitigação do risco*, actuando de forma sistemática num paradigma de maior tolerância ao risco e assumindo uma atitude mais passiva face ao mesmo; finalmente, em situações de baixa probabilidade e baixo impacte será racionalmente aconselhável a *assunção do risco*, ou seja, ignorar as fontes de perigo, não adoptando contra-medidas de especial relevo, apenas assegurando uma monitorização passiva das mesmas.

Ora, esta filosofia de incorporação mental do risco e da sua graduação e priorização pressupõe uma autêntica mudança de paradigma na *segurança pública*, abandonando definitivamente a lógica actual de “ocupação de terreno” – em permanente esforço, embora obviamente inglório, para evitar e sanar qualquer tipo de perigo potencial –, traduzida por uma alta visibilidade de meios e utilização intensiva de mão-de-obra, o sistema mais oneroso mas não o mais eficaz¹.

O modelo de “Ocupação do terreno”

Praticamente de forma ininterrupta desde a data da sua criação, as Forças de Segurança nacionais, em particular a Polícia de Segurança Pública (PSP), têm assentado o seu funcionamento numa lógica de mão-de-obra intensiva em detrimento, utilizando a expressão de Luciano

¹ Embora do ponto de vista da racionalidade populista seja o mais atraente.

Amaral², do *grau de capitalística*, entendido como o uso inteligente de equipamentos e tecnologia na actividade de negócio e de suporte. Se analisarmos a estrutura orçamental da PSP, verificamos o facto insólito e porventura único no mundo civilizado de cerca de 92% do orçamento estar afectado a *despesas com pessoal*, deixando muito pouco para o chamado consumo intermédio e muito menos para o investimento, que não chega a atingir o valor de 1% do total!

Este decano modelo de repartição estrutural do orçamento da PSP está muito afastado da realidade de organizações policiais de outros países do mundo. Por exemplo, no Reino Unido as despesas com pessoal da generalidade das forças policiais gira à volta dos 55%, enquanto que em países tão díspares como a França, Singapura, Austrália e Noruega, os valores são sensivelmente de 67%, 51%, 60% e 73%. Mesmo na América do Sul, região alvo de preconceitos negativos no que toca às suas forças policiais e militares – maioritariamente de forma injusta, diga-se –, a percentagem do orçamento das Polícias dedicado a despesas com pessoal não ultrapassa normalmente os 60-70%, o que não deixa de ser elucidativo.

Esse elevadíssimo peso das despesas de pessoal nos orçamentos históricos e hodiernos da PSP, para além de provocar uma significativa inelasticidade estratégica e tática, empurram naturalmente a instituição para níveis de ineficiência não compagináveis com exigências de boa gestão pública, acabando por abafar o omnipresente espírito de missão e a dedicação do seu pessoal, os quais tradicionalmente actuam como contrapeso das crónicas contrariedades encontradas nos mais diversos campos. Efectivamente, não basta recrutar e formar multidões de polícias. Numa profissão tão exigente e penosa, há que garantir uma ampla e diversificada oferta de produtos na área social que permita o seu acolhimento e alojamento regular ou sazonal, o fornecimento temporalmente desfasado e quantas vezes imprevisível de refeições, o acolhimento de menores a cargo dos profissionais quando em deslocações de serviços ou em trabalho de turnos e a prestação de especiais cuidados médicos preventivos e curativos, entre muitos outros aspectos que poderiam ser aqui elencados.

Quando este tipo de apoio social, tantas vezes esquecido pelos fundamentalistas da tecnocracia contabilística, começa a ser insuficiente para suprir todas as necessidades, o resultado pode passar pela quebra da produtividade, da coesão interna e até da própria disciplina. A aposta

² Economia Portuguesa – As Últimas Décadas, FFMS, Lisboa (2010).

unilateral em aumentar o efectivo policial num cenário destes acaba por agravar a incapacidade de resposta das estruturas de enquadramento e apoio profissional, deixando de ser parte da solução mas sim do problema.

Por outro lado, em organizações com um exacerbado peso de mão-de-obra, como a PSP, os problemas de gestão administrativa complexificam-se no seio de um denso enredo normativo que normalmente provoca a estagnação do normal percurso profissional intra e inter-carreiras, com prejuízo para o bem-estar e coesão de uma Instituição com um forte pendor hierárquico. Também aspectos como a comunicação interna, a motivação ou a gestão da componente disciplinar assumem um grau de dificuldade enorme para as respectivas administrações.

Os sintomas das inevitáveis disfunções que emergem deste paradigma são fáceis de perceber³: elevadas taxas de absentismo, grande número de baixas prolongadas por motivos relativamente ambíguos, esbatimento dos níveis de comando e controlo, actos reiterados de indisciplina e de afrontamento da hierarquia, quebra de auto-estima e a diminuição dos cuidados com o atavio e com o uso de uniforme e equipamento, entre muitos outros. A lista pode ser mais ou menos extensa, mas o resultado é sempre o mesmo: diminuição da eficácia apesar do reforço dos meios humanos, ou seja, o aprofundamento do grau de ineficiência e uma quebra relativa da produtividade global. A criminalidade pode parecer imparável neste contexto, despertando a tradicional resposta, ou seja, novas incorporações de polícias. O ciclo vicioso está à vista!

Ora, essa aposta recorrente em mais efectivo em detrimento da aquisição e actualização de equipamento e tecnologia policiais⁴, aliada a uma obsessão permanente de visibilidade dos meios, leva-nos para sistemas de *ocupação de terreno*, conforme decorre da figura 2, no fundo sistemas de quadrícula geográfica, radicando em princípios metodologicamente afins, passe a comparação, aos que sustentavam as organizações medievais de detecção da então recorrente ameaça de invasão territorial, essencialmente à base de vigias e atalaias estrategicamente dispostas para permitir a comunicação em linha de vista.

³ Refira-se que, seguindo a melhor doutrina, os níveis de qualidade e eficiência na produção de bens e serviços, mesmo que de natureza pública, melhoram substancialmente com a substituição progressiva da mão-de-obra por capital fixo até um ponto optimizado. A este propósito, vide Jean-Pierre Anastassopoulos et al. (1997)

⁴ De resto, a falta de investimento em capital fixo no tecido económico português é apontada por muitos como a principal causa para a relativamente baixa produtividade nacional.



Figura 2 (Autor: Elaboração própria)

Já sem falar das periodicamente invocadas estatísticas comparativas que colocam Portugal como um dos países com um rácio polícias/habitantes mais elevado do mundo ocidental⁵, o certo é que o combate ao crime assente essencialmente no aumento do efectivo das Forças de Segurança pode revelar-se uma solução marginalmente ineficaz e tendencialmente ineficiente, sendo que existe ampla margem de progressão efectiva em soluções baseadas no uso intensivo, integrado e inteligente de equipamento e material de prevenção/dissuasão, intervenção e investigação policiais, em modernas tecnologias de comando e controlo operacional de meios ou em ferramentas avançadas de análise e previsão criminais. Se a isto juntarmos uma filosofia de acoplamento retráctil dos meios em sistema de *pool* para projecção quando e onde forem necessários, estaremos então a falar no conceito de segurança "*just-in-time*".

O conceito de segurança "*just-in-time*"

Na passada década de cinquenta, a famosa construtora automóvel *Toyota* desenvolveu no Japão um conceito logístico inovador que, na sequência da sua introdução na Europa 30 anos mais tarde, iria perdurar

⁵ Se bem que este tipo de comparações deve entrar com outras variáveis importantes, como o grau de aceitação/hostilidade com a autoridade do Estado, por exemplo.

como uma das referências até à actualidade: o “*just-in-time*” (JIT), um sistema globalmente orientado para a afectação de matérias-primas ao local de utilização e de produtos acabados no ponto de venda apenas no momento exacto para tal, minimizando dessa forma custos de armazenagem e/ou de dispersão. Convém aqui frisar que o JIT, tido como uma filosofia global, assenta em pressupostos de qualidade total, exigindo elevados investimentos em tecnologia e em formação dos recursos humanos.

Transportando para a problemática que agora nos interessa, poderíamos considerar o conceito de *Segurança Just-In-Time* (JITS)⁶ como uma estratégia de gestão policial significativamente assente em tecnologia inteligente que alia a concentração de meios com a capacidade de os projectar quando, onde e como a situação o exigir, sendo suportada por um estudo sistemático de informações e de operações.

Repare-se que este conceito difere substancialmente do de mera “concentração de meios” (fig. 2), assente em modelos de mão-de-obra intensiva e de retractilidade dos meios, já que o uso significativo de *capital fixo* é condição *sine qua non* para o seu sucesso. Na verdade, a filosofia de mera concentração de meios conduz a posturas demasiado passivas e a tácticas basicamente reactivas perante a crescente volatilidade e instabilidade ambientais próprias das modernas sociedades democráticas ocidentais, sendo mais adequada a ambientes estáveis e previsíveis. Portugal teve uma experiência relativamente recente que comprovou isso mesmo – a insuficiência de meios tecnológicos e de mobilidade condenou-a ao insucesso, pelo menos no plano subjectivo, o que já não é negligenciável.

O JITS não prejudica desideratos de maior proximidade e até visibilidade da Polícia perante a sua população. No fundo, os critérios técnico-científicos para os atingir são até apurados e aperfeiçoados por via de uma maior base tecnológica de apoio, melhorando os níveis de interacção e tornando mais eficaz a dispersão das forças no terreno.

Pensamos que, numa lógica de custo-benefício, a estratégia actual mais ajustada a ambientes voláteis e instáveis, como os da generalidade das cidades de média/elevada dimensão, o ideal passará efectivamente pela instituição de políticas organizacionais e funcionais do tipo JITS no desenho dos sistemas de segurança ao nível macro, em que, aliado a uma retractilidade dos meios de prevenção e intervenção – o que pressupõe uma alta versatilidade e mobilidade de meios, características típicas de modelos de *logística enxuta*, em oposição à *logística massiva* –, haverá

⁶ “*Just In Time Security*”, alargando o acrónimo anglicista.

uma aposta intensiva em sistemas tecnológicos de informações e de apoio às operações no terreno⁷.

Para que tal modelo funcione, existem diversas condições que forçosamente terão que ser garantidas, nomeadamente:

- *Cadeia de comando, coordenação e controlo bem definida.* Deverão existir protocolos de actuação extremamente claros e objectivos, assegurando a necessária versatilidade por via de uma lógica de contingência suportada em análises de risco (gestão de cenários). A função de controlo assumirá uma especial atenção, nomeadamente através da mensuração tanto quanto possível objectiva de resultados.
- *Forte mobilidade e versatilidade dos meios.* A capacidade de projecção de meios assume uma importância crítica neste processo, não só no vector reactivo mas também – e essencialmente – no vector preventivo, garantindo que os mesmos estão no sítio certo à hora certa de forma a dissuadir focos de criminalidade e de desordem pública ou para acorrer aos incidentes que venham a surgir.
- *Aposta na função “intelligence”.* Uma política de JITS pressupõe que a actividade de polícia seja liderada e controlada por sistemas de informação altamente eficazes, em especial no que toca à análise retrospectiva e prospectiva de eventos, ocorrências e incidentes e subsequente construção de indicadores de risco com relevância estratégica e operacional, com uma ligação permanente a actividades de suporte ao nível administrativo e logístico. A PSP já deu passos importantes neste capítulo, ao desenhar e implementar o SEI – Sistema Estratégico de Informações –, uma ferramenta tecnológica que seguramente estará na linha da frente na área da gestão de informação policial em todo o mundo, nascida de um momento de rara capacidade visionária⁸.
- *Elevado apoio tecnológico às operações no terreno.* Na sequência do que foi dito atrás, a gestão das operações no terreno, incluindo a vigilância situacional, obriga à intervenção permanente

⁷ O nível qualitativo das últimas gerações de equipamento tecnológico ao serviço da prevenção criminal, nomeadamente no que toca à detecção e recolha de imagens, é bastante grande, permitindo não só uma maior eficácia com menor intervenção humana mas também a garantia da privacidade dos cidadãos.

⁸ Embora sejam recorrentemente enormes as dificuldades em obter uma linha de investimento de forma a garantir a sua manutenção, actualização e expansão.

de apurada tecnologia para assegurar eficazmente o ciclo tradicional de prevenção/dissuasão-deteção-reacção. Sistemas de vídeo-protecção e vídeo-vigilância, de geo-referenciação criminal, de investigação operacional, de polícia técnica e científica, de interoperabilidade de bases de dados em tempo real, entre outros, são exemplos de tecnologia avançada ao serviço da actividade policial nos tempos modernos e que só de forma ténue são instituídos na PSP e, quando o são, apenas revestem a forma de meros “fogachos” com fins mediáticos para capitalização política, os quais rapidamente caem no esquecimento e morrem por falta de investimento na sua continuidade e especialmente na sua consolidação sistémica⁹.

- *Doutrina, técnica e tática operacionais bem clarificadas e experimentadas.* Para que a filosofia do JITS funcione, tem que haver permanente consolidação teórica da técnica e da aprendizagem obtida por via da praxis, de forma a garantir a evolução e aperfeiçoamento contínuos.
- *Elevada qualificação e especialização do pessoal.* Tal como para a área da gestão empresarial, o JITS pressupõe uma cultura de *qualidade total*, ancorada numa elevada qualificação e especialização de todo o efectivo dentro de cada sector, sob um paradigma de descentralização de funções e de controlo tanto nos procedimentos como nos resultados. O factor motivação do pessoal é crítico, impondo-se estilos de liderança de base contingencial face aos diversos contextos e natureza das funções em causa.
- *Adopção de estratégias adequadas de gestão do risco.* Finalmente, mas não menos importante, o JITS tem no seu código genético a ideia de *risco*, no sentido em que não é possível precaver todas as ameaças em todos os cenários, assumindo definitivamente uma abordagem radicada num tipo de racionalidade técnico-táctica associada a pressupostos de custo-benefício e de sustentabilidade do sistema como um todo, tanto no plano político como nos planos social e orçamental.

⁹ Na verdade, quando não existe uma autêntica cultura tecnológica essas iniciativas acabam emergir completamente desgarradas do contexto institucional como um todo, ficando extremamente vulneráveis à conjuntura e às próprias convicções de cada um.

Conclusão

O paradigma de mão-de-obra intensiva em que a PSP vive há muito mergulhada tem-se revelado ineficiente e impotente para travar a tendência de agravamento da criminalidade e da instabilidade social que se vive hoje na generalidade das sociedades democráticas, exigindo portanto outro tipo de resposta que não a clássica e intuitiva: mais polícias e mais esquadras.

O modelo transversal de segurança “*Just in Time*”, para além de muito menos dispendioso e menos complexo do ponto de vista da gestão corrente – quem comanda homens conhece essa realidade –, é mais flexível e globalmente mais eficaz e produtivo, embora esteja dependente da observância de diversos requisitos para que o seu sucesso seja uma realidade.

Acima de tudo há que construir uma cultura tecnológica duradoira, investindo em material, equipamento e tecnologia que atenuie significativamente a necessidade de mão-de-obra, bem como instituir uma filosofia global de gestão do risco, baseada numa racionalidade verdadeiramente técnico-táctica em detrimento de critérios de teor mais populista, na medida em que não se pode andar atrás dos acontecimentos com constantes inflexões de estratégias e táticas securitárias ao sabor das agendas mediáticas e dos gritos na rua.

O cenário de redução paulatina do efectivo da PSP em favor do incremento significativo do capital fixo, possibilitando a melhoria das condições remuneratórias, de trabalho e de apoio social de um corpo de funcionários mais reduzido, qualificado e motivado, deveria desde já ser discutido sem preconceitos e complexos ultrapassados. No fundo, o que se pede é mais cérebro e menos músculo!

Lisboa, 27 de Dezembro de 2011

Bibliografia essencial

- AMARAL, Luciano, *Economia Portuguesa – As Últimas Décadas*, Fundação Francisco Manuel dos Santos, Lisboa 2010.
- ANASTASSOPOULOS, Jean-Pierre et al., *Strategor*, 3.ª Ed., Publicações Dom Quixote, Lisboa (2000).
- CARVALHO, José Crespo et al., *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento*, Edições Sílabo, Lisboa, 2010.
- CARVALHO, José Crespo, *A Lógica da Logística*, Edições Sílabo, Lisboa, 2004.

- FERNANDES, Luís Fiães, *As sociedades contemporâneas e a ameaça terrorista*, in MOREIRA, Adriano, Coord., *Terrorismo*, Almedina, Coimbra, 2004.
Revista *Courrier Internacional*, nº 191, Jan2012
- ROPER, Carl, *Risk Management for Security Professionals*, Butterworth-Heinemann, 1999.
- TORRES, José, intervenção sobre *Segurança “Just-In-Time”* no PT-SSN WORKSHOP II, ocorrido na Universidade de Coimbra, 2011.
- TORRES, José, *Investigação Criminal de Proximidade*, Revista “Policia Portuguesa”, n.º 001 III série, Outubro/Dezembro 2006, Lisboa.
- TORRES, José, *Terrorismo Islâmico: Gestão dos Riscos para a Segurança Nacional*, UAL, Lisboa, 2009.

