

# **Diretrizes para a prevenção de crimes postais**

## **Grupo “Segurança Postal” da UPU**

Versão 1.1

Berna 2023

Secretaria Internacional da UPU

<b>Índice</b>	<b>Página</b>
<b>1 Introdução</b>	<b>3</b>
<b>2 Visão geral e objetivos</b>	<b>3</b>
<b>3 Avaliação de riscos</b>	<b>4</b>
<b>4 Técnicas e princípios da avaliação de riscos</b>	<b>5</b>
<b>5 Edifícios e instalações</b>	<b>6</b>
<b>6 Equipamentos e tecnologia</b>	<b>9</b>
<b>7 Correio</b>	<b>10</b>
<b>8 Finanças</b>	<b>11</b>
<b>9 Funcionários</b>	<b>12</b>
<b>10 Clientes</b>	<b>15</b>
<b>11 Outros ocupantes, vizinhos e comunidade</b>	<b>15</b>
<b>12 Forças de segurança</b>	<b>16</b>
<b>13 Utilização indevida dos Correios</b>	<b>17</b>
<b>14 Serviços de segurança e investigação</b>	<b>17</b>
<b>15 Resumo e conclusões</b>	<b>18</b>
<b>Anexo A</b>	<b>19</b>

## 1 Introdução

As comunicações eletrônicas e as novas tecnologias transformaram profundamente a forma como os serviços postais conduzem os seus negócios. Operando historicamente como monopólios protegidos, os serviços postais competem agora num ambiente mais exigente, no qual as pressões dos clientes e do mercado determinam até que ponto os operadores designados atingem os seus objetivos comerciais.

Se os operadores designados pretenderem permanecer como entidades comerciais viáveis, devem fazer tudo o que estiver ao seu alcance para garantir que os seus produtos e serviços principais e exclusivos oferecem elementos de valor igual ou superior aos oferecidos pelos seus concorrentes. Neste meio, um dos requisitos fundamentais é que os serviços, produtos e capitais estejam disponíveis, seguros e protegidos, e que as pessoas que trabalham no ambiente postal, bem como os clientes, se sintam seguros e valorizados.

Os operadores designados em todo o mundo têm uma oportunidade única de apoiar o crescimento das atividades postais através de iniciativas de segurança de qualidade, o que irá melhorar ainda mais a qualidade dos serviços fornecidos aos clientes.

Dada a globalização do comércio e do comércio eletrónico, existe agora uma necessidade maior do que nunca em prestar serviços postais seguros e de qualidade, não só no âmbito de um operador individual, mas também em toda a rede internacional. Significativamente, neste contexto, é essencial desenvolver e estabelecer uma maior compreensão dos princípios de prevenção da criminalidade e de desonestidade em todo o ambiente postal.

Embora seja comum que as investigações criminais sejam conduzidas em resposta a crimes, com o objetivo de determinar a identidade e os métodos dos infratores, é igualmente importante reconhecer a necessidade de estratégias de prevenção eficazes e proactivas que incentivem os clientes e os funcionários a confiar nos Correios. Estas estratégias devem ser realizadas através de uma abordagem abrangente, na qual a prevenção do crime, as investigações e a inteligência criminal desempenhem, individualmente, um papel fundamental na conceção e implementação de uma prevenção eficaz do crime.

O objetivo do presente documento é apresentar a todos os operadores designados uma abordagem direcionada e passo a passo de ideias e estratégias de prevenção do crime que possam servir como uma lista de verificação para abordar questões de segurança. Ao mesmo tempo, procura fornecer diretrizes gerais úteis aos membros da UPU em toda a sua diversidade, com informações e propostas sólidas. Por último, será abordada a questão do valor final das estratégias de prevenção eficazes e a necessidade de as implementar, reconhecendo que, se os produtos e serviços não forem protegidos, os clientes postais não poderão aceder aos mesmos.

O presente documento destina-se, obviamente, aos profissionais e às forças de segurança dos países membros da UPU. Foi também concebido para fornecer ideias e perspetivas aos responsáveis e funcionários dos Correios, e colaboradores externos que contribuem para a proteção dos Correios, clientes e funcionários. A solidez e a sobrevivência dos Correios em todo o mundo dependem principalmente da segurança e da prevenção, que garantem a proteção dos seus bens de valor.

## 2 Visão geral e objetivos

Para que a prevenção do crime funcione numa organização ou empresa, é necessário adotar uma abordagem abrangente, com todos os elementos interligados. Eis alguns dos principais aspetos que devem ser tidos em conta para uma estratégia eficaz de prevenção do crime:

- As investigações reativas e bem-sucedidas têm um duplo propósito na prevenção do crime: levar os infratores à justiça e identificar potenciais falhas em matéria de segurança que permitiram a ocorrência do crime;
- Uma estratégia eficaz de prevenção do crime procura envolver e sensibilizar todos os funcionários, a todos os níveis, sobre as suas funções e responsabilidades em matéria de segurança, bem como sobre os benefícios de um ambiente de trabalho mais seguro;
- Uma abordagem inclusiva à formação e sensibilização dos funcionários promoverá um sentido de aceitação e compromisso entre eles, permitindo-lhes ser a primeira linha da segurança e da prevenção;

- A segurança física desempenha um papel importante na melhoria da segurança dos funcionários, ativos, equipamentos, clientes, etc. No entanto, é uma gestão eficaz ao nível operacional que, em última instância, determina o sucesso da sua implementação;
- Uma estratégia eficaz de prevenção do crime mantém o equilíbrio certo entre os controlos mínimos necessários e a aceitação e o apoio máximo dos funcionários;
- Compreender as razões pelas quais um crime é cometido não é fácil, mas pode abrir perspectivas para o desenvolvimento de uma estratégia de prevenção do crime;
- A objetividade, a responsabilidade e o profissionalismo do pessoal dos serviços de segurança e investigação têm um impacto positivo no apoio, aceitação e assistência por parte dos funcionários;
- A comunicação em toda a organização (de uma ponta à outra da hierarquia), bem como com clientes, colegas e organizações relacionadas, sobre as necessidades em matéria de segurança e como satisfazê-las, é essencial para garantir uma estratégia eficaz;
- A deteção e a prevenção eficazes de um crime não são possíveis num ambiente isolado. É por isso que o desenvolvimento de parcerias (internas e externas) e o envolvimento da comunidade são cruciais;
- A melhor abordagem para o sucesso é uma “abordagem de equipa”, que requer uma estratégia de prevenção claramente compreendida e aceite, com responsabilidades específicas e objetivos proativos focados na qualidade e nos projetos. Uma atitude de resolução de problemas positiva deve ser estabelecida;
- É da responsabilidade dos profissionais de segurança comunicar eficazmente com os funcionários e a direção sobre os riscos e benefícios em matéria de segurança e prevenção.

Uma estratégia sólida de prevenção do crime não é uma abordagem baseada apenas em medidas de segurança física. É um conceito abrangente cujos requisitos básicos são o desenvolvimento e a implementação de estratégias construtivas, contramedidas e planos de ação. É evidente que todos os planos de segurança contêm falhas e que irão sempre ocorrer ataques criminosos, mas uma abordagem eficaz permitirá aos especialistas em segurança aprender com os novos desafios e com os procedimentos de avaliação em curso; portanto, a avaliação deve ser integrada no plano de prevenção.

Em termos gerais, a prevenção do crime assenta nos seguintes princípios:

- Avaliação do valor e da vulnerabilidade das entidades que necessitam de proteção;
- Avaliação de ameaças, riscos, oportunidades e influências no ambiente que podem levar ou conduzir à atividade criminosa;
- Conceção e implementação de contramedidas, estratégias, sistemas e/ou procedimentos suscetíveis de limitar a vontade e a oportunidade de atividades criminosas;
- A avaliação contínua da existência e eficácia de contramedidas, estratégias, sistemas e/ou procedimentos implementados;
- Educar clientes, funcionários e outras partes interessadas dos Correios para que reportem os incidentes às autoridades competentes para que sejam registados, de forma a avaliar melhor a situação e tomar as medidas adequadas para resolver o problema;
- Sensibilização e responsabilização contínuas entre todos os funcionários.

O principal objetivo da prevenção do crime é disseminar a sensibilização e a responsabilização geral em todos os níveis da direção e entre todos os funcionários da empresa. É um conceito fácil de compreender, mas difícil de implementar e manter. Na verdade, é o principal desafio para os profissionais de segurança.

### **3 Avaliação de riscos**

Os ativos de uma empresa ou sociedade incluem dinheiro, ações e inventários, propriedade e edifícios, equipamentos e, principalmente, funcionários. Além disso, existem ativos não físicos, como a confiança do cliente, o reconhecimento da marca, as informações e os dados corporativos/exclusivos e a reputação na comunidade. Todos estes ativos podem ser reduzidos ou perdidos devido às inúmeras ameaças de atividades criminosas que um operador designado enfrenta. Quanto a funcionários e clientes, representam tanto os elementos essenciais das operações comerciais como potenciais fontes de risco e ameaça. Por conseguinte, devem ser apoiados e protegidos, mas ao mesmo tempo impedidos de terem a oportunidade de se envolver

em atividades ilícitas ou perigosas: um ato de equilíbrio por vezes difícil, mas necessário para os profissionais de segurança.

O conceito inicial de sensibilização e prevenção em matéria de segurança é a avaliação de riscos. Esta avaliação deve, obviamente, estar sempre diretamente ligada ao valor e à exposição dos ativos. Uma vez que os riscos se apresentam sob múltiplas formas e estão em constante mudança, existem diversas técnicas e princípios a considerar na sua avaliação. Embora seja evidente que nem todos os riscos podem ser eliminados, o desafio para os especialistas em segurança é permanecer sempre vigilantes à exposição da organização aos riscos e reavaliar e modificar constantemente a sua estratégia de segurança à medida que as situações se alteram, o que acontece regularmente.

Uma parte substancial do presente documento centra-se nesta área essencial da avaliação de riscos, uma vez que se aplica especificamente à proteção dos diversos ativos e serviços que constituem um operador designado moderno. Além disso, oferecerá sugestões de abordagens para reduzir a exposição e os riscos, reconhecendo que é impossível identificar e eliminar todos os riscos, tal como é impossível abranger todas as potenciais abordagens que poderiam controlar ou eliminar os mesmos. Como sempre, a ferramenta mais importante ao dispor do especialista em segurança é o seu julgamento profissional, baseado na experiência e na análise.

As seguintes áreas de exposição de ativos e avaliação de riscos serão abordadas em detalhe nas secções abaixo:

- Edifícios e instalações, com foco na prevenção de entrada não autorizada e ataques externos;
- Equipamentos e prevenção de roubo e sabotagem;
- Roubo de correio e ameaças no correio;
- Ativos financeiros e roubo e desvio internos/externos;
- Funcionários e ameaças contra eles e da parte deles;
- Proteção de clientes e controlo de acesso;
- Outros ocupantes de instalações partilhadas e controlo de acesso;
- Utilização indevida dos Correios, incluindo objetos perigosos, falsificação de selos/impressões de máquinas de franquiar, fraude, bombas no correio, pornografia, drogas e outros objetos proibidos;
- Assistência e cooperação com as forças de segurança;
- Contratação de serviços de segurança.

#### **4 Técnicas e princípios da avaliação de riscos**

Um bom ponto de partida para a avaliação de riscos é tentar avaliar o valor da propriedade e dos ativos e os custos de os substituir ou operar sem estes recursos. Num certo sentido, a segurança pode ser considerada como círculos concêntricos, sendo o nível mais elevado de proteção atribuído aos recursos insubstituíveis e à propriedade e ativos mais valiosos, indispensáveis e que levariam mais tempo a substituir. A questão básica sobre o que precisa de ser protegido e qual o nível de proteção a aplicar deve começar com um levantamento e análise dos edifícios/instalações existentes, pessoal, equipamentos, correio, finanças e inventário. A direção deve colaborar no levantamento e análise destas informações. Isto pode ter o benefício secundário de os ajudar a compreender os riscos para os ativos essenciais pelos quais também são responsáveis, bem como os potenciais danos para a organização se estes ativos forem perdidos ou comprometidos de alguma forma.

É importante referir que, tal como a equipa de segurança não é a única responsável pela segurança, também não pode ser a única fonte de dados, informações ou análises relevantes sobre ameaças e riscos de segurança. Uma rede de informações provenientes da direção, dos funcionários, das forças de segurança e da comunidade deve ser utilizada para conduzir uma avaliação de riscos bem-sucedida. É importante levar a cabo as pesquisas necessárias e estabelecer contactos valiosos para fornecer informações que contribuam para uma análise eficaz.

As forças de segurança são uma fonte de informação inestimável para uma análise de crimes e avaliação de riscos eficazes. A nível local, podem ser fiáveis para fornecer informações e observações sobre ameaças e atividades criminosas na comunidade onde um estabelecimento opera ou deverá ser instalado. Quando

existem estatísticas nacionais ou locais sobre a criminalidade compiladas pelas forças de segurança, estas podem ser uma ferramenta essencial para avaliar os riscos em diversas áreas e comunidades. Os contactos com as forças de segurança devem ser desenvolvidos e mantidos como um recurso importante para a análise de crimes, bem como um parceiro valioso na resposta a ameaças e ataques.

Para além das ferramentas das forças de segurança para a realização de análises à comunidade, é importante considerar outras fontes de informação para efeitos de avaliação de riscos. Por exemplo, as organizações comunitárias e de bairro podem fornecer perspetivas e informações únicas. Os dados disponíveis, tais como análises e estudos sociológicos, bem como estudos ambientais sobre a densidade e composição populacional, os serviços disponíveis (como a polícia e os bombeiros) e outros relatórios e informações pertinentes, podem ser considerados. É evidente que a composição de uma comunidade e a mistura relativa de populações urbanas/suburbanas/rurais podem ter uma influência significativa no grau de ameaças e riscos e, portanto, na abordagem à segurança relacionada.

Uma ferramenta específica essencial para os profissionais de segurança são as vistorias de segurança. Uma avaliação de risco eficaz deve basear-se numa vistoria bem elaborada para ajudar a orientar a investigação de forma lógica. Caso não tenha sido criado um formato de vistoria (ou se existir apenas um formulário rascunho), seria do interesse dos responsáveis pela realização da análise de risco começar a delinear o seu plano de ação. Este deve assumir a forma de uma vistoria concebida para atender aos objetivos específicos da sua avaliação. Para desenvolver um formato de vistoria eficaz, é aconselhável reunir o maior número possível de pontos de vista.

Idealmente, isto deve incluir perspetivas da direção e dos funcionários, bem como competências diversas da equipa de vistoria. A utilização de questionários pode ser considerada para obter o máximo de informações possível junto da direção, dos funcionários, dos clientes e da comunidade. É importante lembrar que as perspetivas e análises disponíveis para os especialistas em segurança antes da vistoria podem ajudá-los a desenvolver um formato de vistoria realista e direcionado, que pode servir como um roteiro e uma lista de verificação valiosos para garantir o sucesso e a relevância da avaliação. Esta abordagem tem também a vantagem de aumentar o envolvimento e a aceitação de todos os que são consultados e envolvidos. Embora os formatos específicos das vistorias de segurança variem muito, dependendo da natureza e do propósito da avaliação, o primeiro passo é ter um plano lógico que aborde os principais riscos, preocupações e oportunidades identificados pelos clientes da vistoria e pela equipa de avaliação.

## **5 Edifícios e instalações**

Quando se pensa em segurança, a maioria das pessoas pensa na segurança física dos edifícios, unidades e instalações. Este é um bom ponto de partida para começar a pensar na aplicação das diretrizes de segurança. No entanto, como ficará claro mais adiante neste documento, este é apenas o ponto de partida, e as questões de segurança dos edifícios e das instalações são complexas, tal como tudo o que envolve uma abordagem global e abrangente da segurança. Além disso, quando se considera a segurança dos edifícios e das instalações, as pessoas pensam frequentemente a posteriori, ou seja, nas avaliações de segurança realizadas após a construção. Na verdade, as diretrizes e normas de segurança deveriam ser aplicadas às novas instalações a montante, o que tornaria mais barato quaisquer modificações necessárias. Os especialistas em segurança devem lembrar-se de que a perfeição não existe e que o ambiente postal, cada vez mais competitivo, exige análises rigorosas de custo-benefício, mesmo na área crucial da segurança. Ao promover a segurança junto da gestão de topo, é necessária moderação, sendo muitas vezes aconselhável apresentar diferentes níveis de proteção com uma análise sólida dos custos, benefícios e riscos inerentes a abordagens alternativas.

A sensibilização para a segurança deve ser aplicada a edifícios e instalações desde o início do planeamento (ou seja, antes da respetiva construção). Sempre que possível, devem ser realizadas avaliações de risco no local e analisadas antes do início da construção. Tal como mencionado anteriormente, uma boa sensibilização para a segurança depende de uma comunicação e cooperação eficazes em todas as atividades postais. Assim sendo, deve ser estabelecida uma boa parceria entre os agentes de segurança e os responsáveis pela seleção do local, aquisição de imóveis, projeto arquitetónico e construção das instalações. Embora os objetivos e as responsabilidades dos vários responsáveis por estas áreas nem sempre coincidam, a cooperação e o apoio são geralmente benéficos para o interesse geral do negócio.

Ao avaliar possíveis locais de construção, é importante utilizar as técnicas e os princípios de avaliação de riscos adequados, abordados na secção 4 acima, para responder às principais questões.

- O que existe atualmente no local?
- Qual é a densidade e a composição populacional?
- Que tipo de atividade criminosa se observa nesta área?
- Que outras instalações existem na área? Que problemas enfrentaram e qual o seu nível de segurança?
- Como é o ambiente físico? Que vantagens e desvantagens devem ser consideradas ao projetar e construir instalações?
- Que outras ameaças podem ocorrer (por ex., falha de energia, incêndio, derrocada de edifícios, danos provocados por água)?

Como parte da avaliação arquitetônica, devem ser consideradas modificações razoáveis ao projeto global que melhorem a segurança e garantam a proteção de funcionários, infraestruturas e clientes. Esta avaliação deve também considerar a localização de câmaras e outros dispositivos de vigilância, controles de acesso, fluxos de entrada e saída, vedações, sinalética, paisagismo, estacionamento e outras possíveis modificações ou melhorias em matéria de segurança. A disposição interior das instalações é também importante do ponto de vista da segurança para identificar os elementos a proteger, determinar o valor do edifício, respetivo conteúdo e serviços, e estabelecer a forma como o acesso será controlado dentro das instalações.



Um princípio básico para os responsáveis de segurança é que a segurança deve começar no perímetro exterior das instalações e avançar para o interior, através de camadas de acesso, até às áreas mais sensíveis, onde os ativos mais valiosos são protegidos. A primeira linha de proteção é o perímetro exterior. Quando consideramos a segurança do perímetro, a questão fundamental é quem terá acesso e de que forma é que esse acesso poderá ser controlado. As instalações abertas ao público em geral terão controles de perímetro diferentes das instalações especializadas que albergam ativos e propriedade de elevado valor. É da responsabilidade dos agentes de segurança, em conjunto com a direção, identificar o nível adequado de acesso e controlo de perímetro. No que diz respeito às vedações, por exemplo, devem ser consideradas todas as opções, incluindo sinalética, vedações decorativas (para delimitar áreas e limitar subtilmente o acesso) e arame farpado (incluindo alarme ou vedação elétrica), além da opção de combinar dispositivos de segurança física com guardas (armados ou desarmados). Tudo depende do que está a ser protegido, de quem precisa

de acesso e da natureza da área envolvente. Ao considerar as vedações e o controlo do perímetro exterior, é também útil considerar a paisagem imediata da área, incluindo árvores, vegetação e terreno.

O controlo de acesso é o nível de segurança seguinte, após o controlo do perímetro exterior e das vedações. Com base no valor dos ativos e na acessibilidade necessária, deve ser dada atenção ao nível adequado de controlo de acesso. Por exemplo, são utilizados torniquetes, portões, detetores de metais, cartões de identificação com fotografia, crachás eletrónicos que rastreiam os movimentos ou outros dispositivos adequados ao nível do controlo pretendido? Para além do controlo de entradas, é também importante gerir o controlo de saídas em algumas situações, de forma a limitar as oportunidades de roubo ou entrada não autorizada, reconhecendo a necessidade de saídas de emergência desimpedidas com portas equipadas com sistema de alarme. Existem outras ferramentas eficazes para o controlo de acesso que podem ser simples, como sinalética que direciona ou restringe o acesso, ou incluir sistemas mais complexos, como câmaras, sistemas de alarme e tecnologia de reconhecimento. Os seguranças também costumam ser um recurso inestimável para um controlo de acesso eficaz. No entanto, deve ter-se em conta que quanto maior o nível de segurança, maior o custo. Independentemente do sistema de acesso adotado, é importante incluir procedimentos eficazes e atenciosos para receber pessoas com deficiência, clientes, visitantes, outros ocupantes do edifício ou da unidade e permitir a circulação de pessoas.

Ao planear a segurança do perímetro e o controlo de acesso/saída, deve ser dada especial atenção à gestão do tráfego de veículos e do estacionamento. Os veículos representam uma potencial ameaça, uma vez que podem ser utilizados para transportar objetos e pessoas não autorizados para o interior das instalações, bem como para retirar bens, equipamentos, correio ou propriedade roubados. Além disso, os veículos (com ou sem o conhecimento do condutor e dos ocupantes) são um dos dispositivos mais utilizados e eficazes para transportar bombas terroristas para dentro ou perto de instalações. Para alguns, a ligação entre as instalações postais e o governo pode tornar as instalações num alvo simbólico atrativo, especialmente se as falhas em matéria de segurança forem evidentes. Um método que pode ser considerado é a inspeção externa (e possivelmente interna) dos veículos que entram e saem das instalações postais, dependendo mais uma vez do risco e da sensibilidade do estabelecimento. Isto deve ser ponderado em relação a questões de privacidade e eficiência.

Ao longo do processo de determinação do nível adequado de controlo do perímetro exterior, é importante ter em mente que o grau de controlo deve ser baseado no nível de risco e ameaça, tal como identificado pela utilização racional das técnicas e dos princípios de avaliação de riscos. Mesmo que não exista uma solução fácil ou a garantia de que um sistema concebido para identificar ameaças realistas de acesso não autorizado, sabotagem e terrorismo seja eficaz, ainda assim deve ser realizada uma avaliação de riscos.

Para além da preocupação com a proteção do perímetro exterior, é também importante lembrar que, dentro das instalações, como já foi referido anteriormente, existem outras camadas de segurança com diferentes níveis de controlo de acesso adequado, que podem variar de área para área e de sala para sala. Isto pode, por vezes, exigir diferentes níveis de crachás de acesso para manter os protocolos de segurança adequados. Além disso, deve ser considerada a necessidade de instalar “casas-fortes” especiais para proteger dinheiro, artigos de elevado valor e correio. Geralmente, estes espaços devem estar localizados no interior das instalações para reduzir a possibilidade de assalto e devem estar equipados com controlos de acesso, câmaras e sistemas para manter uma responsabilidade rigorosa.

Outra área importante que pode ser negligenciada na avaliação da segurança de edifícios e instalações é o controlo de chaves. A falta de controlo de chaves pode comprometer a segurança global de um estabelecimento, sendo essencial que sejam desenvolvidos procedimentos para a atribuição, inventário e transferência de chaves, bem como para controlar a sua duplicação. Garantir a responsabilidade significa também implementar procedimentos rigorosos para a gestão de chaves perdidas. A utilização de um sistema de chave dupla em áreas especialmente sensíveis, onde dois funcionários responsáveis têm de se coordenar para ter acesso a artigos de elevado valor, deve ser considerada, conforme apropriado. Além disso, as combinações de fechaduras de caixas-fortes e cofres devem ser verificadas e alteradas regularmente, especialmente quando os funcionários são transferidos ou saem da empresa.

Os edifícios e instalações que não estejam ocupados 24 horas por dia, sete dias por semana, devem ser considerados potenciais alvos de roubo. A prevenção contra roubos deve ser integrada nas instalações, na medida do possível. Por exemplo, uma boa iluminação e visibilidade em todo o perímetro são um verdadeiro elemento dissuasor para os assaltantes. Deve prestar-se atenção aos arbustos e ao paisagismo em redor dos edifícios. Um sistema de alarme é também uma ferramenta e um elemento dissuasor eficaz, especialmente se existir uma capacidade de resposta rápida por parte das forças de segurança ou dos

agentes de segurança. A instalação de câmaras pode ajudar a desencorajar e identificar os assaltantes. Os programas comunitários de prevenção de roubos, como a vigilância de bairro, onde as comunidades trabalham em conjunto para desencorajar o crime, também podem ser considerados um potencial recurso para a prevenção de roubos e crimes.

Por último, como parte de uma boa abordagem à segurança, é sensato desenvolver e atualizar, em colaboração com uma direção responsável, planos de contingência para lidar com ameaças como desastres naturais, incêndios/explosões, procedimentos de evacuação, respostas a ameaças de bomba e incidentes violentos, etc. Pensar e planejar com antecedência pode ajudar a limitar o pânico e a confusão que podem surgir se algo acontecer, o que, no geral, aumenta a segurança e a confiança de funcionários e clientes.

## **6 Equipamentos e tecnologia**

As organizações modernas dependem cada vez mais de tecnologia e equipamentos dispendiosos. As interligações entre equipamentos, tecnologia e pessoas são essenciais para uma produção, medição e controlo eficazes. No entanto, este risco crescente de roubo ou sabotagem de equipamentos representa uma ameaça significativa para as empresas modernas. Nas últimas décadas, as pressões competitivas e a necessidade de melhorar a eficiência levaram os Correios de todo o mundo a tornarem-se cada vez mais dependentes de tecnologia. Isto levou a um aumento dos riscos nas três áreas principais seguintes:

- i Os equipamentos ou a tecnologia são, por vezes, vistos como uma ameaça, devido a fatores como despedimentos, onde alguns funcionários insatisfeitos podem achar legítimo sabotar equipamentos do estabelecimento como forma de retaliação.
- ii O crescente custo e valor dos equipamentos aumentou o risco de roubo.
- iii A tecnologia complexa pode, por vezes, ser utilizada por pessoas mal-intencionadas para falsificar dados, em áreas como a produtividade, ou para ocultar roubos ou desvios.

Tal como acontece com todas as áreas de prevenção da segurança, os riscos descritos não estão apenas sob a alçada dos especialistas em segurança, mas também são da responsabilidade de toda a direção e devem ser abordados em parceria com os colegas. Recomenda-se a adoção de uma abordagem coordenada para garantir a segurança dos funcionários, através da localização, utilização e manutenção adequadas dos equipamentos. Da mesma forma, com a utilização de tecnologia para controlar e ser responsável por ativos e produtividade, é importante trabalhar com os gestores para desenvolver e manter sistemas (por ex., em contabilidade e auditoria) e introduzir métodos de proteção contra vulnerabilidades que possam levar a potenciais atos de sabotagem e pirataria.



A localização dos equipamentos é uma consideração importante nas vistorias pré-construção e renovação. Os equipamentos dispendiosos e que contenham tecnologia essencial devem ser colocados em áreas onde possam ser protegidos e sujeitos à necessária vigilância. Deve ser considerada a limitação do acesso a estes equipamentos apenas a pessoas com necessidade e autorização. Ferramentas como o controlo de acesso, alarmes, câmaras, palavras-passe e tecnologia de leitura de cartões são exemplos de outras medidas de segurança que podem ser utilizadas. É também importante ter um bom sistema de inventário e identificar os equipamentos através de números de série. Quando os funcionários, empreiteiros ou clientes são autorizados a retirar equipamentos das instalações, deverá existir um sistema de seguimento e controlo. Por fim, devem ser mantidos cronogramas e registos de manutenção adequados para garantir a segurança dos equipamentos, bem como a capacidade de estabelecer a devida responsabilidade.

## **7 Correio**

O principal serviço prestado pelos Correios de todo o mundo é garantir o tratamento e o transporte seguros, pontuais e fiáveis de correio. Dado o valor e a potencial exposição de grandes volumes de correio que circulam por todo o mundo, existem inúmeras ameaças de roubo, assalto e destruição. Os riscos surgem de diferentes ângulos, como ameaças internas e externas, e o seu impacto depende do volume de correio, do seu valor e da complexidade dos fluxos de correio (por ex., rotas e redes). Isto cria um grande desafio para os profissionais de segurança e pode ser desanimador, dada a percepção de que provavelmente ocorrerão perdas numa operação desta magnitude. No entanto, esta consciencialização não deve limitar os esforços para lidar com o desafio.

Entre as complexidades inerentes ao correio está a grande variação do valor intrínseco dos objetos. Embora todo o correio seja importante, existem diferenças entre correio de alto valor e correio de baixo valor, e os potenciais ladrões estão cientes disso. Existe uma necessidade básica de desenvolver e manter um sistema de separação e proteção para correio e envios de elevado valor. A maioria dos Correios tem diferentes classificações para o correio: registado, com valor declarado, certificado ou outros serviços especiais de correio. Do ponto de vista da segurança, é importante que estas categorias de correio recebam o nível de proteção adequado. Os procedimentos de registo, numeração, receção, transferência de responsabilidade direta e seguimento devem ser verificados e auditados regularmente. A movimentação, o armazenamento e o transporte destes objetos exigem a devida atenção, considerando a necessidade de escoltas e guardas. No interior das instalações, a segurança adequada nas áreas de tratamento (como gaiolas de segurança) deve

ser estabelecida e avaliada regularmente, bem como a necessidade de melhoria de controlos de acesso, câmaras, alarmes, etc.

Durante o transporte, o correio está particularmente exposto ao risco de roubo, danos e destruição. O Grupo "Segurança Postal" (GSP) da UPU tem dado frequentemente especial atenção à utilização eficaz de contentores seguros, como sacos de correio, fechados e selos. Além disso, os sistemas de seguimento de correio de elevado valor e o uso de transferência de responsabilidade direta são técnicas de prevenção importantes a considerar para garantir a segurança.

As encomendas representam frequentemente um alvo particularmente atrativo para os ladrões devido ao seu potencial valor. Podem ser necessários procedimentos especiais de tratamento e armazenamento. Além disso, as encomendas não representam o mesmo tipo de ameaça que o correio normal, uma vez que são mais propensas a conter mercadorias proibidas e perigosas, bem como bombas. Esta questão será discutida com mais detalhe numa secção posterior.

O correio que sai das instalações para ser entregue pelas transportadoras corre um risco ainda maior e representa uma ameaça especial para os funcionários. Os assaltos a transportadoras e os roubos a caixas de recolha e de retransmissão de correio são um grande problema em alguns locais. Os funcionários responsáveis pela distribuição devem ser devidamente formados para se manterem alerta, de forma a evitar assaltos e saber como agir para sua segurança e proteção, bem como saber como ser testemunhas eficazes numa possível investigação. A segurança dos funcionários é a preocupação principal. Podem ser necessários procedimentos separados para o manuseamento de cheques, dinheiro e outros artigos de elevado valor, dependendo do risco avaliado em determinados locais. Quando um grande número de cheques é depositado num único dia, podem ser consideradas medidas de segurança adicionais ou a presença das forças de segurança, se possível. As caixas de recolha e de retransmissão de correio devem ser protegidas e reforçadas conforme necessário para evitar roubos e as chaves devem ser protegidas adequadamente.

O correio que está temporariamente fora do controlo dos serviços postais e sob o controlo de contratantes e companhias aéreas para transporte apresenta frequentemente dificuldades específicas para os agentes de segurança postal. É essencial trabalhar com os administradores e gestores de contratos postais, bem como com os contratantes e funcionários das companhias aéreas, para garantir um nível adequado de segurança, responsabilidade e controlo. Embora esta possa ser uma área sensível, é importante dar atenção a estas questões, uma vez que os contratantes ou as companhias aéreas controlam frequentemente a contratação e a verificação de antecedentes dos subcontratados, bem como a viabilidade dos sistemas de transporte, armazenamento e segurança. Sempre que possível, é recomendável realizar vistorias periódicas de segurança, de preferência com o apoio e a participação do pessoal do contratante e da segurança da companhia aérea/aeroporto, para avaliar e melhorar a proteção do correio sob os seus cuidados. Como em todas as áreas de segurança, a parceria e o espírito de equipa são o objetivo.

## **8 Finanças**

O dinheiro e os instrumentos financeiros representam o maior risco, pois são os mais atrativos para ladrões e criminosos. Devido à sua atratividade, e ao facto de a perda ou roubo deste tipo de ativos poder ter um impacto significativo na saúde financeira de uma empresa, é fundamental implementar e manter um sistema eficaz de proteção de rendimentos. Os riscos mais evidentes para os ativos monetários são os roubos, tanto internos como externos, e os assaltos. Os Correios que também oferecem serviços financeiros ou de poupança aos seus clientes correm, frequentemente, o maior risco. O roubo interno por parte dos funcionários dos Correios pode geralmente ser combatido através de controlos internos rigorosos, como a gestão de tesouraria e um sistema de auditorias. No entanto, os roubos e assaltos externos apresentam os seus próprios desafios, com o risco adicional de potenciais danos a funcionários e clientes.

Tal como outros elementos de implementação de medidas de segurança, as técnicas de prevenção de assaltos devem basear-se numa avaliação e análise de riscos eficazes. É importante conhecer a zona e o nível de atividade criminosa, o montante e o fluxo de ativos monetários a proteger, bem como a vulnerabilidade e atratividade das instalações e serviços ao balcão para os criminosos. Após avaliar estas áreas através de técnicas adequadas e princípios de avaliação de riscos, os agentes de segurança e a direção têm capacidade para lidar com as vulnerabilidades. A formação de funcionários em risco em áreas particularmente visadas por criminosos é essencial. A sua segurança em caso de assalto é a prioridade. A formação também colocará em prática procedimentos para proteger ativos e auxiliar em possíveis investigações (um elemento dissuasor significativo para crimes futuros).

Alterações físicas, como alarmes acionados no balcão, utilização de fundos ou vales postais como isco, câmaras de vigilância e proteção à prova de bala (especialmente em instalações de alto risco) proporcionam segurança adicional e podem melhorar as investigações. Seguranças devidamente habilitados a trabalhar nas entradas dos locais também servem como elemento dissuasor eficaz para potenciais criminosos. Como mencionado anteriormente, deve também ser considerado o tratamento de artigos de elevado valor no correio e o armazenamento de dinheiro em salas seguras, dentro das instalações, para limitar o acesso. Além disso, a direção deve estar ciente de que uma boa gestão financeira e proteção das receitas significa limitar o dinheiro em caixa disponível, na medida do possível, nas operações ao balcão, de forma a minimizar as ameaças e perdas.

Uma gestão financeira adequada e a proteção das receitas também são necessárias para reduzir o risco de desvio, roubo e perdas por parte dos funcionários. Para diminuir a probabilidade de os funcionários cometerem atividades criminosas, devem ser implementados procedimentos claros de responsabilidade e controlo, devendo ser assegurado que todos recebem formação adequada sobre as suas responsabilidades financeiras. Esta questão deve ser apoiada por um sistema de auditorias que consista em operações de rotina e de surpresa. A utilização de tecnologia de vigilância, como câmaras e controlos de acesso, pode também servir como elemento dissuasor para os ladrões.

A acumulação, o armazenamento e o transporte de ativos monetários requerem uma atenção especial. Sempre que possível, a acumulação de dinheiro deve ser limitada. É essencial dispor de caixas-fortes e equipamentos de segurança (juntamente com bons procedimentos de controlo). Ao transportar grandes volumes de dinheiro, é necessário considerar o método de envio, incluindo o tipo de veículo utilizado, a utilização de serviços de entregas externos, escolta, etc.

Embora o stock de selos possa não ser tão atrativo para os ladrões, continua a ser um ativo visado que representa riscos claros para os serviços postais. A perda de stock de selos, por roubo ou desvio, tem um impacto negativo nos resultados financeiros de uma empresa postal, bem como a perda por roubo financeiro. Os mesmos tipos de sistemas de responsabilização e procedimentos de armazenamento e transporte em vigor para dinheiro devem ser aplicados a grandes stocks de selos. É também importante relembrar que a manipulação do stock de selos é, por vezes, utilizada pelos funcionários para tentar ocultar outros desvios financeiros; esta possibilidade deve ser abordada nos procedimentos de auditoria interna. Por fim, deve-se ter em atenção os riscos associados à impressão e destruição de selos postais. As instalações de fabrico de selos devem estar sujeitas a controlos rigorosos, com inspeções no local e revisões regulares para garantir a sua responsabilidade e a eficácia dos seus procedimentos contra roubos ou conversões. Um sistema eficaz para a destruição de stocks antigos de selos deve também incluir revisões regulares, com procedimentos e controlos claros, para prevenir roubos ou conversões por parte de funcionários ou contratantes responsáveis.

## **9 Funcionários**

Um programa de prevenção de segurança eficaz depende da compreensão e do apoio dos funcionários em todos os níveis da organização. Embora todos queiram trabalhar num ambiente seguro e protegido, é difícil determinar as especificidades de um programa de segurança que transmita aos funcionários um sentido de responsabilidade e compromisso, aliados aos valores de uma liderança construtiva. Envolver todos no programa através de consulta, formação e sensibilização pode ser desafiante, mas é também essencial. O trabalho em equipa é fundamental.

O desafio em relação ao compromisso da direção é convencer os líderes de que a segurança faz sentido para o negócio; que resultados financeiros sólidos dependem da prevenção de perdas e da segurança de funcionários e clientes. O primeiro passo para enfrentar este desafio começa com os especialistas em segurança a fazer o seu trabalho de casa e, através de boas técnicas de avaliação de riscos, a identificar as ameaças específicas existentes no local de trabalho. Os agentes de segurança devem reunir-se com a gestão de topo para os sensibilizar sobre os riscos existentes e potenciais e fornecer sugestões práticas, incluindo estimativas de custos, para lidar com esses riscos. As ideias, perspectivas e desejos da direção também devem ser solicitados para obter o seu apoio e compromisso.

Uma vez obtido o compromisso da gestão de topo, o mesmo processo de consulta, formação e partilha de ideias deve ser levado a cabo com gestores intermédios e supervisores de primeira linha. Estes gestores podem representar um desafio especial, pois muitas vezes têm poucos recursos e sentem que já têm muitas responsabilidades e estão sobrecarregados. Uma abordagem que envolva compreensão, escuta e abertura

a compromissos razoáveis e “reais” pode contribuir significativamente para diminuir a resistência e obter o apoio da gestão intermédia e da supervisão. Esta é também uma área em que o apoio da gestão de topo é essencial.

A compreensão, a participação e o envolvimento dos funcionários são também elementos essenciais para o sucesso de um programa de prevenção de segurança. Muitas vezes, os funcionários são a primeira linha de defesa. Por isso, é importante que os funcionários tenham uma boa sensibilização para a segurança e tenham processos em vigor para documentar e reportar incidentes. Os funcionários devem ser encorajados a observar, ouvir, responder, contestar e reportar violações de segurança o mais cedo possível após a deteção. Com estas medidas em vigor, os esforços de prevenção serão mais eficazes e bem-sucedidos. A chave para o conseguir é ter um programa de sensibilização para a segurança sólido, consistentemente apoiado e reforçado pela aplicação de múltiplas abordagens e técnicas, como, por exemplo:

- Fornecer orientação em matéria de segurança aos novos gestores e funcionários, com sessões de acompanhamento e formações regulares para reforçar a sensibilização e a responsabilidade em matéria de segurança;
- Desenvolver programas de sugestões de melhorias em matéria de segurança, com números de contacto amplamente divulgados, recompensas e reconhecimentos adequados e feedback sobre os sucessos;
- Redigir materiais escritos, incluindo instruções ou conselhos, cartazes de lembrete, acordos, avisos e, claro, políticas e procedimentos de segurança;
- Utilizar recursos audiovisuais, como clips multimédia, folhetos, cartazes e apresentações em PowerPoint, ou uma combinação de materiais informativos em reuniões e em espaços onde os funcionários se reúnem (refeitórios, áreas de descanso, etc.), ou em reuniões informais para abordar temas que exijam sensibilização;
- Integrar a segurança nas operações e objetivos hierárquicos (com a aprovação da gestão de topo), incluindo uma abordagem específica sobre o desempenho em matéria de segurança nos critérios de avaliação de mérito e promoção, prémios de bónus ou compensação por incentivos, e durante reuniões de rotina ou especiais da equipa de supervisão e gestão;
- Incluir a segurança nas descrições de funções e avisos de recrutamento;
- Realizar avaliações de segurança e divulgar os resultados, sejam eles positivos ou negativos;
- Partilhar informações disponíveis sobre ameaças identificadas, estatísticas de criminalidade e tendências relacionadas com escritórios ou áreas específicas;
- Organizar fóruns e eventos de prevenção do crime para todos os níveis da organização, de forma a incentivar a compreensão, a responsabilidade e a participação nos escritórios;
- Publicar avisos de prevenção do crime;
- Comparar as normas de segurança e adotar as melhores práticas em todo o escritório ou organização;
- Manter uma presença e disponibilidade de segurança positiva nas áreas de trabalho para incentivar o contacto com os funcionários e informá-los de que a segurança existe em seu benefício.

Para aumentar a probabilidade de sucesso das iniciativas acima referidas, é importante trabalhar e obter o apoio de outros grupos dentro da empresa, como os serviços responsáveis pela formação, recursos humanos, relações laborais e comunicação.

Trabalhar com sindicatos e organizações de funcionários pode ser um desafio delicado para os responsáveis de segurança, mas é importante focarmo-nos no princípio fundamental de que a segurança beneficia todos dentro da organização. Com as organizações a manterem-se vigilantes em relação à criminalidade e à segurança no local de trabalho, podem aumentar as oportunidades para uma abordagem coletiva e coordenada da prevenção do crime. O apoio das organizações e a sua capacidade de comunicar eficazmente com os funcionários que representam são essenciais para o sucesso dos programas de segurança. No entanto, é importante lembrar que as decisões finais sobre a segurança cabem aos profissionais de segurança designados e aos seus superiores hierárquicos.

Para os grupos de funcionários, gestores e trabalhadores, a segurança é uma consideração importante, podendo ser estabelecida uma associação direta entre a segurança/proteção e a prevenção do crime. O objetivo da segurança pode ser a força motriz por detrás dos programas de segurança. Os gestores devem

compreender que o pessoal de segurança pode ser os seus olhos e ouvidos quando se trata de violações de segurança e procedimentos inseguros ou condições perigosas, tais como portas de saída bloqueadas, máquinas expostas, materiais perigosos, etc., e estas questões devem ser abordadas durante as avaliações. A presença de agentes de segurança não só fornece uma sensação de segurança aos funcionários, como também podem ser vistos de forma positiva pelos funcionários se forem simpáticos e atenciosos.

Como foi enfatizado ao longo do presente documento, os colegas são aliados e parceiros essenciais nos programas de prevenção de segurança e a maioria coopera na criação de um ambiente de trabalho seguro, protegido e livre de crime. Ao mesmo tempo, alguns elementos do pessoal representam uma potencial ameaça ao bem-estar de todos e à viabilidade da empresa, por se envolverem em atividades criminosas ou perigosas. Estas atividades podem incluir roubo, violência, sabotagem ou até mesmo a participação em ataques criminosos externos, servindo como informadores para “trabalhos internos” ou como coconspiradores.

Devido aos potenciais danos que alguns funcionários podem causar, infelizmente é necessário implementar diferentes níveis de controlos de segurança, dependendo do risco e das ameaças. Embora a ideia de controlo tenha, por vezes, uma conotação pejorativa, é importante abordar diretamente estas perceções com gestores e funcionários, adotando, ao mesmo tempo, uma abordagem justa e ponderada. Reunir com os funcionários e respetivos representantes quando estão a ser consideradas alterações de segurança pode ter um efeito positivo para obter compreensão, apoio e cooperação. Bons procedimentos de controlo podem ser vistos como necessários e positivos, além de serem benéficos para a segurança dos funcionários e para a sustentabilidade organizacional.

Os procedimentos de controlo de segurança eficazes começam durante o processo de contratação. As verificações de antecedentes pré-contratação atualizadas regularmente podem ajudar a eliminar pessoas indesejáveis da força de trabalho. Após a contratação, é importante iniciar um processo de integração completo e uma formação profissional eficaz que aborde a necessidade e importância dos procedimentos de segurança e proteção. Formação e sessões de informação sobre prevenção do crime que abordem áreas como assaltos, roubos, sensibilização e prevenção, bem como a importância de controlos financeiros de qualidade, podem evitar a ocorrência de problemas. O envolvimento contínuo dos funcionários, através de formação de reciclagem e sessões de informação, juntamente com a acessibilidade a uma equipa de segurança aberta e atenciosa, podem ser benéficos e incentivar os funcionários a aderir às medidas de prevenção e segurança.

Através de uma comunicação eficaz e da participação dos funcionários, estes podem ser sensibilizados para a importância e os benefícios dos procedimentos de controlo, tais como crachás de identificação, controlos de acesso, detetores de metais, acesso restrito a determinadas áreas e a separação das áreas de refeições e de descanso das instalações de trabalho. Os funcionários podem também ser encorajados a denunciar atividades criminosas e condições de trabalho inseguras, a confrontar visitantes e intrusos não autorizados e a avisar as autoridades competentes sobre situações suspeitas. O controlo de acesso de veículos e as medidas de segurança em áreas de estacionamento também devem ser implementados.

Além de controlos rigorosos de contratação para funcionários permanentes, deve também ter-se em atenção os funcionários temporários e o seu acesso às instalações. Como parte das negociações contratuais, devem ser explorados os procedimentos de contratação de contratantes e as políticas de verificação de antecedentes, especialmente em contratos mais sensíveis. O controlo de acesso para contratantes e outros visitantes do local de trabalho não deve ser menos rigoroso do que para os funcionários regulares.

Quando são realizadas avaliações de segurança às instalações, os funcionários e os gestores de todos os níveis devem ser incluídos no processo e informados sobre os resultados, tanto positivos como negativos. Isto pode ser feito através de entrevistas, reuniões de grupo, questionários, relatórios escritos, apresentações ou videoconferências. Esta ação pode parecer logisticamente trabalhosa, mas os benefícios na qualidade das informações fornecidas na avaliação e na aceitação dos resultados serão significativos. Como opção, o processo de avaliação pode incluir informações de contacto dos funcionários ou estes podem permanecer anónimos.

Por vezes, é necessário que os profissionais de segurança se envolvam em interações com os funcionários, como processos disciplinares, despedimentos e processos penais. Embora não seja um aspeto comum do trabalho, é essencial que os funcionários que apresentam problemas tenham as suas questões tratadas de forma rápida, justa e eficiente. Para tal, são necessárias notas cuidadas e exaustivas, medidas de vigilância, registos de entrevistas e o devido cuidado com as provas. É também necessário manter boas relações com

a direção e outros representantes das forças de segurança, tratando, ao mesmo tempo, a questão dos funcionários que apresentam problemas com o devido profissionalismo. Embora o impacto de um despedimento ou processo possa ser um impulso positivo para a sensibilização em matéria de segurança e até mesmo para aumentar o apoio dos funcionários à prevenção do crime, a questão deve ser tratada com delicadeza e total respeito pelos princípios legais e pela justiça.

## **10 Clientes**

Além dos funcionários, os clientes também devem ser protegidos contra danos físicos nas instalações postais. Situações perigosas podem prejudicar seriamente a confiança do cliente e levar à responsabilidade jurídica, além de causarem danos graves à reputação e à imagem dos Correios. Além disso, os Correios devem também proteger os clientes de danos, uma vez que pessoas mal-intencionadas podem utilizar, por vezes, produtos e serviços postais para facilitar os seus esquemas, tais como fraude postal, bombas no correio e outras ações perigosas, prejudiciais, ilícitas ou repreensíveis. Os clientes devem também ser protegidos de atos criminosos cometidos pelos poucos funcionários dos Correios que violam a sua confiança, roubando ou destruindo o correio confiado ao sistema postal.

Uma boa comunicação e a sensibilização dos clientes na área da segurança podem ajudar os Correios a servir e proteger os seus valiosos clientes, ao mesmo tempo que limitam a exposição e os riscos postais. É importante garantir que os clientes têm acesso apenas às áreas onde os negócios estão a decorrer, implementando controlos de acesso e uma boa sinalética para orientação e informação, e garantindo que os funcionários estão disponíveis para os assistir conforme necessário. Uma comunicação eficaz com os clientes inclui também programas de formação e sensibilização. Por exemplo, os folhetos e cartazes impressos podem fornecer aos clientes conselhos e orientações sobre os serviços disponíveis e as formas de se protegerem. Trabalhar com a equipa de informações ao público/relações públicas e do serviço de apoio ao cliente pode ser útil neste sentido. Os fóruns abertos ao público onde os clientes são convidados a partilhar informações, observações e opiniões também podem ser úteis. Os inquéritos a clientes podem ser úteis para abordar questões, necessidades, ideias e expectativas de segurança.

Embora o objetivo seja garantir que todo o contacto com o cliente é positivo, nem sempre isso é possível; por isso, é essencial ter um sistema que permita aos clientes reportar as suas preocupações, reclamações, suspeitas e problemas. Um sistema de reclamações de clientes pode também abordar questões de prevenção de segurança e potenciais atividades criminosas ou não éticas. Quando existe um sistema de reclamações/informações de clientes, este deve ser bem divulgado e fácil de utilizar. As pessoas e os seus dados de contacto devem estar claramente indicados e ser facilmente acessíveis, garantindo o anonimato, se tal for pretendido. Pode ser muito útil ter um programa de recompensas/reconhecimento (para clientes e funcionários), desde que bem gerido.

É bom para o negócio abordar as preocupações com a segurança e a criminalidade com os clientes de forma aberta e positiva. Isto demonstra que os Correios se preocupam com o bem-estar e a segurança dos clientes e os considera parceiros: o que veem e ouvem pode ajudar os Correios em relação a ameaças, falhas na segurança ou nos procedimentos, e a denunciar suspeitas de atividades criminosas e não éticas. Este tipo de parceria entre cliente e empresa fortalece laços de confiança e apoio mútuo. Ao mesmo tempo, os Correios podem informar os seus clientes sobre as suas necessidades de segurança e explicar quaisquer restrições que essas necessidades imponham. Os gestores de todos os níveis podem valorizar e apoiar este tipo de abordagem positiva ao serviço ao cliente e perceber os benefícios que a prevenção do crime e a segurança podem trazer para as atividades postais.

## **11 Outros ocupantes, vizinhos e comunidade**

Nos casos em que outras empresas ou organizações partilham o espaço com as operações postais, é importante considerar a melhor forma de trabalhar com estas entidades para garantir que os seus funcionários não correm riscos e que qualquer potencial ameaça que possam representar é limitada. Esta última questão pode ser delicada, uma vez que a autoridade sobre os funcionários de uma empresa que partilha as mesmas instalações é limitada. O melhor ponto de partida é reunir com os gestores do outro grupo para discutir as necessidades mútuas de segurança e proteção. Controlar o acesso às operações e bens postais de pessoas que partilham as instalações é tão importante como controlar o acesso dos funcionários dos Correios. Em alguns casos, isto pode ser ainda mais crucial, uma vez que o operador designado não pode influenciar as práticas de contratação ou verificação de antecedentes de outras empresas. Os controlos de acesso, os

crachás de identificação e os controles de estacionamento devem ser respeitados. Sempre que possível, é melhor abordar estas questões antes de começar a partilhar as instalações com terceiros, por exemplo, durante as negociações de arrendamento ou leasing.

Embora a vizinhança onde se encontra um estabelecimento seja frequentemente considerada a principal fonte de ameaça, a comunicação e a cooperação com os vizinhos também podem ser benéficas e ajudar a alcançar objetivos comuns de segurança, proteção e prevenção do crime. As reuniões com os líderes comunitários podem ser benéficas e ajudar a estabelecer uma relação de apoio mútuo e cooperação. Os convites “portas abertas” para visitar as instalações podem gerar boas intenções e transparência. Apoiar ou ajudar ao desenvolvimento de programas de “vigilância de bairro” ou outras atividades de cooperação pode permitir aos Correios desenvolver boas relações com os vizinhos e beneficiar do que a comunidade vê e ouve para ajudar a manter um bom nível de segurança e de prevenção do crime. Quanto mais os Correios puderem contribuir para a segurança da comunidade, menos ameaças enfrentarão e mais seguras estarão as suas operações e os seus funcionários. Isto também pode ajudar os responsáveis dos Correios a conquistar e a construir uma reputação empresarial positiva.

O estabelecimento de parcerias com outras entidades empresariais, tais como instituições bancárias, agências de segurança, autoridades aeroportuárias, fóruns empresariais, serviços de proteção ao consumidor e prestadores de serviços de segurança, pode ser benéfico para partilhar ideias e preocupações, bem como para prestar apoio mútuo. A nível internacional, a coordenação com outros operadores designados da UPU e do GSP reforçará os esforços de prevenção do crime em todo o mundo. Os organismos públicos competentes, as forças de segurança e o Ministério Público são também aliados e parceiros essenciais no combate à criminalidade no setor postal.

## **12 Forças de segurança**

Entre os aliados mais importantes na prevenção e combate ao crime estão os parceiros nas forças de segurança. Podem ser alcançados benefícios substanciais através de interações regulares com o Ministério Público e outros agentes da polícia para os informar sobre questões e preocupações postais. Além disso, os agentes de segurança postal podem fornecer formação e aconselhamento aos agentes das forças de segurança e ao Ministério Público para os ajudar a compreender as questões específicas que envolvem o crime postal.

Como referido anteriormente na secção sobre técnicas e princípios de avaliação de riscos, os serviços policiais podem ser uma fonte valiosa de estatísticas e análises da criminalidade relativamente a ameaças e riscos em determinados locais e sobre diversos tipos de crimes postais. Nos bairros com maior presença policial, os agentes da polícia têm um conhecimento incomparável da criminalidade local, incluindo questões e desafios de prevenção. Ao trabalhar em cooperação e utilizar este recurso, os Correios compreenderão melhor os problemas e as oportunidades da segurança postal.

A resposta da polícia a alarmes e ataques a instalações postais pode ser melhorada através de esforços de ligação e entendimento mútuo. Além disso, os Correios podem auxiliar os polícias que respondem às ocorrências, estabelecendo uma boa parceria no desenvolvimento de planos de contingência para incidentes como violência, assaltos, explosões, incêndios, roubos e bombas no correio. Os Correios podem partilhar informações com as forças de segurança sobre crimes postais, como fraude postal, drogas no correio, branqueamento de capitais, pornografia, falsificação de selos, etc.

Os agentes de segurança postal podem também ser parceiros e recursos valiosos para o Ministério Público e legisladores, fornecendo-lhes informações importantes para auxiliar na elaboração de estatutos, leis e regulamentos aplicáveis às preocupações relacionadas com crimes específicos. Os profissionais de segurança postal podem fornecer formação e apoio ao Ministério Público para o ajudar a preparar-se para o julgamento ou na resolução de questões postais complexas que possam surgir durante o julgamento, bem como prestar depoimentos. Os agentes de segurança são frequentemente as primeiras autoridades a responder a um ataque ou incidente criminoso em instalações postais e desempenham um papel vital na proteção de provas e do local do crime. As suas observações e depoimentos iniciais (se existirem) são inestimáveis para o Ministério Público no julgamento bem-sucedido dos casos.

É nas relações com as forças de segurança e com o Ministério Público que a integridade e o profissionalismo dos Correios são mais cruciais. As questões penais exigem o mais alto grau de confidencialidade, atenção às questões de privacidade e imparcialidade. Os benefícios dos processos penais por questões postais podem

ser mais úteis para reforçar os padrões de prevenção para os funcionários, quando os processos são conduzidos com o máximo profissionalismo e imparcialidade.

### **13 Utilização indevida dos Correios**

Para além de garantir a segurança das instalações e das pessoas que nestas se encontram, um desafio importante e, por vezes, mais complexo para os agentes de segurança é impedir a utilização indevida dos Correios. A utilização indevida pode resultar em danos para clientes e funcionários e pode minar a confiança no sistema postal. Um programa de prevenção eficaz também deve abordar questões como bombas e objetos perigosos no correio, a utilização do correio para envio de drogas, esquemas de branqueamento de capitais, pornografia e declarações fraudulentas. Além disso, os riscos de proteção de receitas, tais como fraude contra os Correios, falsificação de selos, falsificação de cheques, roubo e destruição, e fraude em máquinas de franquiar, também devem ser considerados.

Uma boa abordagem preventiva a estes problemas pode ser melhorada sensibilizando funcionários e clientes através de formação, folhetos, cartazes informativos e outros recursos multimédia. Um foco importante deste esforço deve ser ajudar os funcionários e clientes a serem os olhos e os ouvidos da primeira linha de prevenção. Com esta sensibilização, podem reconhecer irregularidades e deturpações e saber como reportar as suas observações e preocupações às autoridades competentes. A caracterização das áreas problemáticas pode ser uma ferramenta valiosa para concentrar a atenção nas áreas mais úteis e produtivas. Além de conseguirem identificar possíveis encomendas com bombas ou droga, os funcionários e clientes devem também saber quando contactar as autoridades e os gestores. Um programa de recompensas pode ser uma forma de aumentar a sensibilização e a participação de funcionários e clientes.

As técnicas de amostragem, criação de perfis e vistoria podem ser úteis na identificação de franquias falsas e falsificadas e no uso indevido de máquinas de franquiar. Em relação à utilização indevida de franquias e máquinas de franquiar, trabalhar com representantes do setor postal e das máquinas de franquiar, numa abordagem colaborativa, pode ser benéfico na identificação e eliminação de riscos de perdas significativas. Estas potenciais ameaças graves são também áreas importantes que o GSP deve abordar e combater ativamente. Outras fraudes contra os Correios, como fraudes nas contratações, faturação e compras, podem ser reduzidas através de um programa de auditorias e melhores procedimentos.

Por último, aumentar a atenção à utilização indevida dos Correios, através de uma intervenção policial eficaz e de processos penais tem um forte efeito dissuasor. A divulgação de detenções, processos e possíveis penalizações por infrações postais e contra o correio pode ser muito eficaz. Saber que há uma boa probabilidade de ser apanhado e enfrentar uma penalização severa pode dissuadir os potenciais infratores de contornar as leis postais.

### **14 Serviços de segurança e investigação**

Existem várias formas de abordar e atingir os objetivos de prevenção para garantir a continuidade das operações postais e a segurança dos funcionários e clientes. A gestão de topo deve decidir, provavelmente com o apoio de especialistas em segurança, se a melhor estratégia é utilizar recursos e competências do pessoal de segurança interno ou recorrer a recursos externos e externalizar os serviços de segurança. Da mesma forma, dependendo da flexibilidade do ambiente postal, devem ser tomadas decisões quanto à utilização preferencial dos serviços de investigação internos e externos ou uma utilização regular e estrita das forças de segurança.

Ao avaliar as opções, é necessário analisar os vários argumentos a favor e contra uma abordagem interna ou externa. A relação custo-benefício é certamente um fator importante na decisão sobre os recursos; mas também o são questões relacionadas com competências, motivação, lealdade, eficácia, controlo e nível de atenção dispensado aos problemas postais. Questões legais, regulamentares e de execução também devem ser consideradas.

Independentemente de a escolha ser utilizar recursos internos, serviços externos externalizados ou uma combinação de ambos para fornecer segurança, a direção deve avaliar cuidadosamente as seguintes áreas de alta prioridade e as potenciais responsabilidades para a organização. As investigações de antecedentes de agentes de segurança (internos ou contratados) devem ser completas e atualizadas a intervalos razoáveis. A formação inicial e de reciclagem deve ser de elevada qualidade e abordar questões e problemas do mundo

real. As políticas relativas à autoridade dos polícias – como o uso da força e o porte de armas – são assuntos sensíveis e devem ser claramente definidos. As políticas também devem ser reforçadas frequentemente através de formação e revisão. O código de vestuário oficial dos polícias é menos crítico, mas não deixa de ser importante para a forma como os serviços de segurança são vistos pelos próprios polícias, bem como pelos funcionários e clientes. Existem vantagens e desvantagens no uso de uniformes, distintivos e roupas mais informais, e a decisão tomada terá uma influência significativa na autoridade e na percepção dos agentes.

Como já foi referido, o custo não é o único problema. A gestão de topo e os responsáveis pelos programas de segurança devem também avaliar os benefícios e os riscos, que, se não forem cuidadosamente considerados, podem ser mais dispendiosos no futuro devido à perda de receitas, recursos, motivação, reputação e apoio do cliente/público. A parte mais valiosa de um bom programa de segurança são os benefícios associados à redução ou eliminação deste tipo de responsabilidades futuras. O custo relativamente baixo para os resultados financeiros de hoje pode poupar as receitas de amanhã e preservar a organização e os seus funcionários.

## **15 Resumo e conclusões**

Em síntese, o presente documento visa fornecer uma visão geral das diversas facetas de um programa de prevenção criminal eficaz e abrangente. Fornece diretrizes gerais nas áreas de avaliação de riscos (incluindo técnicas e princípios), segurança de edifícios e instalações, proteção de equipamentos, tecnologia, correio, finanças, funcionários, clientes, entre outras. Os problemas gerais de utilização indevida dos sistemas postais podem levar a interações profissionais com as forças de segurança, o Ministério Público e serviços de segurança e investigação.

O objetivo foi abordar a segurança e a prevenção do crime de uma forma holística, envolvendo profissionais de segurança, gestores de todos os níveis, funcionários e respetivos representantes, clientes, grupos comunitários, parceiros comerciais e outras partes interessadas com quem os Correios mantêm contacto no decurso do seu trabalho. Tal como acontece com todos os esforços profissionais, quanto maior for o envolvimento e o apoio recebidos por parte daqueles com quem e para quem trabalhamos, maiores serão as probabilidades de sucesso.

O presente documento não fornece todas as respostas a todas as questões e problemas complexos que podem surgir na prevenção do crime; nem oferece qualquer sugestão de uma estratégia perfeita. Os problemas e incidentes relacionados com crimes e segurança estarão sempre entre os desafios que os especialistas em segurança têm de enfrentar de forma contínua. Os ensinamentos em termos de cooperação, participação, flexibilidade, avaliação e análise, combinados com o pensamento criativo e baseado na experiência de especialistas e responsáveis de segurança, oferecem a melhor esperança de sucesso para se manter um ou dois passos à frente daqueles que podem prejudicar instalações postais, funcionários e clientes.

Este documento fornece uma lista de verificação abrangente de questões, preocupações e abordagens para os profissionais de segurança. Com base nestas diretrizes, ideias e abordagens, as pessoas com responsabilidades significativas em matéria de segurança podem formular estratégias para lidar com problemas e desafios específicos que possam surgir no complexo mundo da segurança postal e da prevenção do crime. O leque de estratégias disponíveis é tão diversificado quanto as potenciais formas de ataque criminoso.

Um exemplo de uma estratégia útil desenvolvida pelos Serviços de Segurança e Investigação dos Correios da África do Sul é apresentado no anexo, sob o título “Resolução de problemas como estratégia de prevenção do crime”. Esta abordagem passo a passo inclui métodos para a identificação de problemas, análise de problemas, resposta, avaliação e planeamento de ações. Este modelo eficaz de resolução de problemas é fornecido como exemplo, uma vez que demonstra como os responsáveis de segurança podem abordar as preocupações de segurança e os aspetos e desafios inerentes à prevenção através de um planeamento completo, lógico e abrangente.

Um agradecimento especial aos Serviços de Segurança e Investigação dos Correios da África do Sul por partilharem connosco este modelo e pelo seu trabalho pioneiro e pelas ideias inovadoras no desenvolvimento destas diretrizes. Sem o seu extraordinário trabalho, este documento não teria sido possível.

## Resolução de problemas como estratégia de prevenção do crime

Os funcionários dos serviços de segurança e investigação enfrentam um número extraordinário de situações complexas. Espoliação de correio, assaltos a estações de correios, fraude bancária postal, violações de correio, fraude com cartões de crédito, roubo de dinheiro e ações são apenas alguns exemplos de situações que ocorrem quase diariamente. A manipulação de correio nos centros de tratamento de correio e a exploração do serviço postal para tráfico de droga são problemas recorrentes, apesar das investigações subsequentes e da detenção dos criminosos.

Tradicionalmente, acreditava-se que a única forma de limitar estes incidentes era investigar e responder a cada caso individualmente. O número de suspeitos acusados, suspensos ou absolvidos media o sucesso no tratamento dos incidentes. Quando os incidentes pareciam estar controlados, iniciava-se uma busca pelo próximo incidente para investigar, suspender e deter novamente. Esta estratégia baseada em incidentes:

- adota uma abordagem reativa em vez de preventiva;
- baseia-se em informações limitadas recolhidas junto de vítimas, testemunhas e suspeitos; e
- requer o envolvimento do sistema de justiça para lidar eficazmente com todos os incidentes.

Com demasiada frequência, as respostas são ineficazes, demoradas e apresentam poucos resultados concretos. A frequência de incidentes similares demonstra que uma abordagem baseada em incidentes é incapaz de lidar com as circunstâncias subjacentes.

A teoria da resolução de problemas baseia-se na premissa de que as circunstâncias subjacentes são a causa do problema. Estas circunstâncias podem incluir:

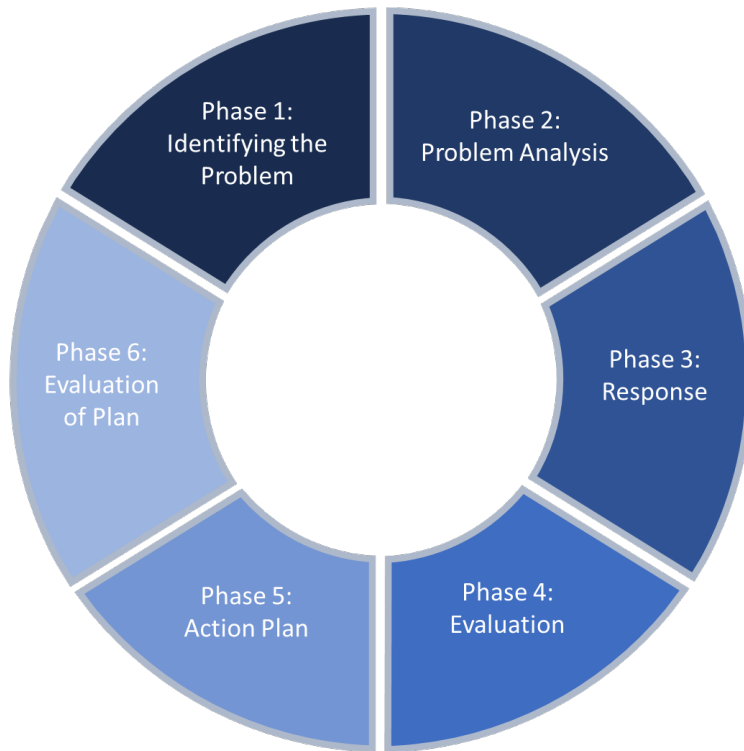
- Um ambiente físico que oferece oportunidades para roubos ou assaltos;
- Falhas nos sistemas que podem criar oportunidades de fraude e roubo, dificultando a sua deteção; e
- Falta de gestão ou supervisão eficaz, o que pode levar a comportamentos inaceitáveis e resultar em vários incidentes relacionados com crime.

Embora tenham uma causa comum, estes incidentes são apenas sintomas: enquanto existirem problemas subjacentes, os incidentes continuarão a ocorrer.

A resolução de problemas centra-se nas causas dos incidentes, ou seja, na forma de lidar com eles. Este foco estabelece um equilíbrio eficaz entre abordagens reativas e proativas à segurança.

Através da introdução formal e da aceitação da resolução de problemas, o processo de resolução de problemas torna-se uma atividade geralmente aceitável e reconhecida, que faz parte das operações diárias.

## Modelo de resolução de problemas



### Fase 1: Identificar o problema

Quando se analisa um problema, como espoliação de correio, assalto, etc., é importante realizar, preferencialmente, uma análise detalhada, o mais completa possível. O estabelecimento específico, o tipo de propriedade, a hora da ocorrência, o modus operandi, etc., podem indicar problemas diferentes, cada um exigindo uma solução diferente.

#### 1 Definir o problema

Um problema consiste num conjunto de incidentes relacionados e/ou recorrentes. As características que demonstram ocorrências repetidas ou uma ligação entre incidentes são as seguintes:

- **Comportamento:** A ocorrência de um comportamento habitual é, provavelmente, a forma mais simples de identificar que um determinado número de incidentes constitui um problema. Isto é particularmente verdade quando se foca em problemas como espoliação de correio, assaltos a estações de correios e vales postais fraudulentos à escala municipal ou nacional;
- **Área:** Um conjunto de diferentes problemas comportamentais dentro de uma área específica pode resultar na identificação de problemas de acordo com o local onde ocorrem, por exemplo, manipulação e espoliação de correio em grandes áreas de triagem de correio;
- **Tempo:** A ocorrência repetida de incidentes pode ser definida como um problema de acordo com a sua recorrência num momento específico, estação do ano, dia da semana, por ex., manipulação de correio durante a época fiscal, assaltos a estações de correios no horário de fecho, roubo de dinheiro no final do mês;
- **Pessoas:** Um problema pode ser identificado com base em criminosos e/ou vítimas, por ex., sindicatos, caixas, etc.

#### 2 Identificar problemas

A identificação de problemas requer:

- Contribuições de todos os que exercem funções de serviço nos Correios, desde os funcionários administrativos aos seguranças, caixas e funcionários em geral, etc.;
- Consideração séria das informações reportadas pelos clientes;

- Consideração das recomendações feitas por grupos organizados, por ex., fóruns comunitários da polícia, empresas, agências federais e sindicatos;
- Consultas de clientes;
- Pagamento de compensações;
- Análise do grande número de incidentes criteriosamente registados pelos serviços de segurança e investigação.

Os média são geralmente considerados a voz da comunidade. Um estudo de reportagens dos média pode indicar que uma determinada comunidade ou grupo de pessoas tem percepções negativas sobre um problema específico dos Correios ou em relação ao serviço que estes prestam, por ex., corrupção.

Diversas outras fontes podem ser potencialmente utilizadas para obter informações para a identificação de problemas. Estas fontes incluem dados de chamadas de serviço, reclamações por escrito, pedidos de assistência, estatísticas policiais, etc. Os serviços de segurança e investigação de cada região devem identificar as fontes de informação locais para utilizar todas as informações disponíveis.

### 3 *Priorizar problemas*

O processo de identificação de problemas revelará inevitavelmente problemas adicionais que precisam de ser resolvidos. A disponibilidade limitada de recursos exige estabelecer prioridades em relação aos problemas identificados. Os problemas nacionais ou regionais exigem análises intensivas, o que pode ser demorado. O funcionário dos serviços de segurança e investigação poderá deparar-se com uma série de problemas de complexidade e extensão variadas. Tal significa que é necessário determinar critérios de seleção. Os seguintes fatores podem ser considerados:

- Situações em que existe risco de vida;
- Interesse do cliente em resolver o problema;
- Probabilidade de resolução do problema – em que medida os serviços de segurança e investigação têm capacidade para resolver o problema;
- Gravidade do problema – qual o nível de perigo, escândalo ou interesse público que representa;
- Consequências para os Correios – danos, prejuízos e perdas.

## **Fase 2: Análise do problema**

### *Analisar o problema (cinco questões essenciais)*

O passo seguinte é investigar o problema, decompondo-o e definindo todos os seus elementos.

Durante a análise, é muito importante considerar as cinco questões essenciais. As questões a responder são: *Quem? O quê? Quando? Onde? e Porquê?*

*Considere informações sobre a vítima, o infrator e a situação* – Ao analisar o problema, certifique-se de que reúne informações suficientes sobre a vítima, o infrator e a situação para ajudar no desenvolvimento de respostas estratégicas na fase seguinte. A situação inclui circunstâncias que contribuem para o problema, bem como fatores ambientais que o podem influenciar (por ex., condições de iluminação, fatores geográficos e considerações climáticas).

Reveja as informações sobre a vítima, o infrator e a situação, examinando o problema através de cada um dos seguintes fatores:

- *Impacto*
  - Qual a gravidade do problema?
  - Quem é afetado?
  - Que outros problemas são afetados pela situação?
  - Quem são as partes interessadas?

- *Gravidade*
  - Quais seriam as repercussões se nada fosse feito?
  - Qual o grau de preocupação ou percepção do público?
  - Qual é a prioridade/estatuto do caso para a polícia?
- *Complexidade*
  - Quão complexo ou profundo é o problema?
  - Existem recursos disponíveis para lidar com ele de forma eficaz?
  - Quem detém a responsabilidade?
- *Possibilidade de resolução*
  - Em que medida os indivíduos, as equipas e/ou a comunidade podem impactar o problema?
  - Se não o fazem, o que é necessário?
  - Qual o custo?

### *Métodos de análise*

Eis alguns métodos que pode utilizar para analisar o problema:

- Informadores
- Análise de incidentes
- Observação/vigilância direta
- Grupos focais
- Entrevistas
- Pesquisa em bibliotecas/Internet
- Reuniões com outras agências
- Inquéritos, questionários

**Nota:** Não seria surpreendente se, durante a análise, o problema tivesse de ser redefinido. Também pode tornar-se evidente que existe mais do que um problema.

Antes de considerar respostas estratégicas, defina claramente o problema. Agora que o problema está definido, deve ser estabelecido o objetivo. O objetivo deve representar uma das seguintes intenções:

- *Eliminar o problema:* Isto aplica-se geralmente a problemas pequenos e simples que requerem poucos recursos e custos mínimos para serem resolvidos.
- *Minimizar o problema:* Isto aplica-se a problemas persistentes e profundamente enraizados que não podem ser completamente eliminados.
- *Reduzir o dano ou impacto:* Se um problema for difícil de minimizar ou eliminar, as equipas de segurança poderão ser capazes de limitar o seu impacto nas vítimas, nos Correios e/ou na sua reputação.
- *Redefinir a responsabilidade pelo problema:* A equipa deve procurar formas de realocar responsabilidades mal distribuídas que estão a gerar cargas de trabalho inadequadas para os serviços de segurança e investigação. Deve reconhecer-se que os funcionários de segurança e de investigação não são os únicos responsáveis por todos os problemas postais relacionados com crimes, por ex., assaltos, roubos de veículos, etc.

As decisões sobre os objetivos acima mencionados serão baseadas nas estratégias dos Correios em determinadas áreas.

O desafio é desenvolver respostas adequadas a estes problemas a nível local. Não existe uma causa única para os problemas relacionados com a criminalidade, uma vez que diferentes tipos de crime têm causas de fundo distintas e, por isso, exigem diferentes abordagens de prevenção.

### Fase 3: Resposta

A escolha das possíveis respostas (soluções) é limitada apenas pela imaginação. O pensamento criativo e uma abordagem mais ampla à resolução de problemas são as chaves para o sucesso. As estratégias de resolução de problemas devem ser específicas para cada problema. Por exemplo, as estratégias desenvolvidas para combater os roubos em geral seriam mais eficazes se fossem adaptadas a um problema específico de roubo.

**Nota:** A resolução de problemas deve basear-se no compromisso de desenvolver uma resposta específica para um problema específico num determinado local e em circunstâncias específicas.

Com base na análise do problema, serão desenvolvidas respostas reativas e proativas por parte da direção dos serviços de segurança e investigação e das partes interessadas relevantes, por ex., sindicatos, serviços policiais, etc. Muitas destas partes interessadas implementaram respostas tradicionais que provavelmente continuarão a ser reconhecidas como estratégias eficazes para lidar com os problemas.

### Fase 4: Avaliação

O objetivo da resolução de problemas é abordar com sucesso um problema específico. Assim, é essencial que sejam implementados métodos de avaliação para medir o impacto das estratégias de segurança nos problemas identificados. Nenhuma organização pode dar-se ao luxo de gastar recursos valiosos sem uma indicação clara da relação custo-eficácia. Opiniões não confirmadas de que a abordagem está a funcionar já não são suficientes. Isto significa que:

- Deve ser apresentado algum método de prova, ou pelo menos uma evidência, de que uma determinada estratégia é eficaz. O agravamento/mitigação ou a ocorrência contínua do problema, as poupanças/perdas financeiras para os Correios, os danos evitados e a recuperação dos ativos e do respetivo valor são alguns fatores que devem ser considerados na determinação dos critérios de avaliação;
- A definição de objetivos claramente mensuráveis estabelecerá padrões explícitos;
- Deve ser apresentada uma compreensão clara do problema.

### Fase 5: Plano de ação

- *Equipa:* Identifique a equipa responsável pelo plano;
- *Problema/questão:* Estabeleça o foco do plano;
- *Objetivo:* Estabeleça o objetivo do plano (eliminar/reduzir, etc.)
- *Estratégia:* A estratégia deve cumprir os seguintes critérios: o que deve ser feito para atingir os objetivos da estratégia?
- *Tarefa:* Enumere a tarefa específica a realizar:
  - Quem?
  - Onde?
  - Em que prazo?

**Nota:** As tarefas associadas à monitorização e avaliação da estratégia também devem ser alocadas.

- *Atividade:* Declaração de resultados pela pessoa que executa a tarefa.
  - Quem?
  - Onde?
  - Quando?
  - Qual o resultado?

- *Estratégia:*
  - Resultados (previstos e imprevistos)
  - Consideração da melhor estratégia ou outros resultados de aprendizagem
- *Resultados e avaliação do plano de ação:* Indique os resultados do plano e os métodos de avaliação utilizados para determinar o sucesso.
  - Obteve sucesso?
  - Como sabe? (resultados da avaliação)
  - Que estratégias funcionaram e não funcionaram?
  - Houve algum resultado imprevisto?

### **Fase 6: Avaliação do plano**

Não é necessária uma análise complexa para determinar se atingiu ou não os objetivos. Por exemplo, se o seu objetivo era eliminar ou minimizar um problema, estas medidas serão amplamente quantificáveis (por ex., as denúncias de fraude postal diminuiram 45% nos últimos seis meses). As estatísticas sobre crimes e respetiva ocorrência permitir-lhe-ão determinar se conseguiu ou não fazer a diferença.

Se, por outro lado, o objetivo era limitar os danos ou impactos, a medida utilizada poderá ter de ser de natureza mais qualitativa (por ex., respostas a um inquérito às vítimas indicando maior satisfação com o serviço recebido).

A resolução de problemas exige que cada funcionário dos serviços de segurança e investigação procure soluções para os problemas que enfrentam diariamente. As abordagens e os instrumentos devem sempre determinar se são moral e legalmente justificáveis. A abordagem ou o instrumento também devem ser analisados criticamente para avaliar a sua probabilidade de sucesso.

Sem pretender limitar o pensamento ou a criatividade, eis algumas opções que podem ser aplicadas para abordar os problemas identificados:

- *Investigação/Resposta de execução* – A aplicação de estratégias de execução/investigação, aleatórias ou dirigidas, em relação a questões ou problemas identificados.
- *Política/Legislação/Regulamentação* – Implementação/adoção de novas políticas, estabelecimento de novos procedimentos e adoção de legislação pública mais ampla.
- *Mediação/Negociação* – A negociação, como meio de resolução de conflitos, pode ser particularmente útil em situações comuns, onde pode não existir uma solução única e correta. A negociação refere-se a um processo através do qual as partes em conflito comunicam para chegar a uma solução mutuamente aceitável.
- *Estratégia de comunicação* – Pode ser utilizada uma estratégia de comunicação para limitar o medo do crime e da vitimização.
- *Permitir que os funcionários dos Correios se ajudem a si próprios* – Abordar e resolver incertezas relacionadas com legislação, políticas ou procedimentos; alertar as potenciais vítimas e aconselhá-las sobre as precauções de segurança; sensibilizar os funcionários dos Correios para possíveis atividades criminosas; e obter apoio para uma solução/programa, etc. Meios de comunicação como o email, a rádio, a televisão, os panfletos e os boletins informativos podem ser utilizados em campanhas anticrime. Pesquisas criativas podem abrir novas possibilidades, como a organização de workshops.
- *Mobilização da força de trabalho* – A mobilização refere-se aos esforços para envolver todos os funcionários dos Correios e grupos interessados, como os sindicatos, como um todo ou separadamente, para abordar a criminalidade em geral e a resolução de problemas.
- *Planos ambientais* – Consideração de questões ambientais que podem contribuir para um problema/questão, incluindo fatores como estradas, parques, estacionamento, posicionamento de arbustos, iluminação pública, etc. Estas questões podem fornecer uma resposta imediata a uma preocupação identificada.
- *Outras agências/Partes interessadas* – Mecanismos formais e informais de colaboração com agências, instituições ou outras partes interessadas que enfrentem problemas semelhantes ou que sejam

“responsáveis” pelos mesmos. Podem variar desde simples encaminhamentos até trabalhos em parceria.

- *Prevenção direcionada para o crime* – A prevenção direcionada para o crime torna a prática de determinados crimes mais grave e exige mais esforço, reduzindo os lucros para o infrator; isto resulta da gestão, planeamento e manipulação de vários fatores no ambiente físico. Para isso, devem ser implementadas medidas para reduzir a probabilidade de cometer crimes, na esperança de que isso dissuada os criminosos ou, no mínimo, altere o seu alvo.
- *Reforço de alvos* – O reforço de alvos refere-se a qualquer obstáculo físico colocado no caminho de um possível criminoso para aumentar a dificuldade de cometer um crime. Tais obstáculos devem contribuir para a identificação de comportamentos criminosos e para a detenção do criminoso. Exemplos de dispositivos de reforço de alvos incluem: proteções de balcão em estações de correios; proteção de artigos valiosos em cofres; barras antirroubo; portas reforçadas; e sistemas de alarme.
- *Controlo de acesso* – Os controlos de acesso visam limitar ou impedir o acesso a determinadas instalações (edifícios ou terrenos) ou sistemas (por exemplo, sistemas informáticos). A implementação de controlos de acesso pode assumir as seguintes formas: construção de vedações, muros, portões e portões motorizados; utilização de sistemas de intercomunicação e cartões de acesso; contratação de seguranças, rececionistas e porteiros; e utilização de palavras-passe e códigos de identificação.

Uma estratégia de prevenção do crime só será bem-sucedida se for prática e fizer parte de um processo baseado em projetos que vise a resolução de ambientes problemáticos.