

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO
CENTRO DE ALTOS ESTUDOS DE SEGURANÇA (CAES)
“CEL PM NELSON FREIRE TERRA”

Major PM Luiz Eduardo Ulian Junqueira

Gestão de Riscos na Polícia Militar do Estado de São Paulo, por meio de um estudo
dos crimes ultraviolentos contra o patrimônio

SÃO PAULO
2023



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO
CENTRO DE ALTOS ESTUDOS DE SEGURANÇA (CAES)
“CEL PM NELSON FREIRE TERRA”

Major PM Luiz Eduardo Ulian Junqueira

Gestão de Riscos na Polícia Militar do Estado de São Paulo, por meio de um estudo
dos crimes ultraviolentos contra o patrimônio

Tese apresentada como requisito para
conclusão do programa de Doutorado do
Centro de Altos Estudos de Segurança, na
área de conhecimento das Ciências
Policiais de Segurança e Ordem Pública.

Tenente Coronel PM Hugo Araújo Santos - Orientador

SÃO PAULO

2023



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO
CENTRO DE ALTOS ESTUDOS DE SEGURANÇA (CAES)
“CEL PM NELSON FREIRE TERRA”

Major PM Luiz Eduardo Ulian Junqueira

Gestão de Riscos na Polícia Militar do Estado de São Paulo, por meio de um estudo dos crimes ultraviolentos contra o patrimônio

Tese apresentada como requisito para conclusão do programa de Doutorado do Centro de Altos Estudos de Segurança, na área de conhecimento das Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública.

- () Recomendamos disponibilizar para pesquisa.
- () Não recomendamos disponibilizar para pesquisa.
- () Recomendamos a publicação.
- () Não recomendamos a publicação.

São Paulo, 06 de fevereiro de 2023.

Coronel PM Luís Henrique Di Jacintho Santos
Doutor em Ciências Policiais de
Segurança e Ordem Pública – CAES

Tenente Coronel PM Hugo Araújo
Santos
Doutor em Ciências Policiais de
Segurança e Ordem Pública – CAES

Coronel PM Ricardo Roberto Tofanelli
Doutor em Ciências Policiais de
Segurança e Ordem Pública – CAES

Tenente Coronel PM Fabio Paganotto
Carvalho
Doutor em Ciências Policiais de
Segurança e Ordem Pública – CAES

Coronel PM Menemilton Soares de
Souza Junior
Doutor em Ciências Policiais de
Segurança e Ordem Pública – CAES

Este trabalho é dedicado:

Aos Comandantes da Polícia Militar do Estado de São Paulo, forjados nos conceitos de liderança servidora e de gestão participativa, os quais diuturnamente procuram convencer e inspirar outras pessoas.

Ao ideal de que, muito mais importante que o treinamento ou equipamento, é a crença resoluta na missão.

Aos princípios de mentalidade e orientação, que permitem que os Comandantes e o seu efetivo obtenham resultados extraordinários.

Por fim, dedico este trabalho ao meu pai, Coronel PM Otair Bueno Junqueira (*in memoriam*), falecido em 21 de Junho de 2022; de todos os predicados que possuía, sem dúvidas, sua humildade conquistava a todos.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, a Deus, pela inspiração e por colocar em meu caminho pessoas que me auxiliaram e apoiaram nessa jornada.

Aos meus amados pais, Otair (*in memoriam*) e Maria, que me ensinaram a ser forte e persistente, e que souberam conduzir minha educação na busca dos ideais de justiça e bondade.

À Ana Paula, esposa querida, pelo apoio e paciência ao longo da caminhada, e ao nosso filho, Leonardo, fonte de minha inspiração e dedicação, pessoas maravilhosas, que conseguiram entender o tempo precioso que reneguei em prol dessa missão.

Ao Tenente Coronel PM, Hugo Araújo Santos, atual Comandante do 5º BPRv, por suas orientações claras e precisas; pessoa simples, dedicada e exemplo para muitos.

Ao Coronel PM, Ricardo Roberto Tofanelli, atual Comandante do Policiamento Rodoviário do Estado de São Paulo, por desempenhar um papel integral de incentivo e valiosas lições de liderança.

Ao Coronel PM, Luís Henrique Di Jacintho Santos, eterno Comandante do Policiamento Rodoviário do Estado de São Paulo, meu amigo e carinhosamente chamado de “Boina Verde”, sempre focado na missão.

Aos meus antigos e novos amigos da turma do Curso Superior de Polícia do ano de 2022, pelo dia a dia enriquecedor e camaradagem, algo extremamente valioso.

Aos Oficiais e Praças do Centro de Altos Estudos de Segurança Pública (CAES), aos nossos Mestres e demais integrantes do **Ninho das Águias Pardas**¹, pela recepção, pela excelência do ensino e por compartilharem o conhecimento.

¹ Alusão à Academia de Polícia Militar do Barro Branco.

RESUMO

O Modelo Gerencial da Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP) incorpora uma Ciência Policial de Segurança e Ordem Pública (CPSOP), que, apesar de relativamente nova, busca enfrentar e superar perturbações externas, provocadas pelo avanço da criminalidade, sem que desapareça o potencial de auto-organização da instituição. A resiliência determina o grau de defesa ou vulnerabilidade do sistema policial e isso explica a importância do contexto em que policiais militares foram mortos e feridos, de forma a extrair-se boas práticas e precauções que possam modificar a constituição e estrutura do processo de planejamento operacional. Esta tese apresenta princípios de mentalidade e orientação aos Comandantes de Batalhões Territoriais e Especializados, por meio de um estudo dos crimes ultraviolentos contra o patrimônio (UVP), o qual almeja moldar e desenvolver comportamentos junto ao efetivo operacional que extrapole a experiência profissional. Além disso, é um convite para reflexão, pois, quando algo não sai como planejado, a responsabilidade é inteiramente do Comandante. O conhecimento sobre as principais ferramentas de Gestão de Riscos utilizadas no setor público é o primeiro passo para modelagem de planos preventivos ou de preparo emergencial, diante de um verdadeiro cenário de guerra. O acesso ao Manual de Gestão de Riscos produzirá uma verdadeira interface entre os diferentes componentes de um sistema pelo qual a informação é transferida e como os Comandantes podem organizar melhor a atividade de planejamento. A PMESP está apta a expandir o seu grau de resiliência em relação à prevenção e enfrentamento do crimes UVP, sendo fundamental que os Comandantes e o efetivo subordinado tomem as melhores decisões possíveis. Esse modo de agir faz uma enorme diferença, pois nossos policiais enfrentam situações de vida ou morte, sendo obrigação dos Comandantes trazê-los vivos das missões.

Palavras-chave: Ciência Policial. Crimes UVP. Gestão de Riscos. PMESP.

ABSTRACT

São Paulo State Police's (SPSP) Management Model incorporates the Police Science of Public Safety and Public Order, which, although relatively new, seeks to face and overcome exterior disturbances, caused by criminal progress, however not making the auto organization of our institution to disappear. Resilience determines the levels of defense or the police system's vulnerability and this could explain the importance of the context in which officers were killed or injured in order to extract good practices and precautions that could change the constitution and structure of the process of operational planning. This thesis brings principles of mindset and orientation to both Territorial and Specialized Battalion Commanders by means of ultraviolent crimes studies (UVC), which aims to shape and develop behaviors of the operational staff that could extrapolate their current professional expertise. Furthermore, it is an invitation to reflection because when something does not come out as planned the responsibility is entirely the commander's one. Acknowledgement about the main tools about Risk Management used in the public field is the first step to shape preventive plans or emergency preparedness before an actual war scenario. The access to the Risk Management Manual will create a real interface between the different components of a system by which information is transferred and will be how Commanding officers could better organize their planning. SPSP is able to expand its grade of resilience regarding prevention and confrontation of UVC, so making the best decisions possible by commanders and officers is the key. This behavior can make a huge difference because our officers face situations of life and death, so it is mandatory that commanders bring them back alive from their missions.

Keywords: Police Science. UV Crimes. Risk Management. SPSP.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mortes em mega-assaltos.....	23
Figura 2 - Cidades atacadas	25
Figura 3 - Dados Nacionais de Segurança Pública	27
Figura 4 - Roubos a Instituições Financeiras – 2016 a 2021	28
Figura 5 - Criminosos com fuzil	32
Figura 6 - Caminhão incendiado durante a ação.....	33
Figura 7 - Ilustração do episódio com evento morte.....	33
Figura 8 - Prédio da Prosegur	35
Figura 9 - Veículos dos criminosos	35
Figura 10 - Cenário de Ribeirão Preto.....	35
Figura 11 - Equipamento do Shopping.....	37
Figura 12 - Criminoso camuflado	40
Figura 13 - Região central de Atibaia	40
Figura 14 - Armamento utilizado pelos infratores	44
Figura 15 - Geolocalização dos crimes UVP – Estado de São Paulo – 2016 - 2021	45
Figura 16 - Arquitetura do COSO	74
Figura 17 - Eventos	75
Figura 18 - Resposta a Riscos	76
Figura 19 - Metodologia de GR	77
Figura 20 - Análise SWOT.....	78
Figura 21 - Metodologia Bow Tie.....	78
Figura 22 - Processo de Gestão de Riscos	79
Figura 23 - Apresentação dos níveis.....	80
Figura 24 - Mapa de Risco	81
Figura 25 - Probabilidade	82
Figura 26 - Impacto	82
Figura 27 - Indicador/Fórmula	83
Figura 28 - Ameaças e oportunidades	84
Figura 29 - Árvore de decisão	86
Figura 30 - Elementos-chave do MDN	94
Figura 31 - Estruturação do ICS – incidente	97
Figura 32 - Exercício de Escala Completa	98

Figura 33 - Ciclo Operacional do SICOE.....	99
Figura 34 - Modelo de Planilha SICOE – CPRv	100
Figura 35 - 08 passos do primeiro respondedor.....	102
Figura 36 - Incidente em Guarapuava.....	108
Figura 37 - Planos de dimensões do conhecimento.....	110
Figura 38 - Espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi	110
Figura 39 - UNIPRF.....	111
Figura 40 - Portal CompanyCommand.....	112
Figura 41 - The Management Major – West Point.....	114
Figura 42 - Mundo BANI.....	116
Figura 43 - Distribuição territorial dos 11 COPOM	127
Figura 44 - Modelo 3i	128

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantidade e Variação Percentual – 2016 a 2021.....	28
Tabela 2 - Metodologia de cenários e planejamento estratégico	90

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AEP	Ações Especiais de Polícia
BAEP	Batalhão de Ações Especiais de Polícia
BI	Business Intelligence
Bravo Guerreiro	Codigine usado para preservar a identificação
BOP	Base(s) Operacional(is)
BOPC	Boletim de Ocorrência da Polícia Civil
BPamb	Batalhão de Polícia Militar Ambiental
BPM/I	Batalhão de Polícia Militar do Interior
BPM/M	Batalhão de Polícia Militar Metropolitano
BPRv	Batalhão de Polícia Militar Rodoviária
CAES	Centro de Altos Estudos de Segurança Pública
CFP	Comando de Força Patrulha
CFT	Comando de Força Tática
CGP	Comando de Grupo de Patrulha
CPP	Cartão de Prioridade de Patrulhamento
Cia	Companhia
Cmt Pel	Comandante de Pelotão
Cmt Cia	Comandante de Companhia
COPOM	Centro de Operações da Polícia Militar
COBOM	Centro de Operações do Corpo de Bombeiros
CPAmb	Comando de Policiamento Ambiental
CPChq	Comando de Policiamento de Choque
CPRv	Comando de Policiamento Rodoviário
CPA	Comando de Policiamento de Área
CPI	Comando de Policiamento do Interior
DFT	Desenho de Força Territorial
FT	Força Tática
GESPOL	Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo
GR	Gestão de Riscos
NORSOP	Normas para o Sistema Operacional de Policiamento PM

OPM	Organização Policial Militar
PD	Processo Decisório
PE	Planejamento Estratégico
PM	Policial Militar
PMESP	Polícia Militar do Estado de São Paulo
PMR	Polícia Militar Rodoviária – Estado do Paraná
PRF	Polícia Rodoviária Federal
ROCAM	Rondas ostensivas com o apoio de motocicletas
SENASP	Secretaria Nacional de Segurança Pública
SIOPM	Sistema de Inteligência da Polícia Militar
SO	Sistema Operacional
US	Unidade de Serviço
UVP	Ultraviolento contra o patrimônio
XXX	Criptografia usada para preservar o prefixo da viatura
WEST POINT	Academia Militar do Estados Unidos da América

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 CRIMES ULTRAVIOLENTOS CONTRA O PATRIMÔNIO – 2016 A 2021 – ESTADO DE SÃO PAULO	22
2.1 Os CRIMES ULTRAVIOLENTOS CONTRA O PATRIMÔNIO	22
2.2 CONTEXTO DAS OCORRÊNCIAS EM QUE POLICIAIS MILITARES FORAM MORTOS E FERIDOS.....	30
2.3 O CENÁRIO COMPLEXO DOS CRIMES ULTRAVIOLENTOS CONTRA O PATRIMÔNIO	41
3 ANÁLISE OPERACIONAL DAS UNIDADES TERRITORIAIS E ESPECIALIZADAS	48
3.1 MEIOS DISPONÍVEIS E POTENCIAIS	48
3.2 NECESSIDADES ATUAIS.....	53
3.3 PLANOS PRÉ-INCIDENTAIS.....	56
3.4 PLANOS DE PREPARAÇÃO EMERGENCIAL	58
3.5 ÓBICES DO PREPARO PREVENTIVO OU DE ESBOÇO EMERGENCIAL.....	60
3.6 GESTÃO DO CONHECIMENTO – TEMÁTICA DE ESTUDO	63
3.7 DIAGNÓSTICO DAS UNIDADES TERRITORIAIS E ESPECIALIZADAS	71
4 GESTÃO DE RISCOS NO SETOR PÚBLICO.....	73
4.1 COSO ERM	73
4.2 ISO 31000.....	79
4.3 ORANGE BOOK	80
4.4 FERRAMENTAS PARA GERENCIAMENTO DE RISCOS	81
4.4.1 <i>Mapa de Riscos</i>	81
4.4.2 <i>Relatórios Sumarizados</i>	84
4.4.3 <i>Comunicações e mensagens de alerta</i>	85
4.4.4 <i>Árvores de decisão</i>	85
4.4.5 <i>Brainstorming</i>	86
4.4.6 <i>Análise de cenários</i>	88
4.5 A EXPERIÊNCIA DO REINO UNIDO – PRINCÍPIOS DE RISCOS	91
4.6 A GESTÃO DE RISCOS E SUA CONEXÃO COM O SISTEMA DE COMANDO DE INCIDENTES	95
5 MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS PARA MODELAGEM DE PLANOS PREVENTIVOS OU DE PREPARO EMERGENCIAL	105

5.1 A MOTIVAÇÃO DO MANUAL.....	105
5.2 VIABILIDADE DO ESTUDO NO TOCANTE À NORMATIZAÇÃO INSTITUCIONAL	117
5.3 AMBIENTE DE DIFUSÃO	120
5.4 ÉTAPAS DE CONTROLE DE APLICABILIDADE DO MANUAL.....	123
6 CONCLUSÃO	129
REFERÊNCIAS.....	132
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO – CRIMES UVP	137
APÊNDICE B – SURVEY – UVP CRIMES	140
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	143
APÊNDICE D – INFORMED CONSENT FORM	145
APÊNDICE E: DESENHO DE FORÇA TERRITORIAL (DFT).....	147
APÊNDICE F – MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS	161

1 INTRODUÇÃO

São Paulo é o estado que possui a maior e mais complexa malha rodoviária do Brasil, com mais de 22.000 quilômetros de rodovias pavimentadas e possui a responsabilidade de proteção de todos os 645 municípios, cujo cenário permite o tráfego de boa parte da economia do país.

Essa estrutura viária e, na sua maior parte, urbanizada, pujante, no aspecto econômico e social, recheada por indústrias, terminais de petróleo, estabelecimentos bancários, aeroportos, estabelecimentos prisionais, chama a atenção e desperta o interesse de organizações criminosas por crimes que propiciem acesso a somas alentadas de dinheiro.

O reconhecimento dessa heterogeneidade e de situações potenciais que se originam dessa diversidade, presentes nos ambientes urbano e rural, constitui um forte arcabouço, teórico e prático, diante da importante tarefa de se construir estratégias policiais.

Certamente, um dos maiores desafios contemporâneos, que atingem as polícias do mundo, diz respeito à necessidade de se conciliar a missão policial com fatores que reduzam a vitimização dos agentes e civis.

Desde tempos remotos, as instituições sofrem com o processo de vitimização de policiais, que se materializa principalmente por meio de lesões, traumas e mortes em conflitos armados. Além disso, também merecem ser enfatizados os processos que tornam o policial mais vulnerável: deficiência no treinamento, falha nas estratégias de ação, escalada da violência, inaptidão para o uso de determinadas técnicas e armamentos, dentre outros.

Os preceitos de eficácia, efetividade e eficiência ecoam em alto nível nessas organizações policiais e termos, como governança, integridade e gestão de riscos, estão na “massa do sangue” (parafrazeando o eterno e saudoso Comandante do 3º Batalhão de Polícia Militar Rodoviária do Estado de São Paulo (BPRv), Coronel PM Márcio Rogério Simplício) dos administradores públicos modernos.

Inúmeros gestores debruçam-se sobre esses temas, os quais passaram a ser tratados como verdadeiras premissas de atuação, sendo incluídas em documentos, relatórios e audiências públicas.

A Gestão de Riscos² (GR), nesse contexto, emerge e fornece ao seu usuário conhecimentos organizados e processados com metodologia própria, aventando-se a possibilidade de ações e medidas de prevenção ou correção dos possíveis problemas detectados nos processos ou áreas em que a organização atua.

As metodologias existentes no mercado são múltiplas e, considerando as particularidades e o grau de maturidade da instituição analisada, o que se objetiva ao traçar uma metodologia é mostrar o caminho de como será possível a sua atuação, diante da realidade a ser enfrentada.

No caso da Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP), protagonista, no que tange à atividade de segurança pública e percepção de segurança, nos mais diversos ambientes de atuação, a análise multidisciplinar pode ocorrer em nível “micro”, quando associada à determinada região ou local (compilação das informações de boletins de ocorrências, processamento e sistematização dos dados, investigação dos fatores de riscos recorrentes, definição e caracterização de ações, dentre outras).

Na outra mão, em termos globais, a gestão é realizada em nível “macro” e, em linhas gerais, envolve a definição de ações no âmbito estadual, focadas no acompanhamento dos dados totalizantes ao longo do tempo (monitoramento), definição de planos de ações estaduais e execução coordenada de macroações, isoladas ou em conjunto com outros órgãos.

Posto isso, acredita-se ser possível, seguindo uma metodologia adequada e, por conseguinte, respeitando a experiência de nossos policiais, diminuir gradativamente o grau de subjetividade no processo decisório, até mesmo porque a tolerância ao risco é estabelecida pelo próprio Comandante³.

Ressalta-se que, quanto mais estruturada estiver a instituição e mais madura a GR, maior será a segurança da própria gestão, pois, com os riscos mapeados, é possível enxergar de forma mais transparente as consequências de cada ação.

Na elaboração do Planejamento Estratégico (PE) e no Processo Decisório (PD), que orientam o sistema de policiamento para o atendimento das ocorrências de crimes ultraviolentos contra o patrimônio (UVP), é mister difundir uma cultura de

² De acordo com Beck (1992), riscos “são formas sistemáticas de lidar com os perigos e as inseguranças induzidas e introduzidas pelo próprio processo de modernização”.

³ A partir desse momento, será dado destaque proposital à expressão “Comandante(s)”, grafado(s) em letra maiúscula, visando ressaltar a importância da função e não apaziguar sua responsabilidade.

segurança operacional, lastreada por regulação e controle dos processos, no sentido de profissionalizar, cada vez mais, o policial que representa a primeira resposta do Estado.

Na atividade policial, por si só já qualificada de inúmeros riscos, a GR é fundamental para reduzir o efeito das perdas e tratar com mais eficiência as incertezas, de modo a capturar as oportunidades ou minimizar-se a probabilidade/impacto de eventos negativos.

Diante dos crimes UVP, que apresentam, como característica principal, a insubmissão às forças policiais e, por vezes, incrementados com a utilização de veículos blindados, fuzis, metralhadoras, uso de reféns como escudos-humanos, torna-se essencial uma retrospectiva de cenários e um avanço sobre o sistema de policiamento, notadamente no seu aspecto preventivo.

Somado a isso, uma prospecção sobre quais riscos são aceitáveis ou não, durante o incremento da doutrina policial de atuação preventiva, está dentro do que os militares chamam de “ordem do dia”.

Com o intuito de confirmar a coerência metodológica e propiciar um resguardo institucional mais qualificado, merece especial destaque a atividade de produção e coleta de informações de inteligência, além da performance interagências, fator que permitirá uma verdadeira evolução na compreensão dos gestores policiais, em relação ao PD, considerando a amplitude do sistema.

Essa evolução passa pela elaboração e/ou aperfeiçoamento de Protocolos de Atuação Integrada entre cada instituição participante, seja no aspecto preventivo, repressivo ou de produção de provas (Polícia Militar, Polícia Civil, Polícia Federal, Polícia Rodoviária Federal, Secretaria de Administração Penitenciária e Ministério Público).

A premissa principal é mitigar os efeitos perversos e danosos decorrentes do atendimento de ocorrências que envolvam crimes UVP, antes de sua eclosão propriamente dita, por meio do aperfeiçoamento dos processos operacionais e um contínuo aprimoramento dos conhecimentos, habilidades e atitudes do efetivo policial-militar que atua na atividade-fim, de modo a reduzir a vitimização e minimizar a exposição ao perigo.

Em atividades ostensivas, o Policial Militar (PM) precisará estar preparado para entender e se amoldar aos riscos, os quais, diante da escalada da violência, podem romper a segurança pessoal e de terceiros.

Uma proposta de rotina ou conjunto de regras formais que visem a uma postura preventiva mais qualificada, e até mesmo, emergencial, específica para a preparação do atendimento de ocorrências que envolvam crimes UVP, estudada, treinada e solidificada diante de critérios específicos, poderá levar a uma melhor coordenação dos esforços operacionais, além de uma inevitável compreensão situacional de efetividade e oportunidade de atuação.

É sabido que a eclosão dos mais diversos tipos de ataques (arrebato de carro forte, ataque a aeroportos, ataque às equipes durante o processo de entrega do dinheiro, ataques a empresas de custódias de valores etc.) provoca uma grave quebra da ordem pública (interdição de rodovias/cidades, disparos em via pública, uso de reféns e riscos de mortes); também, é conhecida a necessidade de ampliarmos a proteção institucional por meio de um incremento das atividades preventivas, situação que pode gerar uma oportunidade de acesso a preciosas informações referentes ao *modus operandis* das quadrilhas, considerando que suas ações ultrapassam as fronteiras de nosso estado e país.

O que se pretende é melhorar a cultura de proteção, diante de um sistema de policiamento, que, ordinariamente, depende da conjugação de esforços para prevenção e/ou reação às estruturas criadas por essa modalidade de crime e entender que a GR é um caminho sem volta, até porque a sua adoção agregará valor à gestão das unidades operacionais.

Dessa forma, considerando que a GR é dinâmica na sua essência, cada ciclo de avaliação propiciará uma visão crítica de seus processos.

Os avanços acadêmicos, tecnológicos e científicos, na teoria e na prática das Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública (CPSOP), vêm demonstrando a importante tarefa de se confrontar com o aleatório e com a erupção da incerteza na atividade policial.

Essa visão sistêmica das fragilidades irá aguçar muitos gestores policiais e os resultados dos seus objetivos serão mais eficientes na medida em que adotarem ferramentas de controle que ofereçam segurança razoável no processo de tomada de decisões.

É fundamental que as decisões sejam tomadas com base no máximo de informações possíveis, a fim de que os resultados alcançados não se resumam a uma questão de sorte ou puro aproveitamento “apenas” da experiência dos agentes envolvidos.

A ideia de Segurança Pública, inerente à missão policial, trazida pela Constituição Federal de 1988, constitui uma verdadeira garantia que o Estado oferece aos cidadãos, por meio de organizações próprias, dentre elas, as Polícias Militares Estaduais, contra todo o perigo que possa afetar a ordem pública, em prejuízo da vida, da liberdade e da propriedade.

As áreas de concentração da pesquisa incluem Estratégias, Táticas e Técnicas Policiais (principal), Organizações Criminosas e de Tecnologia de Informação e Comunicação (acessórias).

A delimitação cronológica do estudo envolverá os exercícios de 2016/2021 e a delimitação espacial está relacionada à circunscrição territorial da malha viária do Estado de São Paulo e sua conexão com o ambiente das cidades.

O debate científico serve de estímulo para que todas as instituições de ensino de segurança pública e universidades, em regime de cooperação, cresçam nessa área do conhecimento e contribuam fortemente para a segurança dos cidadãos.

O **objetivo geral** é investigar e reunir ideias ligadas ao atendimento das ocorrências que envolvam os crimes UVP e prover a instituição de um manual de gestão de riscos que possa ser utilizado pelo Comandante de Batalhão Territorial e/ou Especializado para modelagem de um plano preventivo ou de preparo emergencial de ações policiais, que melhore a resposta do policiamento à vulnerabilidade.

Os **objetivos específicos** visam:

- i. demonstrar que o nível de atuação policial, realizado pela PMESP, diante das complexas ocorrências que envolvem esse estudo, também deve ocorrer por meio de um corte, isto é, com a interrupção no processo contínuo de ações voluntárias, de forma a preparar o efetivo para que as ações policiais sejam realocadas diante de métodos ou fases de atendimento;
- ii. revelar que a metodologia de GR pode diminuir as incertezas e mitigar a vulnerabilidade de Policiais Militares e civis, durante a fase preventiva ou de preparo emergencial.

A **problemática de pesquisa** relaciona-se com a atuação policial diante dos cenários de atuação envolvendo os crimes UVP, os quais são recheados de condições desfavoráveis, dinamismo complexo, forte carga emocional e assimetria de meios, isto é, evidencia-se a necessidade de uma melhoria na cultura preventiva e que seja assimilada e internalizada por toda a gestão; descortina-se a possibilidade de se

avançar no processo de identificação de riscos e galgar uma forma de agir mais eficiente.

Os possíveis óbices (distâncias, aparelhamento das quadrilhas, terrenos irregulares, dificuldades de acesso, dentre outros) nas regiões em que são perpetrados os ataques, muitas vezes, não são suficientes para evitar que o policial se desloque, com a melhor das intenções, para um verdadeiro cenário de guerra.

A não solidificação de uma cultura de gerenciamento de riscos, dentro do cenário proposto, também ocasiona a não conformidade no campo de detecção de problemas, dada a dificuldade de análise deles.

A **justificativa** está relacionada com as informações para a GR, em relação às ocorrências que envolvem os crimes UVP; aquelas, devem, no mínimo, permitir identificar o fenômeno (caracterização, localização, causas), alternativas de intervenção e compartilhamento de informações.

As intervenções programadas nos planos de ações das Unidades Operacionais (UOp), principalmente as antecipadas ou de esboço emergencial, almejam ser mais eficientes, na medida em que contarem com níveis de comando mais integrados, alicerçadas por uma metodologia de GR, dentro de um ambiente que se propõe a ser dinamicamente controlado.

O desafio de entender melhor as ocorrências que envolvam os crimes UVP, principalmente aquelas em que houve um desfecho negativo, com pessoas feridas e/ou mortas, deve ser assimilado e internalizado, ao ponto de revelar as principais precauções e aliviar os impactos negativos dos objetivos institucionais.

Essa proposta de estudo é importante e não se limita somente à PMESP, mas também aos profissionais que atuam direta e indiretamente no ramo da segurança pública.

As ações a serem propostas fazem parte de um planejamento sistemático e prévio, que pode quebrar o planejamento das organizações criminosas que atuam no cenário de crimes UVP e vai ao encontro de se evitar que o policial, compulsivamente, se desloque para a proximidade da região do evento; ademais, que possa permitir a institucionalização de práticas preventivas a serem executadas durante o patrulhamento preventivo ou de eventual preparação emergencial.

As **hipóteses** a serem enfrentadas são as seguintes:

- i. as informações que serão colhidas, em relação ao atendimento das ocorrências que envolvem os crimes UVP, podem gerar

- uma consciência situacional mais qualificada, por parte dos gestores policiais das unidades territoriais e especializadas;
- ii. a análise e expansão de boas práticas, seguida de uma reflexão sobre a possibilidade de se conquistar um ambiente dinamicamente controlado, cultuado por uma metodologia de GR, almejam alcançar uma cultura maior de proteção, diante de um ambiente que já feriu ou ceifou a vida de inúmeros policiais militares e civis.
 - iii. os treinamentos, desencadeados de forma conjunta pelas unidades territoriais e especializadas, e, ainda, uma maior aproximação das áreas de inteligência, tecnologia e comunicações podem contribuir para uma conjuntura estadual mais eficiente de enfrentamento aos crimes supracitados.

No campo **metodológico**, a pesquisa efetiva-se como teórica, de campo, documental e experimental.

O **percurso da pesquisa** é preenchido por meio de:

- i. estudo de casos pelo método indutivo (observação de casos reais);
- ii. análise exploratória de banco de dados, associada a uma fase de diagnóstico dos ambientes e construção de cenários;
- iii. análise contingencial e interação de fatores (dados de vitimização e procedimentos operacionais);
- iv. abordagem quali-quantitativa dos questionários aplicados.

Vale esclarecer que, por uma questão ética, os nomes de todos os Policiais Militares e civis, envolvidos nas ocorrências com desfecho negativo (resultado morte), e entrevistas dos sobreviventes foram omitidos.

No que se refere à **estrutura**, a tese encontra-se dividida em 6 capítulos, incluindo-se a parte introdutória.

2 CRIMES ULTRAVIOLENTOS CONTRA O PATRIMÔNIO – 2016 a 2021 – Estado de São Paulo

Comandantes arranjam tempo para as coisas que eles e seus superiores consideram importantes. Se o desenvolvimento do tipo de líderes, soldados e unidades que vencem em situações de combate não é importante, se Comandantes não conseguem arranjar tempo para isso [...] então, talvez, devemos reavaliar nossas prioridades. (GENERAL DIVISÃO JAMES M. DUBIK).

Os crimes UVP alcançaram um nível acima da conhecida “criminalidade organizada”. A característica mais marcante desses crimes reside no fato de que a ameaça é direcionada contra as pessoas e as forças policiais, enquanto a violência é empregada contra o patrimônio.

Este capítulo apresenta uma reflexão sobre as ocorrências envolvendo os crimes UVP – 2016 a 2021 – Estado de São Paulo, com especial atenção àquelas que feriram e ceifaram a vida dos policiais militares paulistas.

2.1 Os crimes ultraviolentos contra o patrimônio

Em recente levantamento realizado pela imprensa UOL, em São Paulo, cuja matéria foi publicada pelo jornalista Herculano Barreto Filho, na data de 06 de junho de 2022, verifica-se que:

Levantamento elaborado pelo UOL registrou ao menos 197 mortes no país, em 20 anos, em mega-assaltos classificados como "novo cangaço" ou "domínio de cidades", marcados por uma crescente escalada da violência. Só nos últimos quatro anos, foram 140 óbitos —71% do total. Com ao menos 30 criminosos, os grupos usam armas de grosso calibre, veículos blindados, explosivos com acionamento remoto, drones e fazem moradores como escudo humano para dominar cidades inteiras em assaltos a instituições financeiras. Essas quadrilhas afetaram áreas com 7,6 milhões de habitantes em mais de 20 cidades de 2016 para cá...(UOL, 2022a).

Segundo opinião do Ten Cel PM Marcos Paccola, da Polícia Militar do Estado do Mato Grosso, emitida nessa mesma matéria, tem-se que:

É o ápice da atividade criminal especializada contra o ápice dos profissionais de segurança. Aí, há o enfrentamento. Infelizmente, tivemos baixas de civis e tivemos policiais que vieram a óbito. O caminho é a

mobilização das forças de segurança para fazer operações simuladas.
(UOL, 2022a, grifo nosso).

Outro dado interessante nessa matéria diz respeito à quantidade de mortes em mega-assaltos:

Figura 1 - Mortes em mega-assaltos



Fonte: (UOL, 2022a).

Os dados dessa matéria incluem as cidades com 5 ou mais mortes por episódio, totalizando a morte de 10 agentes de segurança, conforme o noticiado. No Estado de São Paulo, temos o episódio do dia 4 de abril de 2019, em Guararema/SP, com 11 mortes; o episódio de 28 de fevereiro de 2018, em Campinas/SP, com 7 mortes, e o episódio de Araçatuba/SP, em 30 de agosto de 2021, com 5 mortes.

O Ten Cel PM Valmor Racorti da PMESP também teve a oportunidade de se manifestar:

Segundo o Tenente-Coronel Valmor Racorti, ex-comandante do Batalhão de Operações Especiais da Polícia Militar de São Paulo e especialista em ações de "domínio de cidades", **o risco nesse tipo de caso poderia ter sido minimizado com preparação adequada.** O policial foi surpreendido ao ser alvo de diversos disparos. Mas, **se for preparado com um plano de ação, pelo menos vai tentar compreender o problema mais rapidamente.** Em ação com criminosos armados com fuzis, é preciso evitar conflitos em áreas urbanas para preservar a vida. Normalmente, quem é surpreendido leva a pior. E, quanto mais rápido as forças de segurança conseguirem evitar uma ação desse tipo, melhor. Por isso, **é importante fazer uma análise de risco com um plano de ação e integração entre os órgãos**", defende Racorti. (UOL, 2022a, grifo nosso).

Pelas narrativas da matéria e diante dos episódios mais recentes, percebe-se que, nessa modalidade de crime, há uma maior organização e planejamento; ademais, oferece uma robusta resistência armada, por meio da utilização de armas de maior poder ofensivo, como fuzis 5.56, 7.62, carabina .50, espingardas de calibre .12 e explosivos para o rompimento dos cofres em agências bancárias, terminais de atendimento, em arrebatamento de carros-fortes, em ataques em aeroportos, empresas de valores, entre outros.

Na sua maioria, os ataques são perpetrados na madrugada e os criminosos utilizam um explosivista. Nesses ataques, em regra, os criminosos executam suas ações de forma rápida, utilizam observadores para o monitoramento de policiais, inclusive com o uso de drones, e dissipam a quadrilha para locais pré-definidos e de difícil acesso, após a subtração do numerário.

Em relação aos ataques a carros-fortes, no ambiente de estradas e rodovias, essa tática de abordagem geralmente ocorre em áreas afastadas dos grandes centros urbanos, considerando o tempo-resposta das patrulhas, dificuldades das comunicações, tempo de ação, troca de veículos e possibilidade de dispersão das quadrilhas.

Os criminosos utilizam veículos velozes e blindados; ademais, empregam ofensiva armada contra os vigilantes e policiais por meio de armas com maior poder ofensivo, como fuzis, carabinas e espingardas.

O armamento e disparos efetuados visam romper a blindagem e forçar o motorista a parar, quando não bloqueiam a rodovia com veículos em chamas, e ainda, os vigilantes são rendidos e forçados a descer, bem como o cofre é submetido à ação de explosivos para que consigam efetuar a extração do numerário e iniciar o processo de fuga.

A Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP) adota um entendimento mais generalista e classifica esses crimes apenas como “Crimes Violentos contra o Patrimônio”.

Os crimes violentos contra o patrimônio são aqueles feitos com abordagem das vítimas, com exceção do latrocínio, sem resultar em morte (roubo em via pública, roubo em veículo, roubo em transporte coletivo, roubo a estabelecimento comercial, roubo em estabelecimento financeiro, roubo em agências bancárias/casas lotéricas/financeiras, roubo em caixas eletrônicos, roubo em estabelecimento de ensino, roubo em residência/condomínio, roubo de veículo, roubo de moto/bicicleta, roubo de carga, roubo em outras instituições e roubo com restrição de liberdade da vítima. (SENASP, 2020).

Com a devida vênia, considerando os danos sociais, alguns desses crimes já extrapolaram esse conceito generalista e merecem ser tratados em conformidade com o preconizado nesta tese.

Veja-se, por exemplo, a matéria do site de notícias da UOL de 2 de maio de 2022, por Herculano Barreto Filho, às 04h:

Com **armas de grosso calibre e veículos blindados**, quadrilhas envolvidas em mega-assaltos a instituições financeiras estão se especializando no **domínio de cidades inteiras**. Com ao menos 30 criminosos, os grupos enfrentam as forças de segurança, explodem veículos para cercar rodovias e usam moradores como escudo humano, criando um cenário de terror que envolve toda a população. Um levantamento feito pelo UOL com o auxílio de especialistas nesse tipo de crime aponta que ataques de grupos brasileiros afetaram áreas com 7,6 milhões de pessoas em mais de 20 cidades nos últimos seis anos. (UOL, 2022b, grifo nosso).

A matéria faz referência também a uma lista de cidades brasileiras impactadas pelos ataques, que abrigam aproximadamente 7,6 milhões de pessoas; a lista foi construída com base em dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), inclusive, possui a ação de uma quadrilha que roubou R\$ 120 milhões de uma transportadora de valores no Paraguai, em *Ciudad Del Este*, na investida conhecida como "o assalto do século".

Figura 2 - Cidades atacadas

2016	1	Campinas (SP)	1,1 milhão de habitantes	14 de março
	2	Santos (SP)	433 mil habitantes	4 de abril
	3	Barreiras (BA)	155 mil habitantes	22 de abril
	4	Ribeirão Preto (SP)	703 mil habitantes	5 de julho
	5	Santo André (SP)	716 mil habitantes	17 de agosto
	6	Marabá (PA)	275 mil habitantes	6 de setembro
	7	Jacobina (BA)	80 mil habitantes	17 de outubro
	8	Redenção (PA)	86 mil habitantes	30 de novembro
2017	9	Recife (PE)	1,6 milhão habitantes	21 de fevereiro
	10	Ciudad Del Este	301 mil habitantes	24 de abril
2018	11	Gurupi (TO)	86 mil habitantes	11 de junho
	12	Eunápolis (BA)	112 mil habitantes	6 de março
	13	Passos (MG)	114 mil habitantes	11 de abril
2019	14	Bacabal (MA)	105 mil habitantes	25 de novembro
	15	Pouso Alegre (MG)	154 mil habitantes	20 de maio
2020	16	Uberaba (MG)	340 mil habitantes	27 de setembro
	17	Ourinhos (SP)	116 mil habitantes	2 de maio
	18	Botucatu (SP)	149 mil habitantes	29 de julho
	19	Araraquara (SP)	240 mil habitantes	24 de novembro
	20	Criciúma (SC)	219 mil habitantes	30 de novembro
21	Araçatuba (SP)	200 mil habitantes	30 de agosto	
22	Guarapuava (PR)	184 mil habitantes	17 de abril	

Fonte: (UOL, 2022b).

Um ponto interessante dessa matéria foi a menção da palestra ocorrida no município de Salvador, no dia 28 de abril de 2022, sob a temática “Do novo cangaço ao domínio de cidade”, a qual contou com a presença de Comandantes da Polícia Militar de 26 estados da federação e do Distrito Federal. Um dos palestrantes, Ricardo Matias, especialista em Ciências Policiais e agente da Polícia Federal, apresentou a seguinte contribuição:

Os planos de defesa **podem ser considerados como política de direitos humanos e prevenção ao crime violento de alta complexidade, pois evitam mortes de pessoas inocentes, de policiais e dos próprios criminosos**. O “importante é salvar vidas”, disse no evento o palestrante Ricardo Matias, especialista em Ciências Policiais e agente da Polícia Federal. (UOL, 2022b).

Na sequência, a matéria procura contextualizar a evolução desse tipo de crime UVP:

Os casos foram registrados em todas as regiões do Brasil, de acordo com o levantamento da reportagem. Só em 2016, foram oito mega-assaltos, mais do que o dobro em relação aos anos seguintes. Entre 2017 e 2020, houve, em média, três ataques por ano. Contudo, **os ataques recentes foram os mais planejados e violentos, de acordo com as autoridades**. Na madrugada de 30 de agosto de 2021, **criminosos espalharam mais de 90 explosivos de alta tecnologia em Araçatuba (SP), fizeram moradores reféns e ainda usaram drones para monitorar a ação**. Foi a maior quantidade de detonadores instalados em uma ação na história do país, segundo estudo elaborado pela Associação Mato-Grossense para o Fomento e Desenvolvimento da Segurança. O ataque foi apontado pelo Fórum Brasileiro de Segurança Pública como o mais violento dos últimos dois anos no Estado de São Paulo. No ano passado, quadrilhas especializadas em mega-assaltos planejavam roubos que miravam um desfalque somado de R\$ 160 milhões, apontou o UOL com base em informações repassadas por fontes ligadas às investigações. Mas fracassaram nas principais ações, levando menos de 10% desse valor - **46 pessoas morreram**. (UOL, 2022b, grifo nosso).

A coordenadora científica do laboratório de estudos da violência da Universidade Federal do Ceará (UFC), Jania Perla de Aquino, na mesma matéria, evidencia o seguinte comentário:

Ela acredita que a melhor resposta das autoridades é **investir em estudos e criar protocolos de atuação, evitando confrontos para preservar vidas**. É fundamental que não se entre em pânico para colocar em prática ações planejadas até para evitar o enfrentamento. (UOL, 2022b).

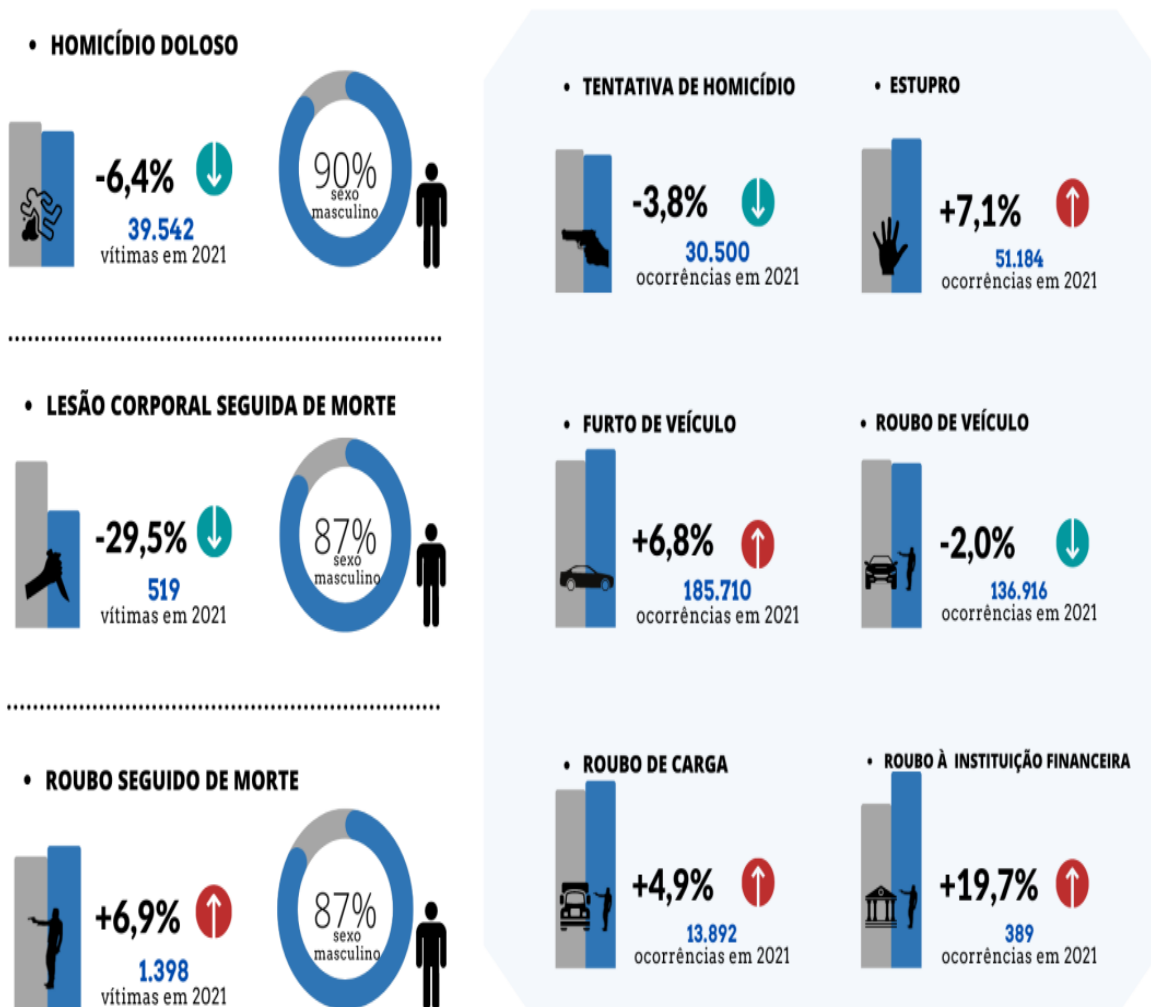
Ora, uma narrativa dessa natureza só reforça a necessidade de se promover o avanço nas pesquisas acadêmicas com ênfase à identificação dos riscos associados aos crimes UVP, pois a primeira expectativa que se tem é a proteção da vida.

Importante destacar, também, os dados divulgados pelo Anuário Estatístico (2022), no que se refere ao Roubo à instituição financeira nas unidades federativas, pois reflete uma tendência de aumento de um dos tipos de crimes UVP (Roubo à Instituição Financeira – aumento de 19,7% – 389 ocorrências em 2021):

Figura 3 - Dados Nacionais de Segurança Pública

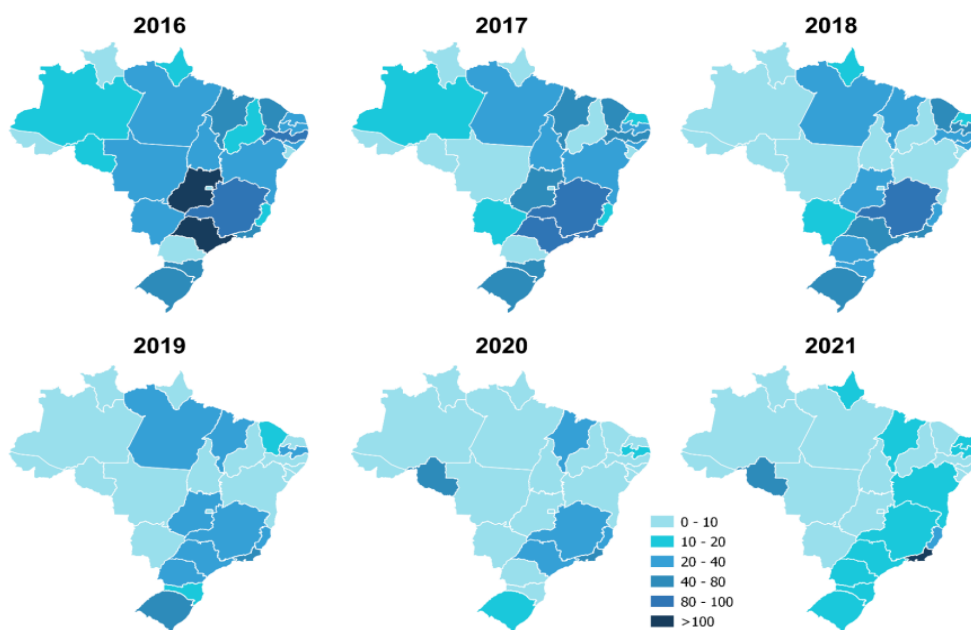
DADOS NACIONAIS DE SEGURANÇA PÚBLICA

(Brasil, variação por tipo de crime, comparando-se 2020 e 2021. Números absolutos)



Fonte: (ANUÁRIO ESTATÍSTICO, 2022).

Figura 4 - Roubos a Instituições Financeiras – 2016 a 2021



Fonte: Dados Nacionais de Segurança Pública-Senasp/MJSP, 2022.

Fonte: (ANUÁRIO ESTATÍSTICO, 2022).

Tabela 1 - Quantidade e Variação Percentual – 2016 a 2021

Unidades da Federação	Valores absolutos ano a ano						Variações % ano a ano					
	Absoluto 2016	Absoluto 2017	Absoluto 2018	Absoluto 2019	Absoluto 2020	Absoluto 2021	Variação % 2016-2017	Variação % 2017-2018	Variação % 2018-2019	Variação % 2019-2020	Variação % 2020-2021	Variação % 2016-2021
Acre	0	5	3	4	0	1	***	-40,0%	33,3%	-100,0%	***	***
Alagoas	30	21	22	4	0	1	-30,0%	4,8%	-81,8%	-100,0%	***	-96,7%
Amapá	12	8	14	8	3	19	-33,3%	75,0%	-42,9%	-62,5%	533,3%	58,3%
Amazonas	16	19	4	1	3	2	18,8%	-78,9%	-75,0%	200,0%	-33,3%	-87,5%
Bahia	23	28	10	4	4	18	21,7%	-64,3%	-60,0%	0,0%	350,0%	-21,7%
Ceará	62	56	41	14	8	7	-9,7%	-26,8%	-65,9%	-42,9%	-12,5%	-88,7%
Distrito Federal	5	4	3	0	0	0	-20,0%	-25,0%	-100,0%	***	***	-100,0%
Espírito Santo	17	11	23	40	29	35	-35,3%	109,1%	73,9%	-27,5%	20,7%	105,9%
Goiás	108	45	30	21	4	5	-58,3%	-33,3%	-30,0%	-81,0%	25,0%	-95,4%
Maranhão	79	74	38	39	28	12	-6,3%	-48,6%	2,6%	-28,2%	-57,1%	-84,8%
Mato Grosso	25	7	9	2	0	5	-72,0%	28,6%	-77,8%	-100,0%	***	-80,0%
Mato Grosso do Sul	22	11	12	7	1	2	-50,0%	9,1%	-41,7%	-85,7%	100,0%	-90,9%
Minas Gerais	82	83	91	29	24	11	1,2%	9,6%	-68,1%	-17,2%	-54,2%	-86,6%
Pará	31	32	29	25	6	3	3,2%	-9,4%	-13,8%	-76,0%	-50,0%	-90,3%
Paraíba	34	23	67	22	18	14	-32,4%	191,3%	-67,2%	-18,2%	-22,2%	-58,8%
Paraná	0	0	24	27	9	12	***	***	12,5%	-66,7%	33,3%	***
Pernambuco	87	59	26	9	4	5	-32,2%	-55,9%	-65,4%	-55,6%	25,0%	-94,3%
Piauí	12	5	7	4	5	5	-58,3%	40,0%	-42,9%	25,0%	0,0%	-58,3%
Rio de Janeiro	75	82	79	57	67	105	9,3%	-3,7%	-27,8%	17,5%	56,7%	40,0%
Rio Grande do Norte	40	16	15	6	9	17	-60,0%	-6,3%	-60,0%	50,0%	88,9%	-57,5%
Rio Grande do Sul	76	68	80	52	14	13	-10,5%	17,6%	-35,0%	-73,1%	-7,1%	-82,9%
Rondônia	11	0	0	1	44	62	-100,0%	***	***	4300,0%	40,9%	463,6%
Roraima	4	1	6	0	2	2	-75,0%	500,0%	-100,0%	***	0,0%	-50,0%
Santa Catarina	61	57	25	19	8	13	-6,6%	-56,1%	-24,0%	-57,9%	62,5%	-78,7%
São Paulo	137	97	54	21	29	18	-29,2%	-44,3%	-61,1%	38,1%	-37,9%	-86,9%
Sergipe	5	8	0	7	2	0	60,0%	-100,0%	***	-71,4%	-100,0%	-100,0%
Tocantins	27	23	7	3	4	2	-14,8%	-69,6%	-57,1%	33,3%	-50,0%	-92,6%

Fonte: Dados Nacionais de Segurança Pública-Senasp/MJSP, 2022.

***Valor indefinido (Divisão por zero)

Fonte: (ANUÁRIO ESTATÍSTICO, 2022).

De acordo com os dados por Unidade Federativa, a Tabela 1 elenca o total de incidentes de roubo à instituição financeira e variações em cada localidade, inclusive com diferenças em percentuais ano a ano e no período 2016-2021, período desta pesquisa.

Os dados demonstram que Rondônia (463,6%), Espírito Santo (105,9%), Amapá (58,3%) e Rio de Janeiro (40%) foram os únicos estados que apresentaram aumento percentual dos totais de incidentes de roubo à instituição financeira entre os anos 2016 e 2021. Por sua vez, o Estado de Sergipe e o Distrito Federal não registraram incidentes em 2021.

Na mesma vertente, em números absolutos, comparando 2016 com 2021, **São Paulo teve a maior redução, indo de 137 para 18 incidentes**, seguido de Goiás, que, de 108, foi para 5 incidentes. Na comparação do ano de 2021 com o ano anterior, distingue-se o Estado do Amapá com a maior variação percentual, 533,3%, ou seja, saiu de 3 para 19 incidentes, seguido pelo Estado da Bahia com um aumento de 350%, variando de 4 para 18 incidentes.

A concepção moderna de polícia deve estar apta a enfrentar desafios complexos diante de prospecções relacionadas à ordem pública. O Estado de São Paulo vem fazendo a sua lição de casa, mas os crimes dessa natureza continuam acontecendo.

Por isso, a metodologia proposta procurará entender o contexto das ocorrências em que os Policiais Militares foram mortos e feridos no enfrentamento dos crimes UVP; ademais, será ofertada uma abordagem de pesquisa conjugando os métodos quantitativos e qualitativos, uma vez que os dados, obtidos em uma pesquisa exclusivamente quantitativa, não permitiriam a devida acurácia e extração dos fatores preventivos desejados dentro de parâmetros doutrinários⁴.

a Polícia Militar precisa estar **pronta para adaptar o seu portfólio de serviços às demandas de segurança pública**, buscando atendimentos cada vez mais personalizados, bem como a integração com membros da comunidade, instituições públicas e privadas, tratando todos com igualdade de propósitos no que se refere à **realização de parcerias e/ou ações conjuntas que visem à preservação da ordem pública**. (NORSOP, 2020, grifo nosso).

⁴ **Doutrina Policial-Militar**: conjunto de conceitos básicos, princípios gerais, processos e normas de comportamento que sistematizam e coordenam as ações e atividades da Polícia Militar (Adaptado de: Glossário de Termos e Expressões - C 20-1. Exército Brasileiro, 2003).

Um modelo treinado e orientado, diante dos crimes UVP, pode ser interpretado como uma necessidade primária à manutenção da vida de policiais e civis, haja vista a magnitude das ocorrências em que policiais se envolvem. Nesse viés, durante a atividade preventiva, é imperioso que os policiais estejam em alerta total, de modo a captar o máximo possível de informações, as quais possam ser utilizadas pelo sistema de inteligência e na preparação do planejamento operacional.

Espera-se que os planos de ações sejam preparados em função do contexto que envolvem os crimes UVP, pois constitui etapa fundamental a coleta preditiva de informações relativas à geografia do crime, com que frequência e como eles acontecem, exigência que não pode ser ignorada, sob pretexto algum, visto que, passado o momento crucial desse tipo de ocorrência, se espera que os policiais voltem à condição inicial de “fora de risco”.

Os elementos fundamentais do Sistema Operacional (SO) de policiamento devem ser orientados para o pensamento sistêmico⁵, pois somente assim é possível alcançar o resultado condizente para todas as partes interessadas. Nesse sentido, dois aspectos são fundamentais: “Proatividade” e “Universalidade”; com a proatividade, o policial antecipa-se aos acontecimentos e, com a universalidade, tem-se a preparação para atuar em quaisquer tipos de ocorrências.

2.2 Contexto das ocorrências em que Policiais Militares foram mortos e feridos

A inteligência de segurança pública emerge no cenário cotidiano como importante componente de assessoramento policial.

A atuação policial exige alta capacidade de adaptação às circunstâncias extremas e o SO exige que o efetivo esteja presente onde e quando for preciso.

É por meio da compreensão do complexo contexto que envolve as ocorrências em que policiais militares foram mortos e feridos, diante dos crimes UVP, no território paulista, que serão extraídas as principais precauções que devem ser tomadas pelos Comandantes de Batalhões Territoriais e Especializados na atividade de planejamento para as ações preventivas e de preparo emergencial.

⁵ **Pensamento Sistêmico:** consiste na compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre eles e o ambiente com o qual interagem (FNQ, 2016).

O planejamento começa com a análise da missão. Assim, para se obter uma decisão mais técnica, do ponto de vista estratégico-operacional, algumas ocorrências serão esboçadas contextualmente, a fim de se descortinar as práticas adotadas.

Considerando o período de estudo 2016 – 2021 e levando-se em conta que muitos policiais militares envolvidos nessas ocorrências já não estão mais lotados nas unidades impactadas, foram solicitados os procedimentos administrativos que analisaram algumas dessas ocorrências, porém, por uma questão ética e sigilo, os nomes de todos os Policiais Militares e civis, envolvidos nas ocorrências com desfecho negativo (resultado morte e feridos), foram omitidos, a fim de preservar suas identidades pessoais.

Roubo à Empresa de Valores – Prosegur – data 4 de abril de 2016 – área do 1º BPRv – Km 55 da Rodovia Anchieta – sentido São Paulo/SP – contexto fático:

Por volta das 5h20min, do dia 4 de abril de 2016, o Sd PM Bravo Guerreiro 1, pertencente ao efetivo do 5º BPRv, juntamente com o Sd PM Bravo Guerreiro 2, pertencente ao efetivo do 4º BPRv, quando participavam da “Operação Safra” e **estavam posicionados no Km 55 da Rodovia Anchieta**, ocupando a viatura R-01XXX, foram alvo de disparos de arma de fogo (fuzil), praticados por criminosos, os quais efetuaram roubo à Empresa de Valores Prosegur, no município de Santos/SP; **os policiais não tiveram nenhuma chance de reação**; anteriormente, **por volta das 04h05min**, o COPOM havia recebido a informação de que os criminosos haviam invadido a citada empresa, localizada na Rua Silva Jardim, município de Santos/SP; diversas viaturas do 6º BPM/I foram acionadas para o local e também foram recebidas com disparos de arma de fogo, oportunidade que o Sd PM Bravo Guerreiro 3, integrante da viatura I-06XXX, foi alvejado com um tiro de raspão na cabeça; na mesma oportunidade, um civil, aparentando ser morador de rua, foi ferido fatalmente, na mesma rua; durante a fuga, os criminosos cruzaram com outras viaturas do 6º BPM/I e 21º BPM/I, ocorrendo novo confronto pela Praça dos Andradas; no confronto, foram alvejadas mais duas viaturas do 6º BPM/I e outras quatro do 21º BPM/I, duas do BAEP e, ainda, houve outra viatura do 6º BPM/I, que se envolveu em acidente de trânsito, quando deslocava em apoio aos demais policiais; o CFP do 21º BPM/I deslocou para o local em apoio, pois “ouve a informação de que havia mais de 40 indivíduos praticando o citado roubo e poucas viaturas daquela região possuíam armamento condizente com situação”; **quando o COPOM comunicou o Policiamento Rodoviário sobre a situação, os policiais rodoviários já haviam**

vido alvejados.

Na conclusão do procedimento que apurou o episódio, vislumbra-se que:

no que se refere aos falecimentos dos Policiais Militares Rodoviários, os quais atuavam na área do 1º BPRV por ocasião do desenvolvimento da “Operação Safra”, foram vítimas de homicídio por volta das 05h20min, na SP 150, Rodovia Anchieta, **em razão da sua função de policial militar e não tiveram chance de defesa** (PMESP, 2016, p.539, grifo nosso).

Na data de 7 de abril de 2016, a imprensa G1 – Santos e região publicou a seguinte nota:

O assalto ocorreu no bairro do Macuco por volta das 4h de segunda-feira (4), quando suspeitos armados invadiram a empresa. A Polícia Militar foi acionada e, em poucos minutos, chegou ao local. Policiais e criminosos trocaram tiros e houve perseguição. Todos os criminosos conseguiram fugir após passarem por avenidas movimentadas da cidade e entrarem na via Anchieta, em direção a São Paulo. **Dois policiais e um morador de rua morreram durante a ação**. Os suspeitos utilizaram, como rota de fuga, a via Anchieta. A Polícia Militar Rodoviária realizou um bloqueio e mais **dois policiais foram feridos**. De acordo com a PM, os criminosos fugiram em direção a São Bernardo do Campo. Nas imagens, é possível ver o caminhão utilizado pelos criminosos derrubando o portão da empresa e empurrando um carro forte, que fica parado para impedir invasões. Logo depois, os assaltantes começaram a atirar na guarita onde estavam os seguranças da empresa. Dois assaltantes entram no local, carregando uma placa, espécie de escudo protetor, que foi utilizada durante as explosões logo em seguida. Toda a ação durou cerca de 50 minutos. Por conta da fuga dos criminosos, a pista de subida da via Anchieta precisou ser bloqueada durante duas horas para a retirada de veículos abandonados pelos suspeitos. A Ecovias informou que a pista foi liberada por volta das 8h. A Prosegur confirmou que houve um assalto na madrugada desta segunda na sua base em Santos. A companhia informa que nenhum de seus funcionários foi ferido e que está à disposição das autoridades e colaborando para o andamento das investigações. **A empresa afirma que grande parte do dinheiro foi recuperado**. (G1, 2016, grifo nosso).

Figura 5 - Criminosos com fuzil

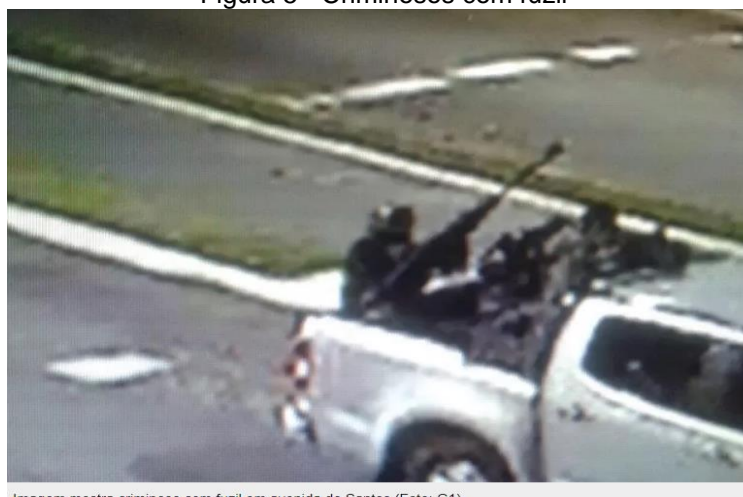


Imagem mostra criminoso com fuzil em avenida de Santos (Foto: G1)

Fonte: (G1, 2016).

Figura 6 - Caminhão incendiado durante a ação



Caminhão foi incendiado durante o crime (Foto: G1)

Fonte: (G1, 2016).

Figura 7 - Ilustração do episódio com evento morte



Fonte: acervo pessoal do Ten Cel Racorti – PMESP (2022).

Roubo à Empresa de Valores – Prosegur – data 5 de julho de 2016 – área do 3º BPM/I – município de Ribeirão Preto/SP – contexto fático:

Por volta das 5h20min, do dia 5 de julho de 2016, o Cb PM Bravo Guerreiro 1, da 4ª Cia do 3º BPRv, juntamente com o Cb PM Bravo Guerreiro 2, ocupando a viatura de prefixo operacional R-03XXX, durante patrulhamento na Rodovia Anhanguera (SP 330), na altura do Km 321 + 100 metros, sentido sul, alça de retorno, após serem **surpreendidos por um comboio em fuga, desembarcaram da viatura e posicionaram-se deitados**, além do acostamento, momento em que o Bravo Guerreiro 1, ao tentar passar o itinerário do comboio em fuga, **foi surpreendido por um atirador**, que estava posicionado na pista norte, tendo efetuado um disparo de fuzil, que, por sua vez, acertou sua cabeça, vindo a óbito no local. O sistema de

policiamento local estava sendo direcionado para proteção das Bases Operacionais, considerando que, nesses locais, há proteção balística e melhor estrutura de proteção aos policiais.

Na conclusão do procedimento que apurou o episódio, vislumbra-se que:

que os policiais militares, após tomarem conhecimento do Roubo de Empresa de Valores que ocorria no perímetro urbano de Ribeirão Preto, **decidiram retornar para a Base da Polícia Militar Rodoviária situada no Km 305** da Rodovia Anhanguera, fazendo uso do retorno no Km 321 da mesma rodovia; que ao iniciarem a manobra sobre o retorno, **foram surpreendidos por veículos em fuga pela Rodovia SP 328**, dos quais, os infratores atiravam de fuzil na direção dos patrulheiros, **o que provocou o desembarque imediato de ambos e a tentativa de avisar as demais patrulhas sobre o itinerário do comboio em fuga**; não houve outra alternativa aos policiais e **ao tentar modular pelo sistema de rádio da viatura**, ainda deitado, o encarregado que estava mais próximo da porta direita foi alvejado com um tiro frontal na sua cabeça, provocado por um atirador posicionado do outro lado da via. (PMESP, 2016, p.237, grifo nosso).

Na data de 10 de julho de 2016, a imprensa G1 – Ribeirão Preto e Franca publicou a seguinte nota:

imagens inéditas obtidas pelo Fantástico mostram a ação da quadrilha que assaltou a empresa de transportes de valores Prosegur na semana passada em Ribeirão Preto (SP). A quantia não foi informada, mas estima-se que tenham sido R\$ 50 milhões. **Na fuga, o grupo matou um policial rodoviário, de 43 anos, e um morador de rua, de 38 anos, que teria sido usado como escudo.** A polícia investiga se um corpo achado no Rio Pardo pode ser de uma terceira vítima. Este é o terceiro crime do mesmo tipo no Estado de São Paulo só em 2016, o que leva a polícia a suspeitar que a mesma quadrilha esteja coordenando os ataques.

Ação calculada

Por volta das 4h, as câmeras de segurança vizinhas ao local registraram três explosões na porta da Prosegur. Uma das cenas mostra um assaltante encapuzado e com um fuzil nas mãos na esquina. Ele atira para o alto para assustar e impedir a aproximação de alguém.

O bairro ficou às escuras depois que a quadrilha atirou em um transformador de energia. Com o auxílio de lanternas, parte do grupo correu em direção ao cofre da empresa, enquanto o restante deu apoio do lado de fora. A polícia estima que 40 homens tenham participado do mega assalto e utilizado 15 carros no crime.

Segurança

As empresas reconhecem que, apesar da segurança, os criminosos estão em vantagem. “O nosso problema é que nós não temos como resistir ao armamento que está entrando sem controle no país”, diz Marcos Torres Paiva, presidente da Associação Brasileira de Transporte de Valores. A Polícia Federal está ajudando nas investigações. A missão é saber como fuzis e metralhadoras tão potentes e de uso militar estão nas mãos de assaltantes, aterrorizando a população. O diretor do Departamento de Polícia Judiciária do Interior (Deinter 3), João Osinski Junior, disse que **a quadrilha estava devidamente preparada para reagir a uma ofensiva policial. “A quantidade de homens armados é suficiente para enfrentar qualquer batalhão que se aproximasse deles”**, afirmou. (G1, 2016, grifo nosso).

Figura 8 - Prédio da Prosegur



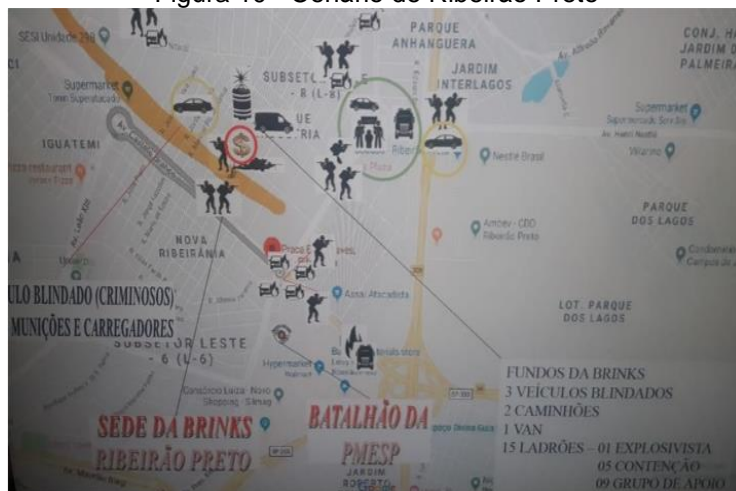
Fonte: (G1, 2016).

Figura 9 - Veículos dos criminosos



Fonte: (G1, 2016).

Figura 10 - Cenário de Ribeirão Preto



Fonte: acervo pessoal do Ten Cel PM Racorti – PMESP (2022).

Roubo de Caixa Eletrônico – data de 11 de novembro de 2016 – área do 16º BPM/I – município de Fernandópolis/SP – contexto fático:

Por volta das 3h14min, fora irradiado pelo Centro de Operações da Polícia Militar (COPOM), da cidade de Fernandópolis/SP, que as câmeras de segurança do circuito interno do Shopping Center Fernandópolis, instaladas próximas à área de alimentação, avistaram dois indivíduos mexendo no caixa eletrônico do Banco do Brasil; nesse momento, três viaturas de serviço na 1ª Cia PM deslocaram-se para o local noticiado e, ao se aproximarem do local utilizando a Rua José Garcia Pelaio, localizada ao lado do Shopping, foram recebidos a tiros de fuzil pelos infratores; O Cb PM Bravo Guerreiro 1, o qual conduzia viatura I-16XXX, foi alvejado por um tiro no ombro esquerdo, caindo incontinenti para fora da viatura e permaneceu prostrado no meio da via pública; a viatura, por sua vez, ficou desgovernada e caiu num barranco, ferindo os demais policiais; no dia 13 de novembro de 2016, em razão de uma embolia, houve o falecimento do Cb PM Bravo Guerreiro 1.

Na conclusão do procedimento que apurou o episódio, depreende-se que:

que os infratores **efetuaram disparos na direção dos policiais militares de diversas direções**, o que provocou o revide parte deles; quanto a morte do Cb PM Bravo Guerreiro 1, essa ocorreu no exercício da função policial militar não tendo o miliciano contribuído com dolo ou culpa para o resultado dos eventos. (PMESP, 2016, p. 357, grifo nosso).

Na data de 11 de novembro de 2016, a imprensa G1 – Rio Preto e Araçatuba publicou a seguinte nota:

Três policiais militares ficaram feridos depois que criminosos tentaram explodir um caixa eletrônico dentro de um shopping na madrugada desta sexta-feira (11), em Fernandópolis (SP). Os seguranças do comércio perceberam a ação dos ladrões após o alarme disparar e acionaram a PM, que foi recebida a tiros pelos criminosos. De acordo com as primeiras informações da polícia, o grupo arrombou a porta do shopping e chegou até o caixa eletrônico. Um perito que estava no local durante a manhã confirmou para a reportagem da TV TEM que os ladrões chegaram a retirar dinheiro do equipamento, mas não informaram a quantidade. **Quando os PMs chegaram, os criminosos atacaram as viaturas com tiros de fuzil.** Um dos policiais ficou gravemente ferido e foi levado para a Santa Casa. Os criminosos fugiram e, durante a perseguição, **uma das viaturas caiu em uma ribanceira e dois policiais ficaram feridos no acidente.** Eles também foram socorridos e encaminhados para o hospital, mas o estado de saúde deles não foi divulgado. A PM agora faz buscas pelos suspeitos. (G1, 2016, grifo nosso).

Figura 11 - Equipamento do Shopping



Fonte: (G1, 2016).

Furto de Caixa Eletrônico – data de 15 de dezembro de 2016 – área do 24º BPM/M – município de Diadema/SP – contexto fático:

Por volta das 5h45min, junto COPOM ABC, houve uma transmissão de uma ocorrência de Furto de Caixa Eletrônico pela Agência do Banco do Brasil da Avenida Lico Maia, nº 636, bairro Serraria, em Diadema/SP; **a equipe, ao se aproximar do local, foi recebida com disparos de arma de fogo** por parte de um indivíduo encapuzado e armado de fuzil; **que a equipe mal teve tempo de solicitar apoio**; que, em razão do confronto, **ocorreram danos na viatura** de prefixo M-24XXX, ocasionados por vários disparos de calibre .556mm; que houve uma pequena **escoriação na região da cabeça** num dos componentes de tal equipe, sendo o Sd PM Bravo Guerreiro 1, encarregado da viatura, o qual foi medicado e liberado logo em seguida por equipe médica do Hospital Estadual Serraria; que outra viatura, em deslocamento pela Av. José Bonifácio, próximo ao número 1560, deparou-se com um veículo Kia Ceratto, de cor clara e outro de características não anotadas, cujos ocupantes dos veículos fizeram disparos em deslocamento contra a viatura, **estando no sentido contrário** de sua equipe; que os indivíduos fizeram disparos com uso de fuzil; os agressores encontravam-se fortemente armados e ocupavam vários veículos, oportunidade em que renderam os passageiros de 3 (três) ônibus coletivos que passavam pelo local, usando-os como obstáculos físicos para fins de bloquearem as vias que davam acesso à Agência do Banco do Brasil; que empregaram explosivos na ação e danificaram um dos caixas eletrônicos existentes no interior do banco; os criminosos evadiram-se logo após, não sendo possível precisar se conseguiram ou

não subtrair valores em espécie.

Na conclusão do procedimento que apurou o episódio, depreende-se que:

que da ação policial ocorreram **danos na viatura** policial M-24XXX; que o Sd PM Bravo Guerreiro 1 **sofreu uma lesão na cabeça sem gravidade** provocada por estilhaços; que o 2º Ten PM Bravo Guerreiro 2 do 40º BPM/M, cruzou com os criminosos pela Rua José Bonifácio com Rua Alvarez Carvalho efetuando 16 (dezesesseis) disparos de fuzil, não sofrendo nenhum tipo de lesão; que no relatório de itinerário mostra que a equipe da viatura M-24XXX **se aproxima em baixa velocidade do local da ocorrência** e passou a ser alvo dos disparos de arma de fogo longa; o procedimento concluiu que apesar da viatura ter se aproximado do local com cautela, foi alvo de disparos de arma longa (fuzil) por indivíduo encapuzado que praticava furto à caixa eletrônico. (PMESP, 2016, p.2, grifo nosso).

Explosão de Caixa Eletrônico – data de 18 de dezembro de 2018 – área do 34º BPM/I – município de Atibaia/SP – contexto fático:

Por volta das 3h10min, do dia 18 de dezembro de 2018, os integrantes da Unidade de Serviço (US) I-34XXX, Cb PM Bravo Guerreiro 1 e Sd PM Bravo Guerreiro 2, irradiaram via rádio que havia um veículo fiat pálio, na cor branca, produto de roubo, deslocando-se pela Avenida Gerônimo Camargo, sentido centro, de acordo com informações colhidas pela central de monitoramento da guarda municipal; na sequência, os patrulheiros **saíram da sede da companhia e deslocaram-se com destino ao encontro desse veículo**, porém, foram surpreendidos por 05 indivíduos que estavam postados há cerca de 50 metros e armados com fuzis; o **encarregado** da viatura solicitou apoio via rádio, **sendo alvejado com dois disparos** (braços esquerdo e região do quadril) e o **motorista foi alvejado com um tiro na cabeça**; outras 04 viaturas tentaram se aproximar do local, porém, foram impedidas pelos indivíduos armados, inclusive impossibilitando o socorro dos policiais; esses **indivíduos estavam postados de modo a impedir a saída das viaturas**, considerando que estava em andamento uma sequência de furtos aos caixas eletrônicos do Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e Santander, todos localizados no centro da cidade; nessa ocorrência, o motorista da viatura veio a óbito no local; o Comando de Força Patrulha estava no município de Piracaia e demorou cerca de 20 minutos para chegar até o município de Atibaia, após a solicitação do socorro; as informações traziam a notícia de que 20 indivíduos armados estavam no centro da cidade de Atibaia, impedindo a aproximação das viaturas e, nesse momento, o **Oficial determinou que as viaturas se reunissem na Sede da Guarda Municipal**, pois era o único local seguro no momento; na sequência, houve uma tentativa de

progressão a pé, porém, devido aos disparos que vinham na direção dos policiais, acabaram recuando; na estrada, foram **arremessados miguelitos**⁶, os quais impediram a chegada das viaturas de apoio do 49º BPM/I.

Na conclusão do procedimento que apurou o episódio, depreende-se que:

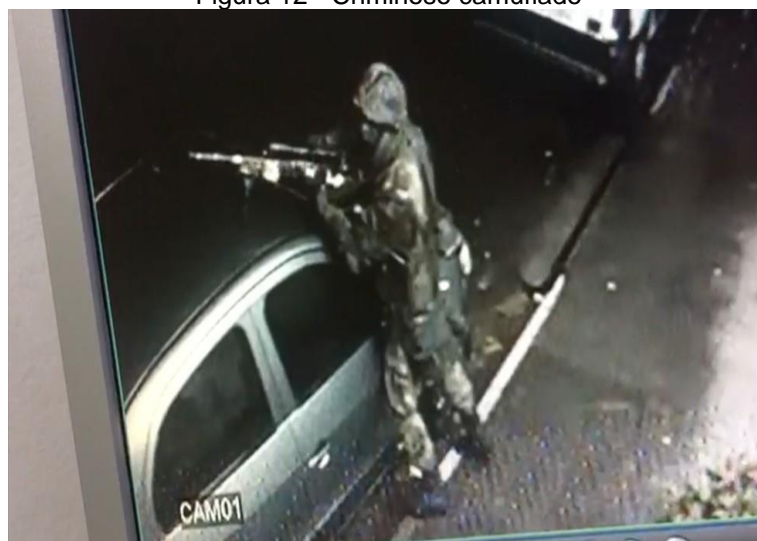
após minuciosa apreciação das provas documentais e testemunhais, conclui-se que as lesões sofridas pelos policiais militares foram causadas por uma ação organizada e premeditada de uma quadrilha de infratores da lei e que **os policiais militares que atuaram na data dos fatos pouco ou nada puderam fazer para evitar ou impedir a ação criminosa**, visto o contingente elevado de infratores, diversidade de locais, preparo de “emboscada” e poderio bélico superior, que resultou marcas eternas de uma tragédia inconveniente que jamais será esquecida pelos munícipes de Atibaia e região. (PMESP, 2018, p. 211, grifo nosso).

Na data de 19 de dezembro de 2018, a imprensa Folha de São Paulo publicou a seguinte nota:

Um PM morreu e outros três ficaram feridos durante a ação de uma quadrilha que utilizou uniformes camuflados, fuzis e explosivos para roubar agências bancárias em Atibaia (64 km da capital paulista) na madrugada desta quarta-feira (19). Ao menos 20 criminosos fortemente armados participaram do crime, parte deles vestida com roupas camufladas, semelhantes às usadas por militares do Exército. A ação durou cerca de 30 minutos e teve início pouco depois das 3h, quando um sistema de câmeras inteligentes de Atibaia, a Muralha Digital, emitiu alerta sobre a entrada de um veículo roubado na cidade, em comboio com outros quatro veículos, incluindo duas SUVs e uma Mercedes. Os criminosos se dividiram em ao menos três grupos. Um deles foi para a sede da companhia da PM para tentar impedir a saída dos policiais do local. **Foi nesse momento que um dos policiais foi morto e outro ficou gravemente ferido, atingidos por tiros de fuzil disparados quando tentavam seguir em direção ao centro da cidade.** Na região central estavam os outros criminosos, que usavam explosivos especiais para explodir os cofres das agências do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal. Os bandidos tentaram, mas não conseguiram explodir um cofre do Santander. Enquanto esse grupo agia nos cofres, um outro contingente se colocou no entorno para repelir a aproximação dos carros da polícia. Uma das imagens captadas pelas câmeras de segurança mostra um homem vestido com uniforme camuflado, colete e capacete balísticos, usando fuzil com mira telescópica. (FOLHA, 2018, grifo nosso).

⁶ Pregos retorcidos usados para furar pneus e auxiliar a fuga de criminosos.

Figura 12 - Criminoso camuflado



Fonte: (FOLHA, 2018).

Figura 13 - Região central de Atibaia



Fonte: (FOLHA, 2018).

Analisando-se o contexto das cinco ocorrências anteriores, fica evidente a necessidade do estabelecimento de limites e uma ação coordenada que proteja os patrulheiros nessa modalidade de ocorrência. Os Comandantes devem estabelecer orientações claras sobre o quão longe os policiais devem se deslocar e o que fazer, sem perder a coordenação com os demais membros da equipe e com a supervisão.

Dentro do mesmo contexto, torna-se necessário conhecer o que, nesta tese, será denominado de “Desenho de Força Territorial (DFT)”, isto é, as forças policiais que atuam em determinado território devem estar engajadas com as forças que podem reforçá-la e apoiá-la nas fases do incidente. Os atores podem ser civis ou militares, pertencentes às forças policiais ou instituições que trabalham de forma engajada com

a segurança pública ou viária, e que, de algum modo, possam colaborar com as ações praticadas no território. No DFT, há informações das principais agências, seus endereços, distanciamento entre sedes, telefones de acionamento etc.; essas agências desempenharão um papel integral no desenvolvimento das estratégias operacionais (vide Apêndice E).

2.3 O cenário complexo dos crimes ultraviolentos contra o patrimônio

A descrição fenomenológica desse tipo de crime exige um aprofundamento do estudo de sua lógica de planejamento e execução, pois o seu nexo de funcionamento atual está em extrema desigualdade estrutural em relação ao mínimo existencial praticado pelos órgãos de segurança pública.

Os modelos empíricos, ao detalhar a metodologia de aferição, possibilitam a centralização das atenções e dos escassos recursos públicos para algumas poucas variáveis, que podem não explicar uma verdade universal, mas que devem interferir decisivamente (com maior probabilidade) na dinâmica criminal daquela região a que se quer intervir. Desse modo, o planejador público que acreditar piamente em um único determinado modelo de causação criminal (seja qual for esse) para tomar as suas decisões e orientar suas ações e recursos estará fadado a utilizar uma “cama de Procusto”, algumas vezes com êxito ou não, a depender do “cliente” ou da situação em particular. (CERQUEIRA E LOBÃO, 2004).

Nos idos de 1998, o então Tenente Coronel PM, Romeu Takami Mizutani, por ocasião de seu trabalho monográfico no Curso Superior de Polícia, já assinalava a necessidade de mudança do comportamento de policiais militares rodoviários, dentro de uma nova ótica de enfrentamento ao crime organizado, tendo como foco a neutralização da ação violenta do criminoso, contra a integridade física do policial em serviço, veja-se:

Na medida em que os infratores da lei aperfeiçoam seus métodos ou demonstram cada vez maior audácia na prática dos delitos, cabe aos órgãos de segurança e particularmente à Polícia Militar Rodoviária, primeira força na preservação e repressão do crime nas rodovias estaduais, **aprimorar sua ação combativa e elevar sua atuação preventiva, na busca de um mais eficiente e efetivo serviço de segurança a todos os usuários do sistema rodoviário estadual.** Devido ao aumento brutal da criminalidade nas rodovias estaduais, roubo a pedágios, roubo a cargas, roubo e furtos de veículos e narcotráfico, a Polícia Militar Rodoviária deve evoluir para novas táticas operacionais, mudanças de atitudes e comportamentos individuais do policial militar rodoviário, visando a sua segurança e do grupo e do usuário da estrada. **Não se pode mais lamentar policiais seqüestrados, feridos ou executados, ao longo das rodovias, devido a comportamento isolado**

e inadequado ou por operação mal planejada. O planejamento operacional deve conter em seu bojo, **os fatores de risco pessoal e os policiais rodoviários, a parte mais importante desse processo**, totalmente capacitados e informados dos pormenores da atuação do marginal de cada região. (MIZUTAMI, 1998, grifo nosso).

Passados 25 anos, parece que o Comandante Takami continua orientando os seus Comandantes e Policiais Militares Rodoviários:

Neste sentido, ocorre a sugestão da Polícia Militar Rodoviária adotar as seguintes medidas: instruir e treinar o policial em relação ao crime e o criminoso atuante no trecho da rodovia sob a sua responsabilidade; criar equipes especializadas veladas, conforme a demanda da ação do grupo marginal em cada região, na busca de informações policiais; criar o campo de pesquisa e análise sobre o crime organizado, em vários níveis de gerenciamento operacional, para subsidiar a instrução e o treinamento; **confeccionar um manual quanto ao "modus operandi" do crime organizado nas rodovias, sempre atualizado**; buscar a cooperação ou parceria com as empresas privadas ligadas ao setor de transportes ou de seguros para troca de informações; buscar o entrosamento entre os vários órgãos da segurança pública, a nível nacional, obtendo dados criminais do crime organizado; criar uma comissão permanente, para análise de ocorrências envolvendo PMRv de serviço, mortos ou feridos em confrontos com os marginais. (MIZUTAMI, 1998, grifo nosso).

Mais recentemente, no ano de 2018, baseado em estudos feitos a partir do roubo à Empresa de Valores Prosegur, em Ribeirão Preto, cuja análise faz parte deste estudo, o então Major PM Artur Henrique Loffer, que atuava naquele município, juntamente com o Major PM Fábio Ernesto Tasso, após colherem sugestões, no que tange ao treinamento e preparo do efetivo policial, destacaram a necessidade de implementar instruções de conduta de patrulha e progressão tática sob fogo; ademais, ressaltaram a importância de trabalhar a postura do efetivo diante das ocorrências em ambientes dinâmicos (ALFHA BRAVO, 2020).

Dentro do contexto do crime organizado, é perceptível que as ações criminosas estão em constante evolução e entender como são formadas as estruturas, quando e onde costumam agir, de que forma e com que meios atuam, são fatores que desempenham um papel importante na determinação das liberdades das sociedades modernas.

É nítido o caráter cada vez mais violento no engendramento dos crimes UVP, sendo necessário trazer alguns conceitos, em relação aos quais alguns estudiosos já se debruçaram:

- i. **saidinha de banco:** roubos cometidos contra cliente e usuário do sistema financeiro, oportunidade em que os infratores podem

agir tanto na saída como na entrada do banco, após receberem informações ou observarem o comportamento dos clientes no interior das agências;

- ii. **sapatinho:** trata-se da extorsão mediante sequestro, praticada geralmente após o processo de retenção do gerente do banco ou de algum familiar em troca de uma vantagem indevida, que, no caso, é o acesso ao cofre da agência bancária;
- iii. **vapor:** denominação dada à ação praticada por quadrilhas especializadas, que, mediante o uso de armamento de alto impacto e até com o uso de explosivos, acabam invadindo delegacias, quartéis, agências bancárias, as quais podem inclusive utilizar os próprios clientes na condição de reféns;
- iv. **explosão:** as quadrilhas utilizam explosivos de uso restrito, desviados de empresas particulares, mineradoras ou pedreiras. A ação geralmente ocorre no período noturno, oportunidade em que os cofres são acessados mediante detonação;
- v. **arrombamento:** também costuma ocorrer no período noturno, porém, não há danos na estrutura predial, isto é, os infratores atingem apenas o patrimônio interno das agências;
- vi. **roubos:** criminosos acessam as agências no horário de funcionamento do sistema bancário e efetuam a ação criminosa.

Há, ainda, a modalidade conhecida por **Novo Cangaço**, que exige uma descrição pormenorizada das funções dos criminosos:

Com apurado conhecimento técnico em explosivos, responsável pela detonação dos cofres e caixas eletrônicos. Com uso de ferramentas, faz a preparação do cofre e caixas eletrônicos para a colocação de explosivos. Utilizando de fuzis calibres 5,56mm e 7,62mm faz a segurança do local e de perímetro com os demais. Possui habilidade na direção de carros e **conhecimento das rotas de fuga. Em dias anteriores e horas antes da ação, faz reconhecimento da atividade policial no local.** Auxilia em eventuais fugas e resgates após as explosões. (RODRIGUES, 2018, grifo nosso).

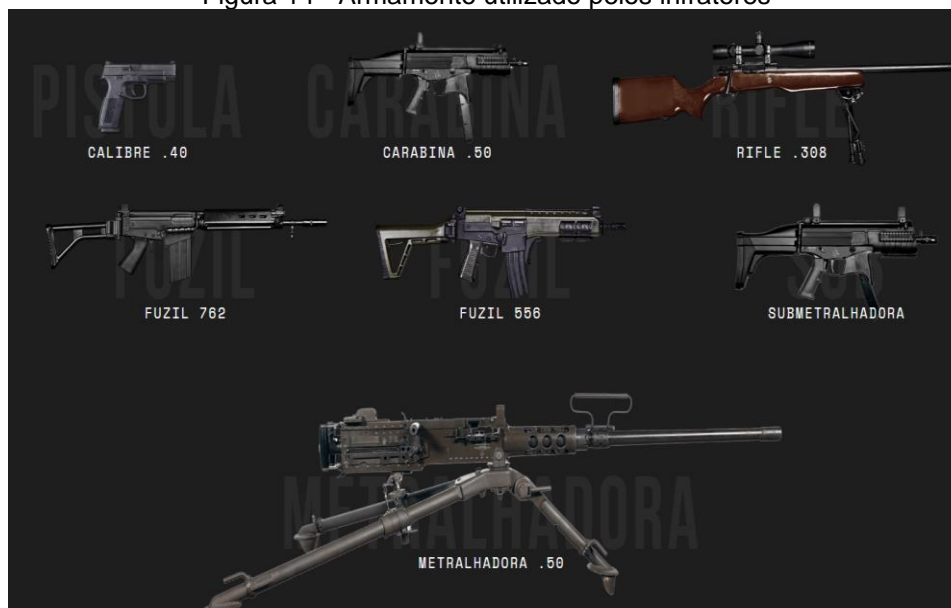
No mesmo contexto, apresenta-se também uma variação do novo cangaço, anunciada por Rodrigues (2018), denominada "Novo Cangaço Noturno": ações

violentas, cronometradas, com rotas de fuga planejadas e uso de veículos blindados possantes.

Na sequência, aparecem as invasões de bases de valores, as quais, em regra, seguem as características dos roubos a bancos; contudo, há características próprias e inovadoras que exigem uma análise mais nítida do fenômeno. A construção de túneis de acesso, uso de explosivos em larga escala e forte esquema de segurança em perímetros de ação parecem sofisticar ainda mais esse tipo de crime.

Em continuidade, não esgotando o rol de ações orquestradas, aparece a modalidade domínio das cidades. Nesse tipo de ação, usualmente praticadas em pequenos municípios e distantes de grandes centros urbanos, geralmente, entre dez e vinte infratores munidos de Metralhadoras (MT) .50 e .30, fuzis 7.62mm e 5.56mm, pistolas, rifles, submetralhadoras, sufocam o sistema policial da cidade e praticam roubo junto ao sistema bancário existente.

Figura 14 - Armamento utilizado pelos infratores



Fonte: <https://www.metropoles.com/materias-especiais/ataques-a-carros-fortes-nas-estradas-mutilam-e-matam-vigilantes>. Acesso em: 09 Jul. 2022.

Os objetivos institucionais são mais facilmente alcançados quando há integração entre a OPM junto aos parceiros públicos e privados, pois isso facilita a conjugação de esforços.

Para analisar a situação, a realidade ou o ambiente de inserção dos crimes UVP, deve-se primeiramente colher dados, aplicando-se teorias que explicam o comportamentos das variáveis.

O conjunto de elementos e técnicas (a estatística, os banco de dados, as regressões matemáticas, a análise de sistemas), que permitem um bom conhecimento da realidade, são aplicados para que se possa fazer um diagnóstico e conhecer os aspectos de uma determinada situação.

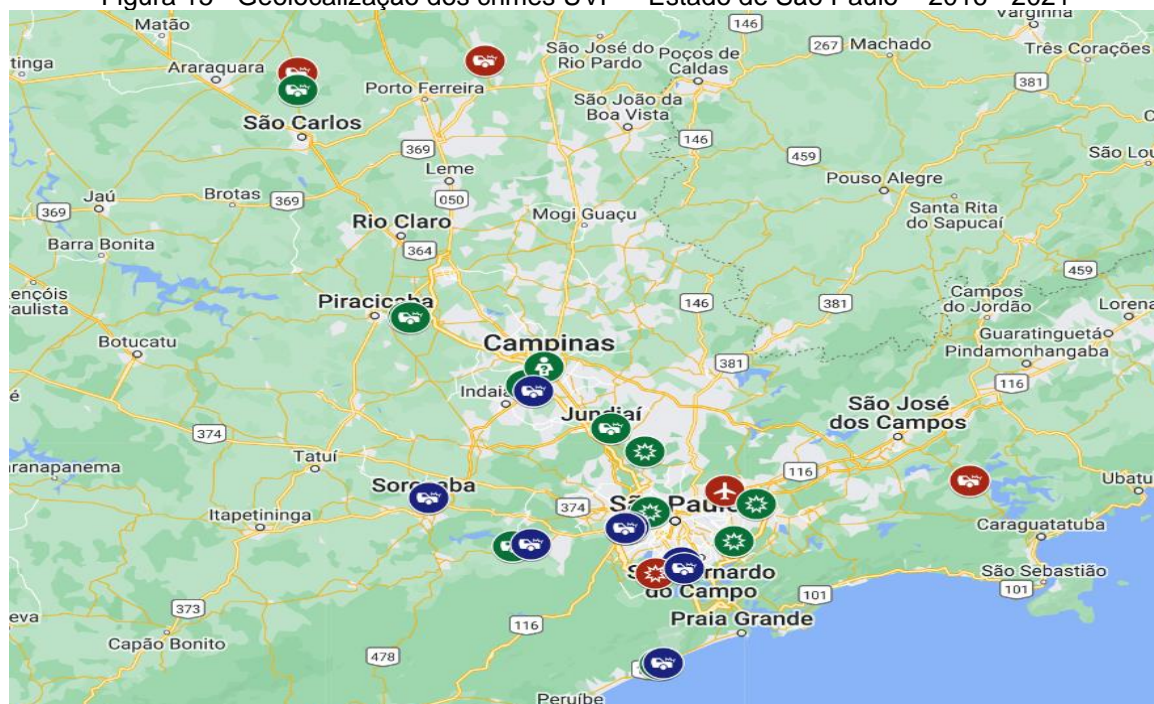
Sugere-se também que cada Comandante disponha de uma base cartográfica de sua cidade ou território abrangido, o que pode ser conseguido junto às secretarias de planejamento ou fundações estaduais e municipais de estatísticas.

O mapeamento permite revelar pouco a pouco realidades que não estão dadas previamente, pois elas emergem de um ponto de vista, de um “olhar”, de uma forma de recortar a realidade, portanto, de uma escolha, de um arbítrio. Nas atividades policiais, isso se aplica, por exemplo, **no caso de um atendimento emergencial**, quando se consegue visualizar não somente o caminho que deve ser percorrido por uma patrulha, mas também **informações objetivas de caráter espacial**. (CRIME, POLÍCIA E JUSTIÇA, 2014, grifo nosso).

Os princípios que permeiam uma boa compreensão do fenômeno criminal estão relacionados ao encontrar o máximo possível de informações, na busca de novos entendimentos e padrões pouco conhecidos, diante das informações iniciais.

A geolocalização dos crimes UVP constitui etapa fundamental dessa compreensão:

Figura 15 - Geolocalização dos crimes UVP – Estado de São Paulo – 2016 - 2021





Tentativa de roubo – CF – Protege



Tentativa de Sequestro – CF – Protege



Roubo Consumado – CF – Prosegur



Tentativa de Roubo diretamente a Equipe



Roubo Aeroporto – Guarulhos



Roubo Consumando – CF – Brinks



Roubo Consumado – CF – Prosegur

Fonte: (AUTOR, 2022).

No estudo da geolocalização, é preciso reconhecer que, antes de qualquer planejamento que envolva os ativos operacionais, seja em atividades de prevenção, preparo emergencial ou de reposta ao incidente, torna-se necessário um estudo muito cuidadoso da região, de modo que os primeiros respondedores memorizem as regiões impactadas, o tipo de crime praticado e a área ao redor do incidente.

O diferencial, que pode levar à excelência, é exercer o domínio absoluto do território, isto é, além do domínio territorial, deve-se objetivar todas as circunstâncias que possam impactar o desenvolvimento das ações.

O planejamento e o emprego dos ativos operacionais devem privilegiar a proatividade, de modo a mitigar os fatores de riscos que possam afetar negativamente a ordem pública. O equilíbrio na distribuição de recursos e meios no território, abrigado pelo domínio territorial, é a chave para o sucesso da missão.

Diante de todas essas questões, é inevitável que os Comandantes tenham inúmeras dúvidas, a começar por uma bastante usual: quais ferramentas de inteligência estão ativas na PMESP e podem auxiliar esse processo?

Em visita técnica à Coordenadoria Operacional da Polícia Militar do Estado de São Paulo, foi verificado que estão ativas as seguintes ferramentas: SIOPM; COPOM Online; SICoordOp e Fotocrim.

A administração de acesso às ferramentas SIOPM, COPOM Online e Fotocrim é gerenciada pelo Centro de Inteligência da Polícia Militar (CIPM), enquanto o gerenciamento do SICoordOp, é realizado pela Coordenadoria Operacional.

No SIOPM, COPOM Online e SICoordOp, podem ser obtidos dados criminais e operacionais, diferenciando-se as aplicações pela forma como os dados são apresentados, por exemplo: o COPOM Online tem as consultas limitadas a três meses; já no SICoordOp, dependendo do indicador, podem ser apresentados resultados de 2001 a 2022 simultaneamente. O SIOPM, embora possua todos os

registros operacionais da PM, não é uma ferramenta destinada à geração de relatório. Por fim, o Fotocrim é um sistema destinado ao registro fotográfico de pessoas que possuem passagem pelo sistema prisional no Estado de São Paulo, incluindo dados sobre características físicas, relacionamento de quadrilhas e região de atuação.

Por questões de segurança orgânica, outras funcionalidades não serão aqui citadas, porém, fica a ressalva de que essas ferramentas têm como finalidade organizar e planejar recursos, minimizando-se possíveis impactos negativos provindos de riscos organizacionais.

Na sequência, o estudo passa para a riqueza de detalhes das unidades territoriais e especializadas, no que tange ao aspecto operacional e à contribuição dos Comandantes de Batalhões, de forma que estimulará uma cultura de proteção em função dos riscos organizacionais, que enfrentam diante do planejamento dos ativos operacionais.

3 ANÁLISE OPERACIONAL DAS UNIDADES TERRITORIAIS E ESPECIALIZADAS

“Na estratégia, decisiva é a aplicação”.
(NAPOLEÃO BONAPARTE).

O policial militar deve estar apto a agir em ocorrências de diversas naturezas, ainda que suas providências se limitem à prevenção e ao preparo emergencial.

Os dados obtidos neste capítulo foram fruto da colaboração dos Comandantes de Batalhões Territoriais ou Especializados, inclusive de outros estados e países, os quais esboçaram o perfil e o aspecto estrutural de cada unidade analisada, dentro do contexto de entendimento estratégico da temática.

3.1 Meios disponíveis e potenciais

Os meios disponíveis (usados atualmente) e os potenciais (que podem ser alcançados com tempo) fazem parte da análise do ambiente de atuação das unidades territoriais ou especializadas.

A partir da devolutiva do **questionário nº 1**, aplicado junto ao Comandante do **15º BPM/M**, com sede na cidade de **Guarulhos/SP**, foi possível verificar que:

- i. **meios disponíveis:** a unidade possui horário diferenciado de emprego da Força Tática; utiliza-se do sistema de videomonitoramento do município pelo período de 24 horas; realiza treinamento e emprega fuzis para os Oficiais e Sargentos, os quais exercem a função de supervisão; são realizados simulados com a participação da Companhia de Força Tática e Companhias Territoriais; há plano de ação definido.
- ii. **meios potenciais:** a unidade deseja aumentar a habilitação de policiais militares para o uso de fuzis 5.56 e 7.62; realizar mais simulados com participação da Guarda Civil Metropolitana; criar uma sala de gerenciamento de crise envolvendo vários órgãos (em andamento); criar uma cerca eletrônica de monitoramento que abranja todas as entradas dos municípios.

A partir da devolutiva do **questionário nº 2**, aplicado junto ao Comandante do **3º BPM/I**, com sede na cidade de **Ribeirão Preto/SP**, foi possível verificar que:

- i. **meios disponíveis:** integração entre os batalhões operacionais, exercícios simulados, reuniões “multiagências” para planejamento preventivo, mapeamento de riscos, grupos de WhatsApp com atores específicos (no caso do batalhão com as empresas de valores da área).
- ii. **meios potenciais:** criação de uma sala de contingências no batalhão capaz de replicar a metodologia SICOE⁷, manter comunicação com a cena e replicar imagens de dispositivos CFTV⁸.

A partir da devolutiva do **questionário nº 3**, aplicado junto ao Comandante Interino do **1º BPRv**, com sede na cidade de **São Bernardo do Campo/SP**, foi possível verificar que:

- i. **meios disponíveis:** câmeras de concessionárias; levantamento dos endereços de empresas de valores em sua área de atuação.
- ii. **meios potenciais:** melhora do fluxo de informação entre os Batalhões territoriais com o 1ª BPRv; treinamentos com o efetivo do Batalhão; treinamentos em conjunto com as unidades territoriais; plano de ações a serem desenvolvidas em conjunto com os batalhões territoriais, podendo incluir outros órgãos de segurança de acordo com a região.

A partir da devolutiva do **questionário nº 4**, aplicado junto ao Comandante do **1º BPMR**, do **Estado de Santa Catarina**, foi possível verificar que:

- i. **meios disponíveis:** a unidade operacional tem por missão específica atuar precipuamente na fiscalização de trânsito e no Policiamento de Trânsito Rodoviário; possui, em sua articulação, 4 Companhias, 13 postos, um efetivo de aproximadamente 280 Policiais Militares e uma extensa área de atuação (malha viária de aproximadamente 170 Km e aproximadamente 9 municípios por posto) e com o efetivo de serviço padrão de 02 policiais por

⁷ O Sistema Integrado de Comando e Operações em Emergências constitui-se na norma técnica que implementa toda a estrutura de recursos humanos e suporte logístico frente às adversidades das emergências, situações críticas e desastres causados pela natureza ou pela ação do homem, nas calamidades públicas.

⁸ Circuito fechado ou circuito interno de televisão é um sistema de televisão que distribui sinais provenientes de câmeras localizadas em locais específicos, para um ou mais pontos de visualização.

viatura, patrulheiro e motorista, compondo duas equipes durante o período diurno e uma equipe durante o período noturno; há 01 Policial Militar comandante de equipe no posto policial rodoviário. Logo, a atuação é focada na fiscalização de trânsito para evitar os acidentes de trânsito, em especial, os graves, com vítimas fatais ou lesões graves.

- ii. **meios potenciais:** não definidos.

A partir da devolutiva **do questionário nº 5**, aplicado junto ao Comandante do **2º BPRV**, com sede da cidade de **Bauru/SP**, foi possível verificar que:

- i. **meios disponíveis:** o principal objetivo da gestão de risco é permitir que se faça uma análise preditiva de todos os processos e situações que ocorrem ou possam ocorrer eventualmente, gerando aspectos negativos ou não controláveis para a Unidade. Nesse diapasão, na área de abrangência da Unidade (rodovia), não existem históricos recentes ou frequentes de crimes UVP.
- ii. **meios potenciais:** não definidos.

A partir da devolutiva **do questionário nº 6**, aplicado junto ao Comandante do **15º BPM/I**, com sede da cidade de **Franca/SP**, foi possível verificar que:

- i. **meios disponíveis:** monitoramento de algumas cidades por vídeo; drones que são utilizados para localização de potenciais esconderijos e carros; treinamentos de conduta de intervenção em caso de eclosão do sinistro; distribuição de armamento de alta energia como fator de intimidação; confecção e treinamento de planos de ação preventivo e repressivo imediato.
- ii. **meios potenciais:** aumento da rede de vigilância por câmeras; aquisição de drones para uso noturno; sedimentação e divulgação de planos táticos preventivos e reativos.

A partir da devolutiva **do questionário nº 7**, aplicado junto ao Comandante do **3º BP Amb**, com sede na cidade do **Guarujá/SP**, foi possível verificar que:

- i. **meios disponíveis:** viaturas 4x4, fuzis Imbel IA2 cal. 5,56, fuzis FN Hertal SCAR-L cal. 5,56, espingarda CBC cal. 12, Espingarda Browning cal. 12, colete à prova de balas.
- ii. **meios potenciais:** não definidos.

A partir da devolutiva do **questionário nº 8**, aplicado junto ao Comandante do **13º BAEP**, com sede na cidade de **Bauru/SP**, foi possível verificar que:

- i. **meios disponíveis:** 39 Viaturas Operacionais, 61 fuzis, 29 espingardas, 29 AIN e 14 lançadores de granadas, além das respectivas munições.
- ii. **meios potenciais:** não definidos.

A partir da devolutiva do **questionário nº 9**, aplicado junto ao Comandante do **27º BPM/M**, com sede na cidade de **São Paulo/SP**, foi possível verificar que:

- i. **meios disponíveis:** apenas os Programas de Policiamento, com ênfase a Força Tática e ROCAM. No CPA/M - 10, operação matricial (FT e ROCAM), em conjunto com os demais Batalhões.
- ii. **meios potenciais:** não definidos.

A partir da devolutiva do **questionário nº 10**, aplicado junto ao Comandante do **4º BPRv**, com sede na cidade de **Jundiaí/SP**, foi possível verificar que:

- i. **meios disponíveis:** armas longas disponibilizadas aos CGP e Equipes TOR; escudos e capacetes balísticos; monitoramento por meio de equipes de inteligência; Bases Operacionais blindadas; monitoramento das rodovias pelo Centro de Controle de Operações (CCO) da Concessionária.
- ii. **meios potenciais:** implementação de treinamentos constantes e melhoria na comunicação de rádio, a qual está em fase de estruturação e objetiva unificar a comunicação das companhias.

A partir da devolutiva do **questionário nº 11**, aplicado junto ao Comandante do **24º BPM/I**, com sede na cidade de **São João da Boa Vista/SP**, foi possível verificar que:

- i. **meios disponíveis:** em relação aos materiais, temos fuzis .556 e .762 que ficam nas sedes de companhias e pelotões, bem como com os CFP, CGP e equipes de FT; há um plano de ação, de cada cidade, abrangida pelo 24º BPM/I; utiliza-se dos recursos da radiopatrulha e programas complementares; ademais, dispõe de Força Tática e BAEP.
- ii. **meios potenciais:** a ampliação do programa detecta; aumento na quantidade de fuzis; blindagem das viaturas e sedes da Unidade e diminuição do claro de efetivo da OPM.

A partir da devolutiva do **questionário nº 12**, aplicado junto ao Comandante do **3º BPRv**, com sede na cidade de **Araraquara/SP**, foi possível verificar que:

- i. **meios disponíveis:** por meio de treinamento do efetivo, especialmente, efetivo de TOR, em conjunto com o Policiamento Territorial e BAEP, além de instruções ao efetivo ordinário, tudo consignado em um Plano de Contingência elaborado pela Seção Operacional.
- ii. **meios potenciais:** idem aos citados anteriormente.

A partir da devolutiva do **questionário nº 13**, aplicado junto ao “Administrator – National Operations Department (NOA) – Police Development Centre Stockholm” (tradução nossa: Administrador – Departamento Nacional de Operações – Centro de Desenvolvimento de **Polícia de Estocolmo – Suécia**), foi possível verificar que:

- i. **meios disponíveis:** It is not the task for the Police Authority to work with preventive measures regarding safety at value terminals or value transports, but in some circumstances the police can provide some protection – **tradução nossa** – não é trabalho da Autoridade de Polícia trabalhar com medidas de prevenção em estabelecimentos de depósito ou transporte de valores, mas, em algumas circunstâncias, a polícia pode prover tal proteção.
- ii. **meios potenciais:** preventive measures in such areas are the responsibilities of the companies and often private security companies assist – **tradução nossa** – as medidas de prevenção criminal nessas áreas são responsabilidade das empresas e, frequentemente, com auxílio de empresas de segurança privada.

A partir da devolutiva do **questionário nº 14**, aplicado junto ao Comandante do **4º BPAmb**, com sede na cidade de **São José do Rio Preto/SP**, foi possível verificar que:

- i. **meios disponíveis:** prejudicado;
- ii. **meios potenciais:** prejudicado.

3.2 Necessidades atuais

As necessidades das unidades territoriais ou especializadas estão relacionadas com as carências que devem ser atendidas (tecnológicas, humanas, treinamentos, equipamentos, dentre outras) e que possam auxiliar o futuro processo de prevenção em relação aos crimes UVP.

A partir do **questionário nº 1**, foram mencionadas:

- i. a necessidade de habilitação plena dos policiais militares do 15º BPM/M para utilização de fuzil;
- ii. em termos institucionais, foi sugerida a habilitação plena em conduta de patrulha para todos os cursos de formação.

A partir do **questionário nº 2**, foi mencionada:

- i. integração de sistemas tecnológicos das áreas de riscos com os sistemas públicos de segurança (ex: Detecta⁹, Infocrim¹⁰ e Fotocrim¹¹).

A partir do **questionário nº 3**, foram mencionadas:

- i. integração das cabines de rádio junto aos Centros de Operações da Polícia Militar (COPOM);
- ii. doutrina institucional para esse tipo de ocorrência, delimitando competências de planejamento e atuação entre as unidades, pois, nos casos de crimes UVP, dificilmente, haverá uma única Organização Policial Militar (OPM) atuando, portanto, faz-se necessário um planejamento no Comando de Área.

A partir do **questionário nº 4**, foram mencionadas:

- i. a maior necessidade para aumentar a eficiência preventiva está relacionada com o incremento de efetivo (Policiais Militares);
- ii. a ampliação da utilização dos Optical Character Recognition (OCR) para potencializar a capacidade de produzir informações e tratá-las para gerar a inteligência necessária, com o objetivo

⁹ O Detecta é um sistema de monitoramento inteligente implantado pelo Governo do Estado de São Paulo, composto pelo monitoramento através do uso de câmeras, combinado com um banco de dados.

¹⁰ O Infocrim, sigla do sistema de Informações Criminais que faz o mapeamento on-line da violência em São Paulo, permite a distribuição dos recursos da polícia segundo as áreas de maior incidência criminal.

¹¹ O Fotocrim possui um banco de dados on-line com fotografias e informações de criminosos no Estado de São Paulo.

de antecipar a movimentação logística e de pessoal do crime organizado. Essas medidas podem dificultar o tráfico de drogas, armas e a circulação de criminosos, através das Rodovias Estaduais.

A partir do **questionário nº 5**, foram mencionadas:

- i. Efetivo humano;
- ii. Equipamento (blindagem de viaturas).

A partir do **questionário nº 6**, foram mencionadas:

- i. mais fuzis contemplando inclusive as cidades destacadas;
- ii. flexibilização da regulamentação permitindo a qualquer policial utilizar fuzis sendo habilitado;
- iii. adequação de efetivo, repensando o efetivo mínimo em cada município;
- iv. treinamentos avançados (conduta de patrulha, atirador especial de segurança), inclusive com quebra de monopólio dos batalhões de choque que muito pouco nos ajudam;
- v. nosso batalhão possui policiais treinados e equipamentos mínimos que podem, sim, ser utilizados para a implantação nos métodos de prevenção aos crimes UVP;
- vi. o principal ponto a ser trabalhado na minha ótica é o convencimento do comando em SP do que é a realidade do policial do interior, de sua capacidade e da necessidade de migrar do elementar para o necessário.

A partir do **questionário nº 7**, foram mencionadas:

- i. treinamento dos policiais militares principalmente quando envolve confronto ou fuga de infratores da lei em mata;
- ii. aquisição de viatura náutica blindada;
- iii. aquisição de viaturas 4x4 blindadas.

A partir do **questionário nº 8**, foram mencionadas:

- i. por se tratar de OPM com menos de 2 anos de criação (28JUL2020), praticamente todas as necessidades básicas estão sendo atendidas;
- ii. acredita que o desafio se encontra na área de inteligência e tecnologia, a fim de suprir a necessidade de informações para

direcionamento do trabalho preventivo nas ações afetas à OPM (combate aos crimes ultraviolentos ou tomada de cidades e Gestão de Multidões, por prioridade);

- iii. idem quanto ao patrulhamento tático (exercido caso não haja as demandas citadas).

A partir do **questionário nº 9**, foram mencionadas:

- i. complemento de efetivo;
- ii. treinamento direcionado (meios);

A partir do **questionário nº 10**, foram mencionadas:

- i. mitigação dos claros de efetivo;
- ii. especialização do efetivo para emprego com segurança institucional do atirador designado;
- iii. investimento em inteligência policial;
- iv. treinamento direcionado (meios).

A partir do **questionário nº 11**, foram mencionadas:

- i. monitoramento por câmeras;
- ii. ampliação do programa detecta;
- iii. munição para treinamento;
- iv. aquisição de drones e habilitação para uso das subunidades;
- v. continuação de habilitação ao uso de fuzil.

A partir do **questionário nº 12**, foram mencionadas:

- i. implantação efetiva dos Atiradores Designados nas equipes TOR;
- ii. constante adaptação e habilitação dos policiais aos armamentos portáteis, especialmente fuzis 556 e 762;
- iii. constante treinamento e revisão de procedimentos de segurança e ação.

A partir do **questionário nº 13**, foram mencionadas:

- i. If a crime is ongoing or has occurred, police will respond to it with needed measures. For this reason, depending on whether ongoing or has already happened, police will respond either tactical and/or with investigational and forensic measures - **tradução nossa** - se um crime estiver ocorrendo, ou já tiver ocorrido, a polícia responderá com as medidas necessárias. Por

essa razão, dependendo se o crime estiver ocorrendo ou se já tiver ocorrido, a polícia responderá com medidas de ordem tática ou investigativa ou pericial).

A partir do **questionário nº 14**, foram mencionadas:

- i. em se tratando de Policiamento Especializado na área ambiental, as necessidades de treinamentos e tecnológicas são as prioridades.

3.3 Planos pré-incidentais

Os planos pré-incidentais (antes do conhecimento do fato, baseados em estudo e voltados essencialmente ao aspecto preventivo) em relação aos crimes UVP, esboçam uma visão de como as unidades territoriais ou especializadas buscam identificar, na realidade regional, os fatores capazes de influenciar o plano preventivo de ações, tomando por base o estudo de antecedentes.

Nesse contexto, **o questionário nº 1** trouxe a menção de que os planos pré-incidentais estão dentro da acomodação dos meios disponíveis e potenciais, citados anteriormente.

Nesse contexto, **o questionário nº 2** evidenciou a menção de que está em fase de revisão um plano de atuação no aeroporto Leite Lopes (Ribeirão Preto), tendo sido utilizadas medidas pré-incidentais: alterações sazonais de planejamentos, ações combinadas com outras UOp, treinamentos em conjunto, reuniões técnicas com todos os atores e envolvimento da Infraero.

Nesse contexto, **o questionário nº 3** trouxe a informação de que não há planos pré-incidentais formalizados.

Nesse contexto, **o questionário nº 4** evidenciou a informação de que, após a grave ocorrência de roubo na cidade de Criciúma, o Comando Geral da Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC) passou a realizar planejamentos e treinamentos de operações integradas nas diversas cidades do interior. O objetivo é preparar as mais diversas unidades operacionais para darem a resposta adequada em casos semelhantes ao ocorrido em Criciúma, no qual um grande número de criminosos sitiara a cidade, utilizando armas de guerra (fuzis e explosivos) para dominar, inclusive, as forças de segurança pública, além de empregar estratégias e técnicas de combate eficientes.

Nesse contexto, **o questionário nº 5** apresentou a informação de que foram realizados recentemente treinamentos em conjunto com o Policiamento Territorial da região de Bauru/SP(CPI-4) acerca de explosão a caixa eletrônico, tendo como “ator principal” ações do policiamento de choque (BAEP/FT); assim, cabe à Unidade o exercício de simulação de fuga para a rodovia.

Nesse contexto, **o questionário nº 6** trouxe a informação de que existe um plano bem elementar de posicionamento de viaturas nas cidades, mas que está em processo de revisão e aperfeiçoamento pelo comando do batalhão, uma vez que, embora tenha se mostrado eficiente como prevenção, não contempla contramedidas em caso de contingência.

Nesse contexto, **o questionário nº 7** trouxe a informação de que não há planos pré-incidentais formalizados.

Nesse contexto, **o questionário nº 8** mostrou a informação de que ocorreram ao menos dois treinamentos simulados envolvendo todas as OPM da região, a fim de estabelecer um Centro de Comando e Controle, além de consolidar planos táticos de cada OPM. Ficou constatado que, nessas ações, a mobilidade e a comunicação são imprescindíveis, o que demanda a necessidade de agilidade no acionamento e capacidade de pronta comunicação entre todos os atores.

Nesse contexto, **o questionário nº 9** trouxe a informação de que são realizados ações e treinamentos em conjunto com outras OPM, em especial, contra roubo de caixas eletrônicos.

Nesse contexto, **o questionário nº 10** trouxe a informação de que não há planos pré-incidentais formalizados.

Nesse contexto, **o questionário nº 11** demonstrou a informação de que existe um Plano de Ação da Unidade com medidas que devem ser tomadas, antes, durante e após os crimes UVP, tanto pelos serviços de dia quanto pelas equipes de serviço. Dentre essas ações, temos: o monitoramento pela Agência de Área, acionamento do plano de chamada, treinamento das equipes de Força Tática com o BAEP, estudos de caso durante o EAP dos policiais militares da Unidade.

Nesse contexto, **o questionário nº 12** trouxe a informação de que o Plano de Contingência atual foi elaborado com base em eventos ocorridos na área da OPM e em outras regiões do estado, especialmente, na área do 2º e 5º BPRv.

Nesse contexto, **o questionário nº 13** evidenciou a informação de que “For some objects of interest we might have plans but we do not comment on these due to

security aspects” – **tradução nossa** – Para alguns desses assuntos de interesse, nós temos planos, mas não podemos comentá-los por questões de segurança (interna).

Nesse contexto, **o questionário nº 14** trouxe a informação de que não há planos pré-incidentais formalizados.

3.4 Planos de preparação emergencial

Os planos de preparação emergencial (após o conhecimento do fato, baseados em estudo, voltados para a etapa que precede o deslocamento das equipes para o teatro de operações - preparo para o primeiro atendimento) em relação aos crimes UVP, permitem um diagnóstico situacional da preparação das unidades territoriais ou especializadas, antes do efetivo deslocamento das equipes para o teatro de operações.

No **questionário nº 1**, foram observadas as seguintes informações:

- i. as ações são definidas no plano de ação;
- ii. são trabalhados os posicionamentos das viaturas;
- iii. há deslocamento pelas vias secundárias, de modo a evitar as vias principais.

No **questionário nº 2**, foram observadas as seguintes informações:

- i. posicionamento antecipado de unidades de serviço, ações coordenadas de comunicações etc.

No **questionário nº 3**, foi informado que:

- i. não há plano de preparação emergencial.

No **questionário nº 4**, foi informado que:

- i. não há plano de preparação emergencial, pois as equipes são utilizadas em apoio aos Comandos Regionais, realizando barreiras em pontos estratégicos, definidos com base nas informações e na realidade de cada ocorrência.

No **questionário nº 5**, foram observadas as seguintes informações:

- i. as ações são concentradas no COPOM do CPI-4 envolvendo as forças policiais, incluindo as especializadas;
- ii. há unificação das comunicações de rádio e é criado de imediato um grupo de WhatsApp envolvendo os Comandantes de UOp.

No **questionário nº 6**, foram observadas as seguintes informações:

- i. posicionamento das viaturas de RP como observadores e comunicadores;
- ii. acionamento de Força Tática para o enfrentamento imediato da crise;
- iii. acionamento imediato de apoio especializado (BAEP);
- iv. acionamento de plano de chamadas e locais de reunião;
- v. difusão do incidente para posicionamento tático das demais viaturas destacadas.

No **questionário nº 7**, foram observadas as seguintes informações:

- i. há alinhamento com as UOp das ações a serem desencadeadas em conjunto;
- ii. afinamento das informações pelas AI e posterior difusão às US, via supervisão e níveis de comandamento;
- iii. análise dos meios necessários e disponíveis para emprego emergencial;
- iv. verificação das necessidades, em especial, quanto ao posicionamento das US;
- v. centralização das informações e decisões pelo Comando para facilitar a difusão ao efetivo.

No **questionário nº 8**, foram observadas as seguintes informações:

- i. elaboração de planos por localidade;
- ii. estabelecimento de: pontos de estacionamento e rotas de chegada;
- iii. linha de comunicação, estabelecida pelo COPOM, que teria a incumbência de acionar as regiões limítrofes, independentemente de necessidade de apoio imediato.

No **questionário nº 9**, foram observadas as seguintes informações:

- i. plano de contingência, quais viaturas devem ir ao local;
- ii. ação em conjunto/integrada;
- iii. estacionamento de viaturas em ponto determinados;
- iv. apoio de outras OPM do mesmo CPA (FT).

No **questionário nº 10**, foram observadas as seguintes informações:

- i. usam as previsões e regras estabelecidas em procedimentos operacionais padrão (POP);
- ii. está em construção (abril de 2022) uma Ordem de Serviço, que deverá disciplinar o posicionamento e cuidados do efetivo, em resposta à notícia de eventual ocorrência dessa modalidade delituosa (UVP).

No **questionário nº 11**, foram observadas as seguintes informações:

- i. existe um Plano de Ação da Unidade com medidas que devem ser tomadas, antes, durante e após os crimes UVP, tanto pelos serviços de dia quanto pelas equipes de serviço.

No **questionário nº 12**, foram observadas as seguintes informações:

- i. conforme plano de contingência enviado para análise.

No **questionário nº 13**, foram observadas as seguintes informações:

- i. Information in details regarding this is sensitive but, yes, there are preparational plans in some areas of interest – **tradução nossa** - Tais informações são sensíveis em seus detalhes, mas há alguns planos preparatórios em algumas dessas áreas de interesse.

No **questionário nº 14**, foram observadas as seguintes informações:

- i. há planos em conjunto com os batalhões da área do Comando de Policiamento do Interior.

3.5 Óbices do preparo preventivo ou de esboço emergencial

Os óbices de preparo preventivo ou de esboço emergencial são os fatores adversos ou antagônicos que dificultam ou impedem o planejamento das ações preventivas ou de preparo emergencial, por parte das unidades territoriais ou especializadas.

Na análise do **questionário nº 1**, foram evidenciados os seguintes óbices:

- i. extensão territorial;
- ii. rotatividade da tropa e, por consequência, a perda do conhecimento e necessidade de novo treinamento.

Na análise do **questionário nº 2**, foram evidenciados os seguintes óbices:

- i. falta de conhecimento e treinamento na metodologia;
- ii. a “ vaidade ” entre os batalhões;
- iii. a dificuldade de comunicação entre as agências envolvidas.

Na análise do **questionário nº 3**, foram evidenciados os seguintes óbices:

- i. considerando o atual efetivo deste BPRv e a distribuição em nossa vasta malha viária, é muito difícil elaborar um planejamento operacional para esse tipo de ocorrência;
- ii. entende que as unidades especializadas deveriam apoiar o plano de ação a ser desenvolvido pelos Comandos de Policiamento de Área do Interior, considerando o efetivo que possuem. As unidades especializadas entrariam no apoio desses planos.

Na análise do **questionário nº 4**, foram evidenciados os seguintes óbices:

- i. na extensão territorial em que cada posto rodoviário atua, tendo, em suas circunscrições, pelo menos nove municípios;
- ii. atuação focada na redução das infrações de trânsito e na diminuição das vítimas fatais dos acidentes de trânsito.
- iii. destaca que, no Estado de Santa Catarina, não há um histórico de crimes violentos praticados nas nossas Rodovias: não temos homicídios, latrocínios, extorsão mediante sequestro ou qualquer outro crime violento intencional em nossa circunscrição. Isso permite focar as ações na prevenção dos acidentes de trânsito e aumentar a segurança viária pela fiscalização de trânsito.

Na análise do **questionário nº 5**, foi evidenciado o seguinte óbice:

- i. desconhecimento da área urbana, mesmo sabendo sobre as saídas para a rodovia.

Na análise do **questionário nº 6**, foram evidenciados os seguintes óbices:

- i. falta de armamento de alta energia - a ser superado;
- ii. baixo efetivo em cidades destacadas - a ser superado;
- iii. preparo da tropa para enfrentamento - superado pelo treinamento;
- iv. comunicação – a ser superado;

- v. conscientização da tropa sobre o risco - em superação;
- vi. inércia do comando geral em relação às necessidades dos policiais – a ser superado;

Na análise do **questionário nº 7**, foi evidenciado o seguinte óbice:

- i. demora no fluxo de informações, o que interfere no rápido e eficiente acionamento das US, bem como no seu adequado emprego no teatro de ações.

Na análise do **questionário nº 8**, foram evidenciados os seguintes óbices:

- i. dificuldade de comunicação entre as diversas equipes;
- ii. efetivo reside em toda a região a ser atendida, fator que dificulta a agilidade de compor as equipes de folga, após o acionamento do plano de chamada. Isso resulta em dificuldade de compor as equipes.

Na análise do **questionário nº 9**, foram evidenciados os seguintes óbices:

- i. falta de meios para o treinamento direcionado;
- ii. geografia irregular;
- iii. áreas de comunidades;
- iv. áreas invadidas.

Na análise do **questionário nº 10**, foram evidenciados os seguintes óbices:

- i. atual fracionamento da rede de rádio comunicação (ainda em fase de correção);
- ii. áreas de sombra da rede de rádio e até de telefonia móvel 3G;
- iii. extensa área geográfica.

Na análise do **questionário nº 11**, foram evidenciados os seguintes óbices:

- i. extensão territorial da OPM (16 municípios, aproximadamente 4.650,89 KM²), com diversas rotas de fuga pela área rural;
- ii. extensa divisa com o estado de Minas Gerais;
- iii. zonas de “sombra” onde a comunicação via rede de rádio não abrange;
- iv. defasagem de efetivo e de armamento que possa cobrir todas essas rotas.

Na análise do **questionário nº 12**, foram evidenciados os seguintes óbices:

- i. também nominados no Plano de Contingência, mas em fase de aprimoramento com a digitalização da rede rádio na área da 2ª Cia.

Na análise do **questionário nº 13**, foram evidenciados os seguintes óbices:

- i. That is really difficult to answer as the task for the police is more to work with preventive measures towards the criminals that might conduct these crimes. For that we work with intelligence and stake out. If we need to handle an ongoing crime, we adapt to the current needs and situation – **tradução nossa** – Essa questão é bem difícil de responder, já que a tarefa da polícia é mais no sentido de trabalhar com medidas de prevenção em relação aos criminosos que porventura pratiquem esses crimes. Para isso, trabalhamos com inteligência e tocaia. Se necessário agir na ocorrência de um crime, nós adaptamos os procedimentos para as necessidades correntes e para a situação.

Na análise do **questionário nº 14**, foram observados os seguintes óbices:

- i. a principal dificuldade seria a comunicação, no entanto, a questão foi superada, com a implantação da digitalização do COPOM.

3.6 Gestão do conhecimento – temática de estudo

Nesse momento, é esboçado o entendimento de cada Comandante de Batalhão frente à temática de estudo; sobre a metodologia de elaboração dos planos de ações; como é feita a disseminação deles.

No **questionário nº 1**, foi checado que:

- i. o respondente possui conhecimento mediano sobre a temática do Gestão de Riscos e possui condições de explicá-la além do básico;
- ii. a sua unidade já realizou estudo em relação ao atendimento das ocorrências, pelas instâncias de supervisão;

- iii. participa de treinamentos ou simulados integrados com outras UOp territoriais ou especializadas;
- iv. em termos metodológicos, utiliza-se para confecção dos planos de ações das melhores práticas verificadas em outras unidades e experiências passadas;
- v. a disseminação dos planos de ações é feita na preleção pelas instâncias de supervisão (CFP e CGP) e o desencadeamento pelo CFP.

No **questionário nº 2**, foi checado que:

- i. o respondente possui conhecimento elevado sobre a temática do Gestão de Riscos e condições de explicá-la com profundidade;
- ii. a sua unidade já realizou estudo em relação ao atendimento das ocorrências, pelas instâncias de supervisão;
- iii. participa de treinamentos ou simulados integrados com outras UOp territoriais ou especializadas;
- iv. em termos metodológicos, não está definida essa etapa ainda no 3º BPM/I; ao contrário, estamos longe de sistematizar o processo de revisão dos planos;
- v. ainda estamos na fase de aprimoramento dos planos existentes e não foi pensada a forma de comunicação dos planos, no entanto, para a realização do simulado, adotamos reuniões preparatórias e simulados de mesa (*table top*).

No **questionário nº 3**, foi checado que:

- i. o respondente possui conhecimento sobre a temática do Gestão de Riscos e possui condições de explicá-la de forma básica;
- ii. a sua unidade não realizou estudo em relação ao atendimento das ocorrências, pelas instâncias de supervisão;
- iii. participa de treinamentos ou simulados integrados com outras UOp territoriais ou especializadas;
- iv. em termos metodológicos, não possui planos de ações em relação aos crimes UVP;
- v. por não possuir os planos de ações, o treinado com o efetivo consiste nos procedimentos operacionais padrão (POP)

institucionais que tratam sobre o apoio e cerco, os quais são ministrados e desencadeados pelos Sargentos e Tenentes, com posicionamento das patrulhas em determinados locais de saída das rodovias.

No **questionário nº 4**, foi checado que:

- i. o respondente possui conhecimento sobre a temática do Gestão de Riscos e condições de explicá-la de forma básica;
- ii. a sua unidade já realizou estudo em relação ao atendimento das ocorrências, pelas instâncias de supervisão;
- iii. participa de treinamentos ou simulados integrados com outras UOp territoriais ou especializadas;
- iv. em termos metodológicos, os planos de ações são afetos aos Comandos Regionais;
- v. em termos de disseminação, os planos de ações são afetos aos Comandos Regionais.

No **questionário nº 5**, foi checado que:

- i. o respondente possui conhecimento mediano sobre a temática do Gestão de Riscos e condições de explicá-la além do básico;
- ii. a sua unidade não realizou estudo em relação ao atendimento das ocorrências, pelas instâncias de supervisão;
- iii. participa de treinamentos ou simulados integrados com outras UOp territoriais ou especializadas;
- iv. em termos metodológicos, utiliza-se análise estatística e estudo de caso por decorrência de eventos passados (fornecidos pelos CPI-4);
- v. em termos de disseminação, os planos de ações são afetos ao CPI-4, tendo em vista o foco da ação criminal estudada ser no interior da cidade.

No **questionário nº 6**, foi checado que:

- i. o respondente possui conhecimento mediano sobre a temática do Gestão de Riscos e condições de explicá-la além do básico;
- ii. a sua unidade já realizou estudo em relação ao atendimento das ocorrências, pelas instâncias de supervisão;

- iii. participa de treinamentos ou simulados integrados com outras UOp territoriais ou especializadas;
- iv. em termos metodológicos, os planos são confeccionados com base nos levantamentos estatísticos de acontecimentos e no modus operandi das quadrilhas (que são semelhantes). Além disso, os planos de ações são confeccionados e treinados conforme a possibilidade da tropa (que, diga-se de passagem, pela defasagem, dificilmente treina), sendo feitas suas revisões conforme aperfeiçoamento da prática delituosa ou quando percebida fragilidade potencial do plano.
- v. em termos de disseminação, é feita de forma compartimentada conforme a atuação de cada fração (inclusive sendo o treinamento também compartimentado), sendo que o Comandante de Força Patrulha do turno é o responsável por desencadear a ação, de maneira que seus referidos Comandantes de Grupo de Patrulha devem agilizar, verificar e aperfeiçoar o posicionamento de cada Unidade de Serviço de sua responsabilidade.

No **questionário nº 7**, foi checado que:

- i. o respondente possui conhecimento mediano sobre a temática do Gestão de Riscos e condições de explicá-la além do básico;
- ii. a sua unidade não realizou estudo em relação ao atendimento das ocorrências, pelas instâncias de supervisão;
- iii. não participa de treinamentos ou simulados integrados com outras UOp territoriais ou especializadas;
- iv. em termos metodológicos, não há periodicidade estabelecida para revisão dos planos de ações;
- v. em termos de disseminação, essa ocorre via instrução às US, mediante iniciativa do Comando e direcionada pelo Coordenador Operacional aos Cmt Cia e Cmt Pel.

No **questionário nº 8**, foi checado que:

- i. o respondente possui conhecimento básico sobre a temática do Gestão de Riscos e condições de explicá-la de forma básica;

- ii. a sua unidade já realizou estudo em relação ao atendimento das ocorrências, pelas instâncias de supervisão;
- iii. participa de treinamentos ou simulados integrados com outras UOp territoriais ou especializadas;
- iv. em termos metodológicos, explica que, em menos de 6 meses, foram feitos pelo menos 2 exercícios simulados. O ideal é que ocorram ao menos a cada semestre. As revisões devem ser feitas a partir dos casos havidos, não só no estado, mas em todo o país. Os critérios para tal revisão devem partir das “lições aprendidas” ou da coleta das “melhores práticas” entabuladas pelas agências envolvidas, da PMESP ou não.
- v. em termos de disseminação, essa ocorre via setor ou seção de Inteligência, a fim de ser mantida a segurança orgânica das informações. O nível de supervisão será sempre o dos Oficiais: CFP, CFT, Cmt Pel AEP, Supervisores Regionais ou Cmt Cia. As US, nos casos de crimes UVP, só devem agir mediante ordem e coordenação da supervisão.

No **questionário nº 9**, foi checado que:

- i. o respondente possui conhecimento mediano sobre a temática da Gestão de Riscos e condições de explicá-la além da forma básica;
- ii. a sua unidade já realizou estudo em relação ao atendimento das ocorrências, pelas instâncias de supervisão;
- iii. participa de treinamentos ou simulados integrados com outras UOp territoriais ou especializadas;
- iv. em termos metodológicos, explica que as revisões ocorrem anualmente ou de forma emergencial (após a ocorrência de fato novo);
- v. em termos de disseminação, os planos de ações são divulgados em preleções, instruções e estudo de caso. O desencadeador inicial é o CFP.

No **questionário nº 10**, foi checado que:

- i. o respondente possui conhecimento básico sobre a temática do Gestão de Riscos e possui condições de explicá-la de forma básica;
- ii. a sua unidade não realizou estudo em relação ao atendimento das ocorrências, pelas instâncias de supervisão;
- iii. não participa de treinamentos ou simulados integrados com outras UOp territoriais ou especializadas;
- iv. em termos metodológicos, os planos de ações visam às ações criminais mais comuns, com foco em roubos de carga, por meio da análise dos indicadores criminais e apoio da Agência de Inteligência;
- v. em termos de disseminação, não há planos de ações específicos para os crimes UVP.

No **questionário nº 11**, foi checado que:

- i. o respondente possui conhecimento mediano sobre a temática de Gestão de Riscos e consegue explicá-la além da forma básica;
- ii. a sua unidade não realizou estudo em relação ao atendimento das ocorrências, pelas instâncias de supervisão;
- iii. participa de treinamentos ou simulados integrados com outras UOp territoriais ou especializadas;
- iv. em termos metodológicos, foi realizado um “Brainstorm” entre os Oficiais e Graduados da Unidade para confecção do plano de ação. O período de revisão é, aproximadamente, a cada dois anos, com a participação dos Oficiais e graduados da UOp.
- v. em termos de disseminação, são retransmitidas, via e-mail, as companhias territoriais para que, por meio das preleções e DTOP (diagnóstico técnico e operacional), seja realizada a disseminação e treinamento dos planos de ação. É supervisionado pelo CGP, pelo CFP, pelos Comandantes de Cia e Coordenador Operacional do Batalhão.

No **questionário nº 12**, foi checado que:

- i. o respondente possui conhecimento mediano sobre a temática de Gestão de Riscos e consegue explicá-la além da forma básica;
- ii. a sua unidade realizou estudo em relação ao atendimento das ocorrências, pelas instâncias de supervisão;
- iii. participa de treinamentos ou simulados integrados com outras UOp territoriais ou especializadas;
- iv. em termos metodológicos, informou que, a cada novo evento, deve ser realizado estudo de caso para eventual propositura de alterações ao Plano de Contingência;
- v. em termos de disseminação, dada a sensibilidade do tema e segurança institucional, nem todo assunto abordado é de conhecimento de todo o efetivo, restando às US tão somente o conhecimento técnico e operacional necessários para a segurança dos policiais, atuação em conjunto e sob comando.

No **questionário nº 13**, foi checado que:

- i. Intermediate Knowledge – acknowledges the terminology and is able to explain beyond the basics – **tradução nossa** – o respondente possui conhecimento mediano sobre a temática de gestão de riscos e consegue explicá-la além da forma básica;
- ii. I don't know that answer – **tradução nossa** – não sabe responder;
- iii. your agency take part on trainings or drills integrated with other agencies in order to increase the level of knowledge of the members – **tradução nossa** – sua agência participa de treinamentos ou simulados integrados com outras agências;
- iv. As the security measures for value terminals or value transport is not the responsibility for the police, we do not have more than general response to the situations where two main tracks are at focus: 1 – the hunt for the perpatrator, 2 – investigative measures as well as forensics – **tradução nossa** – Uma vez que medidas de segurança para depósitos e transportadores de valores não são responsabilidade da polícia, não temos uma resposta diferente da geral nas situações em que existem duas trilhas em

foco: 1 – a perseguição ao criminoso; 2 – medidas de investigação e periciais;

- v. The regular officers are trained to deal with crimes and/or complexities up to a certain level. If more dangerous and/or complex the operation are, it will be handled by the SWAT-teams. Regular officers will likely have the task to make perimeters, assist with traffic regulations, assist with clearing the area if needed. If the regular officers would intervene in a UCP situation, they would use the basics of the tactical knowledge and ability trained for in all different situation – **tradução nossa** – Os policiais comuns são treinados para lidar com crimes e complexidades até um certo nível. Se algo mais perigoso ou mais complexo acontece, será lidado pelas equipes de SWAT. Policiais comuns, nesses casos, ficarão restritos a tarefas como cuidar do perímetro, coordenar o trânsito, auxiliar com a evacuação da área, se necessário. Se policiais comuns por acaso intervierem em uma situação de UVP, necessariamente, utilizarão o básico no treinamento tático e habilidades treinadas para cada tipo diferente de situação.

No **questionário nº 14**, foi checado que:

- i. o respondente possui conhecimento básico sobre a temática de Gestão de Riscos e consegue explicá-la de forma básica;
- ii. a sua unidade não realizou estudo em relação ao atendimento das ocorrências, pelas instâncias de supervisão;
- iii. participa de treinamentos ou simulados integrados com outras UOp territoriais ou especializadas;
- iv. a metodologia empregada são os estudos de caso e as práticas dos treinamentos. A periodicidade aplicada é de acordo com a necessidade do Comando Regional e as revisões são constantes;
- v. a disseminação é feita nos treinamentos e o nível de supervisão começa a partir do sargento.

3.7 Diagnóstico das unidades territoriais e especializadas

Os questionários aplicados junto aos Comandantes de unidades territoriais e especializadas revelaram que, para prevenir os crimes UVP, que possuem atos de violência extrema, há necessidade de um maior compartilhamento de informações, coordenação e colaboração em todos os níveis de atuação.

As lições aprendidas com este capítulo indicam que muito tem sido feito para avançar em direção ao objetivo de melhor organização à preparação para o atendimento desse tipo de ocorrência, contudo, levando-se em consideração que as ameaças são complexas e em constante evolução, há necessidade de se explorar as fraquezas nos sistemas e processos atuais.

Além de desenvolver, testar, atestar e aprender procedimentos operacionais, deve-se construir e dirigir treinamentos compatíveis com as missões que serão enfrentadas. Quando se discute um planejamento, por meio de uma análise cuidadosa de cenários, equipamentos que serão utilizados, tempo e tipo de treinamento, é preciso ter em mente que, com o entendimento e a aplicação correta das ações, o policial não só sobreviverá à situação que está sendo enfrentada, como também assumirá o controle das ações.

A tecnologia vem para acelerar essa evolução, porém, as ferramentas de GR propiciam às autoridades policiais conhecimentos organizados e processados com metodologia própria, o que pode ajudar no processo de mitigar as ameaças em função das vulnerabilidades atuais. É necessária, pois, uma política de atuação que enfatize a integração de informações e a antecipação de cenários.

Se há um lado positivo em torno dos revezes dos últimos cinco anos, é que os Comandantes iniciaram análises sobre como utilizar as melhores técnicas de treinamento e aprimorá-las para o atendimento dos crimes UVP. Essa discussão é necessária, mas é só um começo. Há necessidade de pesquisa mais aprofundada, de modo que seja possível assessorar com maior qualidade a tomada de decisão. O pensar criativamente, em situações de graves incidentes, não é uma situação qualquer, pois os milissegundos disponíveis são fundamentais para a sobrevivência das equipes e civis.

Assim, para se obter uma decisão embasada em conhecimentos de GR, os Comandantes devem estar motivados pela necessidade de antecipar, prever, prover e controlar, diante de um complexo sistema de componentes correlacionados,

recursos, pessoas, resultados e objetivo a ser alcançado. Presumivelmente, quanto melhor o Comandante entender essa necessidade, melhor será seu planejamento.

Os componentes desta pesquisa incluem o conhecimento de ferramentas eficientes de gestão de riscos e uma avaliação do treinamento da força policial. Esse processo, mais do que alcançar um resultado novo, visa essencialmente oferecer *insights* sobre uma nova forma de pensar e agir.

O desenvolvimento de esquemas na memória de uma pessoa, por meio de conhecimentos novos e uma combinação evolutiva dos existentes, associados aos treinamentos de mesa e campo, reduzirão a carga cognitiva e permitirão que os policiais processem melhor os riscos de suas missões.

Em síntese, as formas atuais de treinamentos, orientadas por procedimentos operacionais padrão, que revelam procedimentos base de atuação, devem escalar para além dos ambientes em que a polícia já operou, isto é, os crimes UVP estão em constante evolução e devem influenciar como os policiais operam e treinam.

Um campo em constante mudança requer policiais capacitados, capazes e confiantes em sua maneira de atuar. A mudança de paradigma começa com um freio das ações voluntárias e treinamento baseado em ciência policial, decorrente de mais esforço de pesquisa cognitiva e mais apoio para novas ideias.

O próximo capítulo almeja fornecer aos Comandantes uma forma de melhorar a percepção cognitiva durante a fase de planejamento das ações. Sem novas técnicas e pesquisas, não é possível transformar dados em conhecimento por meio de metodologia própria, além disso, a incerteza resultante da quantidade de informações desorganizadas tem se tornado cada vez mais presente, o que prejudica a capacidade de atuação das forças policiais. É justamente o efeito dessa incerteza que coloca o policial negativamente diante de um cenário imprevisível.

4 GESTÃO DE RISCOS NO SETOR PÚBLICO

“Vale mais um soldado no campo de batalha, do que mil generais aquartelados. Morremos ou vencemos! Porém, nunca derrotados! Devemos morrer em pé de guerra contra nós mesmos”. (RABOLÚ).

Este capítulo tem como pretensão chamar a atenção do gestor policial às reflexões teóricas e inovadoras de gestão de riscos no setor público. Existe uma grande quantidade de *frameworks* mundialmente reconhecidos, tais como ISO 31000, *Orange Book* do Tesouro Britânico, dentre outras. Esta tese explora os principais *frameworks* que formam a base teórica deste estudo.

4.1 COSO ERM

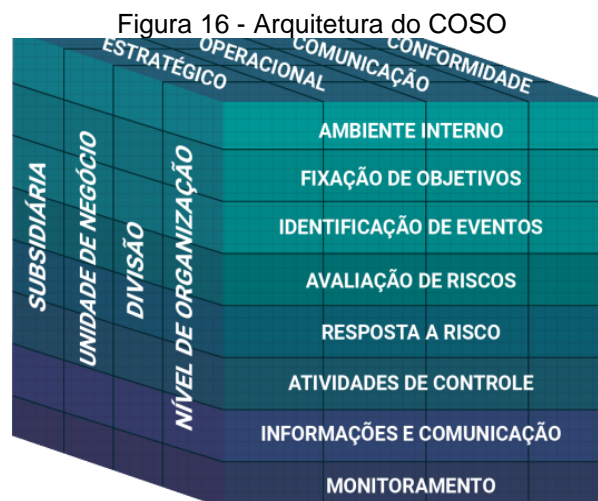
O *Committee of Sponsoring Organizations* (COSO) é o Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros. A origem do modelo COSO está relacionada a diversos escândalos financeiros na década de 1970, nos Estados Unidos, que colocaram em dúvida a confiabilidade dos relatórios corporativos.

Em 2004, o COSO divulgou o trabalho “Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada (COSO ERM)”, com um foco mais voltado para o gerenciamento de riscos corporativos, que definiu gerenciamento de riscos corporativos da seguinte forma:

É um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias formuladas para identificar, em toda a organização, eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos (COSO ERM, 2004).

A metodologia criada pelo Comitê é configurada no formato de um cubo, por meio de uma matriz tridimensional, que contém oito componentes de gerenciamento de riscos nas linhas horizontais e, ainda, quatro categorias de objetivos (estratégicos, operacionais, comunicação e conformidade), as quais são representadas nas colunas verticais; por fim, há a organização e as unidades de uma Organização na terceira dimensão do cubo.

A imagem abaixo representa a Arquitetura do COSO, indicando a relação entre a dimensão dos objetivos da instituição, a dimensão dos níveis da organização e os oito componentes dessa estrutura.



Fonte: (ENAP, 2018).

O **ambiente interno** depende essencialmente dos controles não operacionais, isto é, convergem suas relações com os valores dos colaboradores e são extremamente úteis para produzir um ambiente produtivo.

Os fatores desse ambiente incluem, dentre outros:

- i. integridade e valores éticos;
- ii. competência dos colaboradores da organização;
- iii. estilo operacional da organização;
- iv. aspectos relacionados com a gestão;
- v. forma de atribuição da autoridade e responsabilidade.

Na **fixação dos objetivos**, a alta administração deve ter a preocupação de divulgá-los a todos os colaboradores, antes da identificação dos eventos que possam influenciar na consecução dos objetivos. Eles devem estar alinhados à missão, à visão e aos valores da organização e devem ser compatíveis com o apetite a riscos.

No que diz respeito à **identificação dos eventos**, depreende-se que são situações em potencial – que ainda não ocorreram – que podem gerar impacto para a consecução dos objetivos da organização, os quais tendem a ser positivos ou negativos, sendo certo que os eventos positivos são denominados oportunidades e os negativos, riscos.

Do ponto de vista operacional, deve-se trabalhar com a teoria das probabilidades, visando à diminuição de incertezas, e, do ponto de vista qualitativo, busca-se compreender as redes de relações e vivências que permeiam determinados comportamentos, que levam ao incremento do perigo.

Figura 17 - Eventos



Fonte: (ENAP, 2018).

Na etapa de **avaliação de riscos**, é pré-requisito o estabelecimento, por parte da organização, de objetivos estratégicos alinhados à sua Missão e Visão, para que ela opere de forma conjunta e organizada. Nesse contexto, a GR é considerada uma boa prática de governança da organização, ao incluir aspectos relacionados à *accountability* (prestação de contas, no sentido de que a gestão está alinhada às diretrizes estratégicas), à transparência (que é um pré-requisito para uma adequada prestação de contas), dentre outros.

Na **resposta aos riscos**, para cada risco identificado, será prevista uma resposta que poderá ser: evitar, aceitar, compartilhar ou reduzir.

O COSO traz as seguintes opções de resposta:

- i. **evitar**: quando nenhuma opção de resposta tenha sido detectada para reduzir o impacto e a probabilidade a um nível aceitável;
- ii. **reduzir**: reduz o risco a um nível compatível com as tolerâncias desejadas;
- iii. **compartilhar**: medidas são tomadas para transferir ou compartilhar os riscos com toda a organização ou com partes externas;

- iv. **aceitar:** quando o risco inerente já estiver dentro das tolerâncias ao risco.

Lembrando que, ainda em relação aos riscos, dois conceitos são de suma relevância:

- i. **risco inerente:** é aquele que deve ser enfrentado para que a administração possa influenciar a probabilidade ou o impacto dos eventos;
- ii. **risco residual:** é o que permanece após a resposta da administração.

A avaliação de riscos é aplicada primeiramente diante dos riscos inerentes.

Figura 18 - Resposta a Riscos



Fonte: (ENAP, 2018).

Na sequência, são observadas as **atividades de controle**, isto é, geralmente estão expressas em políticas e procedimentos de controle, que devem ser estabelecidos e aplicados para auxiliar e assegurar que ações identificadas pela administração, como necessárias para tratar os riscos relacionados ao cumprimento dos objetivos da organização, sejam realizadas de forma eficaz. Quando estabelecidas tempestivamente e de maneira adequada, por todos os níveis da organização, podem vir a prevenir ou administrar os riscos inerentes ou em potencial.

Na etapa de **informação e comunicação**, o que se pretende é ofertar sistemas de comunicação que permitam a coleta e troca de informações pelos colaboradores para que possam conduzir, gerenciar e controlar suas atividades.

A organização também deve acompanhar as influências e os impactos do ambiente externo, por meio de ferramentas de análise, que sejam capazes de informar

os *stakeholders*, inclusive à sociedade, que, no caso das organizações públicas, pode ser considerada a principal parte interessada.

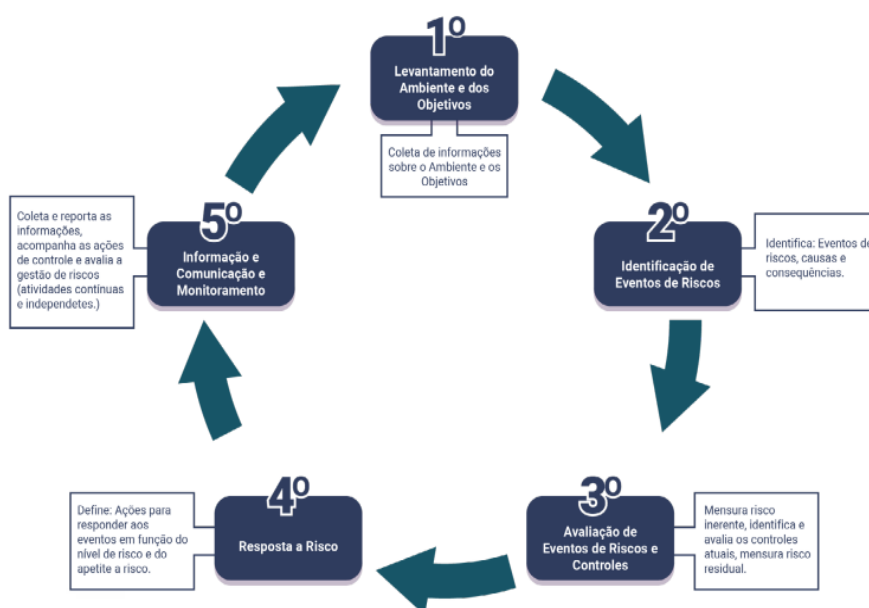
Por fim, a etapa de **monitoramento** compreende o acompanhamento da qualidade do controle interno, de modo a assegurar a sua adequação aos objetivos, ao ambiente, aos recursos e aos riscos.

Diferentemente das atividades de controle, que são concebidas para dar cumprimento aos processos e às políticas da organização e visam tratar os riscos, as de monitoramento objetivam identificar fragilidades e possibilidades de melhorias.

Em síntese, antes do detalhamento de cada etapa, é importante destacar que gerenciar riscos contribui para assegurar uma comunicação eficaz, demonstrar a importância de se cumprir as leis e os regulamentos; ademais, busca evitar danos à reputação.

Dessa forma, a base para a GR são os processos de trabalho e o escopo para a aplicação da metodologia, que pode ser visualizada no seguinte formato:

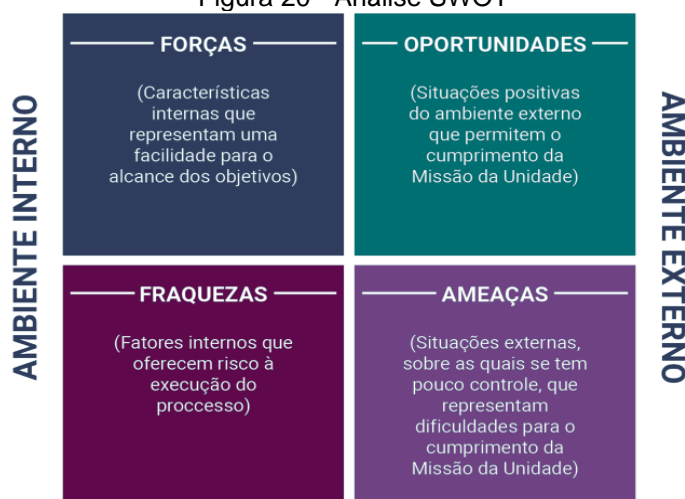
Figura 19 - Metodologia de GR



Fonte: (ENAP, 2018).

Para identificação de forças e fraquezas (pontos fortes e pontos fracos), bem como para a análise e registro de possíveis influências do ambiente externo sobre o processo quanto às oportunidades e ameaças (pontos fortes e pontos fracos), sugere-se a utilização da ferramenta de Análise de SWOT.

Figura 20 - Análise SWOT



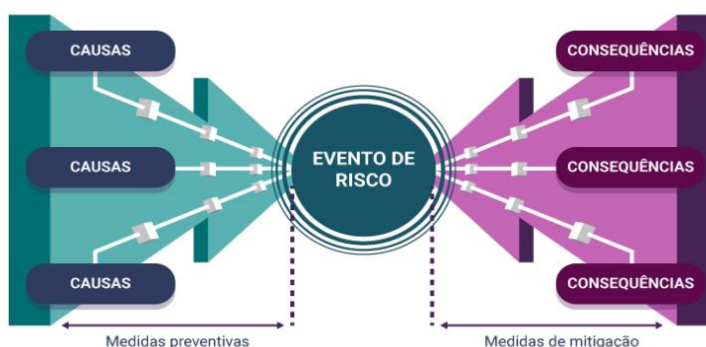
Fonte: (ENAP, 2018).

É preciso reestruturar a amplitude dos conceitos de risco e de segurança. As instituições policiais necessitam aprofundar seus estudos de GR, se quiserem atravessar com segurança os ambientes dos crimes UVP. Os pontos fortes e fracos indicam que nenhum gestor policial pode ignorar o contexto histórico de prevenção e combate a esses tipos de delitos, visto que a atividade de repressão é muita “cara” às instituições policiais, quando comparada aos custos da prevenção.

Uma outra metodologia, que também concilia os custos da prevenção com a efetividade das ações, é a *bow tie* ou gravata borboleta, a qual busca identificar e compreender os possíveis caminhos de um evento de risco, considerando que um determinado problema pode estar associado a diversas causas. Fundamentalmente, é primordial identificar as técnicas de prevenção, a ocorrência do risco e as formas de mitigar as consequências, caso o risco se concretize. Nesse formato, identifica-se o problema e, em seguida, suas possíveis causas e consequências.

A imagem a seguir demonstra essa metodologia:

Figura 21 - Metodologia Bow Tie



Fonte: (ENAP, 2018).

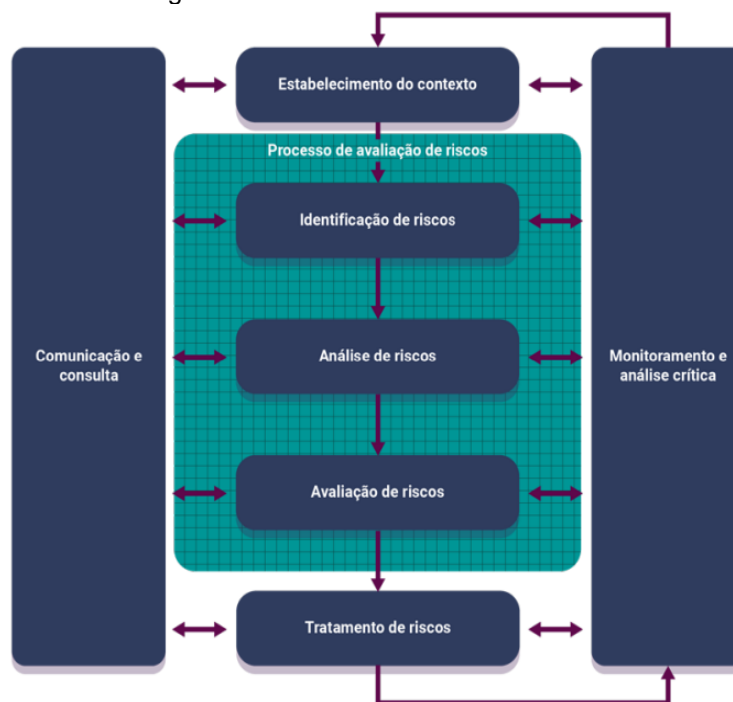
4.2 ISO 31000

A ABNT NBR ISO 31000 foi elaborada pela Comissão de Estudo Especial de Gestão de Riscos (CEE- 63), sendo uma adoção idêntica, em conteúdo técnico, estrutura e redação, a ISO 7 31000:2009. A GR possibilita à organização inúmeros benefícios, tais como:

- i. aumentar a probabilidade de atingir os objetivos;
- ii. encorajar uma gestão proativa;
- iii. observar a necessidade de identificar e tratar os riscos por meio de toda a organização;
- iv. melhorar a identificação de oportunidades e ameaças;
- v. melhorar a governança;
- vi. melhorar a confiança das partes interessadas;
- vii. definir uma base sustentável para a tomada de decisão e o planejamento;
- viii. melhorar os controles.

Em relação ao processo de GR, convém que ele seja parte integrante da gestão, incorporado na cultura e nas práticas e adaptado aos processos de negócios da organização. A imagem a seguir sintetiza o processo de gestão de riscos:

Figura 22 - Processo de Gestão de Riscos



Fonte: (ENAP, 2018).

4.3 Orange Book

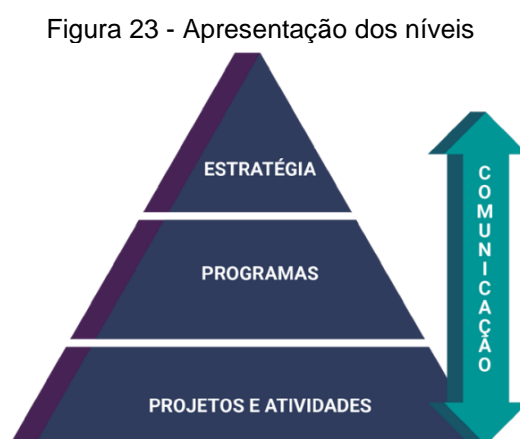
O documento intitulado por *The Orange Book Management of Risk* foi concebido pelo HM Treasury do Governo Britânico (Orange Book), sendo utilizado como a principal ferramenta do Programa de Gerenciamento de Riscos do governo.

O Orange Book, além de ser compatível com padrões internacionais de gerenciamento de riscos, possui a vantagem de ofertar uma introdução à temática de gerenciamento de riscos, por tratar o assunto de forma bastante simples.

Os riscos devem ser alocados em três níveis: estratégico, programas e atividades. A organização deve ser capaz de gerenciá-los.

- i. **nível estratégico:** representa a formulação dos objetivos estratégicos e as prioridades para a alocação de recursos públicos;
- ii. **nível programa:** suporta a decisão de implementação e gerenciamento de programas temáticos previstos no nível estratégico;
- iii. **nível atividades:** representa os projetos que contribuirão para o atingimento dos objetivos dos programas.

A comunicação deve fluir tanto de cima para baixo quanto de baixo para cima, conforme segue:



Fonte: (ENAP, 2018).

As lideranças em todos os níveis da organização devem estar conscientes, capacitadas e motivadas com relação à relevância do gerenciamento de riscos nos três níveis, que são interdependentes.

4.4 Ferramentas para gerenciamento de riscos

Uma vez que o registro dos riscos está ocorrendo no ambiente, é necessário um conjunto de ações para permitir que esses riscos sejam comunicados e reportados de forma efetiva aos tomadores de decisão.

A avaliação de riscos deve ser feita por meio de análises quantitativas e qualitativas ou da combinação de ambas, de modo que sejam considerados os seus componentes (causas e consequências).

Uma vez estabelecidas as causas e consequências que deram origem ao problema, ou ao menos sua hipótese mais provável, deve-se estabelecer de que forma ocorrerá a intervenção para que sejam alcançados os melhores resultados.

4.4.1 Mapa de Riscos

O mapa de riscos é uma ferramenta que permite avaliar os riscos segundo os critérios ou parâmetros fornecidos pelos especialistas, técnicos ou responsáveis pela identificação do risco.

O mapa deve refletir a análise dos riscos para permitir uma visão holística, isto é, indicar o risco no momento anterior ao tratamento e sua situação atual.

Os riscos podem ser etiquetados para a organização ou o departamento tanto quanto as oportunidades ou ameaças e outros mecanismos de agrupamento que facilitem a visualização pelo gestor do problema.

Figura 24 - Mapa de Risco

Probabilidade	5	Elevada				5 → 4 11 Dep 3
	4	Muito alta		8 Dep 2	8 Dep 2	
	3	Alta			10 Dep 3	
	2	Média				10 Dep 4
	1	Baixa			4 Dep 4	
		Insignificante	Leve	Moderado	Severo	Catastrófico
		1	2	3	4	5
		Impacto				

Fonte: (BERMEJO, 2018).

No exemplo acima, os círculos escuros (preenchidos) representam o momento anterior – da identificação dos riscos – e os claros, o momento atual. Os números indicados dentro dos círculos representam a quantidade de riscos relacionados. O departamento 2, por exemplo, manteve a quantidade de riscos do momento anterior, porém, seus riscos tiveram nível de impacto elevado, o que ocasionou reposicionamento no gráfico, saindo de impacto leve para moderado.

Nesse formato, após os riscos serem devidamente identificados e registrados, com o objetivo de permitir o levantamento das possíveis causas e consequências e a sua classificação quanto à categoria e natureza, segue o processo de sua avaliação quanto à probabilidade *versus* impacto.

Figura 25 - Probabilidade

Probabilidade - Frequência Observada/Esperada						
Frequência Previstas	Aspectos Avaliativos					Peso
	Evento pode ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais	Evento pode ocorrer em algum momento	Evento deve ocorrer em algum momento	Evento provavelmente ocorrerá na maioria das circunstâncias	Evento esperado que ocorra na maioria das circunstâncias	
	< 10%	≥ 10% < 30%	≥ 30% < 50%	≥ 50% < 90%	≥ 90%	
	1	2	3	4	5	
	Muito baixa	Raixa	Média	Alta	Muito Alta	

Fonte: (ENAP, 2018).

Figura 26 - Impacto

Impacto - Fatores de Análise					
Aspectos Avaliativos					Peso
Estratégico-Operacional				Econômico-Financeiro	
Esforço de Gestão	Regulação	Reputação	Negócios/Serviços à Sociedade	Intervenção Hierárquica	Valor Orçamentário
15%	17%	12%	18%	13%	25%
Pesos Atribuídos ao Impacto (Análise Hierárquica de Processo - AHP)					
					100%

Fonte: (ENAP, 2018).

O Mapa de Risco permite o monitoramento do processo de gestão de integridade, riscos e controle. Além disso, o Relatório de Implementação do Plano de Controles, construído na periodicidade definida pelas instâncias de supervisão, será de suma importância para o acompanhamento das missões realizadas.

As unidades devem estabelecer indicadores de acompanhamento da implementação da metodologia e, ainda, desenvolver indicadores próprios para o monitoramento da implementação dos controles planejados. Nesse propósito, sugere-se uma lista exemplificativa de indicadores que podem ser acompanhados, tais como:

Figura 27 - Indicador/Fórmula

Indicador	Fórmula
% processos mapeados por unidade	processos mapeados/total de processos
% processos essenciais mapeados por unidade	processos essenciais mapeados/processos essenciais
% processos relevantes mapeados por unidade	processos relevantes mapeados/processos essenciais
% processos moderados mapeados por unidade	processos moderados mapeados/processos essenciais
% processos essenciais com riscos mapeados por unidade	processos essenciais com riscos mapeados/processos essenciais
% processos relevantes com riscos mapeados por unidade	processos relevantes com riscos mapeados/processos relevantes
% processos moderados com riscos mapeados por unidade	processos moderados com riscos mapeados/processos moderados

Fonte: (ENAP, 2018).

Os controles, após implementados, devem ser continuamente avaliados ao longo do tempo pelas instâncias de supervisão.

Os gestores devem desenvolver um relatório sobre a gestão de integridade, dos riscos e dos controles internos, visando ao aperfeiçoamento contínuo do processo.

Na aplicação dessa metodologia, é importante registrar, organizar, documentar, referenciar os dados e as informações, com vistas a evidenciar o resultado e subsidiar a sua aprovação.

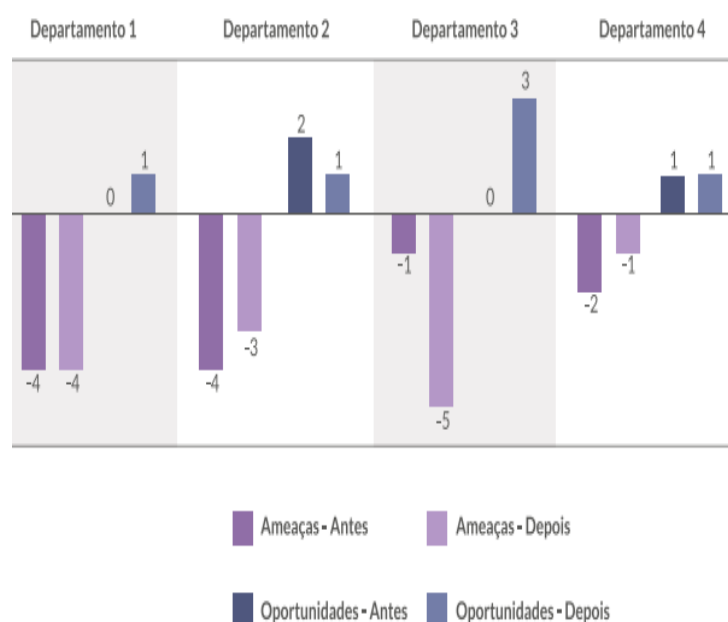
Em qualquer iniciativa desse tipo, é fundamental a realização de ajustes para se adequar ao contexto da unidade.

4.4.2 Relatórios Sumarizados

O intuito dos relatórios sumarizados é fornecer informações aos tomadores de decisão com uma visão sintética sobre o quantitativo dos riscos no momento de sua identificação (momento anterior) e momento atual, bem como uma comparação entre esses dois momentos. Essa técnica apresenta o somatório das ameaças e oportunidades por meio de um filtro.

A imagem abaixo traz esse conjunto de informações em quatro departamentos de uma organização qualquer, diante de num determinado período.

Figura 28 - Ameaças e oportunidades



Fonte: (BERMEJO, 2018).

Nesse cenário, observa-se que o Departamento 1 manteve a quantidade de ameaças do momento anterior, mas identificou uma oportunidade atual. Já o Departamento 2, resolveu uma ameaça e concluiu uma oportunidade.

O relatório sumarizado não contém a gravidade dos riscos, mas a quantidade de riscos e oportunidades a que os departamentos estão expostos.

Essa técnica permite uma visão rápida e ampliada de quais departamentos estão enfrentando mais problemas e requerem mais atenção.

4.4.3 Comunicações e mensagens de alerta

Na sequência do registro quantitativo dos riscos, um conjunto de informações, como data de levantamento, proximidade e última atualização, pode contribuir para que revisões sistemáticas ocorram. Por exemplo, um risco grave que não é atualizado há mais de sete dias pode ocasionar um problema. Nesse caso, é recomendado que os riscos sejam frequentemente revisitados para atualizar as informações do registro.

Um outro exemplo corresponde aos riscos que estão próximos à data-limite de solução. Por meio das mensagens de alerta, pode-se manter atentos os tomadores de decisão. Nesse contexto, destaca-se a utilização de sistemas de informações que podem ser criados para alertas específicos por e-mail ou por outro canal de comunicação, notificando os gestores dos riscos na condução de suas atividades.

Os mecanismos virtuais de comunicação constituem um meio prático de comunicação entre todos os gestores e colaboradores, pois possibilitam que todos tirem dúvidas, conversem com especialistas e, acima de tudo, permitem que a liderança converse com a equipe de trabalho.

4.4.4 Árvores de decisão

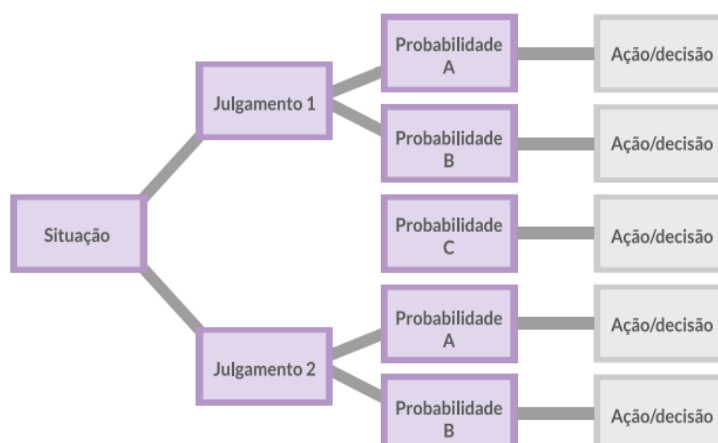
O método caracteriza-se por sistematizar uma série de fatos, riscos, probabilidades e oportunidades – relacionados a uma situação, objetivo, metas ou, em maior escala, programas e projetos – cujos efeitos devem ser reconhecidos, manipulados e comparados.

O método ainda garante que a qualidade de todas as decisões seja influenciada por: precisão das informações; qualidade dos julgamentos e avaliações; fatores de probabilidade; e atitude do tomador de decisão em relação ao gerenciamento de risco.

Nessa linha, à base da exaustão, tenta desenvolver todas as alternativas e opções possíveis para uma previsão do futuro, utilizando tecnologia apropriada, em que os ramos da árvores correspondem a decisões críticas que excluem outras importantes opções, previamente consideradas.

As árvores de decisão tomam a forma de diagramas e estruturam um mapa com possíveis escolhas para a melhor ação.

Figura 29 - Árvore de decisão



Fonte: (BERMEJO, 2018).

A árvore é útil, não somente por organizar os fatores de influência, na problemática em questão, mas, também, por estimular a imaginação e o aprofundamento no exame de elementos cruciais dessa tecnologia, revelando pontos de possíveis impactos e consequências. Além disso, é um método auxiliar de checagem e de desafio de medidas empreendidas, pois permite a codificação de impactos por outros meios independentes de análise.

4.4.5 Brainstorming

É uma técnica criada em 1953, por Alex Osborn¹², focada na resolução de problemas ou na expansão das ideias. Um grupo de pessoas reúne-se e, com base em seus pensamentos e sugestões, aventa-se a possibilidade de se chegar a um consenso sobre o caso em estudo.

O primeiro passo da técnica e, talvez, o mais importante é garantir a definição do problema, pois somente assim será possível planejar ações corretivas.

Entre outras vantagens do brainstorming¹³, é possível destacar a sua capacidade de germinar as causas para os problemas, ajudar a decidir um passo a passo no desenvolvimento de um projeto e reconhecer oportunidades, além de

¹² **Alex Faickney Osborn** foi um publicitário dos Estados Unidos. Foi o autor de uma importante técnica de criatividade denominada brainstorming.

¹³ O **brainstorming** ou tempestade de ideias, mais que uma técnica de dinâmica de grupo, é uma atividade desenvolvida para explorar a potencialidade criativa de um indivíduo ou de um grupo - criatividade em equipe - colocando-a a serviço de objetivos pré-determinados.

encorajar a participação de todos, considerando que não é permitida censura por parte dos demais participantes. A grande sacada é o processo de adaptações e aperfeiçoamentos de ideias, que podem inclusive servir de inspiração para a solução de outras problemáticas.

É uma técnica usada para desenvolver ideias criativas e inovadoras. Todos os membros do grupo apresentam sugestões de uma forma aleatória, enquanto uma pessoa registra as ideias, sem crítica. O processo permite o surgimento de novas ideias, aumenta o surgimento de ideias incluindo as não familiares, estimula a sinergia e desencoraja a avaliação. O brainstorming escapa dos limites do pensamento lógico e transcende as restrições da tradição, do tempo, de recursos e de precedentes. (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Uma variação do brainstorming é o brainwriting, sendo que a diferença básica entre as duas ferramentas é o fato de que, na segunda, as opiniões e ideias são apresentadas pelo grupo por escrito (MARSHAL JR *et al.*, 2006).

É excelente para captar o pensamento criativo de uma equipe; nela, o importante é a quantidade de ideias apresentadas, não a qualidade (ARAUJO, 2008).

O brainstorming pode ser feito da seguinte forma:

- i. transcrever todas as ideias;
- ii. todas as ideias devem ser expostas ao mesmo tempo;
- iii. todos devem concordar com a questão;
- iv. escrever as palavras de cada participante;
- v. decidir em conjunto qual a melhor opção dentre as alternativas.

Além disso, pode ser de dois tipos:

- i. **estruturado:** há uma metodologia para que as ideias sejam manifestadas; tem como vantagem fazer com que todos participem; por outro lado, tem como desvantagem exercer pressão nos participantes.
- ii. **Não estruturado:** as ideias são manifestadas espontaneamente, sem uma metodologia específica; tem como principal vantagem ser uma reunião mais tranquila, sem pressão; no entanto, tem como desvantagem maior não ter a participação de todos, já que os colaboradores mais tímidos podem ficar calados, enquanto os mais expansivos podem

monopolizar o levantamento das alternativas, tornando seu resultado tendencioso.

Cabe ao condutor do brainstorming definir o método de levantamento de dados a depender da complexidade do problema e do perfil dos participantes.

4.4.6 *Análise de cenários*

A principal função das análises de cenários é o reconhecimento do contexto (interno e externo), no qual a organização está inserida. Os cenários são imagens alternativas do futuro que favorecem o processo decisório e, ainda, configuram futuros possíveis ou prováveis, por meio de simulação e desdobramento de certas condições diferenciadas e exteriorização dos eventos que levariam a sua concretização.

No desenvolvimento dessa metodologia, recomenda-se a utilização, em conjunto, dos procedimentos da Análise SWOT¹⁴ – Strengths (Forças), Weakness (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças), que fortalecem a apuração e a formulação das estratégias organizacionais.

A ideia é ter uma imagem, de modo completo e integrado, dos possíveis contextos fáticos, com base na análise ambiental e, para cada necessidade detectada, deve-se estudar os óbices que dificultem ou impedem o alcance do objetivo visado.

Os cenários, assim, na sua essência, são uma abordagem analítica e especulativa que, como complementação da tomada de decisão, servem para explicitar as premissas, para integrar variáveis, e facultam levantar incertezas, diante da participação dos diversos atores, os quais podem, de alguma forma, favorecer ou se opor ao atingimento dos objetivos.

A atitude prospectiva significava olhar longe, preocupar-se com o longo prazo; olhar amplamente, tomando cuidado com as interações; olhar a fundo até encontrar os fatores e tendências que são realmente importantes; arriscar, porque as visões de horizontes distantes podem fazer mudar nossos planos de longo prazo; e levar em conta o gênero humano, grande agente capaz de modificar o futuro. (GODET, 1996, grifo nosso).

Quando a realidade se apresenta simples e sem maiores incertezas, o senso comum pode ser empregado satisfatoriamente e sem maiores surpresas na solução

¹⁴ Análise **SWOT** é uma técnica de planejamento estratégico utilizada para auxiliar pessoas ou organizações a identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, relacionadas à competição em negócios ou planejamento de projetos.

dos problemas da decisão. Entretanto, quando a realidade se torna complexa, o senso comum pode tornar-se errático e a escolha de um critério para respaldar a decisão deve ser deixada para o gestor, que buscará encontrar nele uma ferramenta auxiliar para a solução de problemas de decisão.

Na definição de Porter (1992, p. 436), vislumbram-se as seguintes opções estratégicas:

apostar no cenário mais provável - a estratégia será baseada no cenário de maior probabilidade de ocorrência - estratégia adotada pela maioria das empresas; **apostar no melhor cenário** - definir a estratégia baseada naquele cenário que a organização acredita ser o melhor para o seu posicionamento competitivo futuro; buscar robustez, ou seja, definir a estratégia que produza resultados satisfatórios em todos os cenários; buscar flexibilidade. Neste caso, adota-se uma estratégia flexível até que o cenário mais provável se torne aparente para a empresa; influenciar a ocorrência do melhor cenário, estratégia pela qual a organização busca aumentar a probabilidade de ocorrência do melhor cenário; combinar algumas das alternativas anteriores. (grifo nosso).

Decidir é escolher um plano de ação, uma estratégia, à luz do entendimento e do conhecimento que se tem na realidade presente, associado com a visão das circunstâncias futuras, com base na experiência e nos conhecimentos do passado, que direcione, selecione a trajetória e encaminhe o processo ao encontro da escolha, dos objetivos.

Os grandes tomadores de decisão, da mesma forma que os jogadores de xadrez, não fazem o movimento que rende a maior vantagem imediata, mas o movimento que, muitas etapas depois, proporcionará a melhor, a mais esmagadora posição.

Na definição do plano de ação, sugere-se, pela simplicidade, a adoção da metodologia 5W2H e que se busque o cenário mais provável na condução do planejamento operacional.

Os “w” e os “h” significam as ações e os requisitos relacionados à missão:

- i. what (o quê): o que será feito;
- ii. who (quem): quem realizará as atividades;
- iii. where (onde): local em que essas atividades serão realizadas;
- iv. when (quando): definição do tempo para cada atividade;
- v. why (por quê): determinação dos motivos das ações;
- vi. how (como): como serão realizadas as atividades;
- vii. how much (quanto): quais os valores gastos na atividade.

O enfoque de sensibilização – planejamento é a base para o diagnóstico de qualquer situação em que se queira implementar uma metodologia de construção de cenários prospectivos, cabendo, tão somente, a preocupação de adaptá-los à realidade de cada gestor.

Em estudo realizado por dois pesquisadores (Elaine Coutinho Marcial e Alfredo José Lopes Costa), no ano de 2001, por ocasião do artigo científico “O uso de cenários prospectivos na estratégia empresarial: vidência especulativa ou inteligência competitiva?”, analisaram-se os efeitos da inteligência competitiva como aliada do processo de elaboração de cenário estratégico e sua compreensão metodológica pelos dirigentes do Banco de Brasil (BB), de maneira que evidenciaram que:

Em função da rapidez com que o macroambiente está se modificando, as empresas têm sido mais afetadas por ele do que pelo ambiente de sua própria indústria. Por isso, tem crescido a necessidade de **monitoração ambiental**, que, segundo Stoffels (1994), constitui conjunto de técnicas capazes de transcrever as questões da competitividade externa à empresa, as quais dizem respeito às variáveis social, política, econômica e tecnológica - que podem ser difíceis de se observar ou diagnosticar, mas não podem ser ignoradas. (MARCIAL; COSTA, 2001, grifo nosso).

Tabela 2 - Metodologia de cenários e planejamento estratégico
Metodologia de Cenários X Planejamento (Estágio em que se encontra o BB)

Variáveis	Estágio	
	fi	%
Desconhece cenários e portanto não aplica	1	2
Reconhece a importância de cenários, porém não aplica	8	14
Reconhece a importância e aplica cenários de outras instituições	2	3
Reconhece, desenvolve e busca domínio da metodologia	20	35
Domina a metodologia, aplica cenários de outras instituições	0	0
Domina a metodologia, desenvolve e aplica	21	36
Outros	6	10
Total	58	100

O % foi calculado com base no número total de entrevistados, cujo valor é 58.

fi = frequência absoluta

Fonte: (MARCIAL; COSTA, 2001).

Do total de 58 entrevistados:

- i. 36% dominam a metodologia, desenvolvem e aplicam;
- ii. 35% reconhecem, desenvolvem e buscam domínio da metodologia;
- iii. 14% reconhecem a importância, mas não aplicam;
- iv. 2% desconhecem cenários e, portanto, não aplicam.

Na conclusão, o estudo traz a seguinte menção:

Os testes aplicados **demonstraram que a turbulência ambiental verificada no sistema financeiro tem levado os executivos do BB a se preocuparem com o curto prazo e, portanto, demonstrarem pouco interesse em “pensar o futuro”**. A questão relacionada com o estímulo do pensamento estratégico e o estabelecimento de uma visão de futuro ficou classificada, quanto à sua moda, em último lugar na ordem de prioridades. **Para modificar isso, é preciso criar no BB uma linguagem unificada sobre os diversos conceitos que envolvem as técnicas de cenários de modo que não haja dúvida quanto aos termos utilizados.** (MARCIAL; COSTA, 2001, grifo nosso).

Ora, pensando nas mudanças constantes que as corporações policiais enfrentam, levando-se em consideração as magnitudes dos desafios, cada vez mais distintos e complexos e, ainda, face à probabilidade de sofrer lesões graves, traumas e mortes, por ocasião da postura dos ativos operacionais, diante das ocorrências que envolvem os crimes UVP, não restam dúvidas de que a noção de risco para essas ocorrências vai além do cotidiano ordinário de um policial. Isso é um verdadeiro “risco epidemiológico”, o qual deve ser combatido com o remédio certo.

Os policiais devem valer-se da força quando necessário e, sobretudo, precisam recorrer às técnicas procedimentais e de inteligência policial. Nesse sentido, a construção de cenário prospectivos ajuda bastante, pois permite um verdadeiro enriquecimento institucional em termos operacionais.

As CPSOP devem se aprimorar ainda mais nas pesquisas que valorizem o cotidiano operacional dos policiais militares, pelo simples argumento: “Passa longe de entender o policial apenas como mais um instrumental de produção da segurança pública ou como preferem alguns, simples estatística” (AUTOR, 2022).

É na confluência sensibilização – ação que os gestores policiais podem acessar ferramentas que atendam às demandas com maior eficiência. A eficiência deve ser tratada pela governança como algo que gera valor.

4.5 A experiência do Reino Unido – princípios de riscos

O College of Policing do Reino Unido apresenta a seguinte visão geral:

Tomar decisões racionais, eficazes e defensáveis pode ser difícil, especialmente no **ambiente complexo do policiamento**, caracterizado pela **incerteza, múltiplas visões de um determinado problema** e

inúmeros possíveis pontos de intervenção e soluções; características como essas transformam a maioria das decisões de policiamento em riscos; os tomadores de decisão da polícia podem, portanto, ser descritos com mais precisão como tomadores de risco profissionais, sendo a tomada de risco o cerne do profissionalismo da polícia; embora a maioria das decisões de risco tomadas pelo pessoal da polícia seja bem-sucedida, termos como 'risco' e 'assumir riscos' têm conotações negativas. A mídia e o público tendem a se concentrar em decisões que resultam em resultados ruins e isso levou o serviço policial a se tornar avesso ao risco, com alguns policiais e funcionários com medo de tomar decisões caso as coisas deem errado. (COLLEGE, 2013, tradução e grifo nossos).

Essa prática profissional autorizada (PPA) apresenta dez princípios relacionados à tomada e revisão de risco.

A aprovação dos princípios de risco foi o primeiro passo para que o serviço policial incentivasse uma abordagem mais positiva do risco, de modo a apoiar abertamente os tomadores de decisão:

Os dez princípios transmitem mensagens fortes e consistentes sobre a natureza e as consequências de assumir riscos e devem tranquilizar o público e o serviço policial. Quando os policiais e funcionários usam o **modelo de decisão nacional (MDN)** e os princípios, eles têm um ambiente de policiamento mais flexível, onde estão mais bem equipados e apoiados no exercício do julgamento profissional. Ao responder a um incidente que envolva parceiros de outras agências, um dos princípios fundamentais é ter um entendimento conjunto do risco e o uso **do modelo de decisão conjunta (MDC)**. (COLLEGE, 2013, tradução e grifo nossos).

Ao responder a um incidente que envolva parceiros de outras agências, um dos princípios fundamentais é ter um entendimento conjunto do risco e o uso do MDC.

Seguem os 10 princípios do College of Policing (2013):

- i. **princípio 1** – a vontade de tomar decisões em condições de incerteza (ou seja, assumir riscos) é um requisito profissional fundamental de todos os membros do serviço policial;
- ii. **princípio 2** – manter ou alcançar a segurança, proteção e bem-estar de indivíduos e comunidades é uma consideração primária na tomada de decisões de risco;
- iii. **princípio 3** – assumir riscos envolve julgamento e equilíbrio; os tomadores de decisão devem considerar o valor e a probabilidade dos possíveis benefícios de uma determinada decisão em relação à gravidade e probabilidade dos possíveis danos;

- iv. **Princípio 4** – o dano nunca pode ser totalmente evitado; as decisões de risco devem, portanto, ser julgadas pela qualidade da tomada de decisão, não pelo resultado;
- v. **Princípio 5** – tomar decisões de risco e revisar a tomada de decisão de risco de outros é difícil; isso precisa levar em consideração se elas envolveram dilemas ou emergências, fizeram parte de uma sequência de decisões ou podem ser apropriadamente tomadas por outras agências;
- vi. **Princípio 6** – o padrão esperado e exigido dos membros do serviço policial é que suas decisões de risco sejam consistentes com aquelas que um corpo de oficiais de patente, especialização ou experiência similar teria tomado nas mesmas circunstâncias;
- vii. **Princípio 7** – se registrar uma decisão é uma decisão de risco em si, que deve ser deixada ao julgamento profissional, a decisão de fazer ou não um registro, e a extensão desse registro, deve ser tomada após considerar a probabilidade de ocorrência do dano e sua gravidade;
- viii. **Princípio 8** – para reduzir a aversão ao risco e melhorar a tomada de decisões, o policiamento precisa de uma cultura que aprenda com os sucessos e com os fracassos; a boa tomada de risco deve ser identificada, reconhecida e compartilhada;
- ix. **Princípio 9** – uma vez que a boa tomada de risco depende de informações de qualidade, o serviço policial trabalhará com agências parceiras e outros para compartilhar informações relevantes sobre aqueles que representam risco ou aqueles que são vulneráveis ao risco de dano;
- x. **Princípio 10** – os membros do serviço policial que tomam decisões consistentes com esses princípios devem receber o incentivo, a aprovação e o apoio de sua organização.

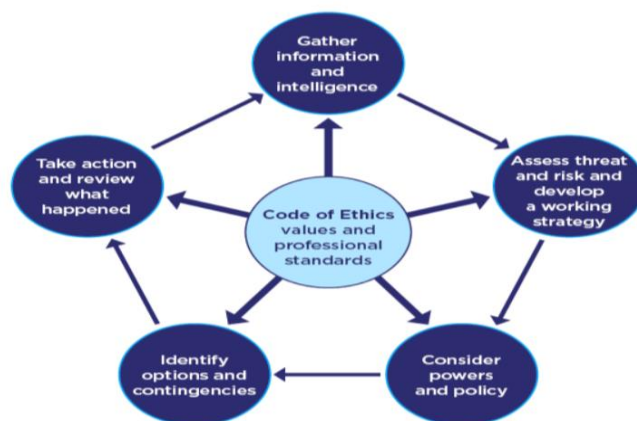
Nunca é demais lembrar que a incerteza inerente à tomada de risco significa que algum dano pode resultar de uma decisão ou série de decisões, mesmo quando todas as diretrizes apropriadas são seguidas, precauções tomadas e circunstâncias levadas em consideração. Dentro desse contexto, a jurisprudência do Reino Unido

deixa claro que as medidas operacionais preventivas, as quais devem ser tomadas pela polícia para proteger os indivíduos, não devem impor uma carga impossível ou desproporcional à polícia, bem como os tribunais apoiarão a decisão razoável e defensável, métricas que se coadunam plenamente ao objetivo geral desta tese.

O MDN, considerando o que se denomina “evento de alta velocidade”, permite estruturar uma lógica de atuação durante o incidente.

Em um **incidente de alta velocidade**, o serviço policial reconhece que nem sempre é possível segregar o pensamento ou a resposta de acordo com cada fase do modelo. Nesses casos, a principal prioridade dos tomadores de decisão é ter em mente sua missão abrangente de agir com integridade para proteger e servir o público (COLLEGE, 2013, tradução e grifo nossos).

Figura 30 - Elementos-chave do MDN



Fonte: (COLLEGE, 2013).

O MDN tem seis elementos-chave:

- i. código de ética;
- ii. informações e inteligência;
- iii. avaliar ameaças, riscos e desenvolver uma estratégia de trabalho;
- iv. considerar os poderes e a política;
- v. identificar opções e contingências;
- vi. tomar uma atitude e rever o que aconteceu.

O **Código de Ética** estabelece os princípios de policiamento que os membros do serviço policial devem respeitar e os padrões de comportamento que devem cumprir.

Nas **informações e inteligência**, o tomador de decisão define a situação, ou seja, define o que está acontecendo ou aconteceu e esclarece questões relacionadas a qualquer informação inicial.

Na fase de **avaliar riscos e ameaças e desenvolver uma estratégia de trabalho**, ocorre uma avaliação da situação, incluindo qualquer ameaça específica, o risco de dano e potenciais benefícios.

Na fase de **considerar os poderes e a política**, devem ser analisados os aspectos relacionados aos poderes, políticas e legislação que possam afetar determinada situação.

Na fase de **identificar opções e contingências**, devem ser consideradas as diferentes maneiras de tomar uma decisão específica (ou resolver uma situação) com o menor risco de dano.

Por fim, na etapa de **tomar uma atitude e rever o que aconteceu**, o analista deve considerar dois momentos distintos: no momento da ação, é obrigado a tomar e implementar a decisão apropriada; no momento de revisão, deve revisar e refletir sobre o que aconteceu, após o término do incidente.

Ademais, cabe lembrar que os tomadores de decisão são responsáveis por suas decisões e devem estar preparados para fornecer uma justificativa para o que fizeram e o porquê.

4.6 A Gestão de Riscos e sua conexão com o Sistema de Comando de Incidentes

Na atividade policial, é crucial que as decisões sejam tomadas com base no máximo de informações alcançáveis.

O planejamento, mais do que uma metodologia que busca coerência no processo de tomada de decisões, revela-se como um método que otimiza esse processo.

Entende-se por coerência a adequação dos meios aos fins, o que pressupõe a compatibilização tanto entre os diversos meios quanto entre os variados fins.

Entende-se por otimização o emprego racional de meios escassos para a obtenção dos fins estabelecidos.

Nos crimes UVP, cujas organizações criminosas embaralham-se por diversos estados e produzem um contexto de alto risco, há necessidade de uma verdadeira reflexão sobre o modo de agir das instituições policiais.

O grande desafio das organizações policiais, principalmente as que possuem na sua essência a atividade preventiva, é transformar a incerteza em algo conhecido pelos policiais, principalmente para quem está na atividade policial que representa a primeira resposta do estado.

Em regra, quando as falhas ocorrem, dentro de um cenário de missão policial, em algum momento, haverá uma necessária revisão dos planos de ações, principalmente em função dos danos sociais detectados; não tem como deixar de ser analisada a negatividade para a sociedade e para as instituições policiais, em função da perda irreparável de civis (vítimas) e policiais.

O processo de GR, nesse sentido, insere-se no contexto dessas ações nefastas, visando identificar, analisar, avaliar e tratar o risco da atividade policial, e, no seu decorrer, comunicá-lo e monitorá-lo.

A fases preventivas e de preparado emergencial, organizadas por meio de uma planejamento sistêmico, constituem uma etapa fundamental na prospecção de um cenário crítico, isto é, o gerenciamento de riscos é a base de preparação para um eficiente gerenciamento de incidente.

Por isso, nesta tese, dada a importância da temática, serão pormenorizadas algumas características do *National Incident Management System* (NIMS¹⁵), o qual traz, na sua concepção, a criação do *Incident Command System* (ICS) - Sistema de Comando de Incidentes.

O ICS é a ferramenta sistemática para o comando, controle e coordenação de uma resposta de emergência. O ICS permite que as agências trabalhem juntas usando terminologia comum e procedimentos operacionais de controle de pessoal, de instalações, de equipamentos e comunicações, diante de um incidente.

O ICS é adaptável a qualquer tipo de situação e a flexibilidade na aplicação do sistema decorre da necessária coordenação multiagência, isto é, permite que o sistema seja escalável e aplicável diante de eventos multifacetados em termos de complexidade.

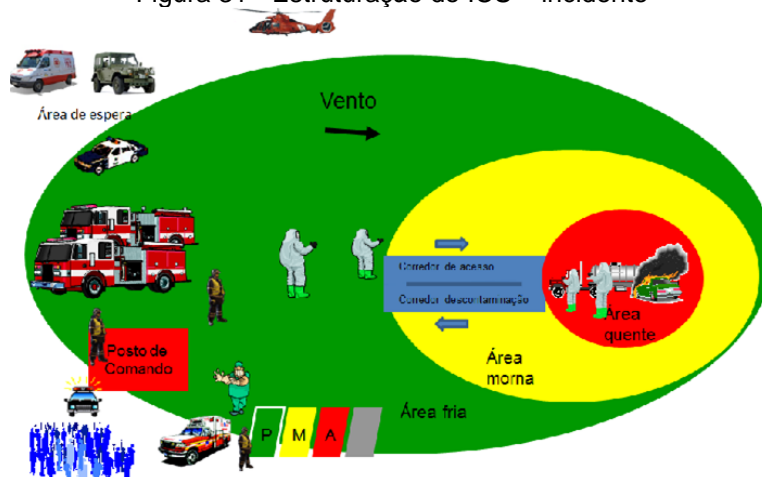
Além disso, a padronização de métodos, estruturas e termos evita a perda de tempo, melhora o nível de segurança e atuação dos órgãos envolvidos.

¹⁵ O Sistema Nacional de Gerenciamento de Incidentes (NIMS) orienta todos os níveis de governo, organizações não governamentais e o setor privado a trabalharem juntos para prevenir, proteger, mitigar, responder e se recuperar de incidentes.

Quando aplicado durante uma resposta a incidente em rodovia, por exemplo, o ICS:

- i. permite o trabalho de múltiplas agências diante de grandes incêndios ou sinistros de grandes proporções;
- ii. permite a incorporação de socorristas públicos e privados, no transporte e na organização do processo de atendimento e socorro de vítimas;
- iii. usa terminologia organizacional projetada para ser aceitável para todos os participantes;
- iv. serve como sistema operacional básico para todos os incidentes rodoviários dentro de cada circunscrição;
- v. incentiva o desenvolvimento sistemático de uma organização completa e funcional.

Figura 31 - Estruturação do ICS – incidente



Fonte: acervo pessoal do Capitão PM Fillipin – CPRv (2022).

O NIMS contempla, na concepção do ICS, a existência de cinco funções principais: Comando, Operações, Planejamento, Logística e Finanças.

Uma sexta função, *Intelligence*, por vezes, é adicionada ao ICS, considerando a necessidade de estabelecer um processo para coletar, compartilhar e gerenciar dados e informações de incidentes.

As responsabilidades em cada área funcional incluem:

- i. **Comando:** gerenciamento e controle de cena;
- ii. **Operações:** operações táticas diretas de incidentes;
- iii. **Planejamento:** preparar o plano de ação do incidente;

- iv. **Logística:** fornece serviços e suporte para o incidente;
- v. **Finanças:** acompanhamento dos custos dos incidentes e reembolsos devidos;
- vi. **Inteligência:** análise e compartilhamento de informações durante o incidente.

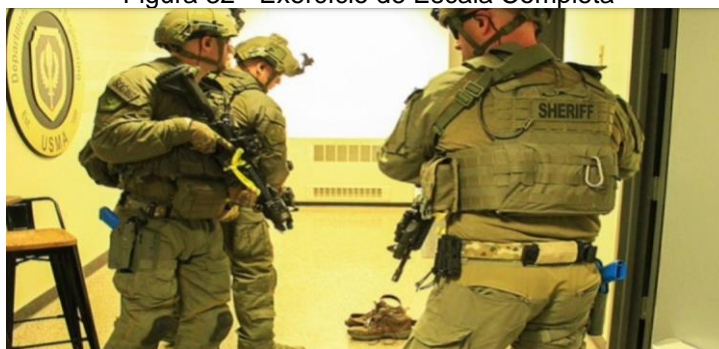
Tradicionalmente, na maioria das ocorrências policiais, considerando a hierarquização das instituições militares, há uma forte tendência de centralização de recursos e do processo decisório, o que, até certo ponto, pode favorecer o atendimento de determinados tipos de ocorrências, principalmente as de cunho estático. Entretanto, nas ocorrências dinâmicas, que, por suas características, exigem uma melhor coordenação dos ambientes, há necessidade de uma arquitetura de atuação e alocação dos recursos de maneira mais eficiente.

A estrutura multiagências, derivada do ICS, permite um *design* mais atrativo e eficiente para os gestores policiais.

A atuação policial contemporânea precisa se adequar aos diversos tipos de incidentes, os quais exigem padrões de execução específicos e, por conseguinte, maiores níveis de especialização. Nesse cenário, o ICS surge para apoiar o PD e ações, dentro de parâmetros próprios de distribuição e coordenação de ativos operacionais.

Um excelente exemplo de treinamento e aplicação do ICS foi desenvolvido no ano de 2022 na Academia Militar do Estados Unidos – WEST POINT, oportunidade em que os cadetes, que se formarão em 2024, foram imersos em técnicas de assunção de comando e enfrentamento de ameaças em tempo real, por meio do Exercício de Escalada Completa, veja-se:

Figura 32 - Exercício de Escalada Completa



Fonte: (WEST POINT, 2022a).

Nunca West Point conduziu um exercício tão longo, disse Matthew Cassidy, oficial de proteção/antiterrorismo de West Point. Além disso, algo que a maioria das pessoas não sabe é que testamos o sistema de recall da Polícia Militar e trouxemos

os PMs de volta de seu dia de folga, licença ou tempo de inatividade antes dos próximos turnos. Em primeiro lugar, todo mundo é um sensor de segurança. **Qualquer pessoa envolvida com o exercício poderia ter chamado uma pausa ou tempo limite se observasse um evento inseguro ocorrendo.** Temos que estar preparados para o inesperado. Eu sei que uma maneira de fazer isso é **treinar e ensaiar, e isso nos dá a oportunidade de responder com eficiência a qualquer incidente significativo que ocorra**, disse o general Mark Quander, comandante do Corpo de Cadetes. Quero que os **cadetes internalizem essa experiência.** Eu quero que eles compartilhem essas experiências com seus colegas e com o resto da comunidade. (WEST POINT, 2022a, tradução e grifo nosso).

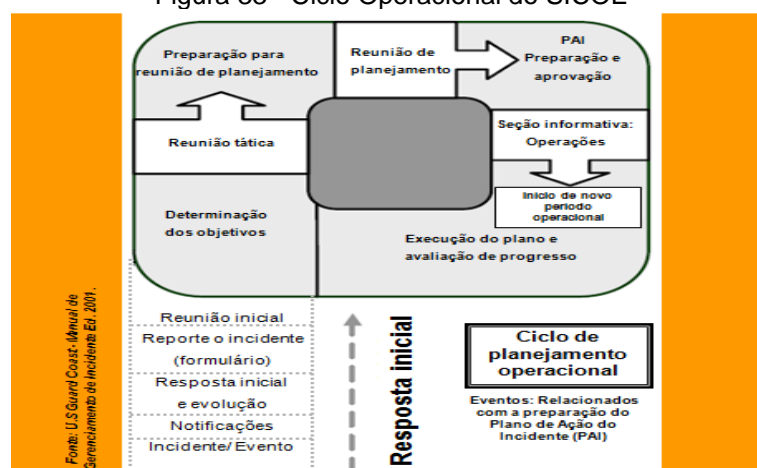
Alguns tópicos desse texto são de suma importância à aplicação do ICS:

- i. qualquer pessoa envolvida com o exercício poderia ter chamado uma pausa ou tempo limite se observasse um evento inseguro ocorrendo;
- ii. o treinamento e o ensaio oferecem a oportunidade de responder com eficiência a qualquer evento significativo que ocorra;
- iii. é importante que os envolvidos internalizem a experiência com seus colegas e com o resto da comunidade.

As transcrições acima enfatizam a importância do treinamento e a possibilidade de o ICS ser perfeitamente adaptável como metodologia para qualquer evento significativo que ocorra.

É de suma importância essa discussão sobre o ICS, o uso dos conceitos de risco e segurança na atividade policial.

Figura 33 - Ciclo Operacional do SICOE



Fonte: (U.S GUARD COAST¹⁶, 2001).

¹⁶ Guarda Costeira dos Estados Unidos.

A imagem anterior ilustra o procedimento adotado pela Guarda Costeira dos Estados Unidos da América (EUA) nas atividades de detectar, deter, prevenir, interromper ataques terroristas e outros atos criminosos do domínio marítimo.

Na PMESP, o ICS foi implantado no Corpo de Bombeiros inicialmente de maneira informal a partir de 1997 com o nome de **Sistema de Comando de Operações e Emergências** (SICOE)¹⁷, tendo sido formalizado no ano de 2004 com a publicação da Diretriz Nº CCB – 003/213/04.

No Comando de Policiamento Rodoviário do Estado de São Paulo (CPRv), começam os primeiros *insights* de aplicação da metodologia do SICOE para incidentes no âmbito de rodovias e estradas.

As planilhas de atendimento, com base no SICOE, para o CPRv, estão em processo de desenvolvimento juntamente com esta tese, considerando que o assunto se conecta diretamente com a temática principal e pretende-se, num futuro próximo, estruturar-se uma forma de treinamento para os Oficiais do Comando de Policiamento Rodoviário do Estado de São Paulo para que possam assimilar melhor essa metodologia de trabalho.

Figura 34 - Modelo de Planilha SICOE – CPRv

Policimento Rodoviário do Estado de São Paulo		
Nome do Incidente		
Tipo de Incidente		Data/Hora
Objetivo da Operação		Estratégia Operacionais - COMO
		Tática/Tarefas Designadas QUEM, QUE, ONDE, QUANDO
Gerais		
Segurança Viária		
Policiamento		
Fluidez Viária		

Fonte: autor (2022).

¹⁷ O Sistema de Comando de Operações e Emergências constitui na norma técnica que implementa toda a estrutura de recursos humanos e suporte logístico frente às adversidades das emergências, situações críticas e desastres causados pela natureza ou pela ação do homem, nas calamidades públicas. Disponível em: <http://avmpmpr.com.br/avmlivros/site/produto/sicoe-sistema-integrado-de-comando-e-operacoes-em-emergencias/>. Acesso em: 21 abr. 2022.

Resumidamente, o SICOE, na condição de metodologia, apresenta-se da seguinte forma:

É uma metodologia de gerenciamento de incidentes fundamentada em 12 princípios com comando único ou unificado apoiado por funções modulares com titulações padronizadas, instalações pré-designadas e organograma previamente delineado para gerir e regular recursos disponíveis e participação multiagências por meio de um processo de planejamento comum com a definição de objetivos, prioridades e períodos com ciclo de planejamento operacional pré-estabelecido apoiado por formulários padronizados, tarefas pré-definidas que favorecem, agilizam e padronizam procedimentos, controle, passagem de comando e reuniões para finalmente suprir as complexidades e demandas de um incidente transformando a resposta inicial reativa em uma resposta proativa no menor tempo possível garantindo assim a proteção da vida, meio ambiente e patrimônio. (CCB, 2014).

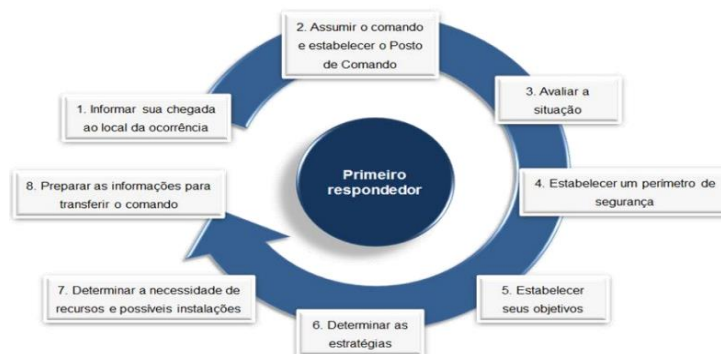
Além disso, visando organizar a transmissão mais rápida das ocorrências, o Corpo de Bombeiros de São Paulo desenvolveu o aplicativo **Bombeiros SP**, o qual se constitui como um novo modal de acionamento do Centro de Operações do Corpo de Bombeiros (COBOM), complementar ao consagrado “sistema 193”¹⁸.

O objetivo geral do projeto, quando foi concebido, era aumentar a sensação de segurança dos cidadãos; expandir a presença em todos os municípios do estado; acionar os serviços de emergência do Corpo de Bombeiros; criar possibilidade de as pessoas participarem do processo de atendimento pré-hospitalar.

A grande sacada foi permitir, pelo aplicativo, após a reunião das informações coletadas, a vinculação do chamado via aplicativo com o talão de atendimento da ocorrência. Esse procedimento fornece segurança operacional aos primeiros respondedores das ocorrências, os quais passam a se deslocar até o local de posse de informações mais qualificadas, o que permite, inclusive, a instalação do SICOE de forma mais eficiente.

¹⁸ Telefone de acionamento do Corpo de Bombeiros.

Figura 35 - 08 passos do primeiro respondedor



Fonte: (CCB, 2022).

Por fim, qualificando ainda mais essa boa prática do Corpo de Bombeiros do Estado de São Paulo, visando sistematizar a implantação do SICOE, foi criado o “GUIA DE BOLSO”, que regula as providências dos primeiros respondedores e organiza as funções dos diversos atores que participam do processo.

Levando-se em consideração o que foi dito sobre o ICS e a experiência na sistematização do SICOE, em algumas unidades da PMESP, surgem indagações do tipo:

- i. por que as camadas incidentais de resolução de incidentes não são aplicadas na atividade policial no Estado de São Paulo?
- ii. por que não se potencializa a competência decisória de nossos Comandantes para o sucesso das missões ordinárias e extraordinárias que afetam a atividade de policiamento, levando-se em consideração a gestão do conhecimento que disciplina o assunto?
- iii. por que não se pode aplicar um sistema próprio que garanta o gerenciamento de recursos em prol do cumprimento dos objetivos traçados para que seja garantida a incolumidade das pessoas e a segurança pública?
- iv. o aplicativo Bombeiros SP pode ser aproveitado para a transmissão das primeiras informações de ocorrências que envolvem os crimes UVP?
- v. a transmissão de informações de localização exata, imageamento em tempo real e uma árvore de decisão que

padronize os procedimentos e informações podem aumentar a segurança dos primeiros respondedores e civis?

Por mais que se apresentem de forma lógica esses questionamentos, a gestão do conhecimento necessita evoluir bastante na “mente” de nossos gestores policiais.

Parafraseando o Cel PM Camargo Júnior, atual Comandante da Escola Superior de Bombeiros do Estado de São Paulo, na sua aula para o CSP 2022, ministrada em 26 de maio de 2022: “Será que precisamos sangrar um pouco mais para entendermos a importância desse processo?”. Esses argumentos foram ofertados pelo instrutor ao replicar o que um policial israelense disse durante a instrução a um policial americano, que reclamava da dificuldade de integrar agências no combate ao crime.

Reforçando essa reflexão, um outro excelente exemplo de aplicação da técnica de camadas incidentais de resolução de incidentes foi colhido junto ao Estado do Ceará, por meio do seu “MANUAL DE COMANDO E CONTROLE DA PMCE”, proposto pelo Ten Cel QOPM Francisco Alexandre Rodrigues de Souza, o qual merece ser mencionado como exemplo de boas práticas institucionais:

Cada Batalhão da PMCE deve ter o seu Centro de Comando e Controle organizado para fazer a ligação entre os escalões superiores da Corporação e a tropa subordinada. O Centro de Comando e Controle deve contar com todos os Sistemas de Tecnologia da Informação e Comunicações (STIC) disponíveis no CIOPS, para prover o Oficial Comandante das Operações de todas as informações e capacidades de comunicação com a tropa no terreno. Os STIC devem proporcionar também o geoposicionamento de toda a tropa empregada no terreno em todas as modalidades de policiamento, para que assim seja possível para o Oficial Comandante da Operação (ordinária ou extraordinária) controlar todas as ações planejadas, demandadas ou ações por iniciativa das frações no terreno. O Centro de Comando e Controle deve contar com acesso ao Sistema de videomonitoramento para fornecer ao Oficial Comandante uma melhor Consciência Situacional, assim possibilitando um melhor controle das ações, avaliação de ordens, tendo como consequência um processo decisório mais preciso. (PMCE, 2022).

O citado manual serve, no âmbito da PMCE, como base doutrinária para o conhecimento, o planejamento, o preparo e a execução, no nível tático, das diversas operações policiais militares.

Já passou da hora de se criar uma cultura de atuação que proteja os primeiros respondedores. Esse é o ponto mais crucial que as instituições policiais enfrentam, isto é, proteger seus agentes e civis, durante o atendimento de graves incidentes.

Nesse sentido, entende-se que, a partir da eclosão do incidente, a título de rol não exaustivo, algumas medidas são de suma importância:

- i. designar um local para o Posto de Comando, aproveitando-se prioritariamente a estrutura do COPOM, se possível;
- ii. contemplar objetivos, prioridades e métricas de atendimento para os diversos atores envolvidos;
- iii. proteger os ativos operacionais e civis durante o atendimento do incidente;
- iv. designar funções para cada etapa de atendimento;
- v. viabilizar o pedido de recursos;
- vi. ter plano de ação para cada camada incidental;
- vii. realizar aprendizado organizacional após o fechamento da ocorrência, com check list de todas as providências e resultados colhidos.

Em síntese, com treinamento adequado e estruturação da atuação, é possível empregar o efetivo policial nas ações de escalada da violência em ambiente dinâmico, de modo que a primeira resposta não seja traumática.

5 MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS PARA MODELAGEM DE PLANOS PREVENTIVOS OU DE PREPARO EMERGENCIAL

“Ninguém decide para trás ou planeja para ontem”.
(AUTOR DESCONHECIDO).

Este capítulo lança o desafio de propor um manual de gestão de riscos para modelagem de planos preventivos ou de preparo emergencial, que envolvam os crimes UVP, em consonância com o atual Plano de Comando da PMESP, o qual estabelece os objetivos estratégicos, para o período 2020 – 2023, capazes de proporcionar o aprimoramento dos serviços prestados pela Polícia Militar do Estado de São Paulo.

5.1 A motivação do manual

No final do capítulo anterior, foi lançada a possibilidade de emprego do policial nas ações de escalada da violência em ambientes dinâmicos, por meio de treinamento adequado e estrutura de atuação.

Para que isso aconteça, é imprescindível a mudança de cultura de planejamento e emprego preventivo de nossos ativos operacionais.

Nesse contexto, a título de exemplo, considerando a experiência de uma das melhores instituições policiais do mundo, a britânica, tem-se a *Policing Vision 2025*.

O *Policing Vision 2025*, desenvolvido pelo *National Police Chiefs' Council* (NPCC), *Association of Police and Crime Commissioners* (APCC) e *National Crime Agency*, definiu o futuro do policiamento para os próximos dez anos.

Foram definidas cinco prioridades de atuação:

- i. policiamento local;
- ii. recursos especializados;
- iii. policiamento digital;
- iv. força de trabalho moderna;
- v. eficiência da função de suporte.

O **policiamento de bairro (local)** continuará, porém, serão buscadas mais oportunidades para trabalhar com outros atores. Isso pode significar, por exemplo, um trabalho mais conjunto com os assistentes sociais e de educação na prevenção. Os **recursos especializados** serão aplicados em grandes investigações e nos crimes que envolvem armas de fogo. A intenção

aqui é reunir e compartilhar mais recursos para se tornar mais eficiente. Uma ênfase no **policciamento digital** significará que os funcionários receberão mais treinamento e equipamentos para trabalhar com o crime digital, e os processos de justiça criminal se tornarão cada vez mais digitais para acelerar a comunicação. Uma **força de trabalho moderna** significa que o perfil da equipe será revisado para garantir que a polícia seja representativa de suas comunidades e, curiosamente, outra prioridade é fazer com que a equipe se sintam mais capacitada no trabalho para fazer a coisa certa com menos cultura de culpa gerencial. Obter **funções de suporte mais eficientes** segue o tema das demais áreas, de forma a reunir recursos para melhorar a eficiência e reduzir custos. Isso pode significar que **recursos humanos e TI podem ser compartilhados entre as forças ou com outras autoridades**, como o Serviço de Bombeiros e Resgate.

As mudanças coletivas da visão ajudarão a melhorar o policiamento de maneira econômica, garantindo um policiamento profissional por meio de um **melhor uso da tecnologia e do trabalho com outras agências**. (EMPAC, 2017, tradução e grifos nossos).

Essa visão de policiamento reforça o argumento de que uma força de trabalho moderna necessita de funções de suporte mais eficientes e recursos de TI, os quais podem ser compartilhados, dentro de uma sistemática de trabalho com outras agências.

Não por acaso, segue a declaração da visão do Conselho Nacional de Chefes de Polícia – NPCC:

Em sua **declaração da visão 2025**, o Conselho Nacional de Chefes de Polícia iniciou a tarefa necessária de identificar como uma gama mais ampla de profissionais da justiça criminal pode utilizar tecnologias digitais para facilitar novas maneiras de fazer justiça. Para desenvolver essa visão em um sistema de justiça digital líder mundial, **será necessária pesquisa acadêmica para informar práticas emergentes na polícia, como gerenciamento de incidentes críticos e cenas de crimes, coleta e processamento de evidências forenses e preparação de arquivos de acusação**. A adoção da tecnologia digital terá implicações significativas para os parceiros da justiça criminal. No Crown Prosecution Service, o trabalho já está em andamento ao lado de vários serviços policiais para desenvolver as próximas fases da justiça digital. (EMPAC, 2017, tradução e grifos nossos).

Essa declaração reforça uma preocupação mundial: “será necessária pesquisa acadêmica para informar práticas emergentes na polícia, como gerenciamento de incidentes críticos e cenas de crimes [...]”; isso solidifica a importância das CPSOP em expandir as pesquisas acadêmicas na seara policial, considerando que um plano de pesquisas baseado em prioridades pode fornecer estratégias para apoiar as forças policiais em suas prioridades de ameaça, risco e dano.

Essa abordagem de mapear e alinhar a prioridade de ameaças e riscos aos recursos de pesquisa visa fornecer maior capacidade para o policiamento profissional (EMPAC, 2017).

Esse conjunto de argumentos sugere que as organizações policiais estão sujeitas a novos desafios, considerando que o mundo vem passando por importantes mudanças: aumento considerável do que se propõe e entende como cidadania; ampliação considerável do que se propõe e entende como segurança; a complexidade do cenário de atuação das polícias, já que, além dos tradicionais confrontos, emerge o patamar de ultraviolento para danos sociais, como é o caso de alguns crimes contra o patrimônio praticados no Brasil.

Os policiais de hoje, cientes desses desafios, necessitam de excelente formação, treinamentos mais complexos e sofisticados.

O cerne do debate, muito mais do que se concentrar nos aspectos de riscos e segurança, deve ser elevado ao patamar de mudança cultural de atuação. Quando isso ocorrer, ou seja, a mudança de cultura, será possível abordar com tranquilidade as implicações práticas do atendimento desordenado dos crimes UVP.

O atendimento desordenado está intimamente relacionado aos eventos negativos. Do ponto de vista policial, não por acaso, materializa-se principalmente, nos confrontos armados, nos quais os primeiros respondedores se expõem e podem perder a vida.

Nesse propósito, é mister ampliar a visão de riscos e insegurança para além da subjetividade e fluidez, pois só assim poder-se-ia organizar novos instrumentos de análise, julgamento e formas de atuação. A qualidade de atuação não pode ser concebida como um mero controle externo, mas sim deve fazer parte da atividade de cada policial, aproveitando sua experiência e qualificando-o com modernas táticas de atuação, as quais nascem primordialmente dos estudos científicos das CPSOP.

Uma das mais tradicionais e vantajosas formas de capacitação das instituições é o desenvolvimento de simulados, exercícios com outras modalidades de policiamento e/ou instituições parceiras.

A expectativa de um conflito armado e de grandes proporções leva à prospecção de uma ameaça ampla e multidirecionada.

O incidente ocorrido em Guarapuava consolidou um cenário que extrapolou os raios originais de atuação das forças policiais, veja-se:

Figura 36 - Incidente em Guarapuava

Guarapuava: Resposta do Estado precisa melhorar por meio da articulação das polícias; leia análise

brasil.estadao.com.br/noticias/geral/guarapuava-resposta-do-estado-precisa-ser-melhorada-por-meio-da-articulacao-das-policias,70004041718

Rafael Alcadipani*



Rafael Alcadipani*, O Estado de S.Paulo

Fonte: (O ESTADO DE SÃO PAULO, 2022).

Em 18 de abril de 2022, foi publicado o seguinte texto, de Rafael Alcadipani, no Jornal “O Estado de São Paulo”:

Tornou-se regra no Brasil criminosos fortemente armados invadirem cidades, ataquem unidades policiais e roubarem instituições financeiras ou empresas que armazenam valores. Estas quadrilhas utilizam-se de armas de grosso calibre, muitas delas restritas apenas às forças armadas, explosivos e veículos blindados. Este tipo de ação leva terror a cidades inteiras e tendem a ocorrer em locais com baixa estrutura policial. A última ação deste tipo aconteceu na cidade de Guarapuava, no Estado do Paraná. Nesta ocorrência, policiais e pessoas foram baleadas e os criminosos estão foragidos. Estas quadrilhas são altamente especializadas. Possuem em sua estrutura criminosos que cuidam da contenção das forças de segurança, criminosos que conhecem como usar explosivos e criminosos que cuidam da posterior lavagem do dinheiro. Elas se beneficiam de inúmeras falhas do Estado. (O ESTADO DE SÃO PAULO, 2022).

No compêndio de artigos sobre Gestão de Incidentes de Segurança Pública (2020), Paulo Augusto Aguiar, no seu artigo “Políticas Públicas de Educação em Ciências Policiais por meio da identificação, análise, avaliação e gerenciamento de riscos em segurança pública”, comenta que a atribuição de preservação da ordem pública envolve competência residual à PMESP na resolução de incidentes, inclusive, compartilha o posicionamento do saudoso mestre Lazzarini (1994, p.56):

Em outras palavras, no tocante à preservação da ordem pública, às Polícias Militares não só cabe o exercício da polícia ostensiva, como também a competência residual de exercício de toda atividade policial de segurança pública não atribuída aos demais órgãos. A competência ampla da Polícia

Militar na preservação da ordem pública engloba, inclusive, a competência específica dos demais órgãos policiais, no caso de falência operacional deles, a exemplo de greves e outras causas que os tornem inoperantes ou ainda incapazes de dar conta de suas atribuições, funcionando, então, a Polícia Militar como um verdadeiro exército da sociedade. (GESTÃO DE INCIDENTES, 2020).

Em continuidade complementa:

Essa competência residual provoca um espaço amostral de infinitos incidentes policiais, de forma a ser impossível se preparar para todos esses riscos de segurança pública – ou por serem improváveis, ou mesmo por serem imprevisíveis, cisne negro. Em consequência disso, é necessário se basear em técnicas para o processo de avaliação de riscos dos incidentes policiais, como por exemplo, Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC), Análise Preliminar de Risco (APR), HAZOP, Matriz de Probabilidade e Impacto de Riscos. (GESTÃO DE INCIDENTES, 2020).

A matéria do Jornal o Estado de S. Paulo e o posicionamento de Aguiar convergem sobre a necessidade de regular a atuação da PMESP, por meio de uma modelagem de atuação, que envolva integração de esforços e doutrina de avaliação de riscos, considerando a imprevisibilidade dos cenários.

Essa análise é importante, pois as Ciências Policiais, com o seu regramento ancorado junto ao Parecer nº 945/19 do Conselho Nacional de Educação, baseada no legítimo e sustentável conhecimento de segurança pública, vem se empenhando por meio dos seus pesquisadores para entregar trabalhos que representem o que há de mais moderno e atual em políticas públicas de segurança.

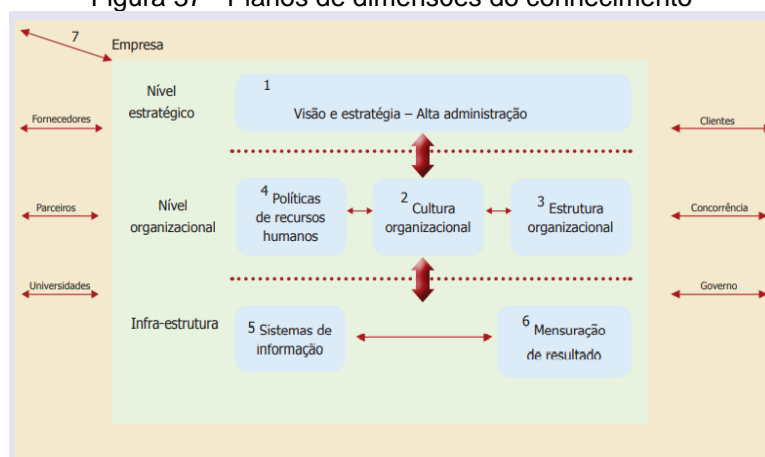
O Instituto Brasileiro de Segurança Pública (IBSP), fundado em 19 de outubro de 2017, com grande interface e metodologia de Integração e Gestão da Segurança Pública (IGESP), no Estado de Minas Gerais, por exemplo, já possui uma revista científica na plataforma “Open Journal Systems”, que já atingiu a classificação “B4”, conforme ranqueamento promovido pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes).

No Estado de São Paulo, as Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública (CPSOP), cujo reconhecimento foi imposto pela Lei Estadual Complementar 1.036, de 11 de janeiro de 2008, por meio do Centro de Altos Estudos de Segurança (CAES), também anda a passos largos em termos científicos e acadêmicos, com seus cursos de pós-graduação, mestrado profissional e doutorado. O saber relacionado aos graves problemas de segurança pública, além de estar na prioridade do dia dos gestores policiais, projeta o bem-estar como algo inseparável da defesa social.

A comunidade científica, que pesquisa na área de segurança pública, dispõe também desse campo do conhecimento para auxiliá-la ainda mais a perceber a acuracidade e entendimento dos fenômenos de interesse.

O modelo de gestão do conhecimento possui alguns planos e dimensões:

Figura 37 - Planos de dimensões do conhecimento



Fonte: (FLEURY; OLIVEIRA JÚNIOR, 2008).

Nonaka e Takeushi (2008), cientes dessa relevância, preconizaram algumas ações fundamentais para o bom gerenciamento do conhecimento, tais como:

- i. por intermédio da “redundância”, ao repassar conceitos e discuti-los, encoraja-se a criação de uma base cognitiva comum, o que favorece a transferência do conhecimento tácito e expansão do explícito;
- ii. o uso de “metáforas”, pode ajudar a introspecção intuitiva dentro de um grupo, valorizando o processo criativo;
- iii. com o uso da “analogia”, a organização consegue se reestruturar com os novos pressupostos de ação, criando uma conexão entre a criatividade e o raciocínio lógico aplicado; e
- iv. com a gestão do conhecimento, a elaboração de um “modelo ideal” é facilitada, pois contradições deixam de existir e os novos conceitos passam a ser mais assimiláveis.

Figura 38 - Espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi



Fonte: (RESEARCHGATE, 2022).

Prova disso é que muitas organizações desenvolvem esquemas de educação e universidades corporativas, a exemplo da Polícia Rodoviária Federal (PRF), que abriga uma universidade na cidade de Florianópolis, Estado de Santa Catarina, Brasil.

A Universidade da PRF (UNIPRF) é responsável pela formação e aperfeiçoamento dos policiais rodoviários federais, ministrando, ainda, cursos e organizando ações educativas para diversos órgãos públicos, estejam relacionados à segurança pública ou não.

Figura 39 - UNIPRF



Fonte: https://pt.wikipedia.org/wiki/Academia_Nacional_da_Pol%C3%ADcia_Rodovi%C3%A1ria_Federal. Acesso em: 18 abr. 2022.

A formação desse tipo de profissional exige uma formação ampla que vai muito além do policiamento e da fiscalização do trânsito. As rodovias são as veias abertas de uma nação onde tudo circula, isto implica em uma gama de domínios como legislação de trânsito, direitos humanos, prática de tiro, condução veicular, defesa pessoal, combate ao narcotráfico, primeiros socorros, relações públicas e muitos outros conhecimentos que os habilitam a exercer a profissão com altivez, dignidade e respeito. (ACADEMIA NACIONAL, 2022).

Em 2009, o então Major PM Ricardo Gambaroni, na tese intitulada “Gestão do Conhecimento e Aprendizado Organizacional da Polícia Militar”, por ocasião de seu doutorado no CAES, com a finalidade de tecer comentários sobre a operacionalização do conhecimento na PMESP, assim comenta:

A Gestão do Conhecimento existe para **auxiliar líderes ou comandantes** a tomar decisões precisas e seguras, **a despeito do ambiente de dúvida e carência de informações que ocorre durante as operações emergenciais**. Também habilita a colaboração efetiva ao ligar organizações e pessoal que requerem conhecimento. A gestão do conhecimento melhora **adaptação rápida em operações dinâmicas**, aplicando análise e avaliação às informações para criar conhecimento. A partir do pressuposto de que uma vasta gama de conhecimento pode afetar as operações, os requerimentos das informações passadas aos comandantes podem estender-se além dos

assuntos estratégicos e táticos. Definir esses limites é um importante aspecto da Gestão do Conhecimento. (GAMBARONI, 2009, grifo nosso).

Na sequência, Gambaroni (2009) apresenta um exemplo de dois Comandantes de Companhias do Exército Americano:

No ano 2000, dois Oficiais que exerciam a função de Comandantes de Companhia no Exército americano, os então Capitães Nate Allen e Tony Burgess, criaram uma rede social que se chamava **www.companycommand.com**, como forma de proporcionar um local de discussão das questões que os afetavam, bem como **estabelecer uma ligação entre os comandantes do presente, passado e os que viriam a sê-lo, em uma discussão sobre liderança e de como instruir adequadamente suas unidades.** (GAMBARONI apud WILLIAMS, 2007; DANIELS; GROVE; MUNDT, 2006, grifo nosso).

Figura 40 - Portal CompanyCommand



Fonte: (GAMBARONI apud EXÉRCITO DOS ESTADOS UNIDOS – Army Knowledge On-line, 2009).

Por certo, seguindo as orientações de Nonaka e Takeushi, com o repasse de conceitos e discussão, seja possível surgir a criação de uma base cognitiva comum, que favoreça a transferência do conhecimento.

Fato é que, com reflexões e constantes exercícios conjuntos, a instituição PMESP pode evoluir por meio de pensamento e atuação sistêmicos, a exemplo da prática *CompanyCommand*.

A Gestão Operacional (GO) é quem orienta os processos finalísticos da PMESP, com o objetivo de cumprir as missões constitucionais voltadas à polícia ostensiva, preservação da ordem pública, bombeiros e defesa civil, fundamentais para a proteção da incolumidade das pessoas e do patrimônio.

Já a GR, é um instrumento de governança com o propósito de assegurar o alcance dos objetivos estratégicos de uma organização. Nessa direção, deve apoiar os gestores no cumprimento de suas responsabilidades de gerar, preservar e entregar valor público em benefício da sociedade (TCU, 2017).

Os gestores públicos, caso desejem colher os benefícios desse processo, devem priorizar alguns processos de trabalhos viabilizadores de seus objetivos estratégicos e identificar os fatores que podem interferir na condição que a organização tem de atingir seus resultados, bem como definir e estruturar um conjunto de informações que servirá de apoio às demais etapas do processo de gerenciamento de riscos.

Resumidamente, devem:

- i. buscar capacitação em gestão de riscos e controles internos, de forma continuada;
- ii. atuar de forma dinâmica e sistematizada utilizando instrumentos que possibilitem a obtenção de informações úteis à tomada de decisão;
- iii. aferir o desempenho da gestão de riscos e controles internos;
- iv. monitorar a implementação de controles;
- v. avaliar os resultados em consonância com o desempenho do planejamento estratégico;
- vi. salvaguardar e proteger bens, ativos e recursos públicos;
- vii. assegurar transparência e prestação de contas;
- viii. dar acesso tempestivo às informações quanto aos riscos do negócio analisado.

Diante do que foi discutido até aqui, verifica-se que a motivação do manual está diretamente associada à evolução dos processos de trabalho, isto é, a partir de uma interdependência de análise, com foco nas CPSOP, podem surgir diversos efeitos positivos de atuação nos Batalhões Territoriais e Especializados da PMESP, com foco na necessária simbiose de atuação.

Nada é mais natural e esperado do que o processo de surgimento de dúvidas, porém, diante de uma mudança cultural, os benefícios decorrentes de um gerenciamento de riscos eficaz, além de trazer um novo olhar preventivo de atuação, podem regular o Sistema Operacional (SO) para critérios objetivos de alocação de recursos humanos e materiais em todo o Estado de São Paulo.

É intenção proporcionar informações substanciais sobre os crimes UVP e sua forma de preveni-los ou de preparar o atendimento para tal, visto que, na realidade, os gestores policiais, apesar da vocação inerente à função, necessitam se apoderar de ferramentas que possam servir de suporte à importante função de prever e agir diante dos problemas de segurança pública.

Na Academia de West Point – Estados Unidos da América, no seu programa de gerenciamento de incidentes, há o seguinte questionamento: “Por que se formar em Administração?”.

Em seguida, vem a resposta:

Nosso Exército opera em um ambiente global volátil, incerto, complexo e ambíguo. Mais do que nunca, precisamos de líderes profissionais para cumprir nossas missões desafiadoras e cuidar de nossos soldados. Sem dúvida, você deve se concentrar no desenvolvimento de suas habilidades de liderança para se preparar para suas funções como oficiais. No entanto, você também precisará de muita habilidade gerencial para ter sucesso. **Como o treinamento que prepara sua unidade para implantação operacional e combate é planejado, fornecido e avaliado?** Como você manterá e contabilizará o equipamento do qual sua unidade depende para realizar sua missão? **Sem a capacidade de reconhecer e gerenciar com eficácia questões críticas como essas, o tempo que você tem disponível para liderar seus soldados desaparecerá!** O Management Major é projetado para ajudar a prepará-lo para liderar organizações eficientes e eficazes, desenvolvendo habilidades gerenciais críticas. Estudaremos conceitos e estruturas que você poderá usar ao longo de sua carreira no Exército e além. Nossa esperança é inspirar em você uma curiosidade sobre como as coisas funcionam e armá-lo com algumas ferramentas que o ajudarão a fazer sua organização funcionar de forma eficiente e eficaz. (WEST POINT, 2022, tradução nossa).

Figura 41 - The Management Major – West Point

The Management Major

USMA's second largest academic major

- **Multidisciplinary:** Human & organizational behavior, cross-cultural, and quantitative decision support.
- **Culture of winning:** Business plan competitions, case studies, learning with industry.
- **Living honorably** and promoting inclusion: Cadets plan, coordinate and lead Special Olympics, Black and Gold Leadership Forum and WP Negotiations Workshop.
- **Develop intellectual capacity,** supports Army and Academy needs: WP Negotiation Project, support to OEMA and Army Marketing.

AIADS

verizon **S&P Global** **SPURS**

Walmart **Mercedes-Benz** **NYC PRIDE**

AAFES **IESE**

BNY MELLON **EMCOR** **TUCK SCHOOL OF BUSINESS**

MANAGEMENT

WEST POINT CHAPTER (AMERICAN HERITAGE SOCIETY)

NYC Management Experience
Google, FBI, EMCOR, DDB, CBS, S&P500, Apple

Special Olympics

Negotiations

West Point Negotiation Project

Fonte: (WEST POINT, 2022).

No discurso realizado em 1 de abril de 2015, o general David G. Perkins, Comandante Geral do Comando de Treinamento de Doutrina do Exército dos EUA, discutiu o futuro do Exército, durante a abertura do Simpósio da Força Global de 2015, no Van Braun Center:

Durante a exposição da Associação do Exército dos Estados Unidos, Perkins explicou os desafios que a futura força enfrentará usando o Conceito Operacional do Exército, "Vencer em um mundo complexo". O foco do Exército na **adaptabilidade fluida para futuros conflitos** é essencial. Qualquer posição que você tenha hoje vai mudar, mesmo que seja uma posição de vantagem, é apenas uma questão de tempo até que se torne uma desvantagem ou, na melhor das hipóteses, permaneça neutra. O Exército não compra coisas para lutar, **desenvolvemos capacidades para vencer em um mundo complexo que está sempre mudando**, o que influencia um tipo diferente de modelo de desenvolvimento de líderes, um tipo diferente de treinamento e uma maneira diferente de construir o Exército. Para vencer em um mundo complexo, o Exército deve ser liderado por **profissionais inovadores** que se adaptam rapidamente às ameaças em constante mudança. Para chegar a essa posição de vantagem relativa, o Exército, com suas capacidades de força terrestre, **deve ser a base por meio da sincronização de esforços aos quais o restante da força conjunta se conecta. Devemos integrar parceiros para vencer também", disse Perkins.** As parcerias conjuntas são uma vantagem estratégica, pois criam múltiplos dilemas para o inimigo. Se você fornecer ao inimigo apenas um dilema, por exemplo – apenas mirando neles, o que eventualmente acontece é que eles aprendem a não ser alvos evitando-o ou usando-o contra nós. Múltiplos dilemas fornecem um enigma estratégico para nossos inimigos. Devemos abordar a vitória nos níveis tático, operacional e estratégico da guerra. (PERKINS, 2015, tradução nossa).

Em síntese, PERKINS (2015) revela a necessidade de se desenvolver capacidade para vencer em um mundo complexo que está mudando.

O crimes UVP amoldam-se perfeitamente ao conceito discutido, pois as ações criminosas são Voláteis, Incertas, Complexas e Ambíguas (VUCA ou VICA) no teatro de operações. Há necessidade de sincronização de esforços e atuação multiagência.

O VUCA **tem sido amplamente utilizado na gestão militar e estratégica** e o EMPAC espera difundir seu uso na pesquisa policial. O VUCA oferece uma **maneira sistemática de planejar em torno da complexidade dinâmica causada por adversários**. No crime grave e organizado, por exemplo, o **policamento está tentando combater táticas emergentes e em constante mudança**. Pesquisar passivamente o crime organizado sério oferece pouco para informar sobre como se antecipar ao policiamento. Espelhando o tema da conferência SEBP deste ano ('curiosidade e porque o fracasso é uma coisa boa'), os componentes do VUCA oferecem insights e previsões sobre o comportamento para informar a tomada de decisões estratégicas por meio do aprendizado. No mundo dos negócios, o VUCA foi implantado para ajudar a antecipar os problemas que moldam as condições, apreciar a interdependência das variáveis, gerenciar riscos e se preparar para realidades, desafios e oportunidades alternativas. O uso do modelo para informar a prontidão e a capacidade cria uma estrutura para pesquisas

dinâmicas informadas sobre riscos, sondando o contexto das realidades técnicas, sociais, políticas, de mercado e econômicas do meio ambiente. (EMPAC, 2017, tradução e grifos nossos).

Na outra direção, em função dessas ações fluidas, surge algo novo e que exige uma profunda adaptação de nossos policiais: o Mundo BANI.

Figura 42 - Mundo BANI



Fonte: (PIMENTA, 2022).

Imagine-se um mundo todo particular (o processo de observação de um cenário, que, outrora, fora impactado ou que fornece as condições ideais para os crimes UVP; o interior de uma viatura policial deslocando-se para a atendimento de um incidente grave, cujo cenário é dinâmico, desconhecido e imprevisível; cujo armamento disponível, muitas vezes, está aquém das reais necessidades; cujo sistema de comunicação é permeado por interrupções constantes e quebras de continuidade; cuja prioridade é minimizar os danos sociais e resolver a situação, se possível), e, agora, projete esse cenário para uma estrutura que permita uma verdadeira consciência situacional, que se aproveite das mídias sociais para estudo e divulgação das informações de criminosos, que trabalhe com a segurança da informação, que trabalhe com segurança operacional, que reveja a questão de logística de distribuição e emprego do armamento, que tenha como premissa substancial a prevenção e a preparação emergencial, antes do incidente, que aplique

o ICS após o incidente, ou seja, esse é o Mundo BANI do interior de uma viatura policial, que se conecta com o Mundo VUCA¹⁹ ou VICA das organizações criminosas.

As condições enfrentadas por policiais e pesquisadores agora compartilham um ambiente semelhante, de complexidade e ambiguidade: uma situação que o VUCA foi desenvolvido para ajudar a gerenciar (EMPAC, 2017).

5.2 Viabilidade do estudo no tocante à normatização institucional

O presente estudo está intrinsecamente relacionado a dois objetivos estratégicos do atual Plano de Comando da PMESP – 2020 – 2023, conforme segue:

Objetivo Estratégico nº 2 – Aprimorar as ações de proteção a vida, a saúde física e psicológica do policial militar. O presente objetivo visa promover ações voltadas à redução de vitimização e à proteção da saúde integral do policial militar, acolhendo-o e zelando por sua integridade em todos os aspectos (...);

Objetivo Estratégico nº 5 – Promover o aperfeiçoamento dos processos operacionais e os esforços em atividade de prevenção criminal, com ênfase nos crimes violentos. O presente objetivo visa promover melhorias nos processos operacionais, a fim de elevar a eficácia, eficiência e efetividade dos serviços prestados e, conseqüentemente, aumentar a percepção de segurança da sociedade, especialmente em relação aos crimes violentos. (PMESP, 2020).

Governança, integridade, *compliance* e GR eram termos que até pouco tempo não eram usuais para a Administração Pública.

Esses temas, que eram tratados apenas como boas práticas, constantes em órgãos de controle, passaram a ser cobrados em normas e legislações infralegais, com destaque para a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016 e, mais recentemente, o Decreto nº 9.203/17, conhecido como “Decreto Governança”.

Acompanhando esse processo evolutivo, a PMESP aperfeiçoou sua maneira de conceber segurança pública a partir de processos que passaram a explorar variáveis interdependentes capazes de afetar positivamente a qualidade do serviço prestado à sociedade. De forma a acompanhar as mudanças sociais, culturais e econômicas que influenciam profundamente o exercício das atribuições constitucionais afetas à polícia ostensiva e preservação da ordem pública, a PMESP, calcada no aprimoramento do processo decisório, **vem adotando novas formas de planejamento e**

¹⁹ **Mundo VUCA** é a maneira como o mundo foi descrito por muito tempo. O termo **VUCA**, na verdade, é um acrônimo que evoca as primeiras letras de quatro palavras: volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. Estima-se que um dos primeiros a utilizar a sigla **VUCA** foi a *United States Army War College*, sobretudo na década de 90, para explicar o mundo no cenário pós-Guerra Fria. Disponível em: <https://www.ecycle.com.br/mundo-vuca/>. Acesso em: 21 abr. 2022.

gestão, novas tecnologias e sistemas inteligentes para modernizar seus serviços. (GESPOL, 2021, grifo nosso).

Nesse espectro, a GR emerge para apoiar o gestor na tomada de decisão, assim como propicia meios e elementos que contribuam para o atingimento de metas e dos objetivos organizacionais.

Considera-se, ainda, que a Administração Pública representa os interesses do estado e, fundamentalmente, de seu povo, não podendo olvidar do respeito aos princípios que regem a sua atuação e que sejam sedimentados no artigo 37 da Constituição Federal de 1988, quais sejam a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência.(GESPOL, 2021).

O que se almeja, de verdade, é demonstrar a relevância de se trabalhar na atividade policial preventiva sob um atmosfera controlada e estruturada, sob forte cultura de proteção, de modo a oferecer segurança razoável àqueles que representam a primeira resposta do estado.

O problema de se atingir as melhores decisões estaria equacionado quando se pudesse estabelecer quais as questões que deveriam ser colocadas, que métodos deveriam ser aplicados, que passos deveriam ser seguidos na busca das melhores decisões.

Isso sinaliza que a decisão acontece em etapas. Uma etapa de prevenção, uma etapa de preparação e uma etapa de atendimento das ocorrências que envolvem os crimes UVP.

A teoria, que serve de base para suportar essa discussão, necessariamente, impulsiona a decisão para um corte, uma ruptura, uma descontinuidade, no processo encadeado de ações voluntárias, ou seja, uma mudança na trajetória original de enfrentamento aos crimes UVP.

Se, em contrapartida, não se possui nenhum dado, nenhuma informação acerca da probabilidade de existência e se a análise de situação não fornece nenhuma informação sobre a ocorrência desses crimes, tem-se que tomar uma decisão em condição de incerteza.

O PD é uma sequência de decisões e escolhas que preparam a decisão maior, que é aquela que escolhe ou define a estratégia. No caso das decisões individuais, o processo parece ser relativamente mais simples, porém, quando a decisão envolve a segurança da sociedade, é muito mais complexo. Diante dos crimes UVP, repletos de

variáveis, os procedimentos de atuação devem ser mais bem detalhados e tratados em etapas sucessivas, num processo contínuo e encadeado.

A decisão nada mais é do que a própria escolha da estratégia, isto é, a escolha da sequência de ações (COMO FAZER). Nesse sentido, busca-se optar pelo cenário desejado e nele inserir os objetivos estabelecidos, avaliando, *a priori*, as diferentes probabilidades de ocorrência.

Recentemente, considerando as ações classificadas como crimes ultraviolentos, a PMESP editou a DIRETRIZ Nº PM3 – 002/02/22, que estabelece os conceitos e princípios de atuação do “Atirador Designado”²⁰, com os seguintes objetivos:

- i. promover segurança operacional, individual e coletiva, aos policiais militares na execução de missões de patrulhamento tático e repressão imediata aos crimes ultraviolentos;
- ii. garantir resposta eficiente, eficaz e efetiva aos crimes ultraviolentos cometidos por organizações ou grupos criminosos com grande capacidade combativa, especialmente nas situações em que houver, entre os criminosos, atirador ativo;
- iii. propiciar percepção de segurança à população por meio da repressão imediata aos crimes ultraviolentos.

Essa diretriz estabelece uma excelente estratégia, pois prevê a capacitação de policiais-militares que atuam em unidades operacionais subordinadas ao Comando de Policiamento de Choque (CPChq), Comando de Policiamento Rodoviário (CPRv) e Batalhão de Ações Especiais (BAEP), ou seja, de unidades especializadas que atuam em grandes perturbações da ordem pública, incluindo os crimes UVP.

Sem dúvidas, a presença do atirador designado irá propiciar uma resposta adicional ao sistema de policiamento, pois as forças policiais, que estão em atuação no terreno, em função de técnicas de observação e progressão, poderão estabelecer um melhor perímetro adequado de atuação. Além disso, essa função é fruto de uma série de técnicas e doutrinas testadas, o que tornará mais difícil o domínio territorial por parte das organizações criminosas.

²⁰ **Atirador Designado:** policial militar selecionado com base em características psicológicas, pessoais e profissionais que o indiquem para ser capacitado e habilitado à utilização de armamento específico, integrado e acessórios especiais, voltado à observação, reconhecimento e, eventualmente, execução de tiro preciso, com a finalidade de garantir a segurança e proteção de contingente policial-militar e da população em geral durante confronto direto com organização ou grupo criminoso.(PMESP, 2022).

Nada é por acaso, ou seja, a PMESP está preocupada com a presença de grupos de pessoas que, em posse de armamento diferenciado e violência de grande proporção, vem ocasionando sérios danos sociais. Por isso, manter as forças policiais “em bloco” de atuação irá reduzir o desvio de foco na prevenção e no enfrentamento. Um tiro preciso, em condições desfavoráveis, pode quebrar a organização de atuação dos criminosos e, conseqüentemente, fazer cessar a injusta agressão.

Por fim, resta dizer que a presença do atirador designado favorece o emprego conjugado de recursos humanos e materiais nas operações em que participa, pois propicia um preparo emergencial mais seguro para o sistema de policiamento, caso esteja disponível na eclosão incidental.

5.3 Ambiente de difusão

O presente estudo deve alcançar todos os níveis da PMESP, do Alto Comando aos centros de formação de Soldados, visando à expansão do conhecimento, em especial, quanto à doutrina de gerenciamento de riscos.

A PMESP está em constante processo evolutivo, e isso também se verifica na Gestão do Conhecimento e Inovação, até porque a aprendizagem contínua e o estímulo ao autodesenvolvimento protagonizam o fomento às competências individuais, viabilizando o crescimento pessoal e profissional. (GESPOL, 2021).

A vinculação do nível estará diretamente associada ao momento em que o policial militar encontrar-se-á por ocasião da formação, isto é, rodadas de estudos de casos reais e simulados serão aplicadas, conforme o policial se encontre na escola de formação de Soldados, na escola de formação de sargentos, no Curso de Formação de Oficiais (CFO), no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO) e, por fim, no Curso Superior de Polícia (CSP).

Para tanto, a PMESP preocupa-se em estruturar cursos que dialoguem e atendam os requisitos estabelecidos pelo Ministério da Educação e pela Secretaria Estadual de Educação, viabilizando o reconhecimento:

- i. do Curso destinado à formação inicial de Praça PM, como **Curso de Tecnologia de Segurança Pública**, do eixo tecnológico de SEGURANÇA, conforme Parecer do Conselho Estadual de Educação (CEE) nº 443, de 21 de novembro de 2018;
- ii. do Curso destinado à formação inicial de Oficial PM, como **Curso de Bacharelado no âmbito civil**, conforme Parecer CEE nº 142, de 21 de março de 2017;

- iii. do **Curso de Bacharelado de Educação Física**, conforme parecer CEE nº 125, publicado no Diário Oficial do Estado, de 18 de junho de 2021;
- iv. do **Curso de Pós – graduação Lato Sensu de Gestão de Segurança Pública**, destinado a militares e civis, realizado em 4 semestres letivos e autorizado conforme Parecer CEE nº 492, publicado no Diário Oficial do Estado, de 19 de outubro de 2017. (GESPOL, 2021).

Adicionalmente, visando ao progresso na carreira por meio de cursos que habilitem ao exercício de novos cargos de gestão e liderança estratégica, seguem os cursos:

- i. **Curso Superior de Tecnólogo de Polícia Ostensiva e Preservação da Ordem Pública II**, sequencial de complementação de estudos, destinado a qualificar profissionalmente o 2º Sargento PM ao exercício das funções de 1º Sargento PM e Subtenente PM, promovendo a sua habilitação técnica, humana e conceitual para o exercício consciente, responsável e criativo das funções de liderança, gestão e assessoramento, nos limites de suas atribuições hierárquicas;
- ii. **Mestrado Profissional em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública**, sequencial à formação acadêmica e profissional do Capitão PM, capacitando-o à pesquisa científica, análise, planejamento e desenvolvimento, em alto nível, da atividade profissional de polícia ostensiva e de preservação da ordem pública, de bombeiros e de execução das atividades de defesa civil;
- iii. **Doutorado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública**, sequencial à formação científica, acadêmica e profissional do Major PM ou Tenente coronel PM, capacitando-o para as funções de administração estratégica, direção, comando e chefia no mais elevado nível institucional, incluindo o assessoramento governamental. (GESPOL, 2021).

Não é exagero dizer que o policial militar tem um vasto conhecimento de um modo geral, porém, diante dos crimes UVP e outras áreas específicas de atuação, há necessidade de um conhecimento que organize melhor as linhas de ação para cada objetivo.

Na atividade policial, o chamado primeiro interventor, que não raras vezes é uma patrulha composta por dois policiais militares, deve ter o mínimo de noção sobre a doutrina de gerenciamento de riscos, principalmente as de cunho preventivo e de preparo emergencial, pois constituem uma fase preparatória essencial para o gerenciamento do incidente.

A PMESP está enfrentando verdadeiras guerras assimétricas²¹ e, com a evolução e alteração dos cenários criminosos, a polícia ostensiva e de preservação

²¹ A guerra assimétrica é empregada, genericamente, por aquele que se encontra muito inferiorizado em meios de combate, em relação aos de seu oponente. A assimetria refere-se ao desbalanceamento extremo de forças. Para o mais forte, a guerra assimétrica é traduzida como forma ilegítima de violência, especialmente quando voltada a danos civis. Para o mais fraco, é uma forma de combate. Os atos

da ordem pública ganha extrema relevância do ponto de vista técnico-preventivo diante dos crimes UVP, por ser a primeira instituição que literalmente “coloca sua face diante do crime”, uma vez que os policiais possuem o que chamam de *Boots on the ground* – botas no chão.

A Guerra Assimétrica é a guerra do presente, com certeza será a guerra do futuro e, na maioria das vezes, será travada através de combates urbanos. Portanto, é necessário que os nossos combatentes anfíbios estejam treinados e preparados para tal. Com consciência disso, o alto escalão vem adquirindo novos materiais e aprimorando o treinamento dos nossos militares. **A aquisição do Simulador Tático de Infantaria Laser (STIL) é um bom exemplo de como realmente existe a preocupação com o desenvolvimento. Além disso, treinamentos em regiões que simulam o combate urbano (como favelas simuladas) contribuem para a melhor formação do militar.** Como prova cabal de que nossos combatentes estão sendo bem treinados, podemos observar o exemplo da Missão de Paz Haiti, onde ocorre um combate urbano caracterizado pela Guerra Assimétrica. (SILVA, 2009).

Somando a isso, um parque tecnológico bem definido e amparado por infraestrutura, sistemas e aplicações, junto aos ativos operacionais, permite a transformação de dados em conhecimentos úteis, a saber:

O serviço 190 ganha extrema relevância, uma vez que se afigura como Centro de Fusão de informações com estruturas organizacionais e metodológicas capazes de realizarem a digitalização de um cenário do incidente. Isso ocorre por meio da representação digital dos aspectos, das circunstâncias, dos recursos e das capacidades de relevante interesse ao processo decisório do incidente, propiciando qualitativa e quantitativa consciência situacional, à segurança pública em seus estágios iniciais, reverberando como verdadeiros *spotlights* para o direcionamento de políticas públicas em segurança. (GESTÃO DE INCIDENTES, 2020).

A Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), quando associada à área de conhecimento e treinamento, além de ofertar uma comunicação segura, possibilita o trabalho coordenado e sistêmico da GO e, sobretudo, eleva o nível de segurança dos policiais militares, da própria sociedade, que acaba se beneficiando diretamente desse processo.

Posto isso, evidencia-se a importância do ambiente de difusão, o qual produz efeitos por toda a carreira do policial; conforme a etapa profissional em que se encontre, novas técnicas e conhecimentos profissionais são transmitidos, de modo que compreenda o seu papel de profissional de segurança pública.

terroristas, os ataques aos sistemas informatizados e a sabotagem são algumas formas de guerra assimétrica. (BRASIL. Estado Maior da Armada. EMA305: Doutrina Básica da Marinha. Brasília. 2004).

5.4 Etapas de controle de aplicabilidade do manual

As Ciências Policiais no mundo todo são desafiadas pelos fenômenos criminais no tocante a dois questionamentos básicos:

- i. quais fatores interferem no sucesso da atividade policial?
- ii. qual a forma de comunicação mais eficiente entre os Comandantes e os policiais que atuam na “ponta da linha”, de forma a garantir o almejado sucesso da atividade policial?

Na PMESP, o Planejamento Estratégico, alinhado com a Política Nacional de Segurança Pública (PNSP) – âmbito federal e com as ações prioritárias, Plano Plurianual e Política Estadual de Segurança Pública – âmbito estadual, revela uma postura sólida de gestão operacional baseada no controle de indicadores de desempenho e de produtividade.

- i. por **indicadores de desempenho** entendam-se os indicadores finalísticos ou de resultado, a exemplo do controle dos indicadores criminais, com especial destaque à taxa de homicídios por grupo de 100.000 habitantes, todos de complexa mensuração porque a redução ou não de atividades delituosas presta-se geralmente, a uma série de iniciativas da PMESP, de outras organizações e entidades, consubstanciando o somatório de ações primárias, secundárias e terciárias de prevenção. Em síntese, **representam os objetivos das ações de polícia**, as quais definem a eficiência e qualidade da PMESP.
- ii. por **indicadores de produtividade** entendam-se os indicadores-meio, a exemplo da quantidade de pessoas abordadas em atitudes suspeitas, número de infratores da lei presos, quantidade de drogas apreendidas, número de vítimas de trânsito socorridas etc. Em síntese, representam a capilaridade das ações de polícia, as quais definem a efetividade da PMESP. (GESPOL, 2021, grifo nosso).

Essa sistemática, além de permitir o estabelecimento de metas, produz uma visão dos fenômenos que interferem no sucesso da atividade policial e podem contribuir para o aspecto preditivo de alguns tipos de eventos criminosos.

Contudo, o sucesso da atividade policial, também, deve ser associado a uma boa ferramenta de direcionamento e aplicação dos recursos operacionais. Para analisar a situação, quando a PMESP desenvolve e aplica mecanismos de melhoria contínua por meio do Plano de Policiamento Inteligente (PPI), ela procurar afastar a execução mal-conduzida, que pode tornar irreversível o objetivo a ser alcançado. Isso

não significa, contudo, que, pelo fato de o PPI ser apresentado em uma sequência lógica, ele seja rígido e linear.

O PPI direciona os ativos operacionais conforme as peculiaridades territoriais e os problemas de segurança pública; ademais, permite uma consciência situacional, com base em dados e sistemas inteligentes de análise.

Os sistemas inteligentes permitem diagnósticos situacionais em tempo real; numa segunda etapa, as informações obtidas são discutidas nos níveis gerenciais na PMESP por meio de Reuniões de Análise Crítica (RAC).

Na sequência, são definidas as prioridades para os ativos operacionais, parametrizadas por meio de planos de ações, que, por sua vez, são materializados em Cartões de Prioridade de Patrulhamento (CPP), os quais descrevem as atividades preconizadas para as Unidades de Serviço (US).

Essa análise contextual é importante e possibilita dizer que a PMESP está preparada, nos limites territoriais de cada Unidade Operacional (UOp), especializada ou não, para enfrentar a maior parte dos problemas de segurança pública.

Contudo, diante dos crimes UVP, que provocam uma maior atenção para os escalões de supervisão, os planos operacionais hodiernos necessitam ser melhorados no tocante às adaptações às circunstâncias preventivas e de preparo emergencial.

A integração sistêmica de todos os processos operacionais necessita ser revista do ponto de vista preventivo, principalmente.

Na concepção do CPP de uma US, a revisão do plano de ações deve ser temporal e contingencial. Uma série histórica de crimes menos graves em determinada região pode indicar a necessidade de realocação de efetivo, um maior incremento de ações específicas, porém, diante de uma situação contingencial, há necessidade de uma mudança de postura de observação e de conduta policial.

Os crimes UVP necessariamente envolvem a necessidade de perda da autonomia das patrulhas e uma adaptação circunstancial estudada e planejada. De forma simples e direta, o enfrentamento desses crimes deve ser dissecado em etapas, numa tentativa metodológica de cobrir os momentos de prevenção ou de preparação emergencial.

Por exemplo, diante de um roubo de caixa eletrônico, envolvendo 10 indivíduos em determinada cidade, cuja principal via de fuga é determinada rodovia ou estrada, é imprescindível para o escalão de supervisão, após o acionamento, que as patrulhas próximas ou vizinhas do local, submetidas ou não ao seu controle direto,

tenham um plano de preparação emergencial, que tenha como principal premissa a permanência ou deslocamento para um local seguro e com proteção balística, antes do efetivo atendimento da ocorrência. O que fazer e como fazer são funções obrigatórias do escalão de supervisão, porém, algumas medidas preventivas e de preparo para o atendimento dessas ocorrências devem ser discutidas, treinadas e implantadas dentro de um sistema que garanta uma percepção de segurança para os policiais e civis, de maneira que permita uma restauração da ordem pública de acordo com as condições e meios de emprego imediato.

Assim, quando o escalão de supervisão atuar, terá acesso a um sistema de policiamento já engajado e protegido para a sequência de ações.

Essa arquitetura de atuação evidencia a busca pela participação ativa dos patrulheiros na atividade de prevenção, isto é, conforme a distribuição territorial, equipamentos que carregam, informações que acessam, treinamentos realizados e objetivo da missão, é possível provocar uma dissuasão territorial e prevenir a ocorrência desse tipo de crime; quiçá, contribuir para a quebra do planejamento dos criminosos, que se qualificam para essas ações.

Para isso, o primeiro passo é rever a atuação dos ativos operacionais que executam atividades policiais de caráter eminentemente preventivo.

Devem ser criados indicadores preventivos de atuação para essa matriz de distribuição, isto é, considerando a análise criminal de determinada região, é mister controlar a quantidade: de horas de atuação; de bloqueios; de orientações em palestras e outros locais; de pessoas abordadas em pontos de estacionamentos e praças de pedágios; de treinamentos integrados com outras modalidades de policiamento; de ações integradas com outras modalidades de policiamento, tipo e quantidade de armamento colocado à disposição das patrulhas, dentre outros, conforme a necessidade institucional.

O passo seguinte é buscar o comprometimento dos gestores, em seus mais diversos níveis funcionais, para que acompanhem a evolução desses tipos de crimes, com um olhar eminentemente preventivo e, quando não for possível a prevenção, que seja preparada uma estrutura de recepção dos demais ativos operacionais, notadamente aqueles que atuarão em cenários de extrema gravidade, que exigem capacidades e treinamentos mais avançados.

A despeito disso, é importante destacar que, embora a atuação dos comandos regionais e especializados seja descentralizada por distribuição territorial, é imperioso

destacar a necessidade de uma unidade de atuação, de uma unidade de informações, de uma unidade de prevenção, de uma unidade de preparação emergencial.

Parece precário dizer, mas os gestores policiais devem conversar mais sobre os crimes UVP, devem treinar de forma conjunta suas equipes, devem ter planos preventivos engajados de suas patrulhas; os patrulheiros devem conhecer as patrulhas vizinhas e os problemas que as cercam.

No mesmo sentido, o design institucional de TIC, na PMESP, deve prover as UOp Territoriais e Especializadas de sistema de rádio que se ajustem às necessidades operacionais de forma padronizada.

Atualmente, há inúmeras necessidades de integração não satisfeitas, mas que devem estar na prioridade de desenvolvimento, de modo que possam oferecer conhecimentos úteis e protecionais aos patrulheiros do chamado “status 01” – disponíveis para o atendimento de ocorrências.

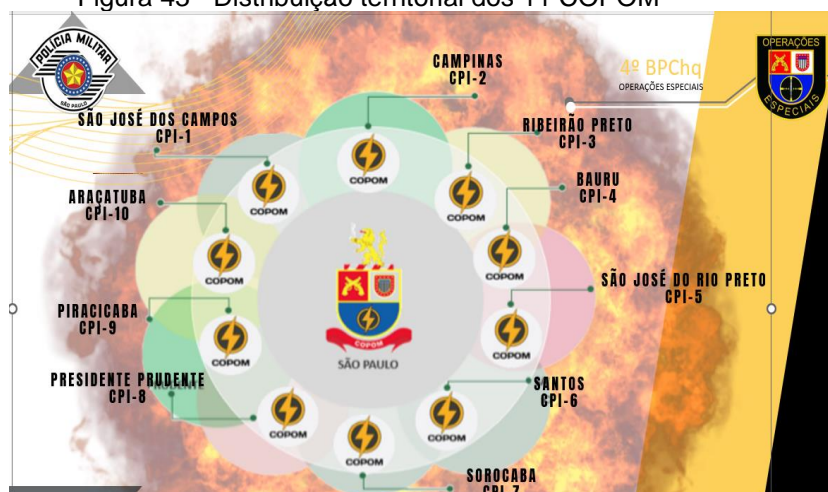
A PMESP já está acostumada a trabalhar com o Boletim de Ocorrência Eletrônico, com o Sistema Radar, com sistemas de videomonitoramento e, agora, falta robustecer o sistema de comunicação integrada entre as patrulhas com recursos de imageamento do local do crime e posicionamento das patrulhas em tempo real, seja para o Operador do COPOM, seja para o patrulheiro.

O sentido da palavra integração para a TIC abrange não só a inter-relação entre os sistemas de propriedade da Polícia Militar, mas também a conexão e a interação com ferramentas tecnológicas de outros órgãos, a exemplo do Sistema DETECTA da Secretaria de Segurança Pública, os bancos de dados pertencentes à Polícia Civil cadastrados na PRODESP e o INFOSEG do Ministério da Justiça e Segurança Pública. (GESPOL, 2021).

O parque tecnológico da PMESP conta atualmente com 11 COPOM, estrategicamente distribuídos pelo Estado de São Paulo, destinados, essencialmente, aos atendimentos das demandas do sistema 190 e ao despacho das viaturas policiais para os 645 municípios de atribuição.

A meta é que a PMESP consiga envolver todas as unidades policiais com comunicações seguras e abrangentes, pois, como pode ser depreendido das análises anteriores, a arquitetura de atuação exige uma comunicação eficiente.

Figura 43 - Distribuição territorial dos 11 COPOM



Fonte: apresentação do 4º BPCChq – PMESP (2022).

Esse sistema é uma referência em termos de infraestrutura tecnológica para o mundo, mas carece de padronização das comunicações, considerando que algumas UOp importantes da PMESP ainda estão na era analógica, como é o caso do 3º Batalhão de Polícia Militar Rodoviária (BPRv), que possui mais de 5.000 Km de Rodovias, sob sua responsabilidade, na região norte do estado, e rádios analógicos que não permitem uma integração com o sistema digital do COPOM.

O objetivo é integrar todas as US, qualquer que seja a sua composição e atividade. Além disso, o atual estado da tecnologia é capaz de fornecer o acesso a banco de dados e sistemas inteligentes, remotamente ou via rádio da US, para que seja ofertado o suporte necessário ao desenvolvimento das ações de polícia ostensiva e de preservação da ordem pública.

Assim, a proposta desta tese deve permear todos os níveis institucionais, de forma a garantir que as lições aprendidas sejam disseminadas e aprimoradas.

Nada adiantaria um aprofundamento exagerado na análise da situação, quando já se sabe, de antemão, o grau de incerteza que envolve os crimes UVP.

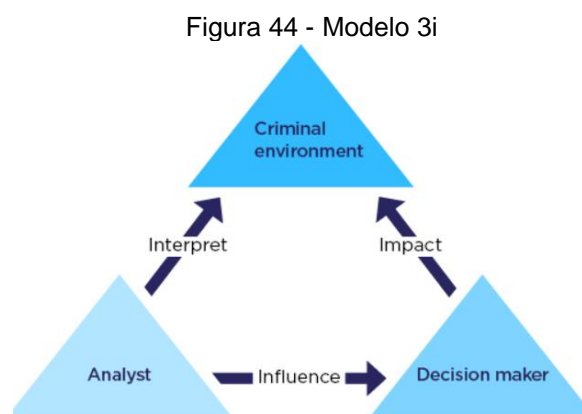
Nesse caso, quando o Comandante entende já estar de posse de um manual que permita uma avaliação aproximada da situação, bem como dos principais parâmetros ligados aos seus objetivos, ele passa imediatamente à fase seguinte, isto é, passa a conduzir o planejamento com maior técnica e qualidade de emprego.

A execução da estratégia e o acompanhamento de sua implementação, controlando e avaliando permanentemente a sequência de ações, completam o

processo à medida que uma inadequada implementação pode significar um gradual afastamento da trajetória que conduziria ao objetivo definido.

O controle, por seus mecanismos próprios, sinaliza quando algo vai mal e proporciona, por meio de um processo permanentemente retroalimentado, que novas estratégias venham a ser adotadas, que se atualize e reveja a conjuntura, que se busquem novos meios ou se reforcem meios já não mais disponíveis e, até mesmo, que, no limite, se alterem objetivos ou se interrompa o processo.

Para facilitar o processo de tomada de decisões, pode-se utilizar o “modelo 3i”, criado por Ratcliffe (2004):



Fonte: (RATCLIFFE, 2004).

Esse modelo posiciona o gestor policial como verdadeiro intérprete do ambiente criminal, o que favorece sobremaneira a atividade de produção dos planos de ações. Os planos de ações devem transmitir confiança aos patrulheiros, por meio de padrões que sejam claros, precisos e breves, ou seja, o procedimento deve ser curto e direto.

De forma simples e direta, a execução da estratégia é o início do cumprimento das diferentes e sucessivas ações encadeadas, que constituem a conexão entre a situação atual e a situação futura. O avanço carece de ser acompanhado e avaliado em todos os seus aspectos.

6 CONCLUSÃO

As atividades de GR são projetadas para garantir que a administração pública identifique, analise e responda adequadamente os riscos que podem afetar adversamente os objetivos institucionais.

A reposta aos riscos dependerá da probabilidade de o evento acontecer e do impacto que poderá surgir. Em função dessa avaliação, uma instituição pode escolher entre aceitar, mitigar, neutralizar ou transferir o risco para outrem.

Os planos de ações, quando devidamente estruturados, a partir da definição e gestão de indicadores e desenvolvimento de atividades compatíveis com o risco, permitirá uma sistemática, que, inevitavelmente, conduzirá para resultados contínuos e consistentes.

É preciso aumentar a dissuasão e a incapacitação dos criminosos que praticam os crimes UVP, entretanto, é necessária uma gama de evidências para fornecer um plano conciso e claro de prevenção ou de preparo emergencial, que concilie segurança operacional com eficiência de atuação.

Os crimes UVP podem apresentar inicialmente um único ou uma série de eventos indesejados ou inesperados, que têm a probabilidade significativa de comprometer as ações e ameaçar a segurança dos policiais e civis.

No primeiro chamado ou atendimento, os policiais não podem avaliar o incidente como tendo apenas impacto no local do chamado e, em seguida, devem se preparar para prováveis repercussões imediatas.

Os procedimentos preventivos ou de preparo emergencial exigem que as forças policiais ou agências envolvidas relatem os incidentes em tempo real, pois as informações iniciais, recebidas e trabalhadas, podem evitar os danos sociais mais graves.

A ação apropriada pode, então, ser tomada para evitar a ocorrência de problemas generalizados de integridade ou assertividade dos planos de ações. Essas informações também servem para monitorar e relatar as ameaças durante o atendimento desse tipo de ocorrência.

Para que as forças policiais ou agências envolvidas apoiem esse processo, necessitam ter seus planos de ações em nível de multiagências.

Um manual de gestão de riscos fornece orientação sobre o processo de avaliação dos crimes UVP, pois faz referência ao que se denomina “inteligência histórica”.

Cada força policial ou agência envolvida deve decidir como a função de gerenciamento de risco será configurada e gerenciada, apoiando-se na área de inteligência estratégica e sistemas de multiagências e, para isso, deve desenvolver treinamentos que permitam capacitar a instituição e desenvolver as competências dos agentes.

O planejamento do desenho da força policial, associado ao gerenciamento de desempenho e coordenação estratégica, permitirá uma verdadeira segurança operacional de atuação.

Os Comandantes de Batalhões Territoriais e Especializados devem mapear as suas regiões e limítrofes, em relação ao histórico de crimes UVP, e, a partir daí, permitir que os gestores policiais priorizem a implantação dos ativos operacionais e equipamentos, cujas decisões devem refletir uma compreensão completa do cenário a ser enfrentado.

A avaliação estratégica dos planos de ações deve ser realizada de forma conjunta, envolvendo as forças policiais e agências que fazem parte do planejamento. Na sequência, os objetivos de controle também devem ser acordados entre os participantes. Esse procedimento permite que sejam comunicadas as ações para a força ou área de comando.

Durante a fase preventiva dos planos de ações, não serão capturadas todas as informações das quadrilhas ou grupos de ataques, mas haverá uma prioridade quanto aos recursos a serem empregados.

A avaliação tática inicial, geralmente realizada pelo primeiro respondedor, que pode ser feita por uma patrulha ou pelo Centro de Operações da Polícia Militar, deve passar necessariamente por um processo de coordenação de emergência. Os procedimentos decorrentes dessa avaliação devem conter recomendações de prevenção, inteligência e captação de informações essenciais.

A avaliação do risco, realizada pelo primeiro respondedor, irá conduzir o sistema policial para uma série de fatores de impacto e ações para combatê-lo ou minimizá-lo. Essa fase é importantíssima, pois conduz o sistema de policiamento para a fase seguinte “preparação emergencial”. Considerando que os problemas são

complexos diante dos cenários que envolvem os crimes UVP, os Comandantes devem reunir os *insights*, com clareza e contexto para o processo de tomada de decisão.

A conexão entre o risco percebido de incidentes que envolvem os crimes UVP e condutas operacionais devem receber considerável apoio da literatura de policiamento. Um dos instrumentos que pode facilitar esse entendimento se apoia no ponto de vista da contingência, tendo em vista que as organizações devem ser capacitadas para responder racionalmente aos riscos em seus ambientes externos.

Os fatores objetivos de vulnerabilidade a danos sociais, a experiência com os perigos passados e a vulnerabilidade do ambiente construído revelam que as percepções subjetivas de risco continuam sendo um preditor significativo dos níveis de preparação.

Um manual teórico estabelecido, no qual as descobertas podem ser feitas, longe de um ambiente caótico e mal definido, almeja oferecer os conhecimentos necessários sobre essa nova forma de pensar e agir. A GR permite o surgimento de fatores orientadores para o planejamento e uma forma de agir que não sobrecarregue os policiais, que são os primeiros respondedores de incidentes graves e complexos.

Esta tese é importante para que as futuras gerações de Comandantes se apoderem das boas práticas diante dos crimes UVP, de modo que não sejam esquecidas e, ainda, nas ocorrências que virão e passarão, essas análises não tenham que ser reaprendidas e nem reescritas com mais perdas.

Ajudar outros policiais para que trabalhem melhor é uma maneira de preservar o legado e a herança daqueles que lutaram ao nosso lado, os quais devotaram suas vidas em benefício da proteção de muitos. Diante dessas pessoas, deve-se tudo.

REFERÊNCIAS

- ABNT (2018). ABNT NBR ISSO 31000:2018. **Gestão de Riscos – Diretrizes**. Associação Brasileira de Normas Técnicas, segunda edição.
- ALPHA BRAVO BRASIL – **Crimes violentos contra o patrimônio**/ Lucélio Ferreira Martins Faria França (organizador) – Curitiba: CRV, 2020.
- ARAUJO, L. C. G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. vol. 1. São Paulo: Atlas, 2008
- BECK, U. **Risk Society: Towards a New Modernity**. Londres: Editorial Sage, 1992.
- BECKER, G.S. **Crime and punishment. An economic approach**. Journal of Political Economy, p. 537-592, 1968.
- BERMEJO, Paulo Henrique de Souza. **ForRisco: gerenciamento de riscos em instituições públicas na prática**. Brasília/DF: Editora Evobiz, 2018.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. Tradução Maria Lúcia G. Leite Rosa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- BORGES, F. A. C.; BRANDÃO, C. E. N. **Plano de atendimento de ocorrências de crimes contra instituições financeiras na área de responsabilidade da 97ª CIPM/IRARÁ**. 2016. Projeto de Intervenção (Especialização em Segurança Pública) – Academia de Polícia Militar da Bahia, Salvador, 2016.
- BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Secretaria Nacional de Segurança Pública. **Anuário estatístico dos dados nacionais de segurança pública (ano-base 2021)**. Brasília: Senasp, 2022.
- CARNEIRO, J. C. S. M.; **A Escola Superior de Guerra como principal vetor das atividades acadêmicas do Ministério da Defesa sob o foco da gestão educacional e da Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: [s.n.], 2020.
- CERQUEIRA, D.; LOBÃO, W. **Determinantes da criminalidade: arcabouços teóricos e resultados empíricos**. Dados - Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, v. 47, n. 02, p. 233-269, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública: provas e concursos**. 4. ed. Barueri: Manole, 2016.
- COLLEGE OF POLICING. **Dez princípios relacionados a assumir e revisar riscos**. Disponível em: <https://www.college.police.uk/app/risk>. Acesso em: 20 mai. 2022.
- COSO ERM. **Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada**, 2004.

COSO. **Gerenciamento de Riscos Corporativos** – Estrutura Integrada. Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil (Audibra) e Pricewaterhouse Coopers Governance, Risk and Compliance, Estados Unidos da América, 2007.

Crime, polícia e justiça no Brasil. Organização Renato Sérgio de Lima, José Luiz Ratton e Rodrigo Ghiringhelli de Azevedo. 1.ed. São Paulo: Contexto, 2021.

EMPAC. **Pesquisando o futuro:** visão de policiamento para 2025. Tradução: autor, Reino Unido, 2017. Disponível em: <https://www.empac.org.uk/researching-future-police-vision-2025/>. Acesso em: 21 abr. 2022.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Introdução à Gestão de Riscos:** Estruturas de Gerenciamento e Bases Normativas – Módulo 1. Direção de Educação Continuada: Brasília, 2018.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Ciclo de Gerenciamento de Riscos Corporativos – Módulo 3.** Direção de Educação Continuada: Brasília, 2018.

ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA (ESG). **Subsídios para estudo dos fundamentos doutrinários.** Volume II – Assuntos Específicos Rio de Janeiro: A Escola, 2001.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. **Gestão Estratégica do Conhecimento.** São Paulo: Atlas, 2008.

O ESTADO DE S.PAULO. **Guarapuava: Brasil precisa encarar esses crimes como equivalente ao terrorismo.** Disponível em: <https://brasil.estadao.com.br/noticias/geral,guarapuava-resposta-do-estado-precisa-ser-melhorada-por-meio-da-articulacao-das-policias,70004041718>. Acesso em: 19 de abr. 2022.

FOLHA DE S.PAULO. **Bando com fuzis, explosivos e roupa militar mata PM e fere 3 em roubo em Atibaia.** Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2018/12/bando-com-fuzis-explosivos-e-roupa-militar-mata-pm-e-fere-3-em-roubo-em-atibaia.shtml>. Acesso em: 16 de abr. 2022.

G1 RIBEIRÃO PRETO E FRANCA. **Imagens inéditas mostram grupo que assaltou a Prosegur em Ribeirão Preto.** Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/ribeirao-preto/franca/noticia/2016/07/imagens-ineditas-mostram-grupo-que-assaltou-prosegur-em-ribeirao-preto.html>. Acesso em: 16 de abr. 2022.

G1 RIO PRETO E ARAÇATUBA. **Criminosos atiram contra PMs em tentativa de ataque a caixa eletrônico.** Disponível em: <https://g1.globo.com/sao-paulo/sao-jose-do-rio-preto-aracatuba/noticia/2016/11/criminosos-atiram-contr-pms-em-tentativa-de-ataque-caixa-eletronico.html>. Acesso em: 31 de mai. 2022.

G1 SANTOS E REGIÃO. **Câmeras registram mega-assalto a empresa de valores em Santos**. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/santos-regiao/noticia/2016/04/cameras-registram-assalto-empresa-de-valores-em-santos-assista.html>. Acesso em: 27 de mai. 2022.

GAMBARONI, R. **Gestão do conhecimento e aprendizado organizacional na Polícia Militar do Estado de São Paulo**. 2009. Monografia (Curso Superior de Polícia) - Centro de Altos Estudos de Segurança, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 2009.

GODET, M. Creating the future: The use and misuse of scenarios. **Long Range Planning**, v. 29, n. 2, p. 164-171, 1996.

ISO. International Organization for Standardization. **Risk Management System – Principles and Guidelines**. ISO 31000. Tradução: Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) Projeto 63:000.01- 001. Agosto, 2009.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman Editora, 2008.

MARCIAL, E. C.; COSTA, A. J. L.; **O uso de cenários prospectivos na estratégia empresarial: vidência especulativa ou inteligência competitiva?** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2001-eso-152.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2022.

MARSHALL JR., I.; CIERCO, A. A.; ROCHA, A. V.; MOTA, E. B.; LEUSIN, S. **Gestão da qualidade**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

METRÓPOLES. **Carros Fortes – Homens Indefesos**: ataques violentos a veículos blindados de transporte de valores nas estradas brasileiras mutilam e matam vigilantes, bem como dilapidam milhões de reais por ano na economia nacional. Disponível em: <https://www.metropoles.com/materias-especiais/ataques-a-carros-fortes-nas-estradas-mutilam-e-matam-vigilantes>. Acesso em: 09 jul. 2022.

MIZUTAMI, R. T. **Nova ótica do crime organizado nas rodovias estaduais**: proposta de mudança de comportamento do policial militar rodoviário. 1998. Monografia (Curso Superior de Polícia) - Centro de Altos Estudos de Segurança, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 1998.

PIMENTA, M. **Mundo BANI**. Disponível em: https://marcelo.pimenta.com.br/wp-content/uploads/2021/02/Mundo-BANI_BLOG-DESTAQUE. Acesso em: 21 abr. 2022.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

Plano de Comando da Polícia Militar do Estado de São Paulo 2020-2023. Sexta Seção do Estado-Maior. São Paulo: PMESP, 2020.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Diretriz nº PM3 – 002/02/22:** Atirador designado. São Paulo: PMESP, 2022.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. **GESPOL:** Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo. 3ª. ed. São Paulo: Polícia Militar do Estado de São Paulo, 2021.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. **GESTÃO DE INCIDENTES EM SEGURANÇA PÚBLICA:** artigos de ciências policiais e treinamentos de ações corretivas/Organização Cintra, Cláudio Rogério Ulhoa...[et.al.]. – São Paulo: Biografia, 2020. 216p.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. Comando do Corpo de Bombeiros (CCB). **Planejamento Operacional:** Eventos Programados. Disponível em: <https://www.bombeiros.go.gov.br/wp-content/uploads/2013/09/planejamento-de-grandes-operacoes-e-emergencias-de-bombeiros-cbmsp.pdf>. Acesso em 21 abr. 2022.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Procedimento apuratório.** 6º BPM/I. Santos: PMESP, 2016.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Procedimento apuratório.** 3º BPRv. Ribeirão Preto: PMESP, 2016.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Procedimento apuratório.** 16º BPM/I. Fernandópolis: PMESP, 2016.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Procedimento apuratório.** 24º BPM/M. Diadema: PMESP, 2016.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Procedimento apuratório.** 34º BPM/I. Atibaia: PMESP, 2018.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO CEARÁ. **Proposta de Manual de Comando de Controle da PMCE/Organização:** Ten Cel QOPM Francisco Alexandre Rodrigues de Souza – Ceará, 2022. 53p.

ReseachGate. **Espiral do Conhecimento.** Disponível em: https://www.researchgate.net/figure/Figura-1-Espiral-do-conhecimento-de-Nonaka-e-Takeuchi_fig1_296623698. Acesso em: 21 abr. 2022.

RATCLIFFE, J. H. **“Crime Mapping and the training needs of law enforcement”.** European Journal on Criminal Policy and Research, v. 10, n. 1, p. 65-83, 2004.

RODRIGUES, R. M. **Do Novo Cangaço ao Domínio de Cidades.** In: FERNANDES, A. P. P.; BALDAN, E. L. (org.). Ciências Policiais e Segurança Pública. Goiânia, GO: Editora Ilumina, 2018.

SILVA, C. S. S. **A guerra assimétrica.** Revista Acadêmica da Escola Naval (VILLEGAGNON), local, v. IV, n. 4, p. 64, mês, 2009. Disponível

em: <https://www.portaldeperiodicos.marinha.mil.br/index.php/villegagnon/issue/view/225>. Acesso em: 04 abr. 2022.

SUMARIVA, P. **Criminologia**. Teoria e Prática. Niterói, RJ: Impetus, 2013.

SUMARIVA, P. Tribunal de Contas da União. **Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos**. Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2017.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2016.

TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 1976.

UOL NOTÍCIAS. Segurança pública. **Ações de 'novo cangaço' tiveram ao menos 197 mortes, aponta levantamentos**. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2022/06/06/acoes-novo-cangaco-mortos.htm>. Acesso em: 06 de mai. 2022a.

UOL NOTÍCIAS. Segurança pública. **Evolução do 'novo cangaço'**: mais violentos, grupos dominam cidades inteiras. Disponível em: noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2022/05/02/evolucao-novo-cangaco-mais-violentos-dominio-cidades.htm. Acesso em: 03 de mai. 2022b.

VEDONELLI, A. S. **Desenvolvimento de um sistema de informação para o processo de implantação do planejamento estratégico**: o caso de uma IES. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

WEST POINT (United States Military Academy). **Exercício do escalada completa**. Disponível em: <https://www.westpoint.edu/news/community-news/full-scale-exercise>. Acesso em: 21 abr. 2022a.

WEST POINT (United States Military Academy). **Gerenciamento**: Por que se formar em Administração? Disponível em: <https://www.westpoint.edu/academics/academic-departments/behavioral-sciences-and-leadership/management>. Acesso em: 21 abr. 2022b.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO – CRIMES UVP



Caro Comandante do ___º BPM/___; ___ BPAmb; ___ BPRv; ___BAEP

Estou realizando o trabalho de doutorado do CSP – 2022, sobre a seguinte temática: **GESTÃO DE RISCOS NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO, POR MEIO DE UM ESTUDO DOS CRIMES ULTRAVIOLENTOS CONTRA O PATRIMÔNIO** e esse questionário destina-se ao Oficial Superior que ocupa a função de Comandante de Batalhão.

Considerando que o processo de gerenciamento de riscos visa identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações e fornecer segurança razoável no alcance dos objetivos institucionais.

Considerando os claros existentes dentro da doutrina policial, sobretudo no que tange aos aspectos preventivos em relação aos crimes ultraviolentos contra o patrimônio (UVP) - ataques a instituições financeiras, ataques a carros-fortes, ataques a empresas de valores, dentre outros - convido Vossa Senhoria a participar da presente pesquisa, visando promover melhorias institucionais em relação as etapas preventiva e de preparação emergencial que envolvem os crimes UVP.

A etapa de análise se inicia com o exame do planejamento em vigor (planos de ações existentes) das unidades operacionais e essa pesquisa volta-se para os resultados já obtidos e os esperados, antes que o(s) Policial(ais) Militar(es) se desloque(m) para o teatro de operações.

- 1) Possui algum conhecimento sobre o tema Gestão de Riscos? Vale conhecimento teórico ou prático, mesmo que de forma básica e indireta (estudante, profissional que atua na área, contato com profissionais que possuam um sistema implantado etc.).

() SIM;

() NÃO.

- 2) Qual o seu nível de conhecimento sobre Gestão de Riscos?
- não tem conhecimento – nunca teve contato e não tem a menor ideia do que se trata;
 - conhecimento básico – reconhece a terminologia e se sente capaz de explicar o básico;
 - conhecimento mediano – reconhece a terminologia e se sente capaz de explicar além do básico;
 - conhecimento elevado – reconhece a terminologia e se sente capaz de explicar com profundidade;
 - domina o conhecimento – reconhece a terminologia e domina o assunto.
- 3) A sua UOp já realizou algum estudo em relação ao atendimento das ocorrências, pelas instâncias de supervisão, que envolvessem os crimes UVP e que tenha revertido em boa prática preventiva ou de preparo emergencial, destinadas as unidades de serviço (US) mais básicas, em regra compostas por dois policiais militares.
- SIM;
 - NÃO.
- 4) A sua UOp participa de treinamentos ou simulados integrados com outras UOp territoriais ou especializadas visando aumentar o nível de conhecimento territorial e o desenvolvimento de ações integradas? *Exemplo: treinamentos de patrulhamento e bloqueios integrados, treinamentos de tiro, patrulhamento em locais de alto risco etc.*
- SIM;
 - NÃO.
- 5) Quais os meios disponíveis e potenciais o seu Batalhão possui e se utiliza para prevenção dos crimes ultraviolentos contra o patrimônio? Cite 05(cinco) dos disponíveis – usados atualmente e 05(cinco) dos potenciais – que possam a ser alcançados com o tempo.
- 6) Quais necessidades (tecnológicas, humanas, treinamentos, equipamentos etc.) seu Batalhão possui e que possam auxiliar no futuro o processo de prevenção em relação aos crimes UVP? Campo aberto à contemplação de sugestões em termos de necessidades institucionais.

7) Há planos pré-incidentais (antes do conhecimento do fato, baseados em estudo e voltados essencialmente ao aspecto preventivo) no seu Batalhão em relação aos crimes UVP?

Caso positivo, cite 05 medidas principais que foram adotadas na sua concepção. *Exemplo: alterações sazonais de planejamentos, ações combinadas com outras UOp, treinamentos em conjunto etc.*

8) Há planos de preparação emergencial (após o conhecimento do fato, baseados em estudo, voltados para a etapa que precede o deslocamento das equipes para o teatro de operações - preparo para o primeiro atendimento) em relação aos crimes UVP? Caso positivo, cite 05 medidas principais que foram adotadas na sua concepção. *Exemplo: posicionamento antecipado de unidades de serviço, ações coordenadas de comunicações etc.*

9) Quais os óbices de preparo preventivo ou de esboço emergencial foram superados ou não na concepção do planejamento da UOp em relação aos crimes UVP? *Exemplo: dificuldades com a comunicação, extensão territorial, terrenos irregulares etc.*

10) Qual metodologia se utiliza para confecção dos planos de ações das ocorrências que envolvam os crimes UVP, qual a periodicidade e o momento de suas revisões, são contínuos ou por etapas, e quais os critérios usados para revisão?

11) Como é feita a disseminação dos planos de ações das ocorrências que envolvam os crimes UVP e qual instância de supervisão é responsável pelo desencadeamento das ações? Lembrando que o foco de análise está voltado para a US mais básica.

Obrigado pela colaboração.

LUIZ EDUARDO ULIAN JUNQUEIRA – MAJ PM – Oficial Aluno CSP/22.

APÊNDICE B – SURVEY – UVP CRIMES



Dear Police Chief,

I am working toward my police science doctorate degree at CSP-2022 of São Paulo State Police with the theme: **SÃO PAULO STATE POLICE RISK MANAGEMENT THROUGH AN ULTRA VIOLENT CRIMES AGAINST PATRIMONY STUDY** and this survey is directed to Police Chiefs.

Considering that the process of managing risks aims to identify, evaluate, administer and control potential events or situations and provide a reasonable security level toward the institutional goals.

Due to the void in police doctrine concerning preventive aspects related to ultra violent crimes against patrimony (UCP) – attacks to financial institutions, to armored bank cars and safe custody companies, among others – I hereby invite this Chief to participate in this research, which intends to promote institutional improvements about preventive and emergency stages involving such UCP crimes.

Analysis stage begins with the examination of the present plan already prevailing of the operational units and this research goes toward the existing results and the results desired, before the officers are dispatched to the theater of operations (crime scene).

1) Do you have any previous knowledge about Risk Management? Both practical or theoretical knowledge counts for this answer, even the basics or an indirect study (student, professional working in this area, contact with professional with such knowledge etc.).

YES;

NO.

2) What is your level of knowledge about Risk Management?

no knowledge at all – never heard of it, has no idea what it is;

Basic Knowledge – acknowledges the terminology and is able to explain the basics;

Intermediate Knowledge – acknowledges the terminology and is able to explain beyond the basics;

High Knowledge – acknowledges the terminology and is able to deeply explain it;

Expert – acknowledges the terminology and has a complete understanding about the topic.

3) Has your Agency ever conducted a survey or study about how to address situations, on supervision levels, about UCP, which resulted in good preventive practices or emergencial preparedness directed to regular officers on duty (those teams formed by two officers in a police car).

YES;

NO.

4) Does your Agency take part on trainings or drills integrated with other agencies in order to increase the level of knowledge of the members?? *i.e: patrol training, blockages performed by police, shooting sessions, high risk environment patrol etc.*

YES;

NO.

5) What are the available and potential means your Agency has and uses to prevent ultra violent against patrimony occur? Please mention 05 (five) available and 05 (five) potential ones – that could be reached shortly.

6) What kind of needs (technological, human, training, equipments etc.) does your Agency possesses and that could help in a potential UCP case? These lines are open to any suggestions concerning institutional needs.

7) Are there in your Agency any pre incidental plans (before the situation's acknowledgement, based on previous studies and primarily directed to a preventive aspect) concerning UCP? If so, please mention 05 (five) actions adopted. *I.e., seasonal change of plans, actions or trainings combined with other Agencies etc.*

8) Are there emergencial preparation plans (after the situation's acknowledgement, based on studies, toward the stage that preceds the dispatch of

teams to the theatre of operations – prepare for first approach) related to UCP cases? If there are, please mention 05 (five) actions adopted. *I.e., prior positioning of teams, coordinated communication actions etc.*

9) What are the obstacles of prevention preparation or emergencial outlines were overcome and what were not during your Agency's plan concerning UCP cases? *I.e., difficulties with communications, territorial extention, rough terrain etc.*

10) Which methodology does your Agency use to create action plans for situations involving UCP, in which periods are they revised, are they continuous or by stages and what are the criteria for their reviewing??

11) How are the UCP situations action plans spread out and which supervision level is responsible to trigger off those actions? Remember that we are focusing the regular police team (two officers)

Thank you for your cooperation.

LUIZ EDUARDO ULIAN JUNQUEIRA – MAJOR – Researcher CSP/22.

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Título do Projeto de pesquisa: **GESTÃO DE RISCOS NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO, POR MEIO DE UM ESTUDO DOS CRIMES ULTRAVIOLENTOS CONTRA O PATRIMÔNIO.**

Pesquisador Responsável: Major PM Luiz Eduardo Ulian Junqueira

Nome do participante: _____

Unidade de atuação: _____

Vossa Senhoria está sendo convidado (a) para ser participante do Projeto de pesquisa intitulado “**GESTÃO DE RISCOS NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO, POR MEIO DE UM ESTUDO DOS CRIMES ULTRAVIOLENTOS CONTRA O PATRIMÔNIO**” de responsabilidade do pesquisador Major PM Luiz Eduardo Ulian Junqueira.

Leia cuidadosamente o que se segue e pergunte sobre qualquer dúvida que tiver. Caso se sinta esclarecido (a) sobre as informações que estão neste Termo e aceite fazer parte do estudo, peço que assine ao final deste documento, em duas vias, sendo uma via sua e a outra do pesquisador responsável pela pesquisa.

1. Considerando os claros existentes dentro da doutrina policial, sobretudo no que tange aos aspectos preventivos em relação aos crimes ultraviolentos contra o patrimônio (UVP) - ataques a instituições financeiras, ataques a carros-fortes, ataques a empresas de valores, dentre outros - **convido esse Comandante de Batalhão a participar da presente pesquisa, visando promover melhorias institucionais e preservar vidas.**

2. O objetivo é investigar e reunir ideias ligadas ao atendimento das ocorrências que envolvam os crimes UVP e prover a instituição de um manual de

gestão de riscos que possa ser utilizado pelo Comandante de Batalhão Territorial e/ou Especializado para modelagem de um plano preventivo ou de preparação emergencial, voltado para o atendimento das ocorrências que envolvam os crimes UVP.

3. Os participantes não terão nenhuma despesa ao participar da pesquisa e poderão retirar sua concordância na continuidade da pesquisa a qualquer momento.

4. Não há nenhum valor econômico a receber ou a pagar aos voluntários pela participação.

5. Caso ocorra algum dano comprovadamente decorrente da participação no estudo, os voluntários poderão pleitear indenização, segundo as determinações do Código Civil (Lei nº 10.406 de 2002).

6. Qualquer dúvida, pede-se a gentileza de entrar em contato com o Major PM Luiz Eduardo Ulian Junqueira, pesquisador responsável, pelo e-mail: lejunqueira@policiamilitar.sp.gov.br.

7. Os dados colhidos serão utilizados exclusivamente para os fins de pesquisa.

Eu, _____, RG _____ nº _____
_____ declaro ter sido informado e concordo em ser participante do Projeto de pesquisa acima descrito.

_____ de _____ de 20____.

Assinatura do participante

Luiz Eduardo Ulian Junqueira
Major PM - Oficial Aluno CSP 2022

APÊNDICE D – INFORMED CONSENT FORM



INFORMED CONSENT FORM

Project Research Title: **SÃO PAULO STATE POLICE RISK MANAGEMENT THROUGH AN ULTRA VIOLENT CRIMES AGAINST PATRIMONY STUDY.**

Research Leader: Major Luiz Eduardo Ulian Junqueira

Participant's name: _____

Organization: _____

I hereby invite you to participate in this Survey entitled “**SÃO PAULO STATE POLICE RISK MANAGEMENT THROUGH AN ULTRA VIOLENT CRIMES AGAINST PATRIMONY STUDY**” under responsibility of researcher Major Luiz Eduardo Ulian Junqueira.

I kindly ask you to carefully read the questionnaire that follows and letting me know if you have any further questions. If you feel cleared up about the matter within this Consent Form and if you accept to take part by participating in this survey, I kindly ask you to sign this document, in two copies, one for yourself and the other for the researcher.

1. Due to a void in police doctrine about Ultra Violent Patrimonial Crimes (UPC) – attack to financial institutions, to armored bank cars, and to safe custody companies, **I hereby invite this Officer/Chief to participate in this research, which purpose is to promote institutional improvements about the theme, and so, protecting lives.**

2. The goal here is to investigate and gather ideas about how to deal with situations involving UPC and supply the institution with a manual of risk management that could be used by the Police Chief to prepare a preventive or emergencial plan about crimes involving UPC.

3. Participants will not be charged for participating in this survey and can turn back their consent at any time, if they feel so.

4. Volunteers will not get paid for participating in the survey.

5. If any damage occurs to a volunteer for participating in the survey, a compensation may be requested under the Brazilian Law, according to our Civil Code (Bill # 10,406 of 2002).

6. For further questions, please contact researcher Major Luiz Eduardo Ulian Junqueira through the e-mail: lejunqueira@policiamilitar.sp.gov.br.

7. All data collected are exclusively used for research only.

I, _____, ID number _____ declare that I was informed, and agree to participate in this Research Project as described above.

_____ 20____.

Participant's Signature

Luiz Eduardo Ulian Junqueira
Major - Researcher CSP 2022

APÊNDICE E: DESENHO DE FORÇA TERRITORIAL (DFT)

COMANDOS DE POLICIAMENTO DO INTERIOR – SP

CPI – 1: SÃO JOSÉ DOS CAMPOS

AVENIDA DEPUTADO BENEDITO MATARAZZO, 9931 - JARDIM AUGUSTA - SÃO JOSE DOS CAMPOS

CPI – 2: CAMPINAS

AVENIDA JOÃO JORGE, 499 - CENTRO - CAMPINAS

CPI – 3: RIBEIRÃO PRETO

AVENIDA CAVALHEIRO PASCHOAL INECHI, 1538 - JARDIM INDEPENDÊNCIA - RIBEIRÃO PRETO

CPI – 4: BAURU

RUA MAJ FONSECA OSÓRIO, 465 - VILA ANTARCTICA - BAURU

CPI – 5: SÃO JOSÉ DO RIO PRETO

AVENIDA DOS ESTUDANTES, 1980 - VILA AEROPORTO - SÃO JOSÉ DO RIO PRETO

CPI – 6: SANTOS

AVENIDA CORONEL JOAQUIM MONTENEGRO, 282 - PONTA DA PRAIA - SANTOS

CPI – 7: SOROCABA

RUA BENTO MANUEL RIBEIRO, 209 - VILA SÃO CAETANO - SOROCABA

CPI – 8: PRESIDENTE PRUDENTE

AVENIDA JOAQUIM CONSTANTINO, 351 - VILA FORMOSA - PRESIDENTE PRUDENTE

CPI – 9: PIRACICABA

RUA AMÉRICO VESPÚCIO, 438 - VILA ALGODOAL - PIRACICABA

CPI – 10: ARAÇATUBA

RUA CAPITÃO ALBERTO MENDES JUNIOR, 238 - AVIAÇÃO - ARAÇATUBA

BATALHÕES DE AÇÕES ESPECIAIS (BAEP)

1º BAEP – CAMPINAS – CPI/2

2º BAEP – SANTOS – CPI/6

3º BAEP – SÃO JOSE DOS CAMPOS – CPI/1

4º BAEP – SÃO PAULO – CPA/M4

5º BAEP – BARUERI – CPA/M8

6º BAEP – SÃO BERNARDO DO CAMPO – CPA/M6

7º BAEP – SÃO PAULO – CPA/M1

8º BAEP – PRESIDENTE PRUDENTE – CPI/8

9º BAEP – SÃO JOSÉ DO RIO PRETO – CPI/5

10º BAEP – PIRACICABA – CPI/9

11º BAEP – RIBEIRÃO PRETO – CPI/3

12º BAEP – ARAÇATUBA – CPI/10

13º BAEP – BAURU – CPI/4

14º BAEP – SOROCABA – CPI/7

15º BAEP – GUARULHOS – CPA/M7

COMANDO DE POLICIAMENTO RODOVIÁRIO

CPRv – SÃO PAULO
1º BPRv – SÃO BERNARDO DO CAMPO
2º BPRv – BAURU
3º BPRv – ARARAQUARA
4º BPRv – JUNDIAÍ
5º BPRv – SOROCABA
6º BPRv – GUARULHOS

COMANDO DE POLICIAMENTO AMBIENTAL

CPAmb – SÃO PAULO
1º BPAmb – SÃO PAULO
2º BPAmb – BIRIGUI
3º BPAmb – GUARUJÁ
4º BPAmb – SÃO JOSÉ DO RIO PRETO
5º BPAmb – CAMPINAS

COMANDO DE AVIAÇÃO AÉREA

CAV PM CMD – SÃO PAULO
CAV - SÃO JOSÉ DOS CAMPOS
CAV – CAMPINAS
CAV – RIBEIRÃO PRETO
CAV – BAURU
CAV – SÃO JOSE DO RIO PRETO
CAV – PRESIDENTE PRUDENTE
CAV – SOROCABA
CAV – PRAIA GRANDE
CAV – PIRACICABA
CAV – ARAÇATUBA

LOCALIZAÇÃO REGIONAL – COPOM

COPOM SÃO PAULO:CPA/M1,2,3,4,5,9,10,11
SÃO JOSE DOS CAMPOS:CPI/1
CAMPINAS:CPI/2
RIBEIRÃO PRETO:CPI/3
BAURU:CPI/4
SÃO JOSÉ DO RIO PRETO:CPI/5
SANTOS:CPI/6
SOROCABA:CPI/7
PRESIDENTE PRUDENTE:CPI/8
PIRACICABA: CPI/9
ARAÇATUBA: CPI/10

LOCALIZAÇÃO REGIONAL – CCO DAS CONCESSIONÁRIAS

AUTOBAN – JUNDIAÍ
- (11) 4589-4000

- 0800 055 5550
- Av. Professora Maria do Carmo Guimarães Pellegrini, 200 - Retiro, Jundiaí/SP, 13209-500

319,8 QUILOMETROS ADMINISTRADOS

Rodovias administradas:

- Rodovia Anhanguera (SP-330) - Do km 11 ao km 158.
- Rodovia dos Bandeirantes (SP-348) - Do km 13 ao km 173.
- Dom Gabriel Paulino Bueno Couto (SP-300) - Do km 62 ao km 64.
- Adalberto Panzan (SPI-102/330) - Do km 1 ao km 7.

Prazo da concessão: 05/1998 - 12/2026

CART – BAURU

- (14) 3104-2300
- 0800 773 0090
- Av. Issa Marar, 2-200 - Samambaia, Parque Res., Bauru - SP, 17018-002

834 QUILOMETROS ADMINISTRADOS

Rodovias administradas:

- Rodovia João Baptista Cabral Rennó (SP-225) - Do km 235+040 ao km 317+800.
- Rodovia Orlando Quagliato (SP-327) - Do km 0 ao km 32+433.
- Rodovia Raposo Tavares (SP-270) - Do km 381+703 ao km 654+703.

Prazo da concessão: 03/2009 - 03/2039

EIXO SP – SÃO CARLOS

- 0800 170 8998
- Rod. Washington Luís, km 216,800 – São Carlos/SP, 13574-970

1.273 QUILOMETROS ADMINISTRADOS

Rodovias administradas:

- Rodovia Engenheiro Paulo Nilo Romano (SP-225) - Do km 91+430 ao km 235+040.
- Rodovia Washington Luís (SP-310) - Do km 153+250 ao km 227+800.
- Rodovia Osni Mateus (SP-261) - Do km 150+600 ao km 183+650.
- Rodovia Geraldo de Barros (SP-304) - Do km 256+760 ao km 293+910, do km 198+140 ao km 256+760 e do km 168+512 ao km 198+140.
- Rodovia Dr. Américo Piva (SP-197) - Do km 0 ao km 20+020.
- Rodovia Wilson Finardi (SP-191) - Do km 74+720 ao km 98+490 e do km 99 ao 115+610.
- Rodovia Hermínio Petrin (SP-308) - Do km 173+622 ao km 194+200.
- Rodovia Comandante João Ribeiro de Barros (SP-294) - Do km 347+030 ao km 451+700 e do km 458 ao km 685+300.
- Rodovia Deputado Victor Maeda (SP-331) - Do km 165 ao km 206+532.
- Rodovia Lourenço Lozano (SP-293) - Do km 0+010 ao km 24+850.
- Rodovia Assis Chateaubriand (SP-425) - Do km 374+350 ao km 450+300.
- Rodovias Homero Severo Lins e Prefeito José Gigliardi (SP-284) - Do km 447+238 ao km 550+530.

Prazo da concessão: 05/2020 - 05/2050

COLINAS – ITU

- (11) 2118-9750
- 0800 703 5080
- Av. Plaza, 6 - Jardim Paraíso, Itu - SP, 13302-100

306,8 QUILOMETROS ADMINISTRADOS

Rodovias administradas:

- Rodovias Dep. Arquimedes Lammoglia, Pref. Hélio Steffen, Eng. Ermênio de Oliveira Penteado e Santos Dumont (SP-075) – Do km 15 ao km 77+600.
- Rodovias Fausto Santomauro, Cornélio Pires e Antônio Romano Schincariol (SP-127) – Do km 0 ao km 32+026 e do km 39+900 ao km 105+900.
- Rodovia Castello Branco (SP-280) – Do km 79+380 ao km 129+600.
- Rodovia Marechal Rondon (SP-300) – Do km 64+600 ao km 103 e do km 108+900 ao km 158+650.
- Rodovia Eng. Herculano Godoy Passos (SPI-102/300) - Do km 0 ao km 7+900.

Prazo da concessão: 03/2000 - 07/2028

ECOPISTAS – ITAQUAQUECETUBA

- (11) 4646-3400
- 0800 777 0070
- SP 070 - Rod. Ayrton Senna, km 32,000 - Rio Abaixo, Itaquaquecetuba - SP, 08578-010

143,7 QUILOMETROS ADMINISTRADOS**Rodovias administradas:**

- Rodovias Ayrton Senna e Governador Carvalho Pinto (SP-070) - Do km 11+190 ao km 134+700.
- Rodovia Hélio Smith (SP-019) - Do km 0 ao km 2+400.
- Rodovia dos Tamoios (SP-099) - Do km 4+500 ao km 11+500.
- SPI-179/060 - Do km 0 ao km 5+400.
- SPI-035/056 - Do km 0 ao km 0+880.
- SPI-117/060 - Do km 0 ao km 4+700.

Prazo da concessão: 06/2009 - 06/2039

ECOVIAS – SÃO BERNARDO DO CAMPO

- (11) 4358-8675
- 0800 19 7878
- SP 160 - Rod. Imigrantes, km 28,500 - São Bernardo do Campo – SP

176,7 QUILOMETROS ADMINISTRADOS**Rodovias administradas:**

- Rodovia Anchieta (SP-150) - Do km 9+700 ao km 65+600.
- Rodovia dos Imigrantes (SP-160) - Do km 11+460 ao km 70.
- Interligação Planalto (SP-041) - Do km 0 ao km 8.
- Interligação Baixada (SP-059) - Do km 0 ao km 1+800.
- Rodovia Cônego Domenico Rangoni (SP-248/55) - Do km 0 ao km 8+400.
- Rodovia Padre Manoel da Nóbrega (SP-055) - Do km 248+500 ao km 270+600 e do km 270+600 ao 292+200.

Prazo da concessão: 05/1998 - 05/2025

ENTREVIAS – MARÍLIA

- 0800 3000 333
- Av. das Esmeraldas, nº 3895, sala 210, Esmeralda, Marília/SP – 17514-000

570,8 QUILOMETROS ADMINISTRADOS**Rodovias administradas:**

- Rodovias José de Almeida e Eng. Hélder de Sá (SP-266) - Do km 486+492 ao km 509+036.

- Rodovia Cmt. João Ribeiro de Barros (SP-294) - Do km 451+700 ao 458.
- Rodovias Aflílio Balbo, Armando de Salles Oliveira e Prefeito Antônio Duarte Nogueira (SP-322).
- Rodovia Alexandre Balbo (SP-328).
- Rodovia Anhanguera (SP-330).
- Rodovias Dr. Mario Gentil, Dona Leonor Mendes de Barros, Rachid Rayes e Miguel Jubran (SP-333) - Do km 212+450 ao km 327+200, do km 333+500 ao km 400+988 e do km 404+251 ao km 450+990.
- Rodovia Laureanus Brogna (SP-351).

Prazo da concessão: 06/2017 - 06/2047

INTERVIAS – ARARAS

- (19) 3543-6000
- 0800 707 1414
- SP 330 - Rod. Anhanguera, km 168,000, Pista Sul, s/n - Jardim Sobradinho, Araras - SP, 13601-970

375,6 QUILOMETROS ADMINISTRADOS

Rodovias administradas:

- Rodovia Anhanguera (SP-330) - Do km 158+500 ao km 240+500.
- Rodovias Deputado Laércio Corte, Engenheiro João Tosello e Monsenhor Clodoaldo de Paiva (SP-147) - Do km 041+360 ao km 060+700, do km 062+450 ao km 106+320 e do km 111+748 ao km 143+000.
- Anel Viário Prefeito Jamil Bacar (SPI-054/147) - Do km 0 ao km 011+500.
- Rodovia Wilson Finardi (SP-191) - Do km 0 ao km 046+900 e do km 049+700 ao km 074+721.
- Rodovias Vicente Botta e Dr. Paulo Lauro (SP-215) - Do km 051+350 ao km 097+370, do km 099+600 ao km 131+000 e do km 131+000 ao km 146+700.
- Rodovia Comendador Virgolino de Oliveira (SP-352) - Do km 162+540 ao km 185+171.
- Rodovia Gilberto Sila Telles (SPI-165/330) - Do km 0 ao km 4+670.

Prazo da concessão: 02/2000 - 01/2027

RENOVIAS – MOGI MIRIM

- (19) 3806-7235
- 0800 055 9696
- SP 342 - Governador Adhemar Pereira de Barros, km 158,000, Norte, s/n - Parque da Imprensa, Mogi Mirim - SP, 13806-306

345,6 QUILOMETROS ADMINISTRADOS

Rodovias administradas:

- Rodovias Gov. Dr. Adhemar Pereira de Barros, Deputado Mário Beni, Prof. Boanerges Nogueira de Lima e Prefeito José André de Lima (SP-340) - Do km 114+100 ao km 281+770.
- Rodovia Gov. Dr. Adhemar Pereira de Barros (SP-342) - Do km 171+500 ao km 251+150.
- Rodovias Vereador Rubens Leme Asprino e Dom Tomás Vaqueiro (SP-344) - Do km 200+100 ao km 242+600.
- Rodovia Hélio Moreira Salles (SP-215) - Do km 029+755 ao km 049+940.
- Rodovia Deputado Eduardo Vicente Nasser (SP-350) - Do km 238+412 ao km 272+100.

Prazo da concessão: 04/1998 - 06/2022

RODOANEL – BARUERI

- (11) 2664-6000
- 0800 773 6699

- SP 021 - Rodoanel Mário Covas, 280 - km 23,000 - Tamboré, Barueri - SP, 02675-031

30 QUILOMETROS ADMINISTRADOS

Rodovias administradas:

• Rodoanel Mario Covas (SP-021) - Do km 0+000 ao km 30+000 - Trecho Oeste.

Prazo da concessão: 06/2008 - 05/2038

ROTA DAS BANDEIRAS – SALTO DE ITU

- (11) 4894-8500

- 0800 770 8070

- SP 065 - Rod. Dom Pedro I, Km 110,400 - Sítio da Moenda, Itatiba - SP, 13252-800

297 QUILOMETROS ADMINISTRADOS

Rodovias administradas:

• Rodovia Romildo Prado (SP-063) - Do km 0 ao km 15+700.

• Rodovia D. Pedro I (SP-065) - Do km 0 ao km 145+500.

• Rodovia José Roberto Magalhães Teixeira (SP-083) - Do km 0 ao km 18+280.

• Rodovia Professor Zeferino Vaz (SP-332) - Do km 110+280 ao km 187+310.

• Rodovia Engenheiro Constâncio Cintra (SP-360) - Do km 61+900 ao km 81+220.

• Acesso Valinhos (SPA-122/065) - Do km 0 ao km 4+250.

• Acesso Jundiaí (SPA-067/360) - Do km 0 ao km 2+400.

• Acesso Barão Geraldo (SPA-114/332) - Do km 0 ao km 0+600.

Prazo da concessão: 04/2009 - 04/2039

RODOVIAS DO TIETE – SALTO

- (11) 4602-7900

- 0800 770 3322

- SP 308 - Rod. Comendador Mario Dedini, Km 108,600 - Zona Rural, Salto - SP, 13328-300

415,1 QUILOMETROS ADMINISTRADOS

Rodovias administradas:

• Rodovia Jornalista Aguirre Proença (SP-101) - Do km 0 ao km 71+250.

• Rodovia Dr. João José Rodrigues (SP-113) - Do km 0 ao km 14+400.

• Rodovia Prof. João Hipólito Martins (SP-209) - Do km 0 ao km 21+090.

• Rodovia Marechal Rondon (SP-300) - Do km 158+650 ao km 336+500.

• Rodovia Comendador Mário Dedini / Rodovia do Açúcar (SP-308) - Do km 102+200 ao km 162+000.

• Rodovia Ernesto Paterniani / Contorno de Piracicaba (SPI-162/308) - Do km 0 ao km 8+875.

Prazo da concessão: 04/2009 - 04/2039

RODOVIA DOS TAMOIOS S/A – SÃO JOSÉ DOS CAMPOS

- 0800 770 80 70

- Av. Cassiano Ricardo, nº 601, 6º andar, Jardim Aquarius, São José dos Campos/SP – 12246-870

84,5 QUILOMETROS ADMINISTRADOS

Rodovias administradas:

• Rodovia dos Tamoios (SP-099) - Do km 11+500 ao km 83+400.

• SPAs 032/099, 033/099, 035/099 e 037/099.

• Contorno de Caraguatatuba e São Sebastião.

Prazo da concessão: 12/2014 - 04/2045

SPVIAS – TATUÍ

- (15) 3259-8000
- 0800 703 5030
- SP127 - Rod. Antônio Romano Schincariol - km 112,400 - Pista Sul, Tatuí/SP, 18277-670

516 QUILOMETROS ADMINISTRADOS

Rodovias administradas:

- Rodovia Castello Branco (SP-280) - Do km 129+600 ao km 315+034.
- Rodovia João Mellão (SP-255) - Do km 237+770 ao km 288+190.
- Rodovias Antônio Romano Schincariol e Professor Francisco da Silva Pontes (SP-127) - Do km 105+900 ao km 213+150.
- Rodovia Raposo Tavares (SP-270) - Do km 115+500 ao km 168+210.
- Rodovia Francisco Alves Negrão (SP-258) - Do km 222+800 ao km 342+670.

Prazo da concessão: 02/2000 - 10/2027

SP MAR – ITAPECERICA DA SERRA

- 0800 774 8877
- (11) 4359-9200
- Rodovia Mario Covas, km 41, Batistini, Santo André/SP – 09844-390

116,7 QUILOMETROS ADMINISTRADOS

Rodovias administradas:

- Rodoanel Mario Covas (SP-021) - Do km 30+000 ao km 86+000 - Trecho Sul.
- Rodoanel Mario Covas (SP-021) - Do km 86+000 ao km 124+000 - Trecho Leste.
- Interligação com a Papa João XXIII (SPA-086/21) - Do km 0+000 ao km 4+300.

Prazo da concessão: 03/2011 - 03/2046

TEBE – BEBEDOURO

- (17) 3344-0011
- 0800 055 1167
- SP 326 - Rodovia Brigadeiro Faria Lima, KM 382,982m - Pista Norte - Caixa postal 97, Bebedouro - SP, 14700-970

156 QUILOMETROS ADMINISTRADOS

Rodovias administradas:

- Rodovia Brigadeiro Faria Lima (SP-326) - Do km 379+266 ao km 426+300.
- Rodovia Comendador Pedro Monteleone (SP-351) - o km 153+172 ao km 218+020.
- Rodovia José Della Vechia/Orlando Chesini Ometto (SP-323) - Do km 0 ao km 44+100.

Prazo da concessão: 03/1998 - 02/2025

TRIANGULO DO SOL – MATÃO

- (16) 3383-6302
- 0800 701 1609
- R. Marlene David dos Santos, 325 - Jardim Paraíso, Matão - SP, 15991-360

442,1 QUILOMETROS ADMINISTRADOS

Rodovias administradas:

- Rodovia Washington Luís (SP-310) - Do km 227+800 ao km 454+300.
- Rodovia Brigadeiro Faria Lima (SP-326) - Do km 293 ao km 379+266.
- Rodovias Carlos Tonani, Nemésio Cadetti, Laurentino Mascari e Dr. Mario Gentil (SP-333) - Do km 83+020 ao km 212+450.

Prazo da concessão: 05/1998 - 09/2021

VIARONDON – LINS

- (14) 3533-2650
- 0800 729 9300
- R. João Moreira da Silva, 509 - Jardim Americano, Lins - SP, 16400-679

416,8 QUILOMETROS ADMINISTRADOS

Rodovias administradas:

- Rodovia Marechal Rondon (SP-300) - Do km 336+500 ao km 667+630.
- SPA 376/300 - Avaí.
- SPA 388/300 - Presidente Alves.
- SPA 396/300 - Pirajuí.
- SPA 397/300 - Pirajuí.
- SPA 422/300 - Cafelândia.
- SPA 425/300 - Cafelândia.
- SPA 460/300 - Promissão.
- SPA 476/300 - Avanhandava.
- SPA 483/300 - Penápolis.
- SPA 501/300 - Glicério.
- SPA 509/300 - Coroados.
- SPA 516/300 - Birigui.
- SPA 553/300 - Guararapes.
- SPA 561/300 - Rubiácea.
- SPA 568/300 - Bento de Abreu.
- SPA 576/300 - Valparaíso.
- SPA 594/300 - Lavínia.
- SPA 601/300 - Mirandópolis.
- SPA 607/300 - Mirandópolis.
- SPA 615/300 - Guaraçaí.
- SPA 624/300 - Muritinga do Sul.
- SPA 653/300 - Castilho.
- SPA 486/300 - Boa Esperança à Penápolis.

Prazo da concessão: 05/2009 - 05/2039

VIAOESTE – BARUERI

- (11) 2664-6000
- 0800 701 5555
- SP 280 - Rod. Pres. Castello Branco, KM 24 - Jardim Mutinga, Barueri - SP, 06463-400

169,2 QUILOMETROS ADMINISTRADOS

Rodovias administradas:

- Rodovia Castello Branco (SP-280) - Do km 13+460 ao km 79+380.
- Rodovia Raposo Tavares (SP-270) - Do km 34 ao km 115+500.
- Rodovia Senador José Ermírio de Moraes (SP-075) - Do km 0 ao km 15+000.
- Rodovia Celso Charuri (SP-091) - Do km 0 ao km 6+700.

Prazo da concessão: 03/1998 - 12/2022

VIA PAULISTA – RIBEIRÃO PRETO

- 0800 001 1255
- Rodovia Anhanguera, km 312,200, Ribeirão Preto/SP

720,6 QUILOMETROS ADMINISTRADOS

Rodovias administradas:

- Rodovia Antônio Machado Sant'Anna (SP-255) - Do km 2+800 ao km 83+200.
- Rodovia Comandante João Ribeiro de Barros (SP-255) - Do km 83+200 ao km 147+300.
- Rodovia Otávio Pacheco de Almeida Prado (SP-255) - Do km 155+770 ao km 179+600.
- Rodovia Deputado João Lázaro de Almeida Prado (SP-255) - Do km 179+600 ao km 198+700.
- Rodovia João Mellão (SP-255) - Do km 198+700 ao km 237+770.
- Rodovia Eduardo Saigh (SP-255) - Do km 288+190 ao km 320.
- Rodovia Jurandir Siciliano (SP-255) - Do km 334+250 ao km 357+430.
- Rodovia Engenheiro Agrônomo Constante Pavan Júnior (SP-249) - Do km 144+150 ao km 158+400.
- Rodovia Aparício Biglia Filho (SP-281) - Do km 43+360 ao km 70+850.
- Rodovia Antônio Prado Galvão de Barros (SP-304) - Do km 293+910 ao km 295+930.
- Rodovia Deputado Aldo Lupo (SP-257) - Do km 0 e 19+500.
- Rodovia Engenheiro Thales de Lorena Peixoto Júnior (SP-318) - Do km 235+400 ao km 280.
- Rodovia José Fregonese (SP-328) - Do km 289+830 ao km 302+060.
- Rodovia José Fregonese (SP-328) - Do km 304+310 ao km 306+820.
- Rodovia José Fregonese (SP-328) - Do km 307+600 ao km 311+930.
- Rodovia Cândido Portinari (SP-334) - Do km 318 ao km 406.
- Rodovia Engenheiro Ronan Rocha (SP-345) - Do km 10+500 ao km 39+100.
- Rodovia Anhanguera (SP-330) - Do km 240+500 ao km 318+500.

Prazo da concessão: 10/2017 - 10/2047

LOCALIZAÇÃO – CCO REGIONAIS DO DER

- DR.1 – Divisão Regional de Campinas (19) – 3256-1961
 DR.2 – Divisão Regional de Itapetininga (15) – 3271-7100
 DR.3 – Divisão Regional de Bauru (14) – 3203-2100
 DR.4 – Divisão Regional de Araraquara (16) – 3322-2622
 DR.5 – Divisão Regional de Cubatão (13) – 3361-1355
 DR.6 – Divisão Regional de Taubaté (12) – 3633-3854
 DR.7 – Divisão Regional de Assis (18) – 3402-1521
 DR.8 – Divisão Regional de Ribeirão Preto (16) – 3629-2425
 DR.9 – Divisão Regional de São José do Rio Preto (17) – 3238-2722
 DR.10 – Divisão Regional de São Paulo (11) – 5056-8510
 DR.11 – Divisão Regional de Araçatuba (18) – 3623-7111
 DR.12 – Divisão Regional de Presidente Prudente (18) – 3222-9400
 DR.13 – Divisão Regional de Rio Claro (19) – 3526-8000
 DR.14 – Divisão Regional de Barretos (17) – 3322-3633

LOCALIZAÇÃO DAS BASES DE VALORES DO ESTADO

Protege S/A: Proteção e Transporte de Valores

Endereço: R. Augusta, 257 - Consolação, São Paulo - SP, CEP 06190-220;

Endereço: R. Adriano José Marchini, 32 - Água Branca, São Paulo - SP, CEP 05036-020;

Endereço: R. Visconde de Ouro Preto, 74 - Consolação, São Paulo - SP, CEP 01303-060

Endereço: R. Laguna, 42 - Várzea de Baixo, São Paulo - SP, CEP 04728-000;

Endereço: R. Henrique Ongari, 89 - Água Branca, São Paulo - SP, CEP 05037-150;

Endereço: R. dos Coqueiros, 1350 - Campestre, Santo André - SP, CEP 09080-010;

<p>Endereço: Rua Capitão Ricardo de Oliveira, 70 - Vila Barão, Sorocaba - SP, CEP 18065-600;</p> <p>Endereço: R. João Felipe Xavier da Silva, 488 - São Bernardo, Campinas - SP, CEP 13030-680;</p> <p>Endereço: R. Bernardino Martins Filho, 100 - Jardim das Bandeiras, Campinas - SP, CEP 13051-103;</p> <p>Endereço: Av. Nossa Senhora da Paz, 1140 - Jardim Alto Alegre, São José do Rio Preto - SP, CEP 15055-500;</p> <p>Endereço: R. Humaitá, 310 - Santa Cruz, Ribeirão Preto - SP, CEP 14020-680;</p> <p>Endereço: R. São Bernardo, 1260 - Planalto, Araçatuba - SP, CEP 16075-013;</p> <p>Endereço: R. Comendador João Peretti, 541 - Vila Santa Helena, Pres. Prudente - SP, CEP 19015-610;</p> <p>Endereço: Av. Nações Unidas, 3036 - Centro, Bauru - SP, CEP 17010-130;</p> <p>Endereço: Av. Senador Feijó, 499 - Vila Matias, Santos - SP, CEP 11015-505.</p>	
Prosegur Brasil S/A: Transportadora de Valores e Segurança	
<p>Endereço: R. Clímaco Barbosa, 600 - Cambuci, São Paulo - SP, CEP 01523-000;</p> <p>Endereço: Avenida São João 32 - andar 9, São Paulo - SP, CEP 01036-000;</p> <p>Endereço: Av. Tomás Edson, 1250 - Parque Industrial Tomas Edson, São Paulo - SP, CEP 01140-001;</p> <p>Endereço: Rua G W Borghoff, 100 - Parque Industrial Tomas Edson, São Paulo - SP, CEP 01144-080;</p> <p>Endereço: R. Barão do Bananal, 1311 - Pompeia, São Paulo - SP, CEP 05024-000;</p> <p>Endereço: Av. Condessa Elizabeth de Robiano, 1880 - Tatuapé, São Paulo - SP, CEP 03077-005;</p> <p>Endereço: Av. Eid Mansur, 666 - Vila Santo Antônio de Carapicuíba, Cotia - SP, CEP 06708-070;</p> <p>Endereço: Av. Marquês de São Vicente, 1200 - Várzea da Barra Funda, São Paulo - SP, CEP 01139-002;</p> <p>Endereço: R. Ana Custódio da Silva, 90 - Jardim Nova Mercedes, Campinas - SP, CEP 13052-502;</p> <p>Endereço: R. Holanda, 100 - Jardim Oswaldo Cruz, São José dos Campos - SP, CEP 12216-570.</p>	
Brink's: Segurança e Transporte de Valores	
<p>Endereço: R. Achilles Orlando Curtolo, 677 - Parque Industrial Tomas Edson, São Paulo - SP, CEP 01142-000;</p> <p>Endereço: R. Rosa e Silva, 104 - Santa Cecília, São Paulo - SP, CEP 01230-020.</p>	
Blue Angels: Segurança Privada e Transporte de Valores	
<p>Endereço: R. Estácio de Sá, 756 - Jardim Santa Genebra, Campinas - SP, CEP 13080-010.</p>	
Tbforte: Transportadora Valores Brasil Forte	
<p>Endereço: R. Manoel Pinto de Carvalho, 150 - Jardim Pereira Leite, São Paulo - SP, CEP 02712-120;</p> <p>Endereço: R. Dom Aguirre, 458 - Vila Sofia, São Paulo - SP, CEP 04671-245;</p>	

Endereço: Rua Domingos Marchetti, 41 - Limão, São Paulo - SP, CEP 02712-150;	
Endereço: R. Moxotó - Chácaras Reunidas, São José dos Campos - SP, CEP 12238-320;	
Endereço: Av. Hollingsworth Iporanga, Sorocaba - SP, CEP 18087-105.	
IBL VALORES	
Endereço: Av. Condessa Elizabeth de Robiano, 320 - Tatuapé, São Paulo - SP, CEP 03074-000.	
DISTÂNCIA DAS SEDES DA POLÍCIA FEDERAL EM RELAÇÃO AOS CPIs	
DELEGACIA DE ARAÇATUBA (18) – 3117-2300 Chefe: DPF Frederico Franco Rezende Endereço: Av. Brasília, 2.212 - Jardim Nova Iorque	DISTÂNCIA 5,8 Km
CPI – 10: ARAÇATUBA (18) – 2102-2500 Rua Capitão Alberto Mendes Júnior, 238 - Aviação – Araçatuba	
POLÍCIA FEDERAL	
DELEGACIA DE ARARAQUARA (16) – 2108-5100 Chefe: DPF Auris Cesar da Silva Brisola Endereço: Av. Maria Antônia Camargo de Oliveira, 3013 - Vila Ferroviária	DISTÂNCIA 92,400 Km
CPI-3:RIBEIRÃO PRETO (16) – 3969-9960 Avenida Cavaleiro Paschoal Inechi, 1538 - Jardim Independência	
POLÍCIA FEDERAL	
DELEGACIA DE BAURU (14) – 3312-3101 Chefe: DPF Fernando Biondo Salomão Endereço: Av. Getúlio Vargas nº 20-55, Jd. Europa	DISTÂNCIA 5,2 Km
CPI-4:BAURU (14) – 3222-3172 Rua Maj Fonseca Osório, 465 - Vila Antártica	
POLÍCIA FEDERAL	
DELEGACIA DE CAMPINAS/SP (19) – 3345-2200 Chefe: DPF Edson Geraldo de Souza Endereço: Rua Dr. Antônio Álvares Lobo, 620, Botafogo	DISTÂNCIA 3,7 Km
CPI-2: CAMPINAS (19) – 3772-6747 Avenida João Jorge, 499 - Centro	
POLÍCIA FEDERAL	
DELEGACIA DE CRUZEIRO (12) – 2122-2901 Chefe: DPF Luciana Maibashi Gebrim Endereço: Av. Nesralla Rubez, 998, centro, Cruzeiro/SP	DISTÂNCIA 125 Km
CPI-1: SÃO JOSÉ DOS CAMPOS (12) 3922-9666 Avenida Deputado Benedito Matarazzo, 9931 - Jardim Augusta	
POLÍCIA FEDERAL	
DELEGACIA DE JALES (17) – 3356-1200 Chefe: DPF Jackson Gonçalves Endereço: Av. Juscelino Kubitschek de Oliveira, 197 – Jardim Samambaia – Jales/SP	DISTÂNCIA 113 Km
CPI-10: ARAÇATUBA (18) – 2102-5200 Rua Capitão Alberto Mendes Júnior, 238 - Aviação	

POLÍCIA FEDERAL	
DELEGACIA DE MARÍLIA (14) – 3303-3000 Chefe: DPF Alexandre Schrank Araújo Endereço: Av. Jôquei Clube, nº 87 – Jôquei Clube	DISTÂNCIA 103 Km
CPI-4:BAURU (14) – 3222-3172 Rua Maj Fonseca Osório, 465 - Vila Antártica	
POLÍCIA FEDERAL	
DELEGACIA DE PIRACICABA (19) – 3301-5201 Chefe: DPF Melissa Maximino Pastor Endereço: Rua Liberato Macedo, nº 872 - Bairro São Dimas	DISTÂNCIA 3,6 Km
CPI-9:PIRACICABA (19) 6009-2000 Rua Américo Vespúcio, 438 - Vila Algodão - Piracicaba	
POLÍCIA FEDERAL	
DELEGACIA DE PRESIDENTE PRUDENTE (18) – 3344-3001 Chefe: DPF Daniel Coraça Júnior Endereço: Avenida Luís Cezário, nº 380, Jardim Colina	DISTÂNCIA 5,300 Km
CPI-8: PRESIDENTE PRUDENTE (18) 3221-8990 Avenida Joaquim Constantino, 351 - Vila Formosa - Presidente Prudente	
POLÍCIA FEDERAL	
DELEGACIA DE RIBEIRÃO PRETO (16) – 3238-5200 Chefe: DPF Murilo Almeida Gimenes Endereço: Rua João Alves da Silva Jr. nº 546, Jardim Canadá	DISTÂNCIA 8,200 Km
CPI-3: RIBEIRÃO PRETO (16) 3969-9960 Avenida Cavalheiro Paschoal Innechi, 1538 - Jardim Independência - Ribeirão Preto	
POLÍCIA FEDERAL	
DELEGACIA DE SANTOS (13) – 3213-1800 Chefe: DPF Luciana Fuschini Nave Endereço: Rua Riachuelo, 27, Centro	DISTÂNCIA 8 Km
CPI-6: SANTOS (13) 3227-5858 Avenida Coronel Joaquim Montenegro, 282 - Ponta da Praia - Santos	
POLÍCIA FEDERAL	
DELEGACIA DE SÃO JOSÉ DO RIO PRETO (17) – 3122-6000 Chefe: DPF Cristiano Pádua da Silva Endereço: R. Maria Agreli Tambury, 1956 - Jardim Alto Alegre	DISTÂNCIA 5,400 Km
CPI-5: SÃO JOSÉ DO RIO PRETO (17) 3231-7771 Av. Dos Estudantes, 1980 - Boa Vista - São José do Rio Preto	

POLÍCIA FEDERAL	
DELEGACIA DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS (12) – 3202-7100 Chefe: DPF Roberto Biasoli Endereço: Avenida Tívoli, nº 44 - Vila Bethânia	DISTÂNCIA 2,800 Km
CPI-1: SÃO JOSÉ DOS CAMPOS (12) 3922-9666 Avenida Deputado Benedito Matarazzo, 9931 - Jardim Augusta	
POLÍCIA FEDERAL	
DELEGACIA DE SÃO SEBASTIÃO (12) – 2163-1595 Chefe: DPF Gilberto Antônio de Castro Júnior Endereço: Rua Fabio Cassio, n.º 18, Porto Grande	DISTÂNCIA 110 Km
CPI-1: SÃO JOSÉ DOS CAMPOS (12) 3922-9666 Avenida Deputado Benedito Matarazzo, 9931 - Jardim Augusta	
POLÍCIA FEDERAL	
DELEGACIA DE SOROCABA (15) – 3416-5200 Chefe: DPF Rogerio Giampaoli Endereço: Rodovia Raposo Tavares, km 103,5 - Jardim Itanguá	DISTÂNCIA 4,5 Km
CPI-7: SOROCABA (15) 3229-3900 Rua Bento Manoel Ribeiro, 209 - Vila São Caetano – Sorocaba/SP	
DISTÂNCIA DAS SEDES DA PRF EM RELAÇÃO AOS CPIS	
POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL	
DELEGACIA EM SÃO JOSÉ DOS CAMPOS Endereço: BR 116 - Rodovia Presidente Dutra, Km 156 Telefones: (12) 3931-7088 / (12) 3931-7476 Atendimento: 8h00 às 12h00 - 13h00 às 17h00	DISTÂNCIA 10,5 Km
COMANDO DE POLICIAMENTO DO INTERIOR - 1 Avenida Deputado Benedito Matarazzo, 9931 - Jardim Oswaldo Cruz - São José dos Campos (12) 3922-9666	
POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL	
DELEGACIA EM ATIBAIA Endereço: BR 381 - Rodovia Fernão Dias, Km 47 Telefones: (11) 4412-2055, (11) 4412-2577 Atendimento: 8h00 às 12h00 e das 13h00 às 17h00	DISTÂNCIA 70,9 KM
COMANDO DE POLICIAMENTO DO INTERIOR 2 Avenida João Jorge, 499 - Centro - Campinas - Tel: (19) 3772-6700	
POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL	
DELEGACIA EM ITAPECERICA DA SERRA Endereço: Rua Montevidéu, 1026 - Parque Paraíso Telefones: (11) 4666-2494, (11) 4666-4103 Atendimento: das 8:00 às 12:00 e das 13:00 às 17:00	DISTÂNCIA 106 KM
COMANDO DE POLICIAMENTO DO INTERIOR 7 Rua Bento Manoel Ribeiro, 209 - Vila São Caetano – Sorocaba/SP – Tel: (15) 3229-3900	
POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL	

DELEGACIA EM REGISTRO Endereço: Av. Presidente Castelo Branco, 1931, Km 446 - Vila Ponce Telefones: (13) 3821-7733, (13) 99657-7825 (WhatsApp) Atendimento: 8h00 às 12h00 - 13h00 às 17h00	DISTÂNCIA 156 KM
COMANDO DE POLICIAMENTO DO INTERIOR 7 Rua Bento Manoel Ribeiro, 209 Vila São Caetano-Sorocaba/SP Tel: (15) 3229-3900	
POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL	
DELEGACIA EM UBATUBA Endereço: BR 101 - Rodovia Governador Mário Covas, km 47,8 Telefones: (12) 3832-3247 Atendimento: 8h00 às 12h00 - 13h00 às 17h00	DISTÂNCIA 132 KM
COMANDO DE POLICIAMENTO DO INTERIOR - 1 Avenida Deputado Benedito Matarazzo, 9931 - Jardim Oswaldo Cruz - São José dos Campos (12) 3922-9666	
POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL	
DELEGACIA EM CACHOEIRA PAULISTA Endereço: BR 116 - Rodovia Presidente Dutra, Km 78,8 - Roseira/SP Telefone: (12) 3101-2820 / (12) 3646-1200 Atendimento: 8h00 às 16h00	DISTÂNCIA 69 KM
COMANDO DE POLICIAMENTO DO INTERIOR - 1 Avenida Deputado Benedito Matarazzo, 9931 - Jardim Oswaldo Cruz - São José dos Campos (12) 3922-9666	
POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL	
DELEGACIA EM MARÍLIA Endereço: BR 153 - Rodovia Transbrasiliana, Km 259 - Vila Jockey Club Telefones: (14) 3451-1044, (14) 3417-2499, (14) 3451-4733 Atendimento: 8h00 às 17h00	DISTÂNCIA 106 KM
COMANDO DE POLICIAMENTO DO INTERIOR - 4 Rua: Major Fonseca Osório 4-65 – Vila Antártica – Bauru/SP Tel: (14) 3222-3172	
POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL	
DELEGACIA EM SÃO JOSÉ DO RIO PRETO Endereço: BR 153 - Rodovia Transbrasiliana, Km 59,5 - Vila Militar	DISTÂNCIA 6 KM
COMANDO DE POLICIAMENTO DO INTERIOR - 5 Av. Dos Estudantes, 1980 - Boa Vista - São José do Rio Preto (17) 3231-7771	

APÊNDICE F – MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS

1 INTRODUÇÃO

As ocorrências envolvendo os crimes UVP têm ocorrido com maior frequência nos últimos anos, e por isso, os danos sociais vêm sendo alvo de atenção de gestores públicos, jornalistas, da academia e da sociedade.

Os impactos negativos decorrentes desses eventos, tais como perdas de vidas, danos materiais e prejuízos econômicos, geram uma preocupação enorme para as instituições de segurança pública.

A Gestão de Riscos antecede as etapas de Gestão do Incidente (eclosão do crime), sendo composta basicamente das fases de prevenção e preparação emergencial. Uma terceira perspectiva de mitigação de danos é efeito direto da execução bem-feita das etapas anteriores.

Cada etapa de enfrentamento desse tipo de crime extremo é essencial para minimização de impactos negativos, por isto, uma equipe bem-preparada estará apta a agir com agilidade e precisão, auxiliando os Comandantes na redução dos danos e prejuízos.

Atualmente, o monitoramento e controle dos crimes UVP, são realizados preferencialmente de forma reativa, por cada unidade impactada, geralmente em reuniões com esse objetivo, oportunidade em são manipulados documentos e ouvidos alguns atores que participaram efetivamente da ocorrência que envolvia esses crimes.

Por mais que essa prática produza algum resultado, e ainda, considerando que algumas unidades já estão avançando em termos de preparação, em função da realização de simulados, se faz necessário a utilização de novos instrumentos que possam incrementar ainda mais a preparação do efetivo policial, em função dos perfis dessas ocorrências.

Nesse sentido, a utilização de indicadores de prevenção é primordial para a redução dos danos sociais, pois possibilita a correção de falhas durante o processo de atuação preventiva, logicamente já antecedido de uma cuidadosa fase de escolha desses indicadores, e organiza a etapa de preparação emergencial, de modo a receber com segurança a fase seguinte de gestão do incidente.

Essa metodologia irá aprimorar ainda mais o sistema de atendimento dos crimes UVP, antes que eventos negativos atinjam policiais e civis, pois por mais que

a coleta de dados quantitativos, constitua uma etapa fundamental do processo de análise criminal, ela é somente a primeira etapa de uma construção que envolve vários atores do sistema de segurança pública.

Na atualidade, existe amplo reconhecimento da comunidade científica, de que nenhuma organização pública ou privada, com fins militares ou civis, funciona bem sem um capital humano apto a desenvolver com eficácia, eficiência e efetividade as atividades que lhe são destinadas, quiçá, a situação piora bastante, quando seus olhares não conseguem aprimorar ou traçar ações de prevenção da criminalidade, se este for o negócio principal de sua atividade.

2 INDICADOR DE PREVENÇÃO

O Indicador de Prevenção (IP) deve ser criado para se medir e potencializar o nível de prevenção, e ainda, permitir correções de posturas, em função das ações adotadas, com o objetivo de reduzir o risco de ocorrência dos crimes UVP.

Na construção do presente indicador o Comandante de Batalhão deve inicialmente checar o nível de capacitação institucional de sua unidade, isto é, por meio de entrevistas e se possível, com confirmação documental de experiência adquirida, avaliar o nível de conhecimento dos Oficiais e Praças quanto a possibilidade de adoção de estratégias preventivas ou de preparo emergencial para fazer frente ao tema de Gestão de Riscos que envolvam os crimes UVP.

Na sequência cada Comandante Territorial ou Especializado deverá definir uma equipe técnica de seu Batalhão, necessariamente com o envolvimento de componentes da área de inteligência, operações, logística e finanças, e ainda, poderá contar, se possível, com a participação de representantes de outros segmentos, que atuam ou atuaram diretamente no atendimento ou sofreram prejuízos com esse tipo de ocorrência, visando definir os indicadores que nortearão as ações preventivas. Podem ser criados indicadores de bloqueios e cercos preventivos, tempo de observação em pontos estratégicos, palestras realizadas, cursos e treinamentos realizados pelo efetivo, horas patrulhadas em segmentos estratégicos, registros de veículos suspeitos em áreas sensíveis, pessoas e veículos abordados em áreas sensíveis, imagens captadas, horas de sobrevoo com drones, dentre outros.

Nesse sentido, cabe destacar que a competência dos representantes convidados será mantida, num primeiro momento, no nível de consultiva, pois a

competência deliberativa será conservada com o Comandante de Batalhão, autoridade que define o grau de risco, diante dos planos de ações que serão criados. Por vezes, em algumas oportunidades, exceção a essa regra, pode ser organizada, por exemplo, em reuniões conjuntas, quando participarem mais de um Comandante de Batalhão, pois nesse caso, as competências originárias (territoriais), de apoio ou de reforço devem ser acordadas, visando um melhor entrosamento entre as unidades, providência essa, aliás, indispensável para o sucesso da missão.

Os Comandantes Territoriais devem possuir uma consciência situacional que permita entender o problema, definir as estratégias, definir as premissas dos planos de ações, os quais serão elaborados pelo nível tático e implementados pelo nível operacional, levando-se em consideração os recursos que serão alocados.

3 METODOLOGIA

O **primeiro passo** da estratégia é assegurar-se que a gestão do conhecimento em relação a temática Gestão de Riscos esteja apta para produzir conhecimento na sua unidade, ou seja, Oficiais e Praças devem conhecer e estudar os ferramentais mais usuais para gerenciamento de riscos, os quais estão exemplificados na subdivisão 4.4 dessa tese. Essa etapa é importante, pois define as regras do jogo, isto é, coloca o problema diante das regras que serão usadas para sua análise.

O **segundo passo** na estratégia é conhecer o problema na sua plenitude, ou seja, estudar os crimes ultraviolentos contra o patrimônio que aconteceram na sua área, regiões vizinhas e se possível, aproveitar a experiência de outras regiões do estado e de outros países.

O **terceiro passo**, talvez o mais importante de toda a metodologia, diz respeito a análise operacional de sua própria unidade. Neste entendimento estão englobados não só os recursos materiais, bélicos e humanos, mas também a capacidade de mobilização dos recursos necessários à realização das ações planejadas. O planejamento operacional requer dinamismo e flexibilidade para se adaptar, com presteza, às mutações decorrentes dos crimes UVP.

A determinação das necessidades consiste no levantamento completo dos meios necessários à execução das ações planejadas (o que prover; quanto prover; para quem prover). A fase seguinte desse processo é a obtenção dos recursos, isto

é, visa conseguir os meios necessários nas respectivas fontes (onde obter; como obter), levando-se em consideração a complexidade decorrente da natureza e quantidade de recursos, os prazos exigidos, execução e controle. Por fim, tem-se a distribuição dos recursos, de maneira que cheguem de forma tempestiva e eficazmente, aos executores das ações (como distribuir; para quem distribuir; quando distribuir; onde distribuir).

O **quarto passo** está relacionado a capacidade de mobilização da unidade, isto é, ainda que não seja possível evitar a eclosão do incidente, deve-se procurar prevenir, neutralizar ou eliminar ameaças que surjam no transcorrer da prevenção, da preparação emergencial ou do efetivo atendimento do incidente. Um aspecto de suma importância, que deve ser ressaltado na mobilização, é ter um planejamento adequado para cada fase incidental, porém, antecipadamente, deve-se conhecer a **situação atual** que será enfrentada, valendo-se das informações do setor de inteligência. Nesse momento poderão ser acessadas informações sobre o tipo de organização criminosa que será enfrentada, quantidade provável de indivíduos, tipo de armamento empregado, se estão utilizando de veículos blindados ou não, se há túneis de acesso, presença de olheiros e atiradores de elite que sejam empregados na fuga, se estão utilizando de drones, presença de infratores do perímetro imediato e mediato, quantidade de vias de acesso e de fuga, asfaltadas ou não, presença de civis ou moradores de rua, dentre outros.

4 PREPARAÇÃO

Para que o planejamento seja bem-sucedido, torna-se necessário verificar quais são os elementos condicionantes no alcance dos objetivos pretendidos. A análise do perfil e o aspecto estrutural de cada unidade operacional permite aferir o foco e a flexibilidade, isto é, com foco de atuação, a unidade identifica o ponto de convergência de esforços e com a flexibilidade, alcança a capacidade de ajustamentos à medida que o andamento do incidente requeira.

Como se pode prever, um planejamento estruturado oferece uma série de vantagens operacionais, inclusive melhora a flexibilidade, a coordenação e administração do tempo. Os itens a seguir, além de ampliarem a consciência situacional, permitem alocar os recursos utilizados para conseguir a melhor vantagem operacional possível.

Os meios disponíveis (usados atualmente) e os potenciais (que podem ser alcançados com tempo) fazem parte da análise do ambiente de atuação das unidades territoriais ou especializadas. O ambiente tem a propriedade de determinar a natureza do desenho da força e do comportamento dos ativos operacionais. Quando os ativos operacionais trabalham no ambiente de certeza, pequenas mudanças operacionais podem se ajustar perfeitamente a demanda, porém, diante dos crimes UVP, que envolvem atividades complexas e diferenciadas, há necessidade de uma estratégia que conduza para o crescimento ou expansão controlada das ações, em razão da complexidade, fluidez e incerteza do ambiente.

As **necessidades das unidades territoriais ou especializadas estão relacionadas com as carências que devem ser atendidas** (tecnológicas, humanas, treinamentos, equipamentos, dentre outras) e que possam auxiliar no futuro o processo de prevenção e de preparo emergencial em relação aos crimes UVP. O propósito principal é colocar a estrutura operacional a serviço do ambiente, da estratégia, da tecnologia e dos ativos operacionais, ou seja, o atendimento das necessidades deve ser capaz de organizar e articular os recursos no sentido de buscar a adequação de todas as múltiplas circunstâncias que possam servir ao processo de redução de riscos.

Os óbices de preparo preventivo ou de esboço emergencial são os fatores adversos ou antagônicos que dificultam ou impedem o planejamento das ações preventivas ou de preparo emergencial, por parte das unidades territoriais ou especializadas. A noção dos óbices levará necessariamente a priorização de tarefas e quais serão executadas com maior segurança operacional. Por meio de um cuidadoso planejamento de contingência, é possível antecipar possíveis cenários e articular uma resposta eficaz, antes que aconteçam. Uma equipe bem-informada, treinada e que entende as ações que serão executadas, já considerando os possíveis óbices, evita que o sistema de policiamento seja sobrecarregado com decisões arriscadas e improvisadas, bem como, viabiliza um comando descentralizado eficaz.

A **Gestão do Conhecimento** baseada em lições aprendidas e troca de experiências, permite uma metodologia eficiente para elaboração e disseminação dos planos de ações. No campo de batalha que envolve os crimes UVP, inúmeros problemas se somam, pois as ações, além de complexas por si só, exigem extrema atenção. As decisões tomadas nessas ocorrências, em função do ambiente de pressão e risco, além de gerar estresse, exigem decisões rápidas e esse processo

pode sobrecarregar nossos Comandantes. Por isso, todo planejamento começa com a análise da missão e principalmente das lições aprendidas. Os Comandantes devem cultivar diretrizes claras para suas equipes.

Na liderança de uma unidade territorial ou especializada os Comandantes devem assumir que no planejamento sempre haverá algum tipo de risco, o qual deve ser considerado em todas as suas circunstâncias. A Gestão do Conhecimento não permite minimizar a importância de nenhum aspecto e serve para preparar a equipe para as contingências mais prováveis, de forma a maximizar o sucesso da missão e mitigar os riscos inerentes aos ativos operacionais.

Uma vez desenvolvido um plano de ação preventivo ou de preparação emergencial, eles devem ser comunicados a toda a equipe e unidades envolvidas, e ainda, aos demais participantes e elementos de apoio nas ações.

Um bom resumo das ações, permitirá aos participantes da operação entenderem a estratégia, o intuito do Comandante, a missão das equipes e seus papéis, e ainda, oportunizará uma correta compreensão das contingências – desafios que podem surgir e como reagir a eles.

5 FASES DE ATUAÇÃO

A **fase pré-incidental** – antes da eclosão do incidente, baseada em estudo e voltada essencialmente ao aspecto preventivo – estará catalogada no **envelope 1**, destina-se essencialmente a proteção territorial da área a ser atingida.

A unidade deve acionar o plano de defesa territorial do município impactado e dos municípios do entorno; deve reforçar a guarda dos quartéis e manter efetivo exclusivo para as comunicações; deve definir pontos seguros para o comandamento e posicionamento das patrulhas; deve estabelecer limite de atuação para cada unidade de serviço; realizar preparação prévia do terreno e locais possíveis de serem atacados; realizar o mapeamento das propriedades rurais e hotéis; realizar a checagem dos sistemas de monitoração e sua correta funcionalidade – operador em condições de transmitir informações em tempo real (GCM, Concessionárias, Quartéis, propriedades públicas ou particulares); checagem dos sistemas de comunicação de emergência – única canaleta para todos; patrulhamento tático e bloqueios preventivos em camadas – proximidades dos locais, entradas dos municípios, praças de pedágios e estradas.

A **fase de preparação emergencial** – após o conhecimento do fato e que precede o deslocamento das equipes para o teatro de operações, ou seja, constitui-se de um verdadeiro preparo para o primeiro atendimento – estará catalogada no **envelope 2**, destina-se a realização do plano de cerco local e do plano de cerco regional, isto é, no município atingido e naqueles que estiverem no entorno, sob a coordenação do COPOM.

Os Comandantes devem estar preparados para compreender todas as variáveis do ambiente de uma vez só. Essa fase permitirá uma segurança operacional antes de assumirem o comandamento e interpretação do ambiente. Os atuais problemas cotidianos de deslocamentos emergenciais ou sem uma estratégia definida, serão mitigados nesse momento. Ao selecionar e perceber o seu ambiente de atuação, previamente definido, permitirá reduzir a dissonância e manter a consonância entre as patrulhas. Os estudos demonstraram que deslocamentos antecipados e sem uma compreensão plena do teatro de operações, na melhor das hipóteses, nunca deixaram de favorecer os infratores.

A **fase pós-incidental**, que estará catalogada no **envelope 3**, destina-se às providências de registro da ocorrência, checagem de pessoas feridas, preservação do local de crime, recolha de cédulas e materiais deixados durante a fuga, checagem da existência ou não de explosivos secundários e não detonados, inclusive no interior de veículos abandonados, recolhimento das imagens junto aos sistemas de gravações, checagem de veículos abandonados, presença de fugitivos em matas, feridos em hospitais ou que tenham se homiziado em propriedades particulares e checagem de túneis.

Para que as três fases anteriores funcionem de forma sincrética, deve-se haver uma identidade entre as atividades de treinamento e mobilização. Uma contingência significa algo incerto ou eventual, que pode suceder ou não, dependendo das circunstâncias. Os crimes UVP exigem uma percepção ambiental peculiar para os ativos operacionais. Há alguns riscos que não podem ser mitigados, porém planos detalhados ajudam a gerenciá-los, porque todos os envolvidos direta ou indiretamente nas ações, saberão superar ou contornar os óbices quando surgirem, ou, até mesmo, saberão controlar as situações, quando algo der errado.

6 MATRIZ DE TRABALHO

A **matriz de trabalho** a ser mobilizada deve ser prevista com bastante antecedência (designação de viaturas para o município principal e no entorno; designação do reforço para o quartelamento, órgãos de apoio – GCM, PC, PF, PRF, CCB, Concessionárias, DER, dentre outros possíveis, designação de guinchos e equipes médicas, designação de equipes de BAEP, Força Tática, Policiamento Ambiental e Policiamento Rodoviário).

Sempre que possível, a matriz de trabalho, deve ser pensada de forma a mitigar os riscos identificados. As ocorrências que envolvem os crimes UVP, possuem riscos significativos, e, por isso, devem ser calculados com muito cuidado.

7 RECURSOS

Os **recursos** (5 viaturas e 10 policiais para o entorno; 5 policiais no reforço do quartelamento com armamento condizente, sendo que um ficará com dedicação exclusiva a comunicação; 05 viaturas de BAEP – 1ª Camada de atuação – 300 a 400 metros do local – podendo fazer uso de atirador designado; 05 viaturas de BAEP – 2ª Camada de atuação – 400 a 500 metros do local; 5 viaturas de FT – Patrulhamento Tático – além dos 500 metros do local visando abordagem de veículos e pessoas suspeitas; 5 viaturas de TOR nas saídas do município; 5 viaturas do Policiamento Ambiental nas estradas de acesso; 5 viaturas do Policiamento Rodoviário em praças de pedágio; 1 policial militar do CCO das Concessionárias; viaturas do SIPOM – o que houver de disponível; Equipe COPOM e monitoramento da GCM de se houver) devem ser treinados e mobilizados diante de cada fase incidental a ser enfrentada, bem como, dependem do potencial de mobilização de cada unidade envolvida no planejamento.

O exemplo acima está bastante claro, porém, e quando houver dúvidas de execução? Por isto, os Comandantes, além de dar uma visão geral da missão, devem reunir todos os ativos operacionais ao redor de um mapa e explicar cada rota de atuação das patrulhas, de forma simples, para que todos entendam.

Os exercícios simulados em campo e de mesa, semelhantes a uma operação futura, permitem identificar os pontos fortes e fracos, identificar as partes excessivas, aquelas que necessitam de esclarecimentos, e, acima de tudo, permite o

levantamento de pontos que haviam sido ignorados ou negligenciados e o porquê da sua importância. Como resultado, se espera que as equipes consigam se antecipar e resolver as contingências, de acordo com os recursos disponíveis.

8 LIMITES DE ATUAÇÃO

Analisando-se o contexto em que policiais militares foram mortos ou feridos diante das ocorrências estudadas, fica evidente a necessidade do estabelecimento de limites e uma ação coordenada que proteja os patrulheiros nessa modalidade de ocorrência. Os Comandantes devem estabelecer orientações claras sobre o quão longe os policiais devem deslocar e o que fazer, sem perder a coordenação com os demais membros da equipe e com a supervisão, pois o estudo dessas ocorrências apontou que as mortes ou ferimentos ocorreram logo após a primeira modulação de rádio, oportunidade em que as patrulhas por deficiência ou ausência de consciência situacional, logo no início do deslocamento ou após alguns instantes do acionamento, também no processo de deslocamento, foram recebidas a tiros, antes mesmo de contarem com a possibilidade de apoio ou reforço.

9 DESENHO DE FORÇA TERRITORIAL

Acompanhando o contexto anterior, torna-se necessário conhecer o “DESENHO DE FORÇA TERRITORIAL (DFT)”, isto é, as forças policiais que atuam em determinado território devem estar engajadas com as forças que podem reforçá-la e apoiá-la nas fases do incidente. Os atores podem ser civis ou militares, pertencentes as forças policiais ou instituições que trabalham de forma engajada com a segurança pública ou viária, e que, de algum modo possam colaborar com as ações praticadas no território. No DFT há informações das principais agências, seus endereços, distanciamento entre sedes, telefones de acionamento etc; essas agências desempenharão um papel integral no desenvolvimento das estratégias operacionais.

10 RESULTADOS ESPERADOS

O presente manual está imerso em planejamento e execução de tarefas, com a missão de fornecer aos Comandantes de Batalhões Territoriais e Especializados, os principais cuidados que devem ter em relação ao planejamento preventivo e de preparo emergencial em relação aos crimes UVP.

As informações aqui alocadas não são levadas automaticamente aos ativos operacionais e dependem de uma estrutura de comando engajada para isso.

É primordial que todos os níveis de comando acessem os conhecimentos que envolvem a Gestão de Riscos e apropriem-se desses conhecimentos.

Os primeiros respondedores quase nunca possuem a imagem completa ou uma compreensão clara e certa das ações ou reações dos infratores que praticam os crimes UVP. O primeiro contato, como demonstrado nessa pesquisa, pode ser o disparo perverso e o impacto violento dos tiros recebidos.

É fundamental que os Comandantes e o efetivo subordinado tomem as melhores decisões possíveis, ou seja, com base nas informações que têm acesso, devem agir de forma decisiva em meio à incerteza.

A coleta e as informações de inteligência são importantes, mas devem ser empregadas com expectativas realistas. Os Comandantes e os ativos operacionais devem estar aptos a criar cenários com base em experiências anteriores, acessando conhecimento sobre o *modus operandis* dos criminosos e ter a inteligência disponível para emprego imediato. Esse modo de agir faz uma enorme diferença, pois nossos policiais enfrentam situações de vida ou morte, sendo nossa obrigação, trazê-los vivos das missões.