

MARINHA DO BRASIL
CENTRO DE ESTUDOS POLÍTICO-ESTRATÉGICOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ESTUDOS MARÍTIMOS

CAMILO SALES D'ORNELLAS

O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO FRENTE AOS DESAFIOS DA
INTEROPERABILIDADE NA COOPERAÇÃO INTERAGÊNCIAS

Rio de Janeiro

2018

CAMILO SALES D'ORNELLAS

**O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO FRENTE AOS DESAFIOS DA
INTEROPERABILIDADE NA COOPERAÇÃO INTERAGÊNCIAS**

Dissertação do mestrado do aluno Camilo Sales D'Ornellas no Programa de Pós-Graduação em Estudos Marítimos do Centro de Estudos Político-Estratégicos da Escola de Guerra Naval (PPGEM/EGN), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Professor Doutor CMG (RM1-IM)
Claudio Rodrigues Corrêa

Rio de Janeiro

2018

D713p D'Ornellas, Camilo Sales
O processo de tomada de decisão frente aos desafios da
Interoperabilidade na cooperação/ Camilo Sales D'Ornellas. __ Rio de
Janeiro, 2018.
88 f.

Orientador: Professor Doutor CMG (RM1 IM) Claudio Rodrigues
Corrêa.

Dissertação (Mestrado) - Escola de Guerra Naval, Programa de
Pós-Graduação em Estudos Marítimos (PPGEM), 2018.

Bibliografia: f. 84 - 90.

1. Processo de tomada de decisão. 2. Estudos de operações militares. 3.
Cooperação. I. Escola de Guerra Naval (BRASIL). II. Título.

CDD 658.403

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária
Marjourie A. A. C. Marques – CRB7/6818
Biblioteca da Escola de Guerra Naval

CAMILO SALES D'ORNELLAS

**O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO FRENTE AOS DESAFIOS DA
INTEROPERABILIDADE NA COOPERAÇÃO INTERAGÊNCIAS**

Dissertação do mestrado do aluno Camilo Sales D'Ornellas no Programa de Pós-Graduação em Estudos Marítimos do Centro de Estudos Político-Estratégicos da Escola de Guerra Naval (PPGEM/EGN), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Aprovado em ____ de _____ de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Claudio Rodrigues Corrêa, PPGEM/EGN

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPEAD)

Prof^a Dra. Sabrina Evangelista Medeiros, PPGEM/EGN

Doutora em Ciência Política pelo Instituto de Pesquisas do Rio de Janeiro (IUPERJ)

Prof^a Dra. Daniele Dionísio da Silva, UFRJ

Doutora em História Comparada pela Universidade Federal do Rio de Janeiro
(PPGHC/UFRJ)

A Deus, todo louvor e toda glória que com sua mão pôs-me a me guiar e proteger meu caminho.

Dedico este trabalho também à memória das minhas amadas mães, Cenira Ferreira Maciel (vovó Nini) e Elvira Ribeiro Scholl (Dedé), por terem sido fonte de inspiração, admiração e cuidado comigo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço especialmente à minha amada esposa, Heliara, pela dedicação, renúncia e inquebrantável esperança com que me apoiou e me inspirou a conquistar mais este objetivo. Aos meus filhos, Gabriel e Beatriz, que souberam compreender os momentos de separação.

Ao meu professor, orientador e amigo, Cláudio Rodrigues Correa, ressalto meus votos de admiração e agradecimento por ter conduzido o meu trabalho, com sapiência, de forma segura e tranquila, compreendendo minhas dificuldades, porém sem abrir mão do rigor acadêmico que a pesquisa exigiu. Seus conceitos éticos e filosóficos foram fundamentais para a execução da pesquisa científica.

Manifesto a minha gratidão à Doutora Sabrina Medeiros Evangelista, pela sua amizade e cuidado desde o nosso primeiro encontro, pelas críticas e conselhos, mas, sobretudo, pelo estímulo e ajuda na concretização deste projeto.

Aos colegas de turma da EGN de 2016, por me ajudarem a levar a “bom porto” e navegar em bons mares este trabalho, contei com a disponibilidade, apoio e colaboração de um grupo de pessoas, as quais se tornaram meus amigos em todo tempo. Para eles e elas o meu reconhecimento, sobretudo por me incentivarem a ultrapassar barreiras que julgava intransponíveis.

Agradeço em particular a todos os professores que lecionaram a parte curricular deste mestrado, cujos ensinamentos me permitiram conduzir este trabalho, proporcionando-me experiências pedagógicas muito significativas. Quero também agradecer a todos os professores em exercício e candidatos a professores que colaboraram na investigação empírica, e que me dispensaram parte do seu tempo.

Agradecimento especial a Monah... por apoiar em conselhos e atitudes na finalização deste trabalho.

Aos membros da banca examinadora, professores.

Aos entrevistados que colaboraram para o processo do conhecimento do COGEST.

Um agradecimento especial à Delegada de Polícia Civil, Jéssica de Oliveira Almeida, que não poupou esforços no apoio ao ideal da capacitação e do treinamento integrado.

Ao corpo administrativo da Acadepol, em especial à pedagoga Carmem Lúcia Andrade, que nos ajudou na construção do COGEST. Aos professores e alunos do COGEST.

Às instituições que colaboraram com a realização da pesquisa e aos entrevistados, pelo tempo e atenção dispensados.

*“A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu,
mas pensar o que ninguém ainda pensou sobre aquilo
que todo mundo vê.” (Arthur Schopenhauer)*

RESUMO

A pesquisa se insere no cenário da Segurança e Defesa por abordar a cooperação interagências em ações de interoperabilidade, em face das crises em ambientes de alta complexidade e que envolvam múltiplas agências, atores públicos e privados. Ela foi desenvolvida com base nos últimos grandes eventos esportivos acontecidos no Brasil, em especial na cidade do Rio de Janeiro. Destacam-se neste trabalho as ações concretas sobre capacitação e treinamento em conjunto, dos recursos humanos empregados na segurança dos grandes eventos. Este tema despertou o interesse deste pesquisador porque participou também ativamente como agente colaborador e cooperador na segurança pública desses eventos desde 1994, observando como essas ações de interoperabilidade poderiam ser mais ajustadas tanto no campo da cooperação como no prático. Além de uma revisão de literatura sobre o tema, que envolveu o processo decisório e o exame de manuais operacionais, foram realizados relatos de observações em campo e entrevistas com agentes que participaram da segurança e do COGEST. Como resultado do levantamento teórico e prático, este estudo permitiu a elaboração da estrutura básica de um manual técnico em operações de alta complexidade como guia, a partir da compreensão da teoria da cooperação, do processo decisório e da interoperabilidade, sendo destinado ao profissional que atuará numa atmosfera de múltiplos atores, múltiplos cenários no nível operacional, com a finalidade de sistematizar e melhorar a performance dos decisores em face de desafios futuros.

Palavras-chave: Cooperação interagências. Interoperabilidade. Grandes eventos.

ABSTRACT

The research is part of the scenario of Security and Defense for addressing interagency cooperation in interoperability actions, in the face of crises in environments of high complexity and involving multiple agencies, public and private actors. It was developed based on the last major sporting events held in Brazil, especially in the city of Rio de Janeiro. We highlight in this work the concrete actions on training and joint training of the human resources employed in the security of the Great Events. This theme aroused the interest of this researcher because he also actively participated as a collaborator and cooperator in the public safety of these events since 1994, observing how these actions of interoperability could be more adjusted in the field of cooperation as well as in the practical one. In addition to a review of the literature on the subject, which involved the decision-making process and the examination of operational manuals, there were reports of field observations and interviews with agents who participated in safety and COGEST. As a result of the theoretical and practical survey, this study allowed the elaboration of the basic structure of a technical manual in operations of high complexity as a guide, based on an understanding of cooperation theory, to decision-making and interoperability aimed at the professional who will act in a multi-actor atmosphere, multiple scenarios at the operational level, in order to systematize and improve the performance of decision makers in the face of future challenges.

Keywords: Interagency cooperation. Interoperability. Mayor events.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIN –	AGÊNCIA BRASILEIRA DE INTELIGÊNCIA
ACADEPOL –	ACADEMIA DE POLÍCIA
AMERIPOL –	COMUNIDADE DE POLÍCIAS DA AMÉRICA
BT –	BANCO DE TALENTOS
BID –	BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO
BPCHq/SP –	BATALHÃO DE CHOQUE DE SÃO PAULO
CBMERJ –	CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
CCPI –	CENTRO DE COOPERAÇÃO POLICIAL INTERNACIONAL
CIANT –	CENTRO INTEGRADO ANTITERRORISMO
CICC –	CENTRO INTEGRADO DE COMANDO E CONTROLE
CML –	COMANDO MILITAR DO LESTE
COGEST –	CURSO DE OPERADORES DE SEGURANÇA EM GRANDES EVENTOS E SEGURANÇA TURÍSTICA
CORE –	COORDENADORIA DE RECURSOS ESPECIAIS
DPF –	DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL
ECO/92 –	CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE O MEIO AMBIENTE E O DESENVOLVIMENTO
EGN –	ESCOLA DE GUERRA NAVAL
EMERJ –	ESCOLA DA MAGISTRATURA DO RIO DE JANEIRO
FBI –	FEDERAL BUREAU OF INVESTIGATION
FGV –	FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
FIFA –	FEDERAÇÃO INTERNACIONAL DE FUTEBOL ASSOCIADOS
FNS –	FORÇA NACIONAL DE SEGURANÇA
GGIs –	GABINETES DE GESTÃO INTEGRADA
GLO –	GARANTIA DA LEI E ORDEM
IBDC –	INSTITUTO BRASILEIRO DE DIREITO E CRIMINOLOGIA
INPE –	INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS ESPACIAIS
INTERPOL –	POLÍCIA INTERNACIONAL
MJ –	MINISTÉRIO DA JUSTIÇA
MTCOAC –	MANUAL TÉCNICO DE COOPERAÇÃO EM OPERAÇÕES DE ALTA COMPLEXIDADE

PCERJ –	POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
PMERJ –	POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
PRONASCI –	PROGRAMA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA COM CIDADANIA
SAMU –	SERVIÇO DE ATENDIMENTO MÓVEL DE URGÊNCIA
SEDEC –	SECRETARIA NACIONAL DE DEFESA CIVIL
SESEG –	SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA
SESGE –	SECRETARIA EXTRAORDINÁRIA DE GRANDES EVENTOS
SICC –	SISTEMA INTEGRADO DE COMANDO E CONTROLE
SINDEC –	SISTEMA NACIONAL DE DEFESA CIVIL
SSEPP –	SUBSECRETARIA DE ENSINO E PROGRAMAS DE PREVENÇÃO
UNICRI –	UNITED NATIONS INTERREGIONAL CRIME AND JUSTICE RESEARCH INSTITUTE

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 CONCEITOS INICIAIS	18
2.1 COOPERAÇÃO E COLABORAÇÃO	19
2.1.1 Metodologia da Cooperação	21
2.1.2 Teoria da Cooperação	22
2.1.3 Sistemas de Cooperação	23
2.2 INTEROPERABILIDADE.....	23
2.3 MEGAEVENTOS	24
3 COOPERAÇÃO INTERAGÊNCIAS	26
3.1 SECRETARIA EXTRAORDINÁRIA DE GRANDES EVENTOS	27
3.2 CENTRO INTEGRADO DE COMANDO E CONTROLE NACIONAL E REGIONAL.....	28
3.3 CENTRO INTEGRADO DE COOPERAÇÃO POLICIAL INTERNACIONAL.....	29
3.4 A INTEGRAÇÃO, O MAIOR LEGADO	31
3.5 A SEGURANÇA INTEGRADA NOS ESTÁDIOS.....	32
3.6 STEWARDS NA SEGURANÇA DOS GRANDES EVENTOS	33
4 PROCESSO DECISÓRIO	36
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO DECISÓRIO DA TOMADA DE DECISÃO...36	
4.3 DECISÕES COMO PONTOS DE REFERÊNCIA.....	37
4.4 TOMADA DE DECISÃO EM MÚLTIPLOS CENÁRIOS	39
4.5 DECISÃO RACIONAL <i>VERSUS</i> EMOCIONAL	40
4.6 TEORIA DA ESCOLHA RACIONAL.....	42
4.7 TEORIA COGNITIVA	43
5 COGEST – CURSO DE OPERADORES DE GRANDES EVENTOS E SEGURANÇA TURÍSTICA	46
5.1 A INTEGRAÇÃO NA SEGURANÇA PÚBLICA: UMA ANÁLISE HISTÓRICA.....	46
5.2 CONSIDERAÇÕES AO CURSO DE CAPACITAÇÃO DE OPERADORES EM SEGURANÇA DE GRANDES EVENTOS E SEGURANÇA TURÍSTICA	50
5.3 A VISÃO PRÁTICA DO CURSO	51
6 ESTRUTURA BÁSICA DE UM MANUAL TÉCNICO DE OPERAÇÕES EM ALTA COMPLEXIDADE	58

6.1	ESBOÇO DO MANUAL BÁSICO DE OPERAÇÕES DE ALTA COMPLEXIDADE	59
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
	REFERÊNCIAS.....	68
	ANEXO A – MAPAS CONCEITUAIS DAS DISCIPLINAS DO COGEST	70
	ANEXO B – ORDEM DE SERVIÇO DO COGEST.....	78
	ANEXO C – RESOLUÇÃO SESEG	84
	ANEXO D – INSÍGNIA E BREVÊ DO COGEST.....	86

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa se insere no campo da Segurança e Defesa por abordar a cooperação interagências em ações de interoperabilidade, em face das crises e em ambientes de alta complexidade, que envolvam múltiplas agências, atores públicos e privados, em contextos diversos. Isso os leva a serem premidos à tomada de decisão em situações extremas e com consequências não convencionais dada a quantidade e grau de incertezas das variáveis.

Este trabalho baseia-se na análise da estrutura organizacional da segurança e da cooperação interagências que se desenvolveu a partir dos grandes eventos e em especial no período dos Jogos Olímpicos Rio-2016, ocorridos na cidade do Rio de Janeiro. Esse megaevento, motivou este pesquisador a analisar as questões relacionadas ao campo das ações operacionais de interoperabilidade em Segurança e Defesa naquela oportunidade, no planejamento e na gestão, bem como na proteção da “família Olímpica”¹, dos espectadores e dos atores em geral, no que se refere a capacitação e treinamento, processo decisório e interoperabilidade.

Ele pertence à linha de pesquisa LP II-Regulação do uso do mar e cenarização por abordar tema do prisma da segurança e defesa. Tal relação tem abrangência direta na cooperação regional com alcance multidisciplinar e no interesse em ferramentas de simulação para segurança, defesa, integração latino-americana, resolução de conflitos e aprimoramento do processo decisório.

Destacam-se também neste trabalho as análises das ações concretas sobre capacitação e treinamento em conjunto, dos recursos humanos empregados pelas instituições e órgãos encarregados da segurança pública nos grandes eventos e nos Jogos Olímpicos. De maneira especial, esta pesquisa aborda o curso de Segurança de Operadores em Grandes Eventos e Segurança Turística – COGEST que foi desenvolvido na Academia Estadual de Polícia Civil Silvio Terra – ACADEPOL da Polícia Civil do Rio de Janeiro, por iniciativa de um grupo de especialistas em distintas áreas (incluindo este pesquisador), com vistas à capacitação e à integração dos profissionais das instituições públicas e organizações privadas que atuariam nos grandes eventos a partir de 2013, onde se inseririam os tomadores de decisão e os operadores das agências envolvidas.

Esta pesquisa possui os seguintes objetivos: registrar o conjunto das estruturas organizacionais públicas e privadas e das vivências empíricas de especialistas em segurança

¹ Família Olímpica é um termo genérico que se refere a federações internacionais, órgãos governamentais nacionais, atletas, funcionários do Comitê Olímpico Internacional e posições de mídia não apresentadas.

pública que se prepararam para os grandes eventos no Rio de Janeiro, com destaque para os Jogos Olímpicos Rio 2016 e, como forma de colaborar no planejamento das ações de cooperação interagências e de interoperabilidade, apresentar um esboço de Manual Técnico de Cooperação em Operações de Alta Complexidade (MTCOAC), tendo como temas os conceitos, a estruturação, o planejamento, a gestão e a sistematização dos processos bem como, a padronização dos protocolos e a forma da comunicação.

Tal Manual poderá ser empregado na estratégia da gestão de eventos complexos e extremos com alto grau de complexidade, sendo também destinado aos profissionais que atuarão em ambiente de múltiplas agências em nível de planejamento e gerenciamento operacional, com a finalidade de aumentar a interoperabilidade e a *performance* dos decisores em face dos desafios para atuação conjunta em situações adversas.

Seus objetivos secundários são:

- a) Dissertar sobre conceitos básicos de termos que circunscrevem ou permeiam o tema como interoperabilidade, cooperação, grandes eventos, integração etc.;
- b) Discorrer sobre aspectos do processo decisório, como teorias e metodologias e suas implicações nesse contexto de operações de alta complexidade;
- c) Apresentar estruturas públicas e privadas de cooperação interagências, documentos e manuais operacionais, de segurança em eventos de alta complexidade especialmente os Jogos Olímpicos Rio-2016; e
- d) Descrever e discutir documentos e relatos de participantes do Curso de Segurança de Operadores em Grandes Eventos e Segurança Turística – COGEST.

Os aspectos desta pesquisa relativos à gestão de eventos complexos foram empiricamente observados em análises de campo feitas pelo pesquisador por conta dos últimos megaeventos que aconteceram no Brasil em particular os Jogos Olímpicos Rio-2016.

Assim, essa pesquisa pretende contribuir para uma compreensão sobre os aspectos relevantes do tema proposto. Outro aspecto considerável foi o de contribuir com a segurança nos aspectos entre a teoria e a prática no que diz respeito à velocidade das informações processadas, com vistas à tomada de decisão, sendo que neste processo, as ações humanas podem variar sob condições similares, mesmo com as mesmas motivações compartilhadas.

As instituições de segurança pública necessitavam estar aptas a analisar riscos, manobrar crises e gerenciar operações o tempo todo, independentemente da finalidade da agência e de sua atribuição, pois mesmo na realização de um único grande evento, ou uma

combinação deles, podem acontecer fatos que desencadeiam múltiplos cenários de crise ameaçando direta e indiretamente a continuidade dos serviços.

Em razão da complexidade atual e por conta do recrudescimento substancial das vulnerabilidades e novas ameaças, os estrategistas e principalmente os tomadores de decisão em eventos de alta complexidade, são cada vez mais exigidos a produzirem decisões rápidas e eficientes, simultâneas e eficazes agindo em interoperabilidade e de forma sistêmica, não sendo demasiadamente racionais e mantendo o equilíbrio emocional em razão das adversidades assinaladas por riscos e incertezas.

O Manual de Campanha de Operações em Ambiente Interagências (EB20-MC-10.20) que estabelece a doutrina básica de atuação em ambiente interagências, destina-se à coordenação das agências governamentais e não governamentais, incluindo os grandes comandos operativos das Forças Armadas, com a finalidade de difundir e alinhar conceitos, unidade de pensamento, coerência das informações e protocolos conjuntos de operações.

O embasamento teórico proposto na pesquisa está alicerçado na relevância, eficiência e modelagem dos processos de cooperação no que concerne às ações de segurança (entendida como “a sensação de garantia necessária e indispensável a uma sociedade e a cada um dos seus integrantes, contra ameaças de qualquer natureza” (ESG, 2009, p. 59), às operações de não-guerra e aos desafios complexos globais bem como, em parâmetros como a análise conceitual, fundamentos doutrinários e práticas individuais e organizacionais. Estas análises fazem-se necessárias, uma vez que, documentos como o manual de cooperação interagências a ser aqui esboçado, devem ser dinâmicos, compartilhados e elaborados através de técnicas e práticas com objetivo de orientar a tomada de decisão em operações de alta complexidade.

Com o advento das novas ameaças contemporâneas, fez surgir de forma inequívoca uma cooperação entre Defesa e Segurança Pública, em que o Estado emprega forças militares e civis em operações com agências governamentais e não governamentais no objetivo da interoperabilidade sem que o protagonismo seja de uma força exclusiva ou necessária. A Garantia da Lei e da Ordem – GLO, destaca-se dentro deste conceito moderno de cooperação civil-militar.

Nesse aspecto, vale destacar o conceito de “não-guerra” se refere às ações em que, embora empregando o Poder Militar no âmbito interno ou externo, não envolvem o combate propriamente dito, exceto em circunstâncias especiais, onde este poder é usado de forma limitada – garantia dos poderes constitucionais; garantia da lei e da ordem; atribuições subsidiárias; prevenção e combate ao terrorismo; ações sob a égide de organismos

internacionais; emprego em apoio à política externa em tempo de paz ou crise (BRASIL, 2007, p. 43).

O surgimento de novos atores mundiais e das ameaças com as atuais características levou os Estados a ampliarem os conceitos de Segurança e Defesa e de seus territórios e cidadãos. As dimensões da Segurança incluem não só a Defesa externa, mas a Defesa Civil, a Segurança Pública e as políticas econômica, de saúde, educacional e ambiental dos Estados.

Segundo Medeiros (2014), houve um deslocamento dos esforços “intergovernamentais” no que concerne às emergências e desastres de ordem natural, incluindo os conflitos civis na gestão política e de operações face a complexidade dos processos decisórios e de um volume cada vez maior de agências civis, forças militares e atores não governamentais que se inseriram neste processo de multicolaboração, incluso de direitos humanos.

Medeiros (2014) continua expondo ainda que qualificação da gestão de crise, gerência de emergência, prontidão de emergência e planejamento de contingências estão dependentes da produção de protocolos de ação em casos de riscos à população.

A abordagem sistêmica postula que todos os atores influenciam e são influenciados reciprocamente nas decisões, em que pese as variáveis. Nas experiências práticas obtidas pelo pesquisador, observei que as estruturas tradicionais da segurança pública não mais atendiam adequadamente aos desafios contemporâneos e muito provavelmente aos futuros. Sendo assim, o exame que este pesquisador fez atuando em eventos anteriores aos Jogos Olímpicos, foi de que as ações operacionais em cooperação até o advento dos grandes eventos, não eram adequadas com a complexidade contemporânea, pois havia uma excessiva centralização de poder na tomada de decisão.

Quanto à metodologia para a pesquisa, adotou-se o desafio de acessar profissionais de distintas áreas em diferentes níveis hierárquicos e posições na estrutura organizacional, com participando direta ou indiretamente na Rio-2016, o que incluiu alunos e profissionais, e desse modo articular muitos dos conhecimentos adquiridos ao longo do COGEST com a prática nos Jogos Olímpicos.

Nesse sentido, para a averiguação das questões acima apontadas e para uma melhor compreensão acerca das questões práticas da cooperação e interoperabilidade das ações operacionais nos Jogos Olímpicos Rio-2016, foram elaboradas entrevistas semiestruturadas com alguns profissionais que trabalharam diretamente na segurança da Rio-2016 bem como, com os alunos e professores do COGEST - Curso de Segurança em Grandes Eventos e Segurança Turística, com a finalidade de relatarem suas experiências, descreverem episódios,

apontarem caminhos e situações que foram percebidas por esses profissionais em relação aos procedimentos adotados por parte da segurança naquele evento.

Vale ressaltar e considerar que a presente pesquisa examina as questões da formação, capacitação e do treinamento de profissionais das organizações públicas de Segurança e Defesa que foram imprescindíveis nas operações que requereram interoperabilidade, inclusive com as agências civis e a segurança privada. Nesse sentido, o estudo busca entender primordialmente de que forma a capacitação e o treinamento específicos que foram ministrados, influenciaram este profissional a agir em cooperação para o desenvolvendo das múltiplas competências como tomadores de decisão.

Portanto, o estudo e análise dos efeitos da integração entre esses profissionais, pode contribuir para torná-los capazes de gerar uma interoperabilidade eficiente e eficaz, visto que as organizações são consideradas como sistemas, e dentro delas há outros sistemas menores que se relacionam entre si, permitindo, neste sentido, uma análise dos inter-relacionamentos.

Neste trabalho, é importante destacar que o autor vivenciou experiências profissionais nas quais esteve inserido desde a Conferência Mundial do Meio Ambiente – ECO/92 como analista de inteligência pela Polícia Civil no Comando Militar do Leste - CML, na Copa das Confederações em 2013, na Copa do Mundo de futebol da FIFA-2014 como coordenador dos inspetores de polícia no posto avançado da Delegacia móvel da Polícia Civil – PCERJ no estádio do Maracanã, e nos Jogos Olímpicos de 2016 atuando na 18ª Delegacia de Polícia, circunscrição do estádio do Maracanã.

Através da observação nas referidas experiências de campo, o autor pode identificar preliminarmente quais os problemas que o profissional agindo em cooperação haveria de ter se não houvesse uma capacitação diferenciada bem como uma completa integração entre os atores e as agências. Isso apontou para a percepção de que seria necessária uma capacitação específica para que haja uma maior integração.

A apresentação deste trabalho está estruturada da seguinte forma: depois do capítulo introdutório, é feita uma revisão de literatura ao longo de dois capítulos, o que permitiu levantar os principais assuntos concernentes a esse tema e os relacionamentos complexos entre eles. A partir dos elementos e entendimentos levantados nesse panorama, a pesquisa avança para uma abordagem empírica descrita nos dois capítulos seguintes, no quais são examinados, analisados e apresentados documentos e experiências vivenciais relativos à preparação dos agentes, estruturas organizacionais e sistemas que atuaram em apoio aos grandes eventos no Rio de Janeiro, em particular os Jogos Olímpicos de 2016.

Sendo assim, este capítulo introdutório apresenta a pesquisa de forma geral, os objetivos, expondo o tema da pesquisa, as questões que orientaram a mesma, bem como demonstrar as principais contribuições e a relevância do trabalho para a segurança e a defesa.

No segundo capítulo, são descritos os alguns dos conceitos principais relativos ao objeto desta pesquisa: cooperação, colaboração, interoperabilidade e megaeventos.

No terceiro capítulo, são apresentados os arranjos institucionais, as doutrinas, as metodologias e as práticas de cooperação interagências que foram utilizadas na segurança dos grandes eventos especialmente nos Jogos Olímpicos Rio-2016 e de que forma o governo brasileiro promoveu as ações de segurança pública nos Grandes Eventos.

O quarto capítulo aborda o processo decisório e os decisores, as teorias importantes para o processo, os elementos conceituais racional e emocional e sua contribuição para o sucesso ou fracasso das operações de interoperabilidade. Nele se discute se as implicações pessoais interferem no processo de escolhas da decisão diante múltiplos cenários e critérios.

O capítulo quinto é destinado ao diagnóstico e à análise da formação integrada do Curso de Segurança de Operadores em Grandes Eventos e Segurança Turística – COGEST, pela qual houve capacitação e treinamento customizados para as forças de segurança públicas, privadas e agências civis na busca de uma formação doutrinária de atuação conjunta sob uma mesma perspectiva, sem entraves hierárquicos e sem diferenças institucionais. Neste mesmo capítulo, como forma de produção de conhecimento, serão apresentados os resultados das entrevistas realizadas entre os alunos e professores do COGEST.

No sexto capítulo, aponta-se a estrutura básica de formação de um Manual Técnico de Cooperação Interagências em Operações de Alta Complexidade como contribuição no sentido de sistematizar e interligar as ações no campo prático estabelecendo responsabilidades e formas gerais de atuação.

A proposta de concepção do presente Manual de Cooperação em Operações de Alta Complexidade poderá subsidiar as instituições de segurança pública no que concerne às operações conjuntas, auxiliar metodologicamente para a criação de um curso de capacitação e treinamento em nível nacional, identificando particularidades organizacionais e culturais, contribuindo com a reaparelhamento, normatização e a sistematização dos convênios de cooperação, processos decisórios e protocolos das ações operacionais interagências.

2 CONCEITOS INICIAIS

Este capítulo destina-se à compreensão dos conceitos norteadores desta pesquisa em face dos aspectos da tomada de decisão na cooperação interagências e na interoperabilidade em eventos de alta complexidade.

A análise a ser feita versa sobre a capacidade de o ser humano interagir em sociedade e em um ambiente de múltiplas ações, pois imagina-se que desde os primórdios da civilização a interação entre os seres exigia uma disposição de colaboração e cooperação com os outros para a sua própria sobrevivência.

O homem, naquela época, era considerado um ser de relações sociais limitada, que incorpora normas sociais, valores vigentes na família e em sociedade. Esses mesmos indivíduos, interagiam o tempo todo, porém, de diferentes formas e condutas em ambientes múltiplos.

Ao longo dos anos, a relação social passou a ser mais estreita e mais intensa em comunidades menores, sendo o termo “comunidade” inicialmente usado no século XIV, referindo-se a pessoas comuns, aquelas com passou a identificar pessoas com interesses iguais e definindo algo em menor escala em relação à sociedade em larga escala.

Por conta dessa relação entre indivíduo e sociedade, busca-se relacionar essas experiências pessoais com as profissionais e trazer à baila a questão da cooperação entre estes, pois houve uma rejeição de que o indivíduo era um ser inato, mas que é a interação social que o faz permanecer em cooperação social e que as pessoas vivem numa interação permanente entre o biológico e o social interacionista.

De acordo com estudos desenvolvidos por Mead (1934), o indivíduo está sujeito à interação social, está diretamente ligado às relações interpessoais e forçosamente à comunicação entre seus pares. Ele também explica que cada indivíduo está relacionado a uma comunicação que, via de regra, se dá por conta da presença física de outro indivíduo e que cada um tenta adaptar-se às necessidades do outro, com a interação de regras, normas e dinâmicas. A teoria social foi basilar para o entendimento de como o sujeito reage e interage na sociedade.

Outro que observou esse comportamento foi Goffman (2005) nos seus estudos sobre a interação direcionada às relações familiares, amigos e colegas de profissão no cotidiano. Sob outro viés, França (2008) estabelece uma relação de compartilhamento de ideias como um ato de agir em conjunto, de troca de experiências mais que um simples encontro social.

Em outra análise surge a ideia dos fenômenos biológicos como parte da explicação das ações humanas. Nesse sentido defende Maturana (1985) que todos os organismos funcionam

devido à sua interação com o meio em que vive e que essas experiências resultam da nossa cognição com a estrutura biológica de cada indivíduo.

Prossegue Maturana (1985) esclarecendo que a natureza humana está em um constante processo de construção de forma circular, uma vez que a interação com o meio se estabelece entre o indivíduo e o seu meio e o seu meio com este, pois a interação é um ato da vida e das relações sociais e chega à conclusão de que “toda experiência cognitiva envolve aquele que conhece de uma maneira pessoal, enraizada em sua estrutura biológica” (1985).

Vale ressaltar que somos influenciados pelos fatos sociais, antropológicos, psicológicos e culturais que envolvem uma natureza circular da vida e estabelecem um processo de aprendizagem e conhecimento. Assim, constitui dizer que a interação entre o homem e a complexidade de acontecimentos que o envolvem ocorre a partir de uma regulação circular, na qual o indivíduo age sobre o meio e o meio age sobre ele.

A interação e a integração são assuntos importantes para o sistema de comunicação, sendo que para Holmes (2005) é importante e desafiador no que tange à sua finalidade. Há uma oposição clara entre as duas, sendo a “interação” uma espécie de ritualização da comunicação e a “integração”, a transmissão desta.

Bergson (1998) afirma que tudo está interligado, em movimentos antagônicos e eficazes na realidade, que acenam em percepções diferentes, sendo uma social e outra intuitiva. O sistema do mundo está integrado a tudo e leva a uma tendência apropriada no ser humano de atuar no sentido da interação com o outro e com o mundo.

A integração e a interação advêm de dois planos: um mais denso e metafísico e outro mais superficial e social, pois todo ato social é uma interação e que, segundo França (ano), a palavra interação remete à ideia de ação ressaltando seu aspecto de partilhado, de ação conjunta, de mutuamente referenciada.

2.1 COOPERAÇÃO E COLABORAÇÃO

Cooperar é sinônimo de atuar junto, segundo Piaget (1973), por meio de harmonia e correspondência em ações, contudo, o ato de colaborar para ele se diferencia daquele porque as ações são feitas isoladamente pelos colaboradores, mesmo que com objetivos comuns, pois normalmente as pessoas são colaboradoras.

Na constituição da palavra, existe uma diferença conceitual e de sentido entre a colaboração e a cooperação. O termo colaboração significa o ato de engajamento mútuo, um esforço distribuído para solucionar algum problema, enquanto cooperação é entendida como

uma divisão de trabalho segundo a qual, cada um é responsável por parte da solução de um problema.

Na definição de Piaget (1973), cooperação é o ato de agir em comum, de forma recíproca ou complementar das ações dos outros indivíduos, enquanto colaboração sintetiza o agrupamento das ações que são realizadas isoladamente pelos agentes, mesmo quando o fazem na direção de um objetivo comum.

Na cooperação os atos dos indivíduos constituem-se nas operações que integram um único sistema operatório. A questão é explicitar como um indivíduo consegue harmonizar suas intervenções com as dos outros a ponto de engendrar esse sistema operatório. E, ainda, explicar os mecanismos envolvidos nas ações que levam à cooperação nas trocas de pensamento.

De acordo com Raza (2012), o ato de cooperar pode ser entendido como uma intenção de integrar e alinhar ações programáticas, sendo que na doutrina brasileira não existe uma definição unânime sobre a cooperação. Alguns autores defendem que a cooperação está contida na colaboração, como defendem Johnson (2001) e Hiltz (1998), outros acreditam que a colaboração se difere da cooperação, mas não totalmente, pois, para eles, a colaboração é um ato conjunto, no qual cada um realiza uma parte da tarefa total e após todas as partes são agregadas e resumidas formando um único trabalho.

O entendimento subsequente é o de que a cooperação pode ser definida como um trabalho em grupo, mas não um trabalho onde cada pessoa da equipe realiza individualmente uma ação, contribuindo para que no final sejam unidas as partes, mas sim um processo de integração contínuo, onde todos trabalham para construir juntos seus conceitos e desenvolverem determinado trabalho de forma coletiva, sendo essa a conclusão de Simon (1999).

A cooperação é também entendida como o ato de trabalhar em conjunto, onde são separados os trabalhos do projeto e cada integrante do grupo realiza uma parte da tarefa particularmente e, ao final, são unidas as partes e concluído o projeto. Já o termo colaboração vai muito além de um simples trabalho em grupo, em que existe apenas uma parcela de contribuição de cada pessoa para o desenvolvimento do trabalho. Não é uma relação hierárquica, onde as coisas são impostas, mas uma relação entre pessoas que saibam ouvir, partilhar ideias e trabalhar em unidade a fim de que haja uma constante influência mútua entre os membros do grupo.

A colaboração interagências é, segundo Bardach (1998), uma atividade integrada de duas ou mais agências com a finalidade de incrementar seus logros públicos por meio de tarefas

em conjunto, em vez de atividades independentes de cada uma delas. Mais à frente, ver-se-ão essas distinções em capítulo específico de cooperação interagências.

2.1.1 Metodologia da Cooperação

Segundo Raza (2012), as distâncias entre a gestão de crises e a gestão pública de problemas complexos é cada vez menor, em função das pressões de tempo, risco dos erros e custos operacionais, e a Teoria das Agências, para efeito do estudo das dinâmicas e consequências das decisões, tem expandido o domínio das relações interagências para incluir também as relações institucionais.

Raza (2012) estabelece ainda conceitualmente a distinção entre que a cooperação, colaboração e coordenação interagências. Para ele, a cooperação é menor forma, influenciada pelos relacionamentos institucionais por conta das lideranças carismáticas que cada instituição tem em seus quadros. Por outro lado, a colaboração é fruto da colaboração interagências, conforme destaca Bardach (apud RAZA, 2012), como a atividade integrada de duas ou mais agências com a intenção de aumentar seus valores públicos por meio de trabalho conjunto.

Gray (apud RAZA, 2012) menciona que, “um processo pelo qual partes que observam diferentes aspectos de um problema podem explorar construtivamente suas diferenças na busca por uma solução que se estende para além de sua própria visão limitada do que é possível”.

Por outro aspecto, Axelrod (1984) questiona: Quando uma pessoa deve cooperar? E quando uma agência ou instituição deve cooperar? O dilema do prisioneiro permite que os jogadores alcancem ganhos mútuos da cooperação, mas também admite a possibilidade de um jogador abusar do outro, ou a possibilidade de nunca cooperar.

Na maior parte das situações realistas, os jogadores não possuem interesses estritamente opostos. Os psicólogos, ao utilizarem experimentos, descobriram que no Dilema do Prisioneiro a quantidade de cooperação alcançada e o padrão específico para atingi-la dependerá de uma ampla variedade de fatores relacionados ao contexto do jogo, aos atributos dos jogadores individuais e relação entre esses.

Ainda nesta mesma reflexão sobre a evolução da cooperação em um contexto social, Axelrod (1984) analisa que as descobertas também têm implicações por conta da evolução biológica. Segundo ele, vale destacar que essa abordagem é diferente da sociobiologia, que se baseia na hipótese de importantes aspectos do comportamento humano serem guiados pela herança genética. O estudo de Axelrod (1984) baseia-se, em primeira análise, na estratégia empregada em uma perspectiva evolucionária, visto que as pessoas estão sempre em situações

onde estratégias efetivas progridem para serem usadas, em compensação as estratégias ineficazes seriam dispensadas.

Embora certos indivíduos ajam egoisticamente no contexto social, sabe-se que a cooperação é base da sociedade desde os primórdios. Então, como haverá cooperação se somos instados a todo o momento a agir como indivíduos isolados e em uma sociedade cada vez mais especializada? A conclusão mais alinhada foi delineada por Thomas Hobbes. Ele argumenta que antes de os governos existirem, o estado de natureza era dominado pelo problema de indivíduos egoístas que competiam em termos de vida sem leis (HOBBS, 1974, p. 100). Segundo ele, “o homem livre é aquele que, naquelas coisas que graças a sua força e engenho é capaz de fazer, não é impedido de fazer o que tem vontade de fazer” (HOBBS, 1974, p. 100).

2.1.2 Teoria da Cooperação

A Teoria de Cooperação é baseada em uma investigação de indivíduos que exercem o próprio autointeresse, sem a ajuda de uma autoridade central para forçá-los a cooperar uns com os outros. A razão para assumir o autointeresse é que permite um estudo de caso em que a cooperação não é completamente baseada em uma inquietação com os outros ou sobre o bem-estar do grupo como um todo.

Nessa mesma dimensão, o texto de Axelrod (1984) sugere a análise da questão da cooperação sob o ponto de vista do sistema biológico que foi desenvolvido por William D. Hamilton, biólogo evolucionista que se apoia na cooperação pelo fato de surgir sem uma previsão.

A Teoria da Cooperação pode ser responsável pelos padrões de comportamento encontrados numa ampla gama de sistemas biológicos. Assim explica que os indivíduos podem cooperar mesmo quando não estão alinhados, e mesmo quando eles estão e que são incapazes de compreender as consequências do seu próprio comportamento. Segundo Axelrod (1984), isso produz construções da evolução genética da própria sobrevivência, sendo a reciprocidade prova firme da cooperação.

Ainda nesta mesma análise, Axelrod (1984) apresenta como diferentes formas de estrutura social podem influenciar a maneira como cooperação se desenvolverá. Ele cita o exemplo que inúmeras situações, pessoas se regulam entre si de maneira que são influenciados pelas características que observam nas outras, como sexo, idade, cor da pele, estilo de vestir e pensar, tais análises podem levar a estruturas sociais baseadas em rotulações da hierarquia social.

2.1.3 Sistemas de Cooperação

As instituições criam os seus próprios fluxos hierárquicos e seus processos para a vivência de uma arquitetura colaborativa, com objetivo de se constituir uma decisão estável e permanente que avance verticalmente até os escalões inferiores para que haja uma completa separação das responsabilidades, até atingir a alta administração.

Raza (2012) cita o exemplo do Departamento de Defesa dos EUA, no qual a estrutura do governo está preparada para agrupar os resultados obtidos advindos dessa arquitetura de tomadores de decisão. O fundamento desse sistema, ilustra Raza (2012), está amparado na ideia de que o compartilhamento das decisões é uma forma de construção de consensos que convergem para a formulação de alternativas de respostas adequadas ao propósito do problema, bem como aos recursos disponíveis.

Ele enfatiza que se a resposta não obtiver consenso, imediatamente o problema subirá um nível, onde representantes seniores das agências pares retomam o processo até que se esgotem as possibilidades, chegando até a esfera presidencial. Segundo Raza (2012), este modelo garante a continuidade dos processos de decisão interagências, contrabalançando interrupções e descontinuidades.

A crítica que se faz a esse modelo é de que ele é caro e exige a criação, em todas as agências, de competências e mecanismos para que elas possam efetivamente participar do processo, forçando mudanças nas organizações e na própria cultura institucional. Há também uma fragilidade observada por Raza (2012) de que esses mecanismos podem comprometer toda a estrutura no sentido de influenciar as decisões por pressão de setores internos do governo ou até mesmo, líderes carismáticos e populistas.

Vale destacar que isso enfraqueceria, segundo ele, a raiz da cadeia de comando na validação desse processo decisório com a realidade fática, sendo levados a tomarem decisões que sejam as que o poder desejaria e não aquelas alternativas mais ajustadas e eficazes para aquele tipo de problema.

2.2 INTEROPERABILIDADE

A interoperabilidade é a capacidade de diversos sistemas e organizações articularem-se em sistemas e conjuntos (interoperar) de modo a garantir que, pessoas, organizações, instituições, trabalhem em conjunto em ações concretas operacionais de maneira eficaz e eficiente.

Segundo Bochi e Newton (2012), a Doutrina Militar de Defesa preceitua que o emprego das Forças Armadas ocorrerá em situações de guerra e de não guerra. A primeira preconiza a plenitude do emprego do poder militar, enquanto nas situações de não guerra as circunstâncias envolvem a garantia dos poderes constitucionais, atribuições subsidiárias e ações sob a égide de organismos internacionais. Em ambas, envolvendo o Direito Internacional Humanitário (DIH), pode-se afirmar que sempre ocorrerão as ações de coordenação civil-militar ou a interação e sincronização interagências.

2.3 MEGAEVENTOS

Nos últimos anos, o termo grande evento ou megaevento foi amplamente verbalizado e limitou-se ao entretenimento e aos maiores eventos esportivos do planeta, mais especificadamente a Copa do Mundo de Futebol e aos Jogos Olímpicos de Rio-2016 acontecidos aqui no Brasil.

Algumas ambiguidades podem ser encontradas na classificação e descrição do que são megaeventos, eventos grandes, eventos de larga escala e adversos. Na medicina, os eventos adversos são definidos como complicações não intencionais em razão do cuidado prestado. Na literatura inglesa, é qualquer ocorrência médica indesejável, que se apresenta durante um tratamento, mas que não tem relação direta causal com o fato originário. Os eventos adversos podem ser classificados quanto à frequência, gravidade, causalidade e severidade.

Conceitualmente, megaeventos são os eventos que criam diferentes impactos econômicos políticos, sociais e ambientais, os quais modificam o desenvolvimento urbano da cidade-sede com repercussões tanto em nível regional, nacional e internacional tais como Jogos Olímpicos, Copa FIFA de Futebol, Jogos Pan-Americanos, Jogos Asiáticos alguns outros importantes eventos esportivos mundiais.

Segundo Da Costa e Miragaya (2008, p. 36), um megaevento pode ser definido pelo número de participantes ou pelo “processo”, o que para eles significa: “curta duração, porém de preparação longa e por vezes intermitente, sempre atuando em escala de milhões de participantes”. Isto admite que esses eventos, tendo como referência as competições esportivas, considerem como megaeventos os Jogos Latino-Americanos de 1922 acontecidos no Rio de Janeiro, os Jogos Mundiais Universitários em Porto Alegre e os Jogos Pan-Americanos de São Paulo, ambos em 1963, as campanhas do Esporte Para Todos nos anos 1970, o carnaval brasileiro, as corridas de Fórmula 1.

No que se refere à relação entre as demandas do turismo relacionado aos Megaeventos, Hall et al. (citados por SILVA, 2004) afirmam que: “Megaeventos” tais como as Feiras Mundiais e Exposições, a Copa do Mundo ou as Olimpíadas são eventos especificamente direcionados para o mercado de turismo internacional e podem ser adequadamente descritos como ‘mega’ em virtude de sua grandiosidade em termos de público, mercado-alvo, nível de envolvimento financeiro, do setor público, efeitos políticos, extensão de cobertura televisiva, construção de instalações e impacto sobre o sistema econômico e social da comunidade anfitriã. (HALL et al. apud SILVA, 2004, p. 17).

Segundo Roche (apud HORNE; MANZENREITER, 2006, p. 2), “megaeventos são mais bem compreendidos como eventos culturais (inclusive comerciais e esportivos) de larga escala, os quais têm um caráter dramático, apelo popular de massa e significado internacional”. Os megaeventos podem ser considerados marcos da modernidade com longa memória de integrar interesses industriais e corporativos com aqueles de governos em semelhança ao desenvolvimento urbano e imagem nacional (SCHIMMEL, 2006).

Segundo Hall (2006), megaevento são grandiosos em termos de público, mercado-alvo, nível de envolvimento financeiro do setor público, efeitos políticos, extensão de cobertura televisiva, construção de instalações e impacto sobre o sistema econômico e social da sociedade anfitriã e incremento na vida urbana e mudanças estruturais urbanísticas. Essa é a classificação mais aproximada do que chamamos de moderno conceito sobre o entretenimento.

Segundo Gaffney (2010), em face das complexidades urbanas, sociais, ambientais, urbanísticas, culturais e históricas, os megaeventos estruturam e transformam os espaços urbanos, bem como as inter-relações com os equipamentos esportivos. As relações entre as estruturas especialmente construídas para as competições são chamadas de “constelações esportivas” que são espaços e sistemas de fluxos.

Gaffney (2010) considera este termo megaevento como errôneo, visto que os megaeventos são processos disciplinares longos com alvos preestabelecidos. Foucault (2009) entende que as práticas sociais, materiais e representacionais são intrínsecas a seus contextos espaciais. Ademais, esta discussão situa os megaeventos em debates mais extensos sobre a produção e governança do espaço público, de sorte que a construção dos estádios e espaços esportivos para os megaeventos, como instrumentos da disciplina social que visam a garantir e organizar uma mudança de concepções, de padrões e do processo cultural e urbano.

3 COOPERAÇÃO INTERAGÊNCIAS

Este capítulo destina-se a apresentar a doutrina de cooperação interagências, metodologias e práticas que foram utilizadas na segurança dos grandes eventos especialmente os Jogos Olímpicos Rio-2016.

Inicialmente, toma-se como base o protocolo de comando e controle de respostas a incidentes, baseada na doutrina de cooperação do governo britânico, que detalha a coordenação estratégica para situação de crises as emergências que as Olimpíadas de Londres poderiam sofrer no decorrer do megaevento.

De acordo com este documento, quando ocorresse uma emergência, os responsáveis pela tomada de decisão deveriam manobrar a crise e gerir as operações de forma a reunir as equipes operacionais cooperadas, mesmo com as pressões concorrentes que poderiam advir de uma situação dessas em escala situacional, evento, velocidade ou área geográfica que pudesse ser afetada por conflitos independentes ou concorrentes.

O documento *London Resilience preparing for emergency*² descreve e faz distinguir entre as atinentes funções de cada grupo de agências singulares e múltiplas. Os grupos de agências únicas têm autoridade para exercer uma função de comando sobre seu próprio pessoal e seus ativos, porém Grupos multiagências são chamados para cooperar nas atividades das agências envolvidas e, quando apropriado, determinar estratégias e objetivos para respostas de múltiplas agências como um todo.

A agência que responderia pela resposta ao incidente tem autoridade de comando sobre os agentes ou ativos de qualquer outra agência. O *multiagency* de grupos de coordenação é estabelecido para definir a estratégia e os objetivos, que se espera dessas agências de resposta envolvidas na coordenação em busca dos objetivos.

A RPE busca uma eficiência nos eventos de emergência. Esses fatos são denominados como maré em ascensão, que podem ser desde uma ameaça terrorista, uma pandemia de saúde, um surto de uma doença infecciosa em animais ou um desastre climático com previsões catastróficas, podendo variar por dias, semanas ou meses.

Para a formação de uma equipe multiagencial em situações de risco e crises que envolvam grandes multidões e público, analisaram-se alguns manuais de cooperação interagência para a formação ao final desta pesquisa que integrará o Capítulo V e com os elementos essenciais e necessários para a elaboração de um documento referênciada.

² London Resilience Partnership, Command, Control and, Information Sharing Protocol.

Neste cenário de multiagências, o Centro de Coordenação Estratégica (CCE) foi equipado para fornecer as melhores condições operacionais. O CCE é dividido em células com base no tipo de cada organização, como, por ex., célula de transporte, célula das autoridades, célula de representantes do nível estratégico nomeados para participar do CCE e que devem ter poderes para tomada de decisões em nome de sua organização.

O incidente disruptivo é incidente de perigo ou ameaça que possa causar perturbações significativas ou danos correspondentes de categoria 1 ou 2. Normalmente isso inclui fogo grave, acidente de trem até um colapso de construção.

3.1 SECRETARIA EXTRAORDINÁRIA DE GRANDES EVENTOS

A Secretaria Extraordinária de Grandes Eventos do Ministério da Justiça (SESGE), teve como principal finalidade a coordenação da atuação dos órgãos envolvidos na segurança pública e defesa civil das esferas de governo, federal, estadual e municipal, sendo a interface do Estado brasileiro com o Comitê Organizador da Copa do Mundo FIFA BRASIL 2014 e da Rio 2016, no âmbito privado.

No âmbito nacional, a SESGE coordenou as ações de integração entre a Polícia Federal, a Polícia Rodoviária Federal, a Força Nacional de Segurança e a Receita Federal, bem como na articulação com o Ministério da Defesa e as Forças Armadas em situações específicas como na estratégia nacional de segurança de infraestruturas críticas, espaço cibernético e as ações de inteligência através da Agência Brasileira de Inteligência (ABIN).

As ações de segurança da SESGE para os Grandes Eventos abrangeram a coordenação e o planejamento de operações preventivas e de respostas aos riscos, ameaças e incidentes verificados nas Áreas de Interesse Operacional (AIO), nas áreas impactadas ou cujo assunto seria de interesse dos Grandes Eventos e de responsabilidade direta do Ministério da Justiça.

Nos Grandes Eventos, as operações de segurança compreenderam todos os serviços que viabilizassem a fluidez do cronograma do evento, urgências e qualquer incidente grave ou catástrofe natural que ameaçasse a segurança da população em geral, dos espectadores dos jogos, convidados do megaevento, delegações e comitivas dos países.

O governo brasileiro, por meio da SESGE/MJ, promoveu as ações de segurança pública nos Grandes Eventos, mediante o fortalecimento dos Órgãos de Segurança Pública, Defesa, Inteligência, Defesa Civil e gestão de Trânsito, nos três níveis de Governo, baseando-se em critérios da elevação dos Direitos Humanos, da integração das Forças e da utilização futura dessa infraestrutura desenvolvida para as ações de segurança pública.

O perfil da equipe da SESGE/MJ foi heterogêneo, ou seja, seus integrantes provinham de diversos órgãos da segurança pública federais, estaduais e municipais. Esta modalidade proporcionou, segundo o próprio escopo da criação, uma interação de conhecimentos de profissionais com experiência no planejamento e gestão da segurança em grandes eventos, consolidando, desde logo, a formalização da integração e da cooperação interagências.

3.2 CENTRO INTEGRADO DE COMANDO E CONTROLE NACIONAL E REGIONAL

Historicamente, o primeiro exemplo de Centro de Comando e Controle que apareceu foi na Segunda Guerra Mundial. De origem militar, servia para possibilitar comando único das forças terrestres, aéreas e navais das tropas dos vários países envolvidos nas operações de guerra. O governo brasileiro se inspirou neste modelo para a criação do Centro Integrado de Comando e Controle Nacional, em modelos aprovados em outros países.

Por conta dessa nova ação visando à melhoria das estruturas de segurança para os grandes eventos, uma equipe profissional foi designada para estudar e analisar projetos que deram certo em diversos países. Essa equipe fez diversas visitas técnicas à Cidade do México, Londres, Madri, Nova York, capitais que criaram estruturas semelhantes de comando e controle.

Os Centros Integrados de Comando e Controle (CICC) foram unidades da Secretaria Extraordinária de Segurança para Grandes Eventos (SESGE) e os responsáveis pela segurança da Copa do Mundo e dos Jogos Olímpicos Rio-2016. O CICC Nacional era localizado em Brasília, no departamento da Polícia Rodoviária Federal (PRF), e além dele, também existiam as unidades estaduais, localizadas nas cidades sede dos jogos, e em unidades móveis.

Os centros faziam parte do Sistema Integrado de Comando e Controle (SICC), que introduz o conceito de integração de todas as forças de segurança pública para que elas trabalhem unidas com objetivos comuns, entre eles garantir a segurança dos cidadãos e turistas durante Copa do Mundo e nos Jogos Olímpicos Rio-2016.

Na estrutura que foi desenvolvida estavam alinhadas operacionalmente as Polícias Federal, Civil, Militar e Rodoviária Federal, além do Corpo de Bombeiros, Força Nacional de Segurança Pública entre outras agências civis de segurança.

Segundo o Delegado Cristiano Barbosa Sampaio, Diretor de Operações da SESGE – Secretaria Extraordinária de Segurança para Grandes Eventos e Coordenador Nacional do CICC Nacional, na época ele destacou que a operação era um trabalho desafiador e inovador para os padrões brasileiros em termos de segurança: “O grande desafio é criar, dentro de um

sistema de Estados independentes, um conceito de operação integrada única nacional, envolvendo forças federais, estaduais e municipais de segurança pública em prol do mesmo objetivo.”

3.3 CENTRO INTEGRADO DE COOPERAÇÃO POLICIAL INTERNACIONAL

O Governo Federal desenvolveu uma série de ações de cooperação internacional como parte do planejamento da segurança para a realização dos Jogos Olímpicos Rio-2016. Essas atividades foram coordenadas pelo Ministério da Justiça e Cidadania e que incluíram o intercâmbio policial internacional com cursos e programas de observadores de grandes eventos. O Centro de Cooperação Policial Internacional (CCPI) e o Centro Integrado Antiterrorismo (CIANT) foram pensados para atuar em colaboração com policiais de outros países, na busca de informações e inteligência capazes de gerar dados qualitativos sobre ações terroristas e crimes transnacionais que poderiam acontecer em território brasileiro.

Durante a Copa do Mundo FIFA-2014, uma cooperação entre o Brasil e os países que viriam para a Copa foi firmada no sentido de se ter um Oficial de Ligação que seria o responsável pelas articulações e adoção de medidas de segurança para que os torcedores dos seus países de origem fossem impedidos de participar de comportamentos inconvenientes ou até mesmo ameaçar a segurança dos espectadores dentro dos estádios-sede.

O Oficial de Ligação deveria ser o condutor e o gestor de possíveis conflitos e dialogar com os torcedores mais exaltados, como os *Hooligans*, além de se misturar entre esses torcedores a fim de observar esses comportamentos inadequados.

O Brasil, através da Polícia Federal, acompanhou a torcida e a seleção brasileira de futebol como parte de um acordo internacional de cooperação interagências como Interpol e a Polícia Sul Africana para fornecer informações à torcida com o objetivo de informar sobre os riscos e alertar os torcedores brasileiros sobre comportamentos exaltados. Essa rede de informações foi fundamental para a tranquilidade dos torcedores e do próprio planejamento da segurança da Copa de 2010.

O Centro Integrado de Cooperação Policial foi um dos maiores expoentes desta integração entre as forças de segurança em nível nacional. Segundo o encarregado de acompanhar a Seleção Brasileira durante a Copa do Mundo em 2014, José Navas Junior, Delegado Federal, considerou como um exemplo a seguir:

Eles são os cérebros que operacionalizam os deslocamentos e demais aspectos de segurança, integrados e integrando todas as forças públicas, civis e militares, em todas as esferas. É outro expoente da integração, e um legado sem igual para as cidades-sede, pois ficarão ativos e operacionais para atender as demais demandas das cidades após a Copa do Mundo e os Jogos Olímpicos.

O CCPI faz parte do Sistema Integrado de Comando e Controle implementado pela Secretaria Extraordinária de Segurança para Grandes Eventos do Ministério da Justiça e Cidadania (SESGE). Durante os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos, o trabalho do CCPI foi conduzido pela Polícia Federal, quando se reuniram cerca de 250 policiais de 55 países, além da Interpol, Ameripol e Europol agregados em dois centros de comando e controle, sendo um na cidade Rio de Janeiro e outro na Capital Federal.

Nos Jogos Olímpicos, o CICC funcionou como Centro Operacional e de Inteligência para as ações de proteção as delegações e da família olímpica. Seguindo o exemplo da Copa do Mundo, da Copa das Confederações e da Jornada Mundial da Juventude, o CICC foi o centro de operações das forças de segurança com 22 agências reunidas.

A primeira edição do CCPI ocorreu na Copa das Confederações da FIFA em 2013, quando foram reunidos 22 policiais de oito países. Durante a Copa do Mundo FIFA 2014, o CCPI foi ampliado e reuniu 205 policiais de 37 países.

A equipe reunida em Brasília operou durante as 24 horas por dia, na análise de informações de todos os estrangeiros que entraram no Brasil durante os Jogos Olímpicos. Pelo meio do CCPI, as forças de segurança pública do Brasil foram capazes de pesquisar informações em todos os países, ampliando significativamente o espectro de dados disponíveis para a inteligência.

No Centro de Cooperação da cidade do Rio de Janeiro, a ação foi direcionada em atividades externas. A integração das equipes móveis da Polícia Federal nas áreas de competição com as forças de segurança pública. O objetivo dessas equipes foi o de levantar informações de inteligência de campo. Além das atividades de inteligência, o CCPI também auxiliava no apoio das investigações conduzidas pelas polícias Civil envolvendo turistas estrangeiros. Quando acontecia um fato delituoso envolvendo um estrangeiro e relacionado aos Jogos, o CCPI destacava um representante que coletava as informações. Esse trabalho envolveu desde a tradução dos depoimentos até a confirmação de identidade nos bancos de dados internacionais.

Inaugurado em 2013, o CICC/RJ abriga hoje a central de telefones do 190 da Polícia Militar; o Centro de Controle Operacional da Polícia Militar (que envia as viaturas e efetivos para situações criminais); a central de atendimento 192 do Serviço de Atendimento Móvel de

Urgência (SAMU); a central 193 dos Bombeiros; além de representantes de sete instituições do governo federal, do Estado e do município do Rio de Janeiro.

Para os Jogos Olímpicos do Rio-2016 foi criado também o Centro Integrado Antiterrorismo, que foi administrado pela SESGE/MJ e coordenado pela Polícia Federal. A atuação era baseada no enfrentamento ao terrorismo em relação à segurança pública. O ambiente também contou com o intercâmbio e a cooperação de policiais nacionais e estrangeiros no combate à ameaça terrorista. Vários países participaram como observadores dentre eles: Argentina, Reino Unido, Paraguai, Estados Unidos, Espanha, Bélgica e França.

A Cooperação Internacional incluiu ainda o Programa de Observadores de Grandes Eventos Desportivos Internacionais. Este programa possibilitou aos profissionais de segurança pública das principais instituições envolvidas na preparação da Olimpíada e da Paraolimpíada que pudessem vivenciar e acompanhar *in loco* as melhores práticas adotadas em alguns eventos internacionais importantes no mundo. Os policiais brasileiros foram conhecer de perto práticas operacionais e de inteligência de segurança integrada como na maratona de Boston e o encerramento do *Super Bowl* dentre outros.

Eles visitaram e acompanharam a ação de segurança no US Open de Golfe (EUA), nos Jogos Europeus (Azerbaijão); Tour de France (França, Bélgica e Holanda); Jogos Pan-Americanos (Canadá); Campeonato Mundial de Atletismo (China) e a Maratona de Berlim (Alemanha).

O programa visitou o Departamento de Polícia de São Francisco, o Centro de Operações Conjunto do FBI, no Centro de Operações de Inteligência, Unidade Marítima (Marine Unit), Centro de Operações de Emergência, Centro de Operações do Departamento de Polícia de São Francisco e NFL Security.

3.4 A INTEGRAÇÃO, O MAIOR LEGADO

O Brasil tinha a dimensão e a real importância do sucesso da segurança durante os grandes eventos, Copa do Mundo e Jogos Olímpicos Rio-2016, pois os investimentos realizados traduziriam em avanços permanentes e eficazes na consolidação de um Plano Nacional de Segurança Pública, sendo um salto qualitativo na produção de inteligência policial e redução permanente e analítica dos índices de criminalidade urbana.

Deste modo, a aquisição de tecnologia, insumos e conhecimento teórico-técnico, serviriam como estratégia na elaboração destas políticas públicas no sentido de priorizar a incorporação deste elemento à segurança social, bem como os esforços no sentido de gerar uma

integração de fato e de direito entre as instituições públicas, privadas e agências. A ausência objetiva desta integração, entre instituições, órgãos governamentais e principalmente os entes privados, geraria danos não só na condução da segurança aos megaeventos, mas também ao planejamento estratégico de integração nacional em segurança pública.

A relação a real capacidade de integração dos órgãos de segurança em especial um modelo de amadurecimento que viabilize a ação cooperativa entre eles, perpassa pela capacidade de colaboração de seus profissionais neste cenário e pelo conhecimento prático imprescindível para a efetiva atuação coordenada.

3.5 A SEGURANÇA INTEGRADA NOS ESTÁDIOS

As operações de segurança nos estádios da Copa de 2014 e nos Jogos Olímpicos, obedeceram a um critério de bem-estar no planejamento, na gestão e nas operações de campo.

Dentre os sistemas internacionais de segurança nos estádios de futebol, principalmente, destaca-se especialmente o que foi desenvolvido após os incidentes na década de 1980 nas tragédias de *Heysel* (1985) e *Hillsborough* (1989) na Bélgica e no Reino Unido respectivamente. As autoridades de segurança da Europa, envidaram esforços no sentido de conter esses embates entre os chamados *Hooligans*, grupos de torcedores que adquiriram visibilidade internacional a partir da década de 1960 na Grã-Bretanha em especial e depois em outros países como Alemanha, Itália França e Turquia.

Segundo o historiador Buarque de Holanda (2014), esses torcedores eram conhecidos como *English disease* – doença inglesa –, ao longo de 1970 com seus atos de violência sistêmica e que foram reproduzidos por outros torcedores na Europa continental. A lógica do confronto entre grupos juvenis ocorreu, segundo Holanda, graças à regularidade das competições entre os times europeus e que permitiam encontros não só em termos dos clubes, mas também das seleções desses países.

Nas últimas décadas, o termo *hooliganismo* consagrou-se, tanto no meio da imprensa especializada como na academia. Este termo ficou conhecido como um conjunto de comportamentos inadequados de desvio e muito violentos entre os torcedores nos estádios de futebol da Europa, bem como nos arredores e no caminho para o estádio. Esses protagonistas da violência, ultrapassavam todos os limites da razoabilidade em termos de Lei e Ordem com arruaças, brigas e ataques praticados contra os torcedores “rivais”.

A interdisciplinaridade do estudo do fenômeno visa a compreender o desenvolvimento da violência em relação à expansão do futebol e a questão antissocial que teve ampliada sua participação em fins da década de 1960, conforme asseverou Holanda (2014).

Por conta desse fenômeno internacional e em virtude da Copa do Mundo de 2014 ter ocorrido no Brasil, a Academia de Polícia Silvio Terra (ACADEPOL) por meio do Centro de Estudos de Assuntos Policiais (CEAP), construiu o PROJETO PENSAMENTO E REFLEXÃO e que teve o Seminário GESTÃO DA ORDEM PÚBLICA EM TORNEIOS INTERNACIONAIS DE FUTEBOL e tendo como convidado principal o Professor Otto Adang, para demonstrar aos profissionais de segurança pública e privada seus estudos sobre o comportamento em estádios de futebol a partir da experiência ocorrida na Eurocopa de 2014 em Portugal.

O projeto estava ancorado nos grandes eventos que ocorreram na cidade do Rio de Janeiro nos anos próximos passados, justificando-se pela necessidade de se entender, conhecer, ajustar e consolidar condutas, métodos, práticas operacionais, e ações operacionais de segurança no trato com os torcedores e espectadores, tendo como observação a questão cultural e social dos países que participaram dos eventos.

Os objetivos do seminário foram democratizar e fomentar o conhecimento técnico-acadêmico sobre a segurança pública em grandes eventos, promovendo o debate, a partir dos diferentes enfoques teóricos, sobre os desafios da formação do profissional de segurança, tendo como base o contexto contemporâneo e mundial dos grandes eventos, possibilitando uma reflexão crítica acerca do tema e das competências institucionais.

Não menos importante foi o capacitar de forma técnica e científica os operadores de segurança para a atuação em grandes eventos, estimulando a aproximação de distintos atores que poderiam propiciar o aprimoramento dos órgãos de segurança com o intercâmbio de experiências com pesquisadores de diferentes grupos e de instituições do Brasil e do exterior.

Ao final, os participantes estariam aptos à proposição de um protocolo de ações entre os órgãos do sistema de segurança na criação de uma doutrina em Grandes Eventos em nível nacional, bem como a criação de um de um Manual de Conduta e Operação para atuação em eventos de alta complexidade.

3.6 STEWARDS NA SEGURANÇA DOS GRANDES EVENTOS

Por conta dos fatos evidenciados e estudados casos no modelo *Safety & Security*, o modelo inglês de Assistentes de Ordem foi o implementa pela segurança brasileira uma vez

que, estavam em acordo com o *Green Guide* e de acordo com as normas da FIFA³. Todo o espaço interno é feito pela segurança privada, os *stewards*, os chamados assistentes de ordem ou assistentes de hospitalidade. Segundo os critérios internacionais adotados, as forças especiais de segurança pública, ficavam de sobreaviso em determinado local dentro do estádio, mas somente intervindo quando necessário em caso de grave tumulto ou manutenção da ordem.

O oficial de segurança do estádio é responsável por supervisionar e arquivar todos os registros de segurança e proteção para cada partida. Estes deveres incluem:

- a) detalhes de todas as inspeções prévias e anotações sobre quaisquer deficiências ou requisitos adicionais, juntamente com um plano de ação para abordar estes requisitos;
- b) detalhes de qualquer treinamento pré-evento dado aos *stewards* e outras equipes operacionais dos estádios qualificações existentes;
- c) os números de presença em cada partida. Idealmente, estes devem ser quebrados para baixo por categorias estádio e bilhete;
- d) um planejamento de sistema de emergências e do plano médico;
- e) se ocorrer um acidente ou incidente durante um evento, um relatório completo deverá ser produzido por escrito e detalhando o que aconteceu, qual decisão foi tomada e por quem, e qualquer ação subsequente de acompanhamento necessária. Isto deveria incluir um registro de qualquer intervenção policial ou instância em que a polícia assumiu o controle do estádio;
- f) um registro de toda a primeira resposta ou tratamento médico prestado a qualquer pessoa com confidencialidade médica quanto à identidade das pessoas tratadas;
- g) detalhes de todos os exercícios de emergência, exercícios de evacuação e contingência incluindo os testes;
- h) relatórios de qualquer movimento significativo de uma estrutura dentro do estádio ou da própria estrutura do estádio;
- i) detalhes de todas as ativações de fogo e alarme;
- j) detalhes de todas as falhas do sistema de emergência ou comunicação.

Para efeito do conceito de segurança em estádios, um STEWARD é gestor da gestão da segurança dos espectadores, VIPs/VVIPs, jogadores, colaboradores e quaisquer outros

³ Disponível em: https://resources.fifa.com/mm/document/tournament/competition/51/53/98/safety_regulations_e.pdf

clientes no estádio, excluindo essas pessoas unicamente responsável pela segurança de indivíduos designados e membros dos serviços policiais responsáveis pela manutenção da lei e da ordem.

Os assistentes de ordem devem ser fiéis e ativos e ter maturidade satisfatória de caráter e temperamento para realizar os deveres estabelecidos deles e passar por capacitação e treinamento especial em suas funções e responsabilidades antes do início de qualquer evento da FIFA. A capacitação e o treinamento de um *steward* exigem uma qualificação especial que atenda à certificação internacional, devendo atender aos padrões estabelecidos pela nação anfitriã.

A responsabilidade e comando dos comissários devem ser acordados entre a equipe de gerenciamento da segurança e proteção, a associação anfitriã, o evento organizador e as autoridades competentes antes do início de qualquer evento da FIFA. Este acordo deve incluir o seguinte:

- a) poderes de prisão e/ou detenção de pessoas;
- b) poderes de retirada do estádio e procedimentos a serem seguidos;
- c) poderes de confisco de itens proibidos e quaisquer outros perigosos;
- d) procedimentos para escoltar os espectadores aos centros de emissão de bilhetes nos estádios/pontos de ressarcimento de emissão de bilhetes;
- e) autoridade para inspecionar pessoas e veículos que entram no estádio;
- f) procedimentos de profilaxia para a venda ou uso de bilhetes fraudulentos ou para agência de ingressos;
- g) procedimentos de fiscalização para merchandising não autorizado ou venda de itens não autorizados dentro das zonas de exclusão acordadas;
- h) entrada ilegal ou entrada não autorizada em áreas restritas;
- i) linhas de comunicação;
- j) cadeia de comando.

4 PROCESSO DECISÓRIO

Sócrates disse: “A vida sem reflexão não merece ser vivida”. Complementamos que “uma boa tomada de decisão deve ser sempre precedida de uma reflexão”.

Ao longo muitos anos, as decisões pessoais e profissionais eram fundadas na intuição, experiência e julgamento do responsável pela decisão. Atualmente empregada em vários segmentos da vida cotidiana e principalmente profissionalmente nas organizações, estabelecendo modelos teóricos e práticos acerca das decisões de devemos tomar, utiliza técnicas e métodos de negociação para o enfrentamento de crises.

Constantemente decisões são tomadas, para onde vamos, como vamos, que caminho seguir e quais as respostas que daremos sobre determinadas situações, sendo essas decisões consideradas rotineiras que, na maioria das vezes, não percebemos a importância das mesmas, pois somos tomados por hábitos que nós mesmos desenvolvemos e que exercem um costume automático conhecida como *chunking* (DUHIGG, 2012, p. 34), como, por exemplo, fazer sempre as mesmas coisas ao acordar.

Às vezes não se percebe, mas vários fatores simples e aparentemente irrelevantes têm profundas consequências em nossas decisões e em nosso comportamento, geralmente nos desviando dos planos e projetos originais (GINO, 2014, p. 1).

A tomada de decisão pode ser definida como uma escolha consciente de um rumo de ação entre várias alternativas possíveis de chegar a um resultado desejado. Existem inúmeros formas que garantem a eficácia dessa decisão. Em determinados casos as decisões que não são analisadas com base em dados podem provocar tragédias, ou deixam de gerar benefícios para empresas ou instituições.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO DECISÓRIO DA TOMADA DE DECISÃO

Segundo Drucker (1998), toda decisão envolve um risco e essas decisões são um meio para se chegar a um processo decisório eficaz e eficiente sobre determinadas ações operacionais e que são amparadas pelas seguintes etapas.

Drucker classifica essas etapas como segue:

- a) primeiro devemos classificar o problema, se for genérico, excepcional ou inédito e que necessitamos desenvolver uma regra ou criá-la;
- b) segundo, definirmos qual problema estamos lidando;

- c) terceiro, devemos especificar a resposta ao problema, qual ou quais limites tenho;
- d) quarto, decidir o que é certo e não o que é aceitável;
- e) quinto é incorporar a decisão a ação, para que ela seja cumprida;
- f) e, por fim, testar a validade e a eficácia da decisão em relação a verdadeira direção dos episódios.

Drucker (1998) aponta também que o responsável pela decisão deverá observar se é uma aparência de desordem ou um episódio isolado. Segundo ele, os acontecimentos excepcionais só podem ser entendidos com tal, quando aparecerem.

Pode-se entender que existem decisões que são meramente rotineiras e que não carecem de uma análise profunda, pois são precisas, mensuráveis e confiáveis, mas, por outro lado, existem decisões importantes que merecem uma análise que defina os rumos de uma organização, de uma instituição ou de uma situação de risco, mas que não dispõem de clareza de informações ou dados suficientes e em condições de incerteza.

Drucker descreve algumas outras formas de se entender e interpretar decisões rotineiras ou básicas das decisões especiais ou extraordinárias.

4.3 DECISÕES COMO PONTOS DE REFERÊNCIA

Segundo esse princípio, deve-se perceber e examinar com cautela tudo que está como base de nossas decisões, quais os motivos que estão por trás de nossas decisões.

Gino (2014) descreve que nossas decisões podem variar de acordo com comparações sociais que nos tiram do foco e que elas podem ser impulsionadas por nosso estado de ânimo como, alegria ou adversidade, e até mesmo sua situação em relação aos outros social ou profissionalmente.

Nossos pontos de referência são importantes, segundo Gino, no sentido de que essas decisões irão afetar a sua vida e a de outras pessoas. Ela destaca que, em vez de serem baseadas em fatores objetivos, essas decisões podem ser sustentadas por padrões de referência social ou emocional. Observar e analisar bem suas decisões é uma tática útil para se chegar a decisões lógicas, equânimes e sistêmicas que influenciarão a motivação e o procedimento de outros.

Uma vez entendido que o problema a ser definido foi classificado, o decisor seguirá uma regra para deliberar o processo decisório da seguinte forma: No que tange às decisões básicas, as perguntas em seguida devem ser feitas: “Do que se trata?”, “O que é pertinente fazer”, “Qual é a explicação para essa situação?” Por outro lado, mesmo contorno para as

decisões excepcionais: “Quais são os alvos que a decisão tende a conseguir?”, “Quais as condições que ela tende a satisfazer?”, “Quando deveremos abandonar uma decisão já tomada?”

Gino (2014) mais uma vez destaca a maneira como atribuímos características tendenciosas a situações ou pessoas de modo a causar o que ela denomina de “efeitos ocultos”. Não obstante essa tendência que em muitas das vezes nos tiram da rota, essas decisões têm algo em comum no sentido de aproveitar informações irrelevantes ou desconsiderar detalhes que são preciosos na análise que precede a sua decisão.

Simon (1999) apresenta as três fases que a tomada de decisão apresenta: a) reconhecimento/inteligência que é a identificação de um problema ou oportunidade; b) concepção/projeto/design, que são os estudos de alternativas; c) as escolhas, que é a avaliação da melhor alternativa para a decisão.

Simon (1999) descreve ainda que temos uma tendência a tomar decisões satisfatórias em vez de decisões ótimas, o que ele chamou de racionalidade limitada. As heurísticas são métodos utilizados para simplificar o processo de tomada de decisão e têm por base o conhecimento empírico e que resultam em decisões satisfatórias. Em seus estudos, Simon chegou à conclusão de que as pessoas têm competências limitadas de processamento de informações (SIMON, 1999).

Stoner e Freeman (1992), nesse mesmo sentido, citam que existem dois tipos de decisão: as programadas e as não programadas, sendo estas a composição do modelo racional de tomada de decisão.

Observando e analisando a relevância de uma decisão, Stoner (1999) menciona que eficiência é a capacidade de minimizar o uso de recursos para conseguir os objetivos para organização. Eficiência é fazer as coisas certas. Por outro lado, a eficácia se ajusta aos fins, e para qual objetivo correto se pretende alcançar. Neste caso, a eficácia torna-se mais importante que a eficiência, pois sem o direcionamento correto a melhor execução só levará a resultados dispensáveis como preconiza Drucker (apud STONER, 1999, p. 136).

Transferindo para um lado mais atual e prático, as decisões dos jogadores de futebol numa partida são feitas pela memória operativa e não pelo lóbulo frontal temporal. As nossas recordações de ações passadas nos indicam um provável caminho que deveremos tomar. Segundo Da Silva (2002), o estudo da neurociência é um conteúdo basilar para o treinador entender os aspectos corticais provenientes do cérebro.

O treinador de futebol Juan Carlos Osorio relaciona a ação de jogar futebol e a tomada de decisão numa constituição de decisões em milésimos de segundo entre um jogador de alta performance e um jogador mediano, segundo ele, “nossas decisões necessitam de destreza e

dedicação exclusiva. É imperioso que haja treinamento, com embasamento na neurociência” (OSORIO, 2012, p. 25-44), pois permite ao treinador compreender os motivos que levam ao aprendizado e ao aperfeiçoamento das ações positivas para que tenhamos sucesso, sendo que os jogadores que se dedicam mais e focam em suas habilidades têm mais possibilidades de obter sucesso.

4.4 TOMADA DE DECISÃO EM MÚLTIPLOS CENÁRIOS

A percepção do cenário de risco é um processo subjetivo e complexo e que geralmente é através de uma análise direta de perda e ganho, como uma combinação de substâncias não se sabendo o resultado.

Essa combinação afetará nossa percepção com relação ao risco maior ou menor, na circunstância em que nos encontramos, pois temos a tendência a discernir o risco quando estamos em posição de destaque, enquanto os que estão numa posição inferior não possuem esse discernimento em termos de perda (SHIMIZU, 2006).

Ao examinar a percepção do risco, uma das variáveis mais importantes é a antecipação ao fato, que permite prever o que é mais provável que ocorra em um dado momento, como num jogo de mesa, adivinhar metodologicamente a próxima jogada, as intenções e a forma comportamental de ambos sob pressão.

Shimizu (2006) observa que um dos métodos mais utilizados para uma boa tomada de decisão é o de Pareto, que ao considerar a ocorrência de restrições por conta de múltiplos cenários, a solução torna-se mais complexa por conta das várias combinações de possíveis fatores. Ele cita que não existe uma fórmula matemática ideal e sim a utilização das técnicas de heurística, pois o problema matemático não simplifica e nem considera a incerteza e o risco.

Os métodos de Apoio Multicritério à Decisão (AMD) são aplicados em inúmeras áreas em que se pretenda selecionar, ordenar, classificar ou descrever alternativas presentes em um processo decisório na presença de múltiplos critérios.

O método Macbeth ajusta-se como um método de tomada de decisão que ampara a decisão fundamentada em múltiplos critérios. Esse método surgiu com o objetivo de ser um novo método para tomada de decisões, servindo como uma nova alternativa de análise de problemas de forma diferenciada, com objetivo na medição da atratividade mediante a utilização de técnicas de avaliação, numa abordagem construtivista de análise multicritérios de decisão, utilizando julgamentos qualitativos.

Para Schmidt (1995), o MacBeth é um método que representa numericamente os julgamentos dos decisores em relação à atratividade global das ações, integrando a representação numérica da informação com os critérios. Neste método, a preferência do tomador de decisão é medida através da sua atração por determinada alternativa, sendo a mesma quantificada pelo uso de uma escala de diferenças de atração, sendo: muito fraca, fraca, muito moderada, forte, muito forte.

Ao se comparar o método Macbeth com o método AHP pode-se apontar que a distinção entre os dois se dá à medida que o Macbeth verifica o grau de atratividade de um ponto de vista ou critério. Assim, o AHP tem uma escala de prioridade, ou de importância, onde zero é igual a neutro; e no Macbeth, o zero equivale a nulo, ou seja, sem atratividade – em outras palavras, representa a repulsividade de uma opção.

4.5 DECISÃO RACIONAL *VERSUS* EMOCIONAL

Como a racionalidade é valorizada ao longo do processo de educação e nas situações de trabalho (PINK, 2006), haverá sempre uma intenção de racionalidade na tomada de decisões que não ocorre pela racionalidade limitada que caracteriza o tomador das decisões. Além disto, aspectos referentes às preferências e ao temperamento, aliados às experiências passadas, tendem a dar um colorido e significado à situação ou problema em análise e irão se constituir em mais um forte impedimento para uma racionalidade isenta no processo de tomada de decisão. Esses aspectos, aliados aos sentimentos do tomador da decisão, podem influenciar a percepção a tal ponto que fatos e dados importantes possam ser considerados irrelevantes ou sem importância, criando discrepância entre a realidade existente e a percebida.

As variáveis que a cercam fazem desse processo algo de extrema importância para o dia a dia das organizações, o processo de aprendizagem relacionado à tomada de decisão e que, segundo Simon (1999), envolvem variáveis técnicas psicológicas e ambientais, sendo que em ambientes simulados é possível observar algumas dessas variáveis no comportamento dos participantes, e elas estão presentes a todos os níveis nas organizações, desde a decisão estratégica, do alto gestor, até a decisão chamada de despacho ou liberação, do cotidiano.

Dentro das organizações, a questão da racionalidade é muitas vezes tratada em seus extremos. Os economistas veem o tomador de decisão como um indivíduo que possui praticamente todo o controle do problema. Consideram que ele trabalha com um sistema de preferência, que consegue escolher entre várias alternativas sabendo no que elas consistem, realizando avaliações altamente complexas, a fim de determinar as alternativas mais adequadas.

Segundo Hein (1972, p. 27), existem diferentes avaliações para os métodos quantitativos para auxiliar na tomada de decisão, pois as fórmulas matemáticas são a base da otimização dessas decisões. Essas variáveis no processo de decisão estão assentadas em uma decisão racional, em uma decisão de variáveis conhecidas, podendo ser mensuradas e o resultado matematicamente calculado.

Por outro lado, quando tratamos de decisão complexas e reais, as situações, as emoções e a atmosfera são completamente diferentes no mundo exterior. Na verdade, a racionalidade se ocupa da seleção de alternativas que mais se encaixem em algum sistema de valores e são, até certo ponto, uma aceitação do razoável. A alternativa escolhida normalmente representa apenas a mais adequada entre os disponíveis, portanto, não representa a intenção de se atingir os objetivos visados em toda sua plenitude.

Raiffa (1968) oferece conselhos aos tomadores de decisão, incluindo recomendações para formalizar a identificação e a ponderação de múltiplos critérios. Para esse autor, existe uma estratégia racional de negociação para tratar com o eu do querer (tomada de decisão baseada no instinto visceral) e o eu do dever (que aceitaria a classificação mais alta resultante de uma análise teórico-formal da decisão). Quando os dois “eus” estão em desacordo sobre uma decisão importante, o que Raiffa esclarece, é que devemos pensar o que esse conflito sinaliza e que seria prudente um cuidado maior sobre as informações fornecidas.

Segundo Duncan, o primeiro erro é o que pensamos sobre as razões para as pessoas fazerem o que fazem e sempre nos atemos a fatores como incentivos, motivações e crenças sobre as quais estamos alertas. Na verdade, é impossível prever tudo que pode ser relevante em uma situação específica.

Esses sistemas são as falhas de nosso modelo mental de comportamento individual em primeiro lugar, e o segundo é um modelo mental coletivo, pois as pessoas, quando se reúnem em grupos – seja em eventos, locais de trabalho, organizações, mercados, partidos políticos ou mesmo enquanto sociedade, interagem umas com as outras, dividindo informações, espalhando rumores, fazendo recomendações comparando-se com os amigos, parabenizando ou criticando o comportamento uns dos outros, aprendendo com a experiência alheia e, de forma geral, influenciando mutuamente as perspectivas sobre o que é bom ou ruim, barato e caro, certo e errado.

Os indivíduos, de acordo com Bon (1950), apresentam contradições nas suas ideias sociais, religiosas e hereditárias e que são suficientemente poderosas num indivíduo isolado frente, por exemplo, à uma multidão, e essas contradições são mais aparentes que reais.

Uma importante discussão merece lugar nesta pesquisa no que se refere decisor e o conceito que está amparado, sobretudo nas organizações, de acordo com a teoria da decisão nas esferas da legitimidade formal e consensual.

Um dos mais interessantes fenômenos das modernas sociedades é a disputa do mercado, em que o consumidor decide o que comprar com seu próprio dinheiro, ainda que tais decisões não sejam consideradas totalmente livres, visto que a forma avassaladora do marketing nos impulsiona a consumir cada vez mais.

Quem decide, escolhe entre opções que se distribuem de acordo com algum tipo de interesse cognitivo, não decide inocentemente, visto que no campo da decisão atuam alguns elementos fundamentais e que uma decisão justa depende, intrinsecamente, da racionalidade com que esses elementos atuam entre si.

Algumas perspectivas vão direcionar a esfera de domínio do decisor, bem como a sua capacidade de se envolver com a comunidade ou organização e os seus liderados sobre a própria cultura agindo de forma integrada com o grupo.

Outro aspecto importante é a liderança situacional ou aceita pelo grupo em razão da sua capacidade de compreender o mundo e aquela organização, a despeito do viés carismático ou através do fortalecimento dos laços de solidariedade do grupo.

A estrutura da decisão será uma estratégia que o decisor formulará para que a sua decisão seja justa e compatível com as expectativas da organização e estas deverão ser formuladas a partir dos objetivos pretendidos pelo próprio. Espera-se que uma decisão possa ser tomada com boa probabilidade de sucesso quando o decisor detém mais de 50% das informações, um perfeito domínio final do fato.

4.6 TEORIA DA ESCOLHA RACIONAL

Segundo Ward (2002), a teoria da escolha racional surge entre as décadas de 1950 e 1960 nos Estados Unidos, buscando analisar o comportamento dos indivíduos a partir de métodos empíricos. A escolha racional parte do pressuposto básico que os indivíduos são autointeressados.

Os alicerces fundamentais da teoria da escolha racional, principalmente na ênfase dada ao conceito de racionalidade, deixam claro dois importantes momentos, sendo um deles a descoberta de quais objetivos aquele que toma a decisão está perseguindo e, o outro, a análise de quais os meios são mais razoáveis para atingi-los.

O termo racional refere-se a esse segundo momento, os meios, no qual a concepção de um "homem racional" refere-se àquele que se move em direção às metas estabelecidas despendendo o mínimo de recursos possíveis. O pressuposto básico é de que um homem racional tenha um desempenho superior a um homem irracional, visto que tende a ser mais eficiente e quando o elemento sorte tende a ficar em segundo plano.

A crença de que as organizações existem basicamente para possibilitar o alcance de objetivos comuns de grupos e de indivíduos é algo bastante presente em boa parte da literatura sobre organizações. Algo de certa forma negligenciado é a percepção de que, além dos interesses comuns, também se fazem presentes interesses puramente individuais e bastante discrepantes dos interesses dos demais membros do mesmo grupo ou organização.

A desconexão pode se tornar uma incompatibilidade à medida que muitos objetivos individuais só podem ser alcançados em função do não cumprimento dos objetivos dos demais. Esta combinação e relação entre interesses individuais e comuns em uma organização sugere uma analogia com o mercado competitivo (OLSON, 1999).

De forma geral, ressalta-se que a promoção de qualquer manifestação grupal não pode ser compreendida senão como uma soma de cálculos racionalmente elaborados, uma relação entre custos e ganhos. Esse modelo de análise pode ser classificado como utilitarista ao supor um comportamento autointeressado ao privilegiar a satisfação de objetivos puramente individuais.

A escolha racional consegue explicar as ações dos indivíduos onde a aplicação da lógica e da matemática a um conjunto de suposições e pressupostos permite que se façam previsões.

Para Ward (2002), a teoria da escolha racional parte do princípio de que os indivíduos têm toda a capacidade racional necessária para escolher o melhor curso da ação, aquele considerado mais viável dentre as alternativas disponíveis. De forma bastante simplificada, o que prevalece é a opinião de que as pessoas não são tolas. Se as pessoas agem de forma casual e acidental, isso é algo incomum e foge da "normalidade". A maioria age de forma racional a partir das alternativas apresentadas e do conjunto de informações a que se tem acesso.

4.7 TEORIA COGNITIVA

O processo de mapeamento da estrutura do conhecimento é um processo mental, usado para arquitetar estratégias de forma criativa em vez de ser um simples mapa da realidade.

O conceito fundamental é de que os estrategistas empreguem a informação e sua maneira de analisar situações para produzir as estratégias por meio de experiências.

A escola cognitiva é moldada pela experiência e é dividida em duas linhas: 1) objetiva: Estruturação do conhecimento – um processo que recria o mundo; e 2) subjetiva: Interpretação do mundo – um processo que cria o mundo. Esta é uma escola que estabelece que nós temos que compreender a mente e o cérebro humanos para podermos compreender a formação da estratégia.

A compreensão da visão estratégica e da mesma forma como as estratégias se formam, precisamos examinar a mente do estrategista. Esta é a proposta da escola cognitiva, checar o que este processo significa na esfera da cognição humana, empregando em especial o campo da psicologia cognitiva.

A escola cognitiva, segundo Mintzberg et al. (2000, p. 131), encontra premissa de que a “formação da estratégia é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista”, emergindo “como perspectivas – na forma de conceitos, esquemas e molduras – que dão forma à maneira pela qual as pessoas lidam com as informações vindas do ambiente”.

O processo mental de geração de estratégia inicia na mente de cada estrategista e onde estão as estruturas de conhecimento, incluindo os processos que advêm das experiências diretas da vida. Segundo Mintzberg et al. (2000), essas tais experiências dão vida e forma ao que se faz modelando as formas posteriores. Essa formulação busca harmonizar-se com a percepção do estrategista através de mapas e esquemas mentais procurando uma interpretação para tais construções descritivas.

Faz-se imperativo pensar como a gestão integrada dos processos interagências pode incrementar melhorias em seu desempenho total do sistema de segurança frente à visão de compartimentação das informações dessas mesmas agências, procurando manter a objetividade, no que tange à ação de cada agência, porém, demonstrando a potencialidade desta integração na promoção de dados significativos no contexto das equipes operacionais de segurança.

O juízo perceptivo é outro importante aspecto, que é o ato de julgar o que a pessoa percebe, ou uma forma de entendimento de que se percebe diretamente apresentada à mente e que está acoplado ao processo cognitivo. Os juízos perceptivos são as premissas primárias de todos os nossos raciocínios.

Os seres humanos em geral, recorrem a solucionar problemas recuperando e adaptando experiências passadas, armazenadas em uma base de dados no cérebro, utilizando-se de critérios de similaridade ou analogia além das características sociodemográficas, o tomador de decisão parece sofrer outras influências ao tomar decisões.

A percepção é entendida e considerada como o processo pelo qual entramos em contato com a realidade através de uma ideia da mente sobre como o mundo é percebido, o que existe são as relações funcionais entre o comportamento do indivíduo e o ambiente, sendo que o conceito de ambiente não se refere apenas ao cenário atual – ao estímulo antecedente, mas sim a tudo que afeta o indivíduo, como, por exemplo, sua história passada.

De modo geral, não há nada além das contingências, cada indivíduo tem sua própria experiência da realidade ao seu redor, ainda que não se deva entendê-la como uma cópia particular do ambiente; ela se refere às formas que o indivíduo foi ou está sendo exposto durante sua vida como afirma Skinner (1968), no livro *The technology of teaching*.

A partir de estudos anteriores, percebe-se que um dos fatores de grande importância se refere a quem será o beneficiário da decisão. Os decisores, perante a riscos iminentes, segundo as escolas cognitivas e pela teoria dos prospectos (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979), demonstram e tendem a ter um comportamento não consistente ou em não conformidade quando as decisões que envolvem grupos de interesses distintos.

Stewart (1998) considera que a soma do conhecimento na organização proporcionará uma vantagem competitiva no mercado chamada de capital intelectual. Ele é intangível. É o conhecimento existente na força de trabalho: capacitação e treinamento, intuição de uma equipe, *know-how*, aprendizado compartilhado e a capacidade mental coletiva.

Analisar o processo decisório em organizações ou em grandes eventos envolve algumas informações que são capazes de identificar fraquezas ou limitações para o estabelecimento de um processo racional e sequencial legítimo.

Conforme Rezende e Abreu (2008), as decisões necessitam cada vez mais de um sistema complexo dentro das organizações e dos níveis estabelecidos para de forma dinâmica se apoiarem e garantirem a exequibilidade dos processos.

A visão da organização como um organismo biológico garante aos gestores uma análise de que eles não são autômatos, ao contrário, exigem que sejam analistas e que façam avaliações e cálculos estratégicos, uma vez que a organização humana é constituída de indivíduos limitados e diferentes, com valores e percepções diversas sobre um mesmo problema. Existem limites humanos no ato de processar informações, pois os indivíduos não maximizam as informações e em muitos casos, tendem a pensar sempre muito positivamente sobre as circunstâncias.

5 COGEST – CURSO DE OPERADORES DE GRANDES EVENTOS E SEGURANÇA TURÍSTICA

5.1 A INTEGRAÇÃO NA SEGURANÇA PÚBLICA: UMA ANÁLISE HISTÓRICA

A Segurança Pública, nos últimos anos, vem tomando medidas de instrumentalização do aparato operacional com objetivo de integrar as diversas instituições de segurança pública. Citam-se como exemplo os Centros Integrados de Comando e Controle (CICC), que são uma experiência de integração do planejamento operacional em nível estadual e federal.

A integração da segurança pública, a formação, capacitação e treinamento integrado são as áreas territoriais mais importantes nesta construção de um raciocínio metodológico para os processos e a tomada de decisão de atuação integrada. Por outro lado, os ambientes físicos demonstram uma percepção errônea de que somente através de seminários, conferências, etc., alcançaríamos o sucesso e efetividade para a integração.

O primeiro caso a que nos referimos é a estrutura do Ministério da Justiça, com especial atenção à Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), que foi o principal órgão centralizador das ações em nível nacional de forma a direcionar a integração das forças de segurança pública. Não menos importante para as ações de interoperabilidade, foi a criação dos Gabinetes de Gestão Integrada (GGIs), estabelecidos em todos os Estados e em municípios do país, com o objetivo de propiciar a integração, mas que no primeiro momento o que se obteve foi a interação entre as muitas instituições envolvidas com a Segurança Pública.

[...] espaços geradores de modos e lógicas de integração colegiada, em uma pedagogia de mudança de atitudes, que levam os operadores do sistema de segurança a não mais reproduzirem práticas com certos níveis de sensação de insegurança”, sendo, portanto, “instrumentos fomentadores da integração e com objetivo claro de promover e discutir as políticas regionais com vistas a diminuição da criminalidade e à manutenção da paz social”. (GGI, 2009, p. 21-22).

A criação dos GGI foi incrementada a partir de 2007, uma vez que se tornou um requisito para que os municípios acessassem, à época, os recursos do Pronasci (BRASIL, 2009, p. 11-13), que teriam a finalidade de uma articulação e uma indução de políticas de segurança pública pela Senasp. A sua missão principal foi de integrar sistemicamente os órgãos e instituições federais, estaduais e municipais, priorizando o planejamento, a gestão e a execução de ações conexas de prevenção e enfrentamento da violência e criminalidade.

Em outro aspecto, foi necessário estimular a integração dos serviços de base desempenhados pelos operadores de segurança pública nos vários níveis de gestão, sobretudo naqueles perceptíveis pela comunidade. Vale salientar que os GGI é um fórum deliberativo e executivo composto por representantes do poder público das diferentes áreas e por diferentes forças com atuação na área da segurança pública, que opera por consenso em regime de mútua cooperação e sem hierarquia, não cabendo a nenhum de seus integrantes a função de determinar ou decidir qualquer medida, devendo haver respeito às autonomias de cada uma das instituições que o compõem, conforme dispõe o art. 2º da Portaria Federal nº 1, de 16 de janeiro de 2014.

Sandes (2009, p. 33) destaca que anterior a criação e a formalização dos GGI, em agosto de 2003, a Senasp realizou um seminário com 41 profissionais da Segurança Pública de praticamente todo o país, com o objetivo de realizar para a criação de um documento referência dos Gabinetes de Gestão Integrada em Segurança Pública (GGI). Estavam presentes policiais militares, civis, federais, rodoviários federais, bombeiros, peritos criminais, que foram submetidos a palestras de nivelamento e posteriormente divididos em grupos para a produção do material temático.

Este termo de referência tinha como pressupostos a articulação e o planejamento das instituições, bem como a modernização com objetivo na gestão de dados, análise dos problemas e estimativa de resultados, procurando a correção de maneiras e estratégias.

Em virtude do processo de integração e do alinhamento em nível nacional do sistema de segurança desenvolvido pelo Governo Federal através da Senasp, foi construído neste mesmo argumento o Cogest – Curso de Operadores de Segurança em Grandes Eventos e Segurança Turística, em nível estadual, no Rio de Janeiro, tendo como base os diagnósticos realizados em 2009 e 2010.

Na primeira fase desta construção do curso, objetivou-se analisar e pesquisar os cenários críticos internos de criminalidade através dos seminários de criminologia I e II realizados na EMERJ – Escola da Magistratura do Rio de Janeiro e do Seminário “Segurança em Jogo” realizado na SESEG também em 2009 com a participação do principal conferencista Ph.D. Dr. Peter Tarlow⁴. Ao mesmo tempo e numa outra vertente, foi criado um grupo de trabalho multidisciplinar com especialistas, para elaboração de uma capacitação em gerenciamento de crises voltada para grandes eventos, na Subsecretaria de Ensino e Programas de Prevenção. A criação deste grupo teve como foco o estudo das ações de terrorismo e medidas assimétricas

⁴ Experto em segurança turística.

com o fim específico de harmonizar uma visão plural global, bem como atender aos cadernos e encargos da segurança da Copa do Mundo de 2014.

O objetivo do grupo foi, em primeira instância, a elaboração de um diagnóstico para a construção de uma disciplina que levasse aos policiais e às Instituições acerca de uma ambiência com os termos, as bases temáticas, os padrões e protocolos operacionais e principalmente as questões internacionais da segurança turística adaptando-os aos currículos dos cursos de formação policial.

Notava-se que alguns participantes à época não tinham ainda se despertado para esse novo momento, tampouco para a importância da capacitação e do treinamento em conjunto entre todas as Instituições e agências que cooperariam para os grandes eventos e que o processo de compartimentação das informações era imprescindível para o sucesso da operação de segurança, o que, de certa forma, entrava em choque com o pensamento sistêmico do projeto Cogest.

O Major B. presente à reunião disse o seguinte:

Reiteramos sobre a importância do conhecimento específico sobre Gerenciamento de Crises continuar sendo compartilhado apenas com os “experts” ou “especialistas”, mas chamou a atenção para a necessidade da introdução de uma capacitação em sistemas de comando em incidentes, aos alunos do curso de formação da Polícia Militar, acrescentando que alguns conhecimentos específicos como antibombas e efeitos dos ataques terroristas, são ministrados aos alunos do terceiro ano do curso de formação de oficiais.

O perito criminal MS criticou a falta de uma atuação coordenada na perícia criminal, citando exemplos de acidentes muitas das vezes noticiados simultaneamente na televisão discorrendo o que segue: “A perícia somente é acionada no mínimo de três a quatro horas posteriores ao evento, faltando assim um protocolo de procedimentos”.

Não obstante as falas anteriores, o Ten. Coronel W. R. afirmou o que segue: “Em uma dessas reuniões preparatórias, a Subsecretária de Ensino, Delegada Jessica O. Almeida, entrevistou sobre determinada discussão acerca dos rumos do grupo de estudo da seguinte forma:

Reafirmo a necessidade de uma institucionalização dessas instruções e integração de um módulo básico em Gerenciamento de Crises na grade curricular das polícias, incluindo estudos de casos de eventos anteriores como o Pan-americano, inclusive pelo fato de os alunos novos tanto civis quanto militares, fatalmente estarem com suas atribuições vinculadas aos eventos da Copa das Confederações em 2013, Copa do Mundo em 2014 e os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos em 2016.

Em seguida, foi realizado o projeto intercâmbio entre policiais civis e militares do Rio de Janeiro com os de outros Estados, para que pudessem entender práticas e conhecimentos, experiências, métodos e técnicas de trabalho, trocar experiências – “benchmark”, bem como planejamento estratégico, de gestão e de prevenção.

O projeto visou a promover visitas a órgãos ligados à segurança pública, conhecendo suas realidades, integrando-os assim com as instituições de outros Estados e aprimorando seus conhecimentos, em especial no que se refere aos grandes eventos. O primeiro seminário foi realizado em dezembro de 2009 com a equipe do 2º BP Choque de São Paulo que era o único batalhão especializado em grandes eventos inclusive em jogos de futebol com uma metodologia própria e um curso que é procurado por diversas instituições policiais do Brasil e de outros países da América do Sul.

O 2º BP Choque de São Paulo é o único Batalhão de Polícia Militar do Brasil a ter um Manual de Policiamento específico para Espetáculos Públicos que tem por finalidade orientar o planejamento e a execução do policiamento ostensivo nos locais de espetáculos públicos. O manual trata de assuntos a este diretamente relacionados, de modo a fornecer subsídios a quem, direta ou indiretamente, tenha participação na realização dessa modalidade de policiamento.

Após essa fase preparatória das reuniões do GE – Grupo de Estudo, havia uma ideia original de tornar efetiva a institucionalização do grupo através das iniciativas isoladas de alguns profissionais para uma situação em que houvesse o envolvimento de forma legal das Instituições no processo ora estabelecido.

Por conta dessa iniciativa, foi criada a Resolução 431/2011 da Secretaria de Segurança do Rio de Janeiro (SESEG) que considerava importante ter uma capacitação específica para o enfrentamento do terrorismo e assimetrias. Com base também na importância de qualificar cultural, científica e tecnicamente, os profissionais de segurança pública no primeiro momento e depois as agências afins e profissionais de segurança privada que fariam parte do conceito de *Safety* e *Security* na cooperação interagência, proporcionando as condições necessárias ao cumprimento das exigências contidas nos Cadernos de Intenções da Federação Internacional de Futebol (FIFA) e do Comitê Olímpico Internacional (COI).

A criação do Cogest pela Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro, através da iniciativa da Academia Estadual de Polícia Civil Silvio Terra (ACADEPOL), deu início a essa proposta inovadora e progressista, alicerçada na integração das competências e habilidades operacionais de múltiplas agências visando à interoperabilidade.

5.2 CONSIDERAÇÕES AO CURSO DE CAPACITAÇÃO DE OPERADORES EM SEGURANÇA DE GRANDES EVENTOS E SEGURANÇA TURÍSTICA

O Cogest tinha por meta atender às demandas nacionais e internacionais, visando a capacitar profissionais da área de segurança para atuarem em grandes eventos e atividades turísticas, nas diferentes situações e peculiaridades que envolvam a segurança pública.

No contexto à época, observava-se a necessidade de suprir as carências do profissional de segurança, haja vista o surgimento de um novo paradigma relacionado aos grandes eventos mundiais. O tema passou a ter ampla visibilidade, por conta de uma qualificação específica em relação ao aprofundamento do estudo e compreensão acerca das variáveis que interviriam, requerendo do profissional de segurança, novos saberes, competências, habilidades, atitudes, e em especial ao que tange às relações humanas.

Um dos pilares do curso foi a cooperação interagências, com a finalidade de gerar oportunidades aos profissionais da área de segurança de aprofundar conceitos e práticas específicas relacionadas aos planos de atendimento à população e aos turistas e à aglomeração de multidões de diversas etnias, assim como observar e compreender a competência das diversas instituições públicas e privadas envolvidas.

Para tal, foi necessário, desenvolver uma capacitação customizada dos profissionais com o intuito do desenvolvimento operacional em equipe e atualização das ações de inteligência, prevenção, operação e tecnologia. Formular, programar, desenvolver e avaliar sua atuação como agentes de mudança, bem como oferecer instrumentais que lhes permitissem maior eficiência no processo decisório e condução de suas instituições a excelência.

A informação e a formação da consciência crítica da realidade, suas interpretações e abordagens, também foram um dos objetivos do curso para o estabelecimento de uma cultura mais humanista, que era pautada numa doutrina de integralidade ético-profissional com responsabilidades socioambiental, cultural e econômica, de forma que as habilidades e a competência técnica dos agentes, colaboraria para o aperfeiçoamento da cultura de segurança pública futura, tanto na visão do profissional perante a sociedade, como da sociedade ante aos profissionais capacitados para operar em eventos complexos e na segurança turística.

A seguir, destacamos alguns temas abordados naquele trabalho.

Quadro 1 – Temas abordados

Direcionar os benefícios econômicos da indústria do turismo para o Gestor de Segurança Local (TOPPS – Polícia Turística orientada para o Turismo) e o seu Departamento.	Turismo de negócios.
A hospitalidade do agente de segurança para com os turistas mesmo quando se trata de pessoas difíceis.	Segurança nos festivais.
Atendimento ao cliente.	Planejamento da segurança total em turismo.
A arte de escutar.	Policimento turístico e policiamento comunitário.
Como a linguagem corporal dos oficiais de segurança causa impacto no turismo.	Gestão de risco e recuperação de crises.
Como lidar com pessoas irritadas e as formas como os Oficiais de TOPPS podem tratar das reclamações com sucesso.	Turismo e terrorismo.
Funções dos funcionários da TOPPs quando tratam das necessidades especiais e dos problemas dos viajantes internacionais.	Filas e a arte de lidar com o estresse do turismo.
Como desenvolver a cooperação entre os departamentos de segurança e as organizações de turismo.	A relação entre embelezamento do lugar, a boa segurança e um bom <i>marketing</i> .
Como os oficiais de segurança TOPPs podem transformar o proprietário das atrações e os donos de restaurantes em aliados.	CCTV e a Segurança.
Gênero e Segurança em Turismo.	Artigos de jornais.
Ajudando um turista a ultrapassar uma situação de assalto.	Impacto Econômico do turismo nas comunidades.
Gestão da mídia: o antes e o depois.	Segurança na hospedagem.
Segurança nos transportes e o TOPPs.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.3 A VISÃO PRÁTICA DO CURSO

O Cogest – Curso de Capacitação de Operadores em Segurança de Grandes Eventos e Segurança Turística foi pensado para que todos os profissionais da segurança pública e privada ficassem em um mesmo espaço físico, mesma sala de aula e construíssem uma nova doutrina a partir dos ensinamentos que fossem ministrados em sala de aula, mas sem desvalorizar a aprendizagem e práticas de cada um por conta das suas instituições de origem.

Inegavelmente o que se pretendia era refletir sobre uma nova configuração de capacitação para esses profissionais, haja vista que todos continham conhecimentos práticos muito maiores que a teoria obtida em sala de aula, sendo era necessário transversalizar esses conhecimentos com todos nas mesmas condições.

O curso propunha entender, por exemplo, como que era o turismo antigamente e o que hoje o turismo se tornou em tempos atuais. Era preciso uma mudança radical da lógica do pensar principalmente em somente dar proteção gerando segurança para a proteção do mercado.

O professor Doutor Peter Tarlow, em um dos Seminários que foram realizados na Acadepol, visando a diagnosticar a situação da segurança turística no Brasil, enfatizou que a proteção desse mercado gera uma confiança da garantia e da continuidade do segmento em face de sua reputação. Então, proteger esse mercado não é só proteger o turista no seu dia a dia é também multiplicar confiança e melhorar e proteger a reputação.

O fato é que o policial, de uma maneira geral, não tinha essa dimensão do seu trabalho, ele tão somente fazia desta proteção uma forma rotineira de produzir segurança, em contraponto ao que o próprio professor Tarlow afirmava, considerando-se que outras formas determinantes de garantir este cenário não eram perceptíveis se não houvesse esta nova forma de pensar e compreender as questões da segurança turística. Desta forma, reescreve-se a estrutura da lógica da proteção do turista, era preciso reaprender a pensar segurança e o curso foi impactante a ponto de um dos alunos dizerem: “Nunca havia pensado desta forma, sempre imaginei que, fazendo o policiamento eu já estava garantindo a proteção do turista”.

Alguns requisitos incluindo a linguagem corporal que o “protetor” do turismo deve ter salienta o professor Tarlow. Quando as pessoas têm a opção entre linguagem corporal e verbal para se expressarem, a maioria prefere a linguagem corporal.

Algumas características são importantes nesta identidade do protetor, como exemplo: manter a voz baixa; responder como uma pessoa e não como uma gravação; demonstrar confiança ao falar; os gestos devem reafirmar a fala.

Partindo desses pressupostos acima, nota-se claramente que a demonstração na articulação entre gestos e fala preceitua uma forma integrada no pensar e agir. Aliás, a integração é um dos pilares do curso, sem essa integração o máximo que se pode atingir é a interação, pois integração é pensar, planejar, gerir e operacionalizar juntos e a interação são a junção de ideias preestabelecidas que necessariamente não estejam integradas, ou de pessoas ou Instituições que visem a um fim específico.

Mas a ideia anterior surge exatamente para pautar essa nova lógica. Os alunos, ao se depararem com essas questões, encontram-se em um dilema entre o que já sei, ou o que já tenho aprendido nas “ruas” na prática, ou o que eu efetivamente necessito aprender neste novo contexto, neste novo cenário mundial. Era preciso refazer a ordem, a lógica do aprendizado em termos de segurança turística.

Não obstante aos alunos terem certo aprendizado nas suas rotinas policiais e profissionais, pois em sala de aula não estavam apenas Policiais Civis, Militares e Federais, mas também Guardas Municipais, Bombeiros Militares, profissionais de segurança das concessionárias do Metrô, Supervia, privada e Militar das Forças Armadas.

O contexto do curso era efetivamente praticar a integração em sala de aula, verificar e motivar como eles (alunos) se comportariam num ambiente fechado e recebendo novos ensinamentos para reescrever as suas doutrinas nesta visão moderna bastante diferenciada daquela que ele já se acostumara. Como dissolver os paradigmas que nos foram compreendidos e executados sob ordens? Eram esses os desafios colocados ao ponto de na primeira turma quando se começou a descrever o que se desejava para o perfil de um profissional de alto rendimento, ou seja, um profissional que estivesse conectado com o mercado atual, uma discussão em sala de aula me levou a pensar em desistir de continuar.

A certa altura, em sala de aula, deu-se início a uma fala sobre as características de um profissional de alto rendimento, pois se os objetivos eram proteger profissionais de alto rendimento como os jogadores da Copa das Confederações em primeiro plano e depois da Copa do Mundo em 2014 e das Olimpíadas em 2016, eram necessárias algumas características inovadoras e bastante particulares para que se equivalessem aos métodos de compreensão da dimensão do que seria trabalhar num megaevento.

Foram explanados inicialmente os cinco princípios basilares deste novo perfil profissional, que são: comprometimento, qualidade no atendimento, proatividade, eficiência na execução e dedicação exclusiva. Neste ponto específico, sobre a dedicação exclusiva, a turma quase explodiu em desagravo, houve uma verdadeira catarse emocional, ninguém se conformava com o que ali estava sendo falado, era como se fosse uma ofensa gravíssima. Passou-se então a explicar e definir esse princípio, inicialmente exemplificando as práticas rotineiras de cada um. O exemplo foi fácil, a explicação girava em torno do questionamento de quem aqui não tem problema? “Mas que tipo de problema, professor?”, indagavam alguns alunos? Dissemos: Todos. Alunos: “Bem, professor, todos nós temos problemas”. Professor: “Então façamos uma pergunta: Como podemos chegar à excelência profissional se carregamos todas as cargas emocionais do nosso cotidiano para dentro das ‘quatro linhas’?” (parafrazeando os locutores de rádio quando querem se referir ao ouvinte de rádio que não está no estádio, mas pode ouvir o jogo como se estivessem, as quatro linhas representam as linhas do gramado num campo de futebol).

Quando se diz que o profissional de segurança necessita de uma “dedicação exclusiva” não se está referindo à sua atividade profissional exclusiva, pois a grande maioria e, por que

não dizer 99,99% dos alunos em sala de aula, estava entendendo como se não pudessem fazer outros trabalhos paralelos, ou seja, os famosos “bicos” do policial. Mas não era essa questão que se defendia, e sim a dedicação total da sua mente, concentração total naquilo que estava produzindo, se segurança, segurança, se proteção, proteção. Não havia equivalência ou desproporção de ações, era simplesmente uma nova forma de entender, raciocinar segurança, de compreender.

Essa nova tática, ou seja, essa nova forma de se interpretar segurança causou certo desconforto ao ponto de se pensar se valeria a pena ou não continuar com o curso, ou seja, se ao longo daquelas quatro semanas, esses alunos seriam impactados pela nova doutrina, se isso iria efetivamente fazer parte do seu cotidiano, se eles iriam colocar em prática tudo que seria dito nas semanas subsequentes. Era inovador e ao mesmo tempo desafiador, e por que não dizer, incomodava aos que já tinham como pressupostos algumas definições acerca do que já faziam em suas rotinas.

Esta primeira turma que se iniciou em julho de 2012 foi um grande laboratório para as turmas futuras, pois o que se pretendia era saber qual o impacto do curso. O fato é que se acreditava que muitos vieram pelo ineditismo do tema, outros para ver o que era o tal Cogest, outros inclusive para conseguir mais pontos nas promoções ou até mesmo conseguir alcançar melhores espaços em territórios privados. E, ainda, com intuito de multiplicar os ensinamentos, pois era na história a primeira vez que uma Academia de Polícia abria suas portas para universos completamente desconhecidos e diferentes, numa junção até certo ponto desafiadora.

Acreditava-se que essa junção de diversas Instituições inicialmente serviria para concretizar o sonho inicial de se fazer uma doutrina especial para Grandes Eventos, pois era preciso organizar e conjugar diversos saberes, incluindo mestres, profissionais e alunos. Tudo dentro da abrangência do que seria o ideal frente ao novo mundo, frente aos desafios que seriam colocados no novo tempo da segurança pública nesta interconexão aos princípios mundiais do bem-estar.

Alguns novos conhecimentos foram introduzidos à grade curricular, mas até mesmo os professores convidados como instrutores, de certa forma, imaginaram que se tratava também de mais um curso e que talvez não tivesse problema em adaptar alguns conceitos que eles mesmos traziam. Algumas disciplinas foram pensadas para contextualizar o profissional e mantê-lo antenado com as novas perspectivas do entretenimento mundial, pois no capítulo anterior, foi frisado o fato de que o entretenimento não era uma forma nova de lazer, mas sim uma reformulação da pós-modernidade.

Era uma nova orientação para que os alunos pudessem desvendar além das suas fronteiras, conhecimentos que não fossem somente destacados na sua realidade, dinamizar e reproduzir o mundo internacional no seu espaço local, no seu tempo.

O que se pretendia com essas duas disciplinas era desenhar uma ponte de ouro entre a realidade fática da natureza profissional ao mundo que ao mesmo tempo estava distante da realidade.

Relativamente o que sempre se evidenciou nas conversas, nos seminários ou em reuniões, era que o Brasil estaria preparado para recepcionar os grandes eventos, pois o país já estava acostumado a produzir grandes espetáculos, tais como: O Carnaval, o Réveillon, etc. Mas essa não era a lógica que se expressava no curso, nada se compararia a um megaevento, no capítulo de conceitos, discorreremos as diferenças principais entre grande evento e megaevento.

Outra diferença inicial era sobre os aspectos da compreensão do que é atrativo cultural e negócio cultural e como se observa o mercado do entretenimento a partir desta nova visão analítica de lazer e cultura.

Partimos do princípio da inovação, pois a competição entre mercados na pós-modernidade, o crescimento da demanda turística e do entretenimento, fez surgir um novo segmento turístico a partir do entendimento do que era divertimento, inclusive em face do conceito de bem-estar do mundo de fantasias da Disney.

Neste contexto, o entretenimento é um fenômeno multiplicador de negócios, devido ao potencial de gerar fluxo de pessoas, visitantes e turistas e, ao mesmo tempo, um fenômeno capaz de alterar a dinâmica da economia de uma cidade, de um Estado ou até mesmo de um país.

O entretenimento puro não se faz mais presente na pós-modernidade, pois nada é tão natural a ponto de ser genuína a nossa emoção, somos todos consumidos por uma avalanche de ideias e marketing positivo que nos levam a consumir determinados produtos ou até mesmo ideias que não temos como escapar, como se estivéssemos presos a uma grande bolha, num sistema inexpugnável que não nos restaria alternativa a não ser consumir.

Segundo Trigo (2003), a palavra “entretenimento” possui definições ligadas a divertimento, à distração e a passatempo. Por muito tempo, esses significados estiveram conectados ao conceito de pecado ou ao que era permitido apenas à elite da sociedade.

Na sociedade pós-industrial, sobretudo nos Estados Unidos a partir de meados no século XIX, o entretenimento adquire um caráter mais popular, ficando distante das elites, dos nobres e até mesmo de uma forma elitizada da cultura social. Com o aparecimento desse novo mercado,

infligiu ao homem contemporâneo um ritmo distante de seu ritmo natural que, na sociedade pré-industrial, dirigia e controlava o tempo social e as tarefas a serem cumpridas.

Bolsoni (2004) destaca a internet como forte aliada para que o setor de turismo e entretenimento se desenvolva com experiências reais e virtuais e que podem favorecer o desejo e a capacidade de integrar o mundo em redes globais. Assim como no mundo, no Brasil o entretenimento é uma atividade de grande impacto econômico.

O impacto na economia do entretenimento e do turismo gera especialmente alguns fatores diretos e indiretos nesta indústria, como: aumento dos componentes da indústria do turismo, no setor hoteleiro e de serviços.

A lei da hospitalidade nos eventos eleva a capacidade de receptividade e aumenta a atração turística, promovendo a integração social e a valorização da identidade local, agregando valores à imagem da cidade ou país e melhorias consideráveis na infraestrutura no caso dos megaeventos.

O sistema turístico global admite diferentes fatores que devem ser estudados de forma conjugada pela organização, produtos, serviços e atividades de entretenimento no mesmo espaço físico (BENI, 2001).

O Cogest teve como diferencial a interligação entre essas diversas fontes de informação e a conexão com a segurança, principalmente porque cada força policial tinha conceitos de segurança e de produção prática diferentes quanto ao policiamento e garantia da ordem.

O estudo da sociologia das multidões para megaeventos demonstra que elas têm comportamentos relativamente espontâneos e desestruturados quando reagem a determinada influência numa situação de ambiguidade ou emergência (SMELSER, 1981).

De acordo com a teoria da convergência de Borman, o comportamento tem algumas situações determinadas; o comportamento não é produto da multidão em si, a ação resulta da convergência de pessoas que raciocinam semelhantemente e pessoas se valem da multidão para se expressar como querem alguma coisa.

Por outro lado, Le Bon justifica que as pessoas são, em geral, ordeiras, mas em contato com uma multidão tendem a perder o controle, tornando-se suscetíveis à manifestação de impulsos violentos e exercem efeitos hipnóticos, gerando uma onda de imitação com o anonimato, o que ocasiona uma negligência de responsabilidades, sendo que eles têm consciência de suas ações.

Sob essa perspectiva, deu-se início à organização das correspondências entre aquilo que os alunos já entendiam sobre comportamento de pessoas em multidão para esta nova filosofia

de interpretar a atividade conflituosa quando essas pessoas se juntassem para uma partida de futebol num estádio lotado ou outro evento como num festival de música.

6 ESTRUTURA BÁSICA DE UM MANUAL TÉCNICO DE OPERAÇÕES EM ALTA COMPLEXIDADE

Este capítulo apresenta a formatação básica de um Manual Técnico de Operações de Alta Complexidade com base nos apontamentos dos capítulos anteriores, tendo como finalidade a obtenção de resultados mais adequados na tomada de decisão em interoperabilidade.

Um dos objetivos deste manual é tornar os processos e os protocolos mais praticáveis e estabelecer conceitos e procedimentos específicos, bem como orientar o emprego dos meios necessários, inclusive para a redução das implicações e dos danos imediatos e ou tardias, mitigando a intensidade dos eventos com cenários complexos.

O modelo proposto aqui visa a orientar as ações operacionais de interoperabilidade, processos organizacionais, integrando a gestão estratégica com a gestão operacional e abordagem tem como escopo proporcionar a utilização de metodologias científicas de análise organizacional.

Como condição essencial para ações operacionais de alta performance dos profissionais envolvidos, além de apresentar conceitos teóricos básicos e oferecer suporte técnico especializado, sugere-se este manual com o intuito de proporcionar às instituições e aos profissionais melhor desenvolvimento, conhecimento e nivelamento sobre os assuntos relacionados à segurança pública, proteção e defesa da social baseando-se principalmente no sistema legal vigente, na literatura produzida sobre o tema e em experiências dessas instituições.

Nesse escopo detalhado, sugere-se um passo a passo dos procedimentos necessários para consecução de um manual, bem como a modelagem dos fluxos da tomada de decisão, a identificação e análise de riscos e o controle interno.

Em momentos de crise, os níveis de preparação e a capacidade de resposta de uma organização são revelados, pondo a teste os valores, a liderança e a sua reputação das organizações em determinados momentos em que não há espaço para erros.

Pretende-se com esta análise listar elementos diversos dos processos de tomada de decisão na interoperabilidade, bem como as falhas na colaboração interagências.

Tomamos como base os seguintes manuais:

- a) Manual de Gerenciamento de Desastres – Sistema de Comando em Operações da Secretaria Nacional de Defesa Civil (SEDEC), no âmbito do Ministério e da Integração Nacional;
- b) *FEMA National Incident Support Manual*, Centro Nacional de Coordenação de Respostas (NRCC); *The FEMA National Incident Support Manual describes how FEMA national staff support*;

- c) *FIFA Stadium Safety and Security Regulations, Maracanã Summary Plan Operational Plan RIO 2016 Games Introduction;*
- d) *London Resilience Partnership Command, Control and Information Sharing Protocol Including: Arrangements for the 2012 Olympic and Paralympic Games (Protect);*
- e) Manual de Recomendações para a Segurança e Conforto nos Estádios de Futebol da FGV – Fundação Getúlio Vargas;
- f) Guia de procedimentos para Segurança em Eventos de Futebol da Secretaria Nacional de Segurança Pública; SENASP–MJ;
- g) Portaria Normativa 3.810/MD, 8/12/11. Dispõe sobre a “Doutrina de Operações Conjuntas”;
- h) *National Interoperability Field Operations Guide U.S. Department of Homeland Security Office of Emergency Communications in U.S., May, 2015.*

6.1 ESBOÇO DO MANUAL BÁSICO DE OPERAÇÕES DE ALTA COMPLEXIDADE

1 Considerações iniciais

Com base nas observações anteriores, um manual técnico deverá conter os seguintes elementos como sendo essenciais para o processo, para a sua sistematização em todos os níveis de uma operação. A unidade de comando é o fator essencial para obtenção dos resultados esperados, pois dá a coerência indispensável ao processo de planejamento, gestão e execução das operações de campo. De acordo com o ambiente em que estarão inseridas as agências, faz-se necessária uma metodologia coerente e harmônica nesta cooperação interagências, visto que a tomada de decisão deverá ser a mais aproximada da realidade fática e correspondente.

O processo decisório nas operações de alta complexidade é um processo de escolha com base em alternativas e em variáveis para alcançar objetivos de acordo com determinados critérios. Segundo o que examinamos nos capítulos anteriores em destaque do processo decisório, as variantes podem ser classificadas hierarquicamente de acordo com as possíveis consequências que o decisor tomar.

Nesse mesmo sentido, a percepção da situação que envolve algum problema estará diretamente ligada à análise e definições do problema, aos objetivos, a pesquisa de alternativas de solução ou de fluxos de ação, alternativa mais adequada ao alcance dos objetivos e, por fim, avaliação e comparação dessas alternativas com a implementação da alternativa correta.

A qualidade da decisão depende da característica dos conhecimentos e capacidades do decisor em razão das condições a seguir:

- a) complexidade do evento;
- b) cultura da organização;

- c) conhecimento teórico e análise científica;
- d) processo lógico e racional;
- e) capacitação e treinamento.

O primeiro aspecto a ser mencionado é conhecer os públicos de interesse, que são os segmentos que se deseja sensibilizar e mobilizar.

Entre os possíveis públicos aos quais destina-se este Manual estão os representantes da sociedade civil, equipes de alto desempenho, profissionais da Segurança Pública estaduais, Polícia Federal, Força Nacional, representantes das Forças Armadas, Defesa Civil, Corpo de Bombeiros, Guardas Municipais e agentes de segurança privada e agentes de concessionárias de serviços essenciais e acadêmicos interessados na temática.

2 Finalidade

Estabelecer conceitos, procedimentos e ações operacionais específicas de interoperabilidade para a padronização de condutas, sistematização de conceitos, terminologias, comunicação, processos, integração e organização em ações complexas.

As ações de interoperabilidade têm um especial fim de agir em casos de riscos e crises anteriormente observados e analisados como nas organizações criminosas urbanas, nos distúrbios civis, na criminalidade de fronteira, em catástrofes e eventos climáticos extremos, no terrorismo e em organizações extremistas radicais.

3 Orientações gerais

O Manual funcionará e seguirá a composição de acordo com os seguintes grupos de documentos. Ele é dinâmico e o Sumário poderá ser modificado à medida que forem observadas novas necessidades de normatização sobre o assunto:

- a) Índice numérico – Corresponde à relação dos Títulos e Capítulos em ordem numérica que indicam a disposição das Áreas da Estrutura Organizacional, a fim de facilitar a consulta e localização do assunto;
- b) Título – É a primeira grande divisão do manual, representada pela gestão operacional, onde todo assunto considerado importante para a deve a ser incluído no manual e classificado em um capítulo dentro de um título;
- c) Capítulo – É a divisão de um Título, representada pelas organizações, planejadores, decisores e gestores.

4 Políticas e diretrizes operacionais

São instrumentos executivos de competência dos integrantes da administração, de caráter conjuntural e estrutural, que definem linhas gerais de ações para as funções subordinadas, orientando quanto às características que devem ser observadas para divulgação de assuntos relacionados com a sua área de atuação, bem como na elaboração dos demais instrumentos normativos. Têm a finalidade de orientar a ação dos gestores estabelecendo o modo de agir das ações em interoperabilidade.

5 Aplicabilidade

As ideias apresentadas neste manual têm o objetivo de orientar o exercício da atividade de Comando e Controle nas operações de interoperabilidade em segurança pública e em eventos considerados de alta complexidade e magnitude, a segurança, que compreende a segurança pública, defesa nacional, inteligência, defesa civil, ordenamento urbano e segurança privada.

6 Fases, atribuições e responsabilidades

- a) Determinar a ativação;
- b) Designar os gestores operacionais;
- c) Implementar e aprovar o plano estratégico.

7 Normatização

É o processo de estabelecer normas gerais e procedimentos operacionais padrão, através de um Instrumento Normativo, institucional visando, principalmente, a fortalecer os controles internos e atender às legislações em vigor.

A fundamentação legal em princípio deverá tomar como base são a justiça, equidade, democracia, participação, transparência, responsabilidade, paz, segurança e a prestação de contas.

8 Metodologia e critérios de avaliação dos protocolos operacionais

A dinâmica do planejamento operacional deverá se fundamentar na ordenação lógica das atividades orientadas a atender às demandas de normalidade, risco e crise, conflitos, distúrbios e contingência.

A metodologia empregada na construção de um manual deverá seguir uma sequência lógica como a seguir.

A metodologia utilizada para a avaliação terá como base a realização de um exercício simulado de jogo de crise para verificar se os objetivos foram alcançados:

- a) identificação e análise dos problemas;
- b) estabelecimento dos objetivos apropriados;
- c) constituir as atividades e serviços para alcançar os resultados;
- d) definir os indicadores e as metas;
- e) identificar e definir os recursos necessários para a execução;
- f) determinar as responsabilidades das partes envolvidas no processo;
- g) realizar o monitoramento e a avaliação do plano.

9 Monitoramento e avaliação

A fase de monitoramento é o momento no qual são conhecidas e acompanhadas todas as probabilidades de risco frente à possibilidade da ameaça. O monitoramento se faz a partir das necessidades do local e do tipo de ameaça e vulnerabilidades encontradas. O acompanhamento é feito tanto pela observação humana quanto por meio de equipamentos sofisticados ou mais simples. Nesta parte, descrevem-se os principais conceitos e técnicas do monitoramento e avaliação e seu processo de gestão em suas distintas fases do ciclo de projetos da cooperação interagências.

O monitoramento é uma ação contínua, utilizada para acompanhar a tomada de decisão na gestão, com o objetivo de informar as equipes sobre a evolução dos resultados planejados. Utiliza a coleta e análise de dados e os indicadores predeterminados de processo e resultado. O processo de monitoramento é um processo que deve ser cíclico para assinalar desvios, eventuais consertos de rumos e necessidade de atualizações e ajustes ao projeto. Este sistema permite aos gestores a verificação das boas práticas e utilização dos recursos com eficiência e eficácia.

De igual forma, a avaliação dos processos consiste em uma análise objetiva e sistemática do desenvolvimento das ações operacionais. Avalia a relevância, a eficácia, a eficiência, o impacto e as decisões em equipe. É uma importante ferramenta para a obtenção de resultados e do desempenho das equipes operacionais, inclusive na construção de relacionamentos profissionais e de aprendizagem da estrutura organizacional, contribuindo de igual forma para a prestação de contas.

Em termos de avaliação, a relevância se verifica à medida que o propósito da concepção das operações permanece consistente com as necessidades anteriormente programadas em razão da eficácia dos resultados esperados; já a eficiência se mede com a utilização dos recursos na

implementação das atividades ou ações em conjunto com os impactos dos efeitos alcançados da finalidade inicial.

10 Comunicação

Seguindo o “Guia de Operações Nacionais de Interoperabilidade” do Departamento de Segurança Interna dos EUA, escritório de Comunicações de Emergência é uma listagem de bolso frequências de rádio móvel (LMR) para uso em ações operacionais e que são frequentemente usadas em desastres ou outros incidentes nos quais é necessária a interoperabilidade e informações úteis para os tomadores de decisão em comunicações de emergência.

Em termos de emergências, as regras para a interoperabilidade nas comunicações de emergência, devem ser separadas de qualquer estação autorizada durante um período de emergência em que as instalações de comunicação normais são interrompidas como resultado de desastres naturais (furacão, inundação, terremoto ou desastre similar).

A regulação da utilização dessa estação para comunicações de emergência, deverá obedecer a certos critérios de uso de uma maneira diferente do especificado na autorização da estação ou nas regras e regulamentos que regem o funcionamento de tais estações.

Recomendações básicas adicionais da comunicação:

- a) aumentar a colaboração intraestadual de comunicações, banda larga e tecnologia da informação e atividades;
- b) aumentar as estruturas e os processos organizacionais para promover a coordenação de vários órgãos e o compartilhamento de informações importantes;
- c) permitir que o Centro de Comando e Controle para Comunicações de Emergência sirva como ponto focal federal para coordenação com a autoridade de rede como resposta imediata;
- d) aumentar a coordenação da segurança pública e da segurança nacional com a preparação para as emergências como forma de requisito e políticas de comunicação;
- e) promover oportunidades para compartilhar recursos e infraestrutura de comunicações de emergência com os órgãos federais;
- f) melhorar a capacidade de avaliação do impacto dos recursos de comunicações de emergência.

A comunicação que compreende este manual está inserida na sua natureza, obtenção, armazenamento, acesso, processamento, disseminação.

O plano estratégico para emergências deve estabelecer uma visão para os gestores de emergência em todos níveis de governo a esforçar-se por alcançar e assegurar a disponibilidade

das comunicações conforme necessário, sob demanda e como autorizado em todas as competências.

O Plano abordou a interoperabilidade como uma capacidade crítica que deve ser desenvolvida e aprimorada através da cooperação, capacitação e treinamento contínuo do planejamento conjunto e dos investimentos em todos os níveis do governo.

11 Plano de contingência

O Plano de Contingência (BRASIL, 2003) é uma descrição de ações a serem tomadas em resposta a um desastre. É uma ferramenta gerencial sistematizada com estratégias para coordenar as equipes de resposta, a partir de uma estrutura organizacional integrada para diminuir os danos provocados pela emergência.

A elaboração do plano de contingência é feita com base na área de competência e atribuições com as autoridades municipais, estaduais ou federais, com participação das comunidades locais e coordenação da defesa civil. Não basta ter um plano de contingência sem o conhecimento da sociedade, sem que haja uma participação efetiva em simulados e treinamento, pois irá funcionar plenamente. Esta é uma ferramenta estratégica que deve ser socializada para que tenha a participação de todos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou analisar o impacto gerado pela organização dos grandes eventos que o Brasil sediou entre 2013 e 2016 (como a Copa das Confederações, Jornada Mundial da Juventude Católica, Copa do Mundo de 2014 e os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos Rio-2016) no processo de tomada de decisão frente aos desafios da interoperabilidade na cooperação interagências e nas soluções possíveis para atuação da segurança na realização de eventos de alta complexidade.

A organização de eventos dessa dimensão implica em enorme investimento em infraestruturas, o que não foi recuperado financeiramente até ao momento em que terminaram os grandes eventos em especial os Jogos Olímpicos Rio-2016.

Os setores da atividade econômica do Brasil envolvidos nos grandes eventos não conseguiram aproveitar esta fase como alavanca para melhorar a sua atratividade turística no exterior. De fato, nas regiões onde foram construídos os estádios, o número de hóspedes estrangeiros registou taxas de crescimento consideravelmente superiores comparativamente aos anos anteriores. No que se refere ao emprego, nota-se que houve variações significativas no nível da empregabilidade, mas também aparenta ter dado origem a movimentações entre regiões.

Pode-se considerar, através de todas as fontes consultadas neste trabalho (das documentais até experiências profissionais), que as instituições do Brasil não possuíam uma tradição no modelo integrado de segurança pública antes dos megaeventos. Prevalciam a delimitação dos limites (muitas vezes territoriais) e de responsabilidade de cada organização (rodoviária, marítima, aérea, por exemplo) e a compartimentação das informações das forças de segurança públicas das diversas esferas do poder nacional.

Os megaeventos esportivos trouxeram esse novo conceito de integração e estimularam a que o governo brasileiro se adequasse às exigências internacionais de segurança na área da cooperação interagências em que pese a tradição brasileira.

Na prática, observou-se uma separação entre a Defesa e a Segurança Pública, mesmo quando ainda estava em vigor a GLO - Garantia da Lei e da Ordem Pública nesses eventos. Analisando e observando as organizações no campo prático feitas na Jornada Mundial da Juventude (2013), na Copa das Confederações (2013), na Copa do Mundo (2014) e principalmente nos Jogos Olímpicos (2016), a integração mostrou-se inflexível, compartimentada e com barreiras administrativas e culturais de cada instituição ou agência, evitando um ciclo completo das informações.

Nesse sentido, este estudo revisita diferentes fontes documentais sobre conceitos básicos deste tema, teorias do processo decisório, da cooperação interagências e métodos operacionais ligados aos grandes eventos.

Como ação do estado para dar conta dessa problemática, este estudo apresenta o COGEST, idealizado para que todos os profissionais da segurança pública e privada estivessem num mesmo ambiente físico, numa mesma atmosfera e que construíssem uma nova doutrina inédita a partir dos ensinamentos que fossem dados em sala de aula, mas sem que fossem desprezados os conhecimentos empíricos nem tampouco as práticas profissionais que cada um deles trazia de sua vivência organizacional.

O que se pretendia com esta capacitação inovadora era que esses profissionais, convergissem suas habilidades técnicas e práticas nas ações de interoperabilidade em harmonia com os saberes teóricos a que estavam inseridos.

O curso propunha uma nova maneira de compreender uma mesma realidade sobre diversos ângulos e perspectivas, como por exemplo as análises feitas sobre o desenvolvimento turístico ao longo dos tempos e o que hoje representaria o turismo para a economia de uma cidade ou de um país. O profissional não apenas daria segurança ao *trade* turístico, mas como bem salientou Peter Tarlow, o profissional de segurança deveria se sentir engajado e compreender a segurança turística como essencial para as divisas do país.

Os alunos necessitavam de uma mudança radical de entendimento em face desse paradigma, não havia como pensar sob uma lógica pós-moderna com os mesmos conceitos do passado, era uma relação de confiança que o mercado do entretenimento e do turismo revelaram a partir dos ensinamentos do curso.

Proteger esse mercado não era só proteger o turista no seu dia a dia, mas também multiplicar a confiança de um destino seguro. O fato é que o policial, de uma maneira geral, não tinha essa dimensão do impacto do seu trabalho no sistema turístico, ele tão somente fazia desta proteção como uma rotina de produzir segurança. Os alunos diziam naquela oportunidade: “Nunca havia pensado desta forma, sempre imaginei que, fazendo o policiamento eu já estava garantindo a proteção do turista”.

Os representantes de vários setores tinham a dimensão e a real importância do sucesso da segurança durante os grandes eventos, Copa do Mundo e Jogos Olímpicos Rio-2016, pois os investimentos realizados poderiam vir a se traduzir em avanços permanentes e eficazes na consolidação de um Plano Nacional de Segurança Pública, sendo potencialmente um salto qualitativo na produção de inteligência policial e redução duradoura dos índices de criminalidade urbana.

Deste modo, a aquisição de tecnologia, insumos e conhecimento teórico-técnico, serviriam como estratégia na elaboração destas políticas públicas no sentido de priorizar a incorporação destes elementos à segurança social, bem como os esforços no sentido de gerar uma integração de fato e de direito entre as instituições públicas, privadas e agências. A ausência objetiva desta integração, entre instituições, órgãos governamentais e principalmente os entes privados, poderia gerar danos não só na condução da segurança aos megaeventos, mas também ao planejamento estratégico de integração nacional em segurança pública.

A capacidade de integração dos órgãos de segurança, em especial um modelo de amadurecimento que viabilize a ação cooperativa entre eles, perpassa pela capacidade de colaboração de seus profissionais neste ambiente e pelo conhecimento prático imprescindível para a efetiva atuação coordenada.

REFERÊNCIAS

- AXELROD, R. M. **The evolution of cooperation**, 1984.
- BARDACH, E. **Getting agencies to work together: the practice and theory of managerial craftsmanship**. Washington, D.C: Brookings Institution Press, 1998.
- BOCHI L.; NEWTON, C. **Operações interagências: uma abordagem estratégica**. Rio de Janeiro: ESG, 2012.
- BRASIL. Ministério da Integração Nacional. Secretaria Nacional de Defesa Civil. **Manual de desastres humanos: desastres humanos de natureza tecnológica**. v. 2. Brasília: Ministério da Integração, 2003.
- _____. Ministério da Integração Nacional. **Manual de gerenciamento de desastres**. Brasília: Sistema de Comando em Operações da Secretaria Nacional de Defesa Civil (SEDEC).
- _____. MD 33-M-08: manual de Operações de Evacuação de Não-Combatentes. Brasília, DF, 2007.
- _____. MD 30-M-01: doutrina de Operações Conjuntas. Brasília, DF, 2011.
- _____. **Portaria Normativa 3.810/MD**, 8/12/11. Dispõe sobre a Doutrina de Operações Conjuntas. Brasília: MD, 2011.
- _____. Secretaria Nacional de Segurança Pública. **Gabinetes de gestão integrada em segurança pública: coletânea 2003-2009**. Brasília: Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2009.
- DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- DUHIGG, C. **O poder do hábito: por que fazemos o que fazemos na vida e nos negócios**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.
- FIFA. FIFA Stadium Safety and Security Regulations. **Maracanã summary plan operational plan RIO 2016 games introduction**. Local: Editora, ano.
- FOUCAULT, M. **Segurança, território, população**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.
- HOBBS, T. **Leviatã**. São Paulo: Abril Cultural, 1974.
- HOLMES, D. **Communication theory: media, technology, society**. Londres: Sage, 2005.
- MATURANA, H. **Biología del fenómeno social**. Santiago: Editorial Universitaria, 1985.
- OSORIO, J. C. **Revista Corpoconsciência**, Santo André, v. 16, n. 1, p. 25-44, 2012.

RAZA, S. Cooperação interagências: Por que e como funciona um estudo de modelos organizacionais nas Relações Internacionais? **Brazilian Journal of International Relations**, v. 1, n. 1, 2012.

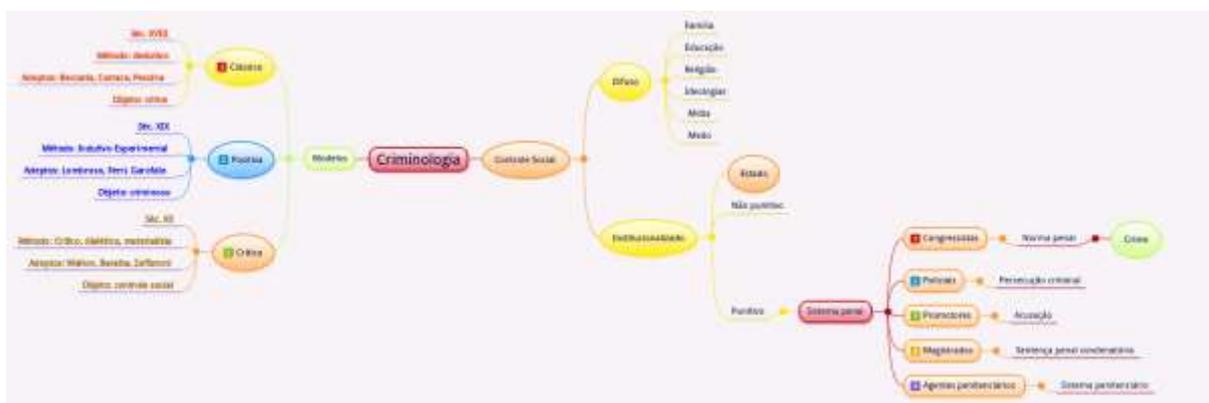
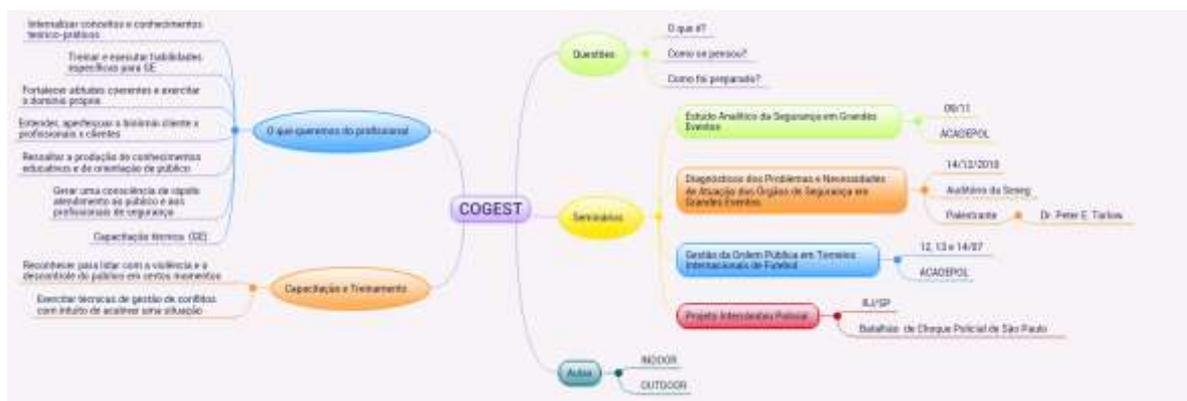
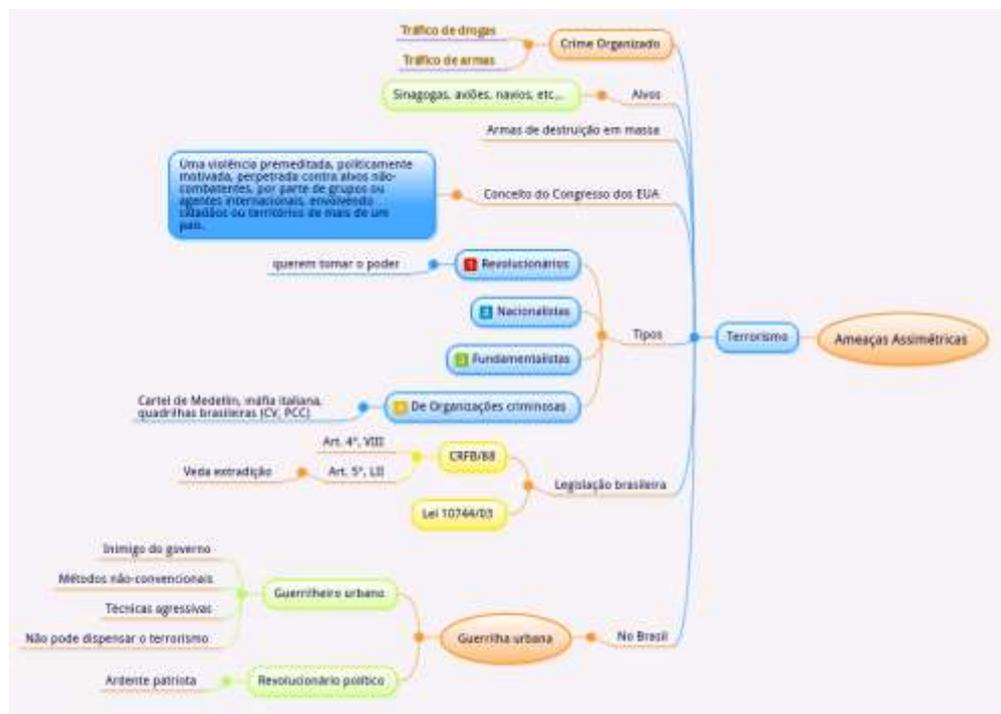
SCHMIDT, A. M. A. **Processo de apoio à tomada de decisão – Abordagens: AHP e MACBETH**. 1995. Dissertação (Mestrado). UFSC, Florianópolis, 1995. Disponível em: <www.eps.ufsc.br/disserta/engait95.html>. Acesso em: 12 jan. 2012.

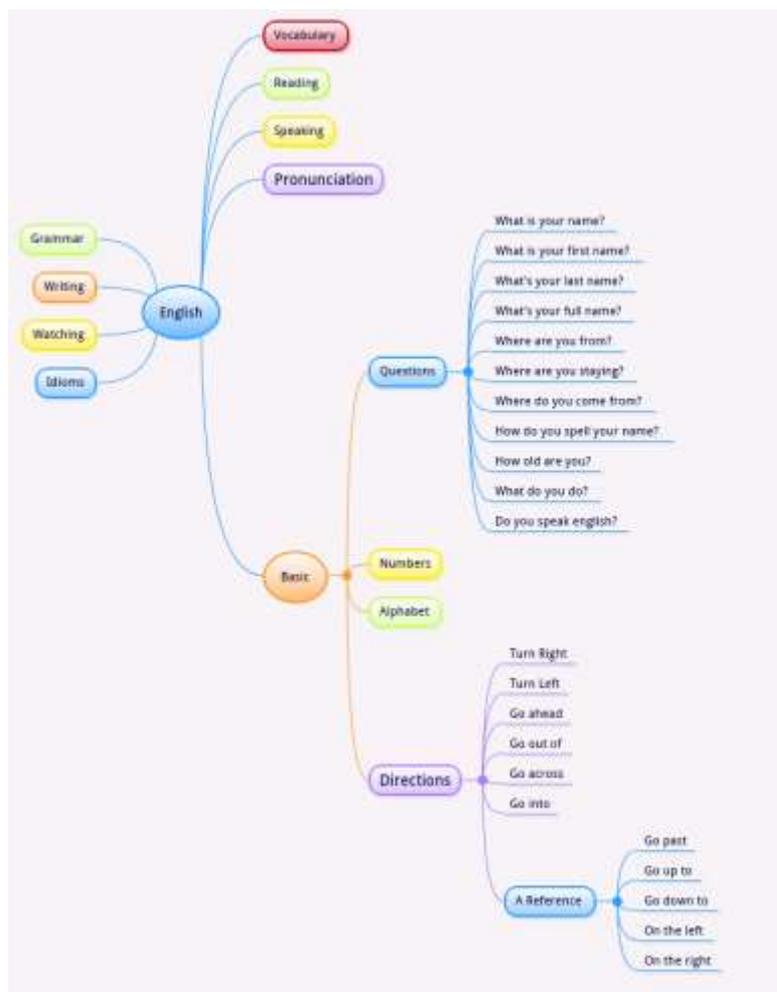
SILVA, L. M. A. **Tomada de decisões em pequenas empresas**. São Paulo: Cobra, 2004.

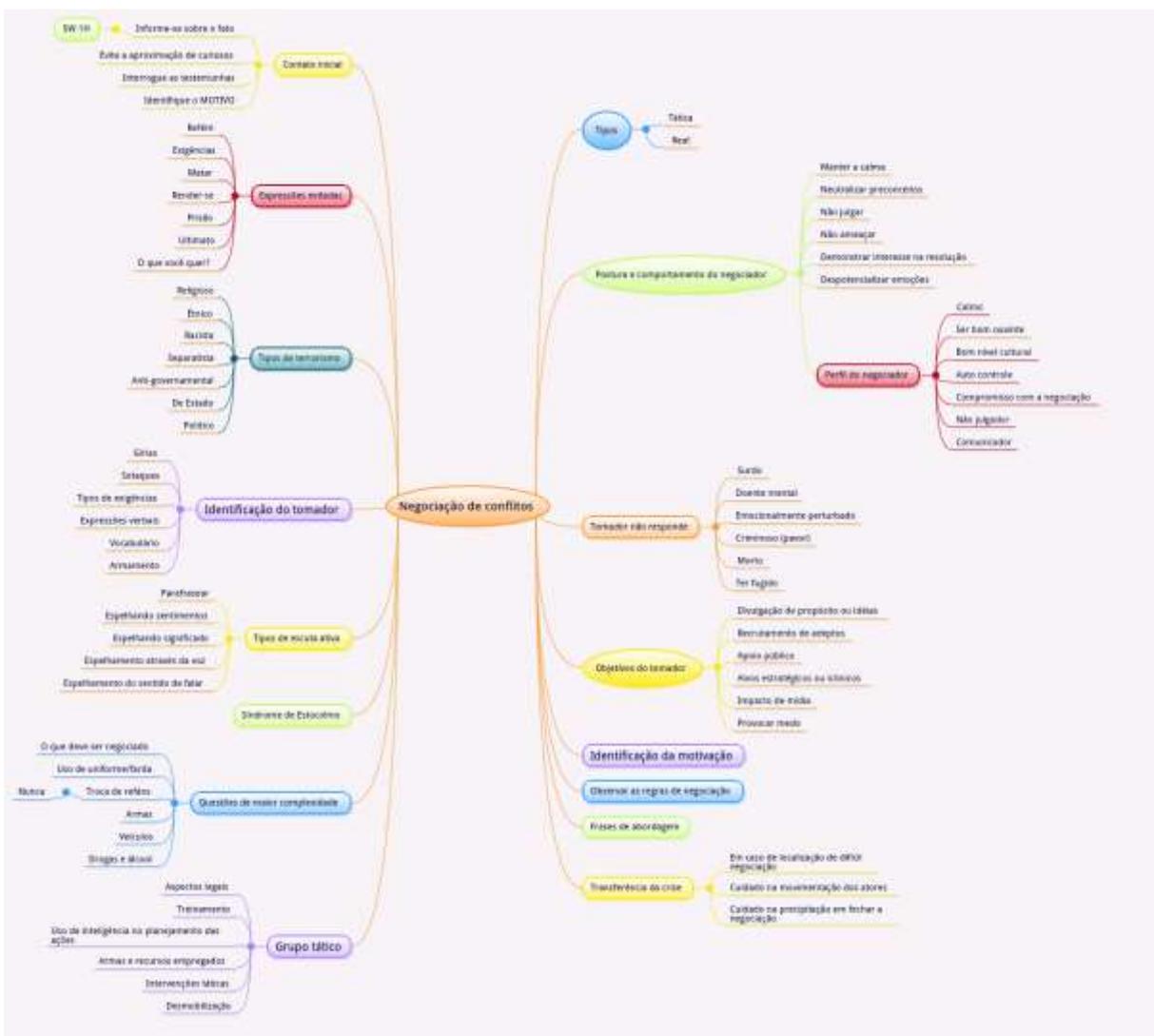
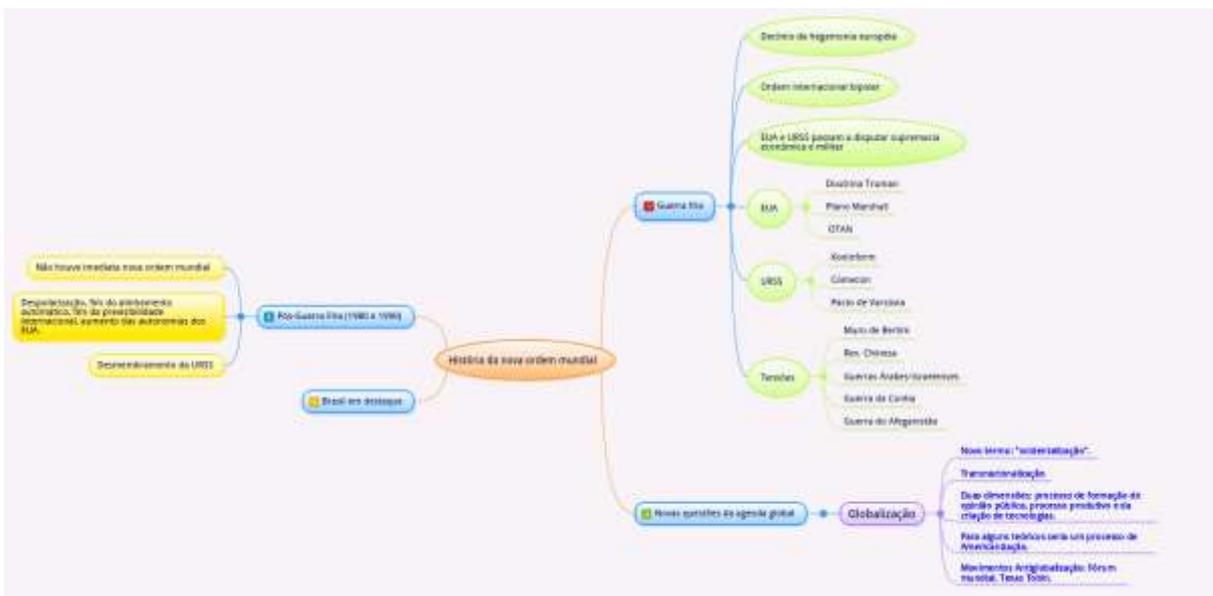
SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

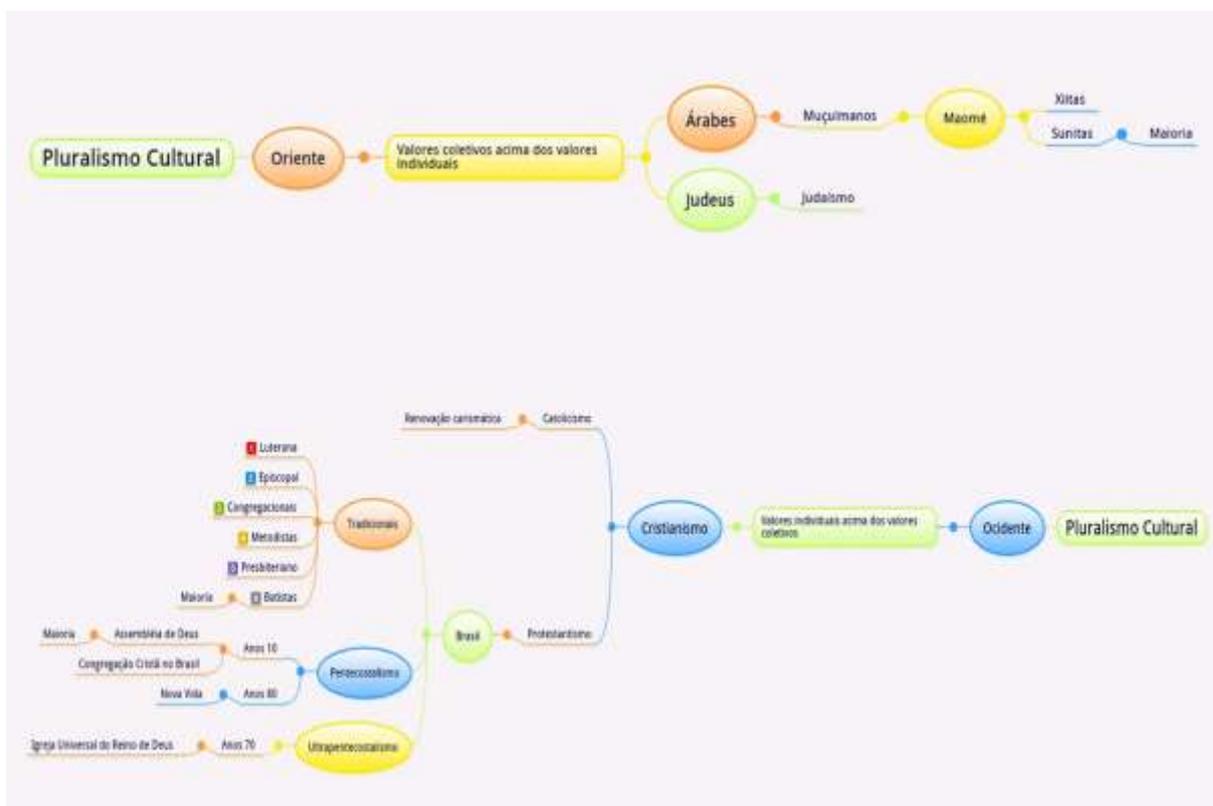
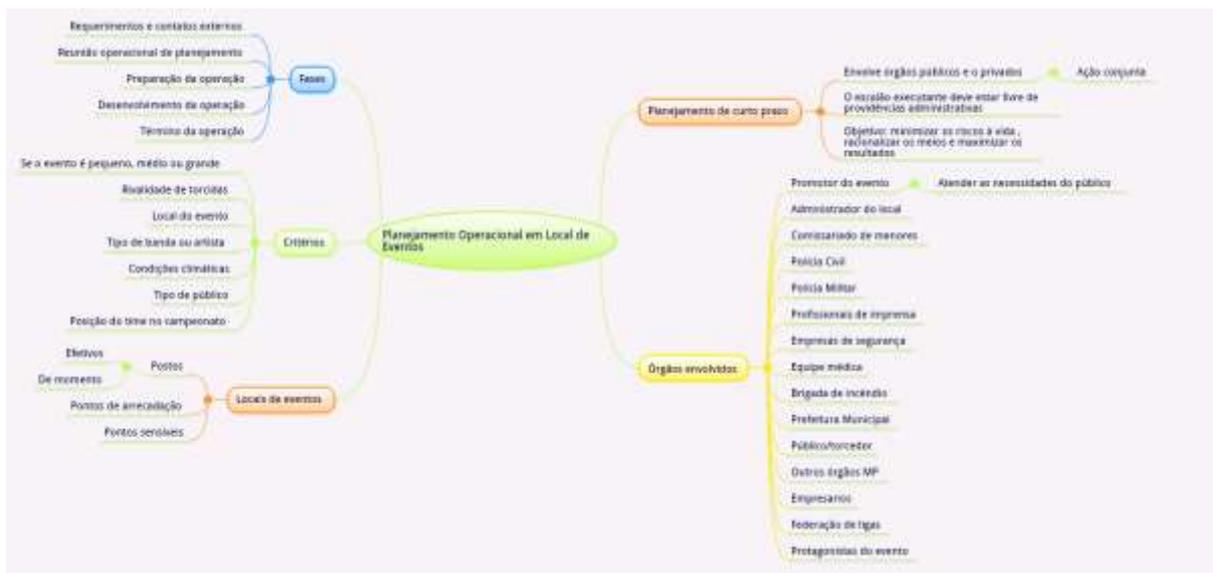
WARD, H. Rational choice. In: MARSH, D.; STORKER, G. **Theory and methods in political science**. 2. ed. Local: Palgrave Macmillan, 2002.

ANEXO A – MAPAS CONCEITUAIS DAS DISCIPLINAS DO COGEST









ANEXO B – ORDEM DE SERVIÇO DO COGEST

ORDEM DE SERVIÇO ACADEPOL Nº 0101, DE 08 DE MAIO DE 2012.

INSTITUI O CURSO DE CAPACITAÇÃO DE OPERADORES EM SEGURANÇA DE GRANDES EVENTOS E SEGURANÇA TURÍSTICA - COGEST - DA POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, DISPÕE SOBRE SUAS CARACTERÍSTICAS, SEU FUNCIONAMENTO E AS NORMAS REGULADORAS E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS.

A Diretora da Academia Estadual de Polícia Civil Sílvia Terra – ACADEPOL, Jéssica Oliveira de Almeida, Delegada de Polícia, matrícula 834.836-9, no uso de suas atribuições legais e,

Considerando que é elemento norteador das práticas pedagógicas vigentes nesta Casa de Ensino a promoção do desenvolvimento intelectual, técnico e ético dos integrantes da Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro,

Considerando que tal orientação se consolida não apenas por meio dos cursos de formação, mas, também, através do aperfeiçoamento e da especialização constantes e regulares dos agentes encarregados da aplicação da lei,

Considerando a necessidade de especializar os agentes da lei, transmitindo-lhes conhecimentos, técnicas e habilidades específicas, a fim de capacitá-los para o exercício das atividades de segurança em grandes eventos e segurança turística, cumprindo, com eficácia, as missões desta natureza para as quais venham a ser designados e, por fim,

Considerando as diretrizes traçadas pela Chefia da Polícia Civil, torna pública a presente Ordem de Serviço e seus anexos, que especificam as atividades do Curso de Capacitação de Operadores em Segurança de Grandes Eventos e Segurança Turística – COGEST - da Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro, e

RESOLVE :

Art. 1º. Fica instituído o Curso de Capacitação de Operadores em Segurança de Grandes Eventos e Segurança Turística – COGEST da Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro.

Art. 2º. O curso ora instituído, tem por objetivo transmitir aos integrantes do seu corpo discente os conhecimentos e as habilidades necessários a torná-los capazes de exercer, com a máxima eficácia, as atividades que envolvem o planejamento e a execução de missões de Segurança em Grandes Eventos e Segurança Turística, capacitando os alunos, assim, em ações desta natureza.

Art. 3º. O COGEST conferirá aos concluintes o Certificado de Capacitação de Operadores em Grandes Eventos e Segurança Turística e a respectiva insígnia, qualificando-os para atuarem em todas as fases que integram uma missão de segurança em eventos de grande porte.

Art. 4º. Somente poderão inscrever-se para tomar parte no processo seletivo, visando ao preenchimento das vagas previstas para o curso, os candidatos que atenderem aos seguintes requisitos:

- a) Integrarem o Quadro Permanente da Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro ou pertencerem ao Quadro Permanente da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro, do Corpo de Bombeiros militar do Estado do Rio de Janeiro e de outros Estados da Federação.
- b) Atuarem como Operadores de segurança pública ou privada em instituições de âmbito municipal, estadual ou federal, respeitado o número de 40 % (quarenta por cento) do total de vagas oferecidas pela ACADEPOL a cada edição do curso.
- c) Estarem, atualmente, no desempenho de suas funções.
- d) Não terem sido condenados, por sentença transitada em julgado, em processos de natureza cível e/ou criminal e não terem sido punidos, em processo administrativo disciplinar, pela prática de transgressão de natureza grave, até a data de conclusão do curso.
- e) Não possuírem qualquer restrição médica que prejudique ou impossibilite a realização das atividades pedagógicas inerentes ao curso.

Art. 5º. Serão considerados critérios classificatórios para seleção, preferencialmente, os seguintes requisitos:

- a) Noções básicas do idioma Inglês e/ou Espanhol.
- b) Tempo mínimo de 03 anos e tempo máximo de 25 anos de nomeação e/ou contratação.
- c) Lotação no Programa DEDIC da PCERJ.
- d) Lotação em Unidades Distritais do DGPC da PCERJ.
- e) Lotação em Unidades Especializadas do DGPE da PCERJ.
- f) Lotação em uma das Unidades Operacionais da PCERJ.

- g) Lotação na SESEG, PMERJ e CBMERJ.
- h) Participação, na condição de ouvinte e/ou docente, de Seminários, Congressos, Simpósios, *Workshops* e outros, relacionados à temática de Grandes Eventos e/ou Segurança Turística.

§ 1º. Caso não sejam ocupadas as vagas oferecidas a outras instituições, as mesmas deverão ser preenchidas por policiais civis do Quadro Permanente da PCERJ, obedecida a ordem de classificação no processo seletivo.

Art. 6º. No ato da inscrição os candidatos deverão apresentar a seguinte documentação:

- I - Original e cópia da carteira funcional.
- II - Duas fotos 3x4, recentes.
- III - Original e cópia da Carteira Nacional de Habilitação (CNH) ou Carteira de Identificação Civil Nacional.
- IV - Documento, contendo autorização da Chefia imediata, ou do Comandante, quando for o caso, para que o candidato participe de todas as etapas do curso, em se tratando de integrante de outras instituições.
- V - Atestado de Saúde física.

Art. 7º. O candidato que deixar de apresentar qualquer um dos documentos elencados no artigo anterior, até a data limite disposta no cronograma do Curso, não poderá efetuar a inscrição.

Art. 8º. A inscrição no curso ora instituído implicará na aceitação e na concordância, por parte do candidato, das disposições normatizadoras contidas na presente Ordem de Serviço e nas Resoluções que balizam a rotina acadêmica da ACADEPOL, implicando, também, na sua obrigação de respeitar as mencionadas normas e, ainda, de assumir toda e qualquer responsabilidade pela veracidade das informações por ele prestadas e pelos documentos apresentados.

§ 1º. Ao realizar a inscrição no curso, o candidato assumirá, também, todo e qualquer risco inerente à realização do mesmo, comprometendo-se em seguir, rigorosamente, todas as normas de disciplina e segurança existentes, sob pena de eliminação do curso em qualquer uma das suas fases, sem prejuízo das sanções penais e administrativas cabíveis.

Art. 9º. Para compor o corpo docente do COGEST/2012, poderão ser convidados, a critério da Direção da ACADEPOL, docentes que não pertençam exclusivamente aos quadros da Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro, desde que preencham ao menos um dos seguintes requisitos:

- I - Possuir notório conhecimento acerca do tema abrangido pelo curso ora instituído, se possível comprovado pela apresentação de trabalho(s) publicado(s) sobre a matéria.
- II - Ter participado na condição de ouvinte e/ou docente de Seminários, Congressos, Simpósios, *Workshops* e outros, relacionados ao tema proposto no COGEST.
- III - Ter o conhecimento sobre a matéria de que trata o curso ora instituído, atestado pela Direção da ACADEPOL e/ou pela Direção da Divisão de Ensino Policial (DEP) da ACADEPOL.
- VI - Apresentar Certificação Nacional ou Internacional em temas relacionados à temática de Segurança de Grandes Eventos e Segurança Turística.

Art. 10º. A Coordenação do curso ficará sob a responsabilidade do Centro de Estudos de Assuntos Policiais – CEAP, que terá as seguintes competências:

- I - Coordenar, controlar e orientar as atividades didáticas, pedagógicas, disciplinares, administrativas e de apoio ao curso.
- II - Propor à Direção da ACADEPOL o desligamento de alunos nas hipóteses previstas na presente Ordem de Serviço.
- III - Providenciar os recursos logísticos indispensáveis à realização do curso.
- IV - Nomear, quando for o caso, auxiliar (es) de coordenação, a quem poderá delegar, para execução, algumas das suas atribuições.
- V - Acompanhar todas as etapas de execução do curso ora instituído, zelando pelo fiel cumprimento do cronograma previamente estabelecido.

Art. 11. O COGEST/2012 será dividido em 04 (quatro) módulos, compostos por aulas teóricas e práticas, realizadas na ACADEPOL e/ou em outros locais determinados pela Coordenação do curso, a saber:

- I - Módulo I – Básico – 40 (quarenta) horas-aula.
- II - Módulo II – Especial – 62 (sessenta e duas) horas-aula.
- III - Módulo III – Básico Específico – 08 (oito) horas-aula.
- IV - Módulo IV – Operacional – 40 (quarenta) horas-aula.

Art. 12. Será considerado aprovado e apto a receber o Certificado de Capacitação de Operadores em Grandes Eventos e Segurança Turística e a respectiva insígnia o aluno que:

- I - Conduzir-se de acordo com os rígidos critérios de disciplina e doutrina do curso.
- II - Acompanhar os treinamentos e as atividades e cumprir as etapas propostas.
- III - Demonstrar segurança na prática das atividades.
- IV - Obedecer às ordens dos instrutores e da Coordenação do curso.
- V - Ser disciplinado e manter o respeito necessário com qualquer participante das atividades propostas;
- VI - Não ter acima de 25% (vinte e cinco por cento) de faltas no total de horas aulas, salvo justificativa com autorização da Coordenação do curso.
- VII - For pontual na apresentação diária, observando a tolerância de 15 (quinze) minutos de atraso;
- VIII - Apresentar-se com a vestimenta e os equipamentos específicos e necessários para a realização das atividades do Módulo IV – Módulo Operacional, quando determinado pela Coordenação do Curso.
- IX - Demonstrar condições psicológicas, durante as atividades.
- X - Obter, no mínimo, 70% (setenta por cento) dos pontos possíveis nas verificações de aprendizagem realizadas.

Art. 13 – O aluno poderá ser eliminado e desligado do curso, a qualquer tempo, quando:

- I - Não demonstrar atenção, cooperação e desenvoltura, durante as instruções teóricas e práticas.
- II - Não conseguir, por qualquer motivo, acompanhar o treinamento ou cumprir as atividades propostas.
- III - For insubordinado ou desrespeitoso com professores e auxiliares.
- IV - Solicitar desligamento, através de requerimento ao coordenador do curso.
- V - Cometer falta grave, devidamente comprovada, que o torne incompatível de permanecer no curso ou que comprometa o regime disciplinar a que está sujeito.
- VI - Contrair moléstia ou sofrer acidente que, pela sua gravidade, acarrete recomendação médica no sentido do seu afastamento.

Art. 14. Poderão ser baixados atos complementares à presente Ordem de Serviço, pela Direção da ACADEPOL, quando necessários e convenientes para o aprimoramento do curso ora instituído.

Art. 15. Aplica-se ao presente curso de Capacitação, no que couber, o Regime Escolar da ACADEPOL, aprovado pela Resolução SSP nº 468, de 21 de junho de 1982, e modificado pelas Resoluções SEPC nº 113/87 e SESEG nº 154/08, e ainda o “Manual do Aluno da ACADEPOL”.

Art. 16 - Os casos omissos serão resolvidos pela Coordenação do Curso e/ou Direção da Academia Estadual de Polícia Sílvio Terra.

Art. 17 - Esta Ordem de Serviço entrará em vigor na data de sua publicação, revogando-se as disposições em contrário.

Rio de Janeiro, 08 de maio de 2012.

Jéssica Oliveira de Almeida
Delegada de Polícia – Matrícula 834.836-9
Diretora da ACADEPOL

ANEXO

MODELO DE ATESTADO MÉDICO

ATESTADO

Atesto, a fim de fazer prova junto à Academia Estadual de Polícia Silvio Terra – ACADEPOL, da Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro, que o Sr.(a) _____ encontra-se em perfeitas condições de saúde.

Rio de Janeiro, ____ de _____ de 2012.

Assinatura

Nome legível e CRM do médico

(carimbo do médico)

ANEXO

TERMO DE CIÊNCIA, COMPROMISSO E RESPONSABILIDADE

(A ser assinado apenas por aqueles alunos efetivamente matriculados no curso, antes do início das aulas)

TERMO DE CIÊNCIA, COMPROMISSO E RESPONSABILIDADE

Eu, **(nome)**, **(cargo)**, **(matrícula/RG)**, **(instituição)**, presentemente lotado no (a) **(local atual de trabalho)**, declaro, para os devidos fins e efeitos legais, ter sido cientificado, nesta data, das normas reguladoras do Curso de Capacitação de Operadores de Segurança em Grandes Eventos e Segurança Turística da Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro – COGEST/2012, contidas na Ordem de Serviço ACADEPOL n° _____/2012, bem como do inteiro teor do “Manual do Aluno da ACADEPOL”, da Resolução SSP n° 468/82, que aprova o Regime Escolar da Academia Estadual de Polícia Sívio Terra, e das Resoluções SEPC n° 113/87 e SESEG n° 154/08, que alteraram, respectivamente, os artigos 10 e 7º da Resolução SSP n° 468/82, estando de acordo com os preceitos descritos nos mencionados atos normativos e comprometendo-me com a observância e obediência aos mesmos.

Declaro, ainda, estar em pleno gozo de saúde e em condições de participar de todas as atividades pedagógicas inerentes ao curso, assumindo, espontaneamente, quaisquer riscos que envolvam a execução das atividades e responsabilizando-me, integralmente e exclusivamente, por toda e qualquer ocorrência, havida durante e após o curso, que possa vir a causar alguma espécie de dano, seja de ordem material, moral, psicológico e/ou físico, à minha pessoa.

Rio de Janeiro, _____ de _____ de 2012.

Nome
Cargo
Matrícula/RG

ANEXO

DECLARAÇÃO

(A ser assinado apenas por aqueles alunos efetivamente matriculados no curso, antes do início das aulas)

D E C L A R A Ç Ã O

Eu, **(nome)**, **(cargo)**, **(matrícula/RG)**, **(instituição)**, presentemente lotado no (a) **(local atual de trabalho)**, declaro, para os devidos fins e efeitos legais, não ter sido condenado, por sentença transitada em julgado, em processos de natureza cível e/ou criminal e não ter sido punido em processo administrativo disciplinar pela prática de transgressão de natureza grave, até a data de conclusão do curso, estando ciente de que, na hipótese de vir a ser descoberto qualquer fato que comprove ser inverdade a presente declaração, evidenciando, assim, que agi de má fé, serei, sumariamente, excluído do Curso de Capacitação de Operadores em Segurança de Grandes Eventos e Segurança Turística da Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro – COGEST/2012, respondendo pela minha conduta, nas esferas administrativa e criminal.

Rio de Janeiro, _____ de _____ de 2012.

Nome
Cargo
Matrícula/RG

ANEXO C – RESOLUÇÃO SESEG

13/03/2018

Exibe Conteúdo - RESOLUÇÃO SESEG Nº 431 DE 26 DE JANEIRO DE 2011.

SEGURANÇA

RESOLUÇÃO SESEG Nº 431 DE 26 DE JANEIRO DE 2011.

SECRETARIA DE ESTADO DE SEGURANÇA
RESOLUÇÃO SESEG Nº 431 DE 26 DE JANEIRO DE 2011.

CONSTITUI GRUPO DE ESTUDOS PARA OS FINS QUE MENCIONA

O SECRETÁRIO DE ESTADO DE SEGURANÇA DO RIO DE JANEIRO, no uso de suas atribuições legais,

CONSIDERANDO:

-a necessidade de desenvolver um programa de capacitação, a partir de um diagnóstico preliminar das principais demandas da segurança pública, em particular no que se refere aos grandes eventos da Copa do Mundo de 2014 e dos Jogos Olímpicos/Paraolímpicos de 2016;

- a importância de qualificar cultural, científica e tecnicamente, os profissionais de segurança, proporcionando as condições necessárias ao cumprimento das exigências contidas nos Cadernos de Intenções da Federação Internacional de Futebol- FIFA e do Comitê Olímpico Internacional – COI;

- ainda o disposto na CI/SESEG/002/152011.

RESOLVE:

Art. 1º - Fica constituído Grupo de Estudos para elaborar proposta de capacitação dos órgãos de segurança na prevenção e nos efeitos das ações terroristas.

Art. 2º - Ao Grupo de Estudos compete:

- a) entender o processo das Causas e dos Efeitos das ações terroristas; inclusive (quando necessária), sob a perspectiva Biopsicossocial;
- b) propor mecanismos para observação, planejamento, operacionalização e acompanhamento da Segurança;
- c) desenvolver e adequar (quando necessário), protocolos de ações em conjunto entre os diversos órgãos de segurança;
- d) conhecer e compreender a relação histórica do Terrorismo mundial e seus efeitos nas economias do Turismo;
- e) estabelecer um gerenciamento de resposta dos efeitos e capacidade de mobilização dos Órgãos de Segurança face aos atos de terrorismo;
- f) organizar espaços de discussões entre as polícias civil e militar e representantes de outras instituições ou órgãos envolvidos, em formato de palestras, seminários, fóruns, workshops ou ciclo de debates, que propiciem uma socialização e reflexão crítica dos conhecimentos na área dos grandes eventos;
- g) elaborar material áudio-visual e digital para fins didáticos, e de difusão dos conhecimentos adquiridos;
- h) propor intercâmbios e convênios ou outras formas de parcerias com organismos nacionais e internacionais, públicos e privados, com a finalidade de viabilizar ou ampliar as ações e metas estabelecidas pelo Grupo de Estudos.

Art. 3º - O Grupo de Estudos será coordenado pela Subsecretaria de Ensino e Programas de Prevenção da Secretaria de Estado de Segurança – SESEG, e composto pelos seguintes representantes:

- I - Subsecretaria de Planejamento e Integração Operacional – SSPIO/SESEG;
- II - Subsecretaria de Inteligência- SSINTE/SESEG;
- III - Subsecretaria de Ensino e Programas de Prevenção – SSEPP/SESEG;
- IV - Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro (ACADEPOL, ASPLAN, NAE, CINPOL, DPOP/CORE, DGPE/DEAT/DAIRJ, DGPC, DGPTC-ICCE);
- V - Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro (DGEI, EMG/PM3, CAEs, BPChoque/ GEPE, BOPE, BPTUR, CIPM Cães).

§1º- Os representantes das instituições relacionadas no caput deste artigo e seus suplentes serão designados por ato do Titular da Pasta, devidamente publicado no Boletim Interno da Secretaria de Estado

13/03/2018

Exibe Conteúdo - RESOLUÇÃO SESEG Nº 431 DE 28 DE JANEIRO DE 2011.

de Segurança e transcrito nos seus respectivos boletins.

§2º - O Grupo de Estudos poderá convidar para participar das reuniões representantes de órgãos e entidades da administração federal, estadual e municipal, e de entidades privadas.

§3º - A coordenação administrativa do Grupo de Estudos é de atribuição da Subsecretaria de Ensino e Programas de Prevenção.

Art. 4º - O Grupo de Estudos reunir-se-á ordinariamente uma vez ao mês, ou em caráter extraordinário, por convocação da coordenação ou por decisão da maioria de seus membros.

Art. 5º - O Grupo de Estudos poderá constituir grupos técnicos com a finalidade de assessorá-lo no exercício de competências.

Parágrafo Único - A composição, o funcionamento e as competências dos grupos técnicos serão detalhados no ato de sua criação.

Art. 6º - Esta resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Rio de Janeiro, 28 de Janeiro de 2011.

JOSÉ MARIANO BELTRAME

SECRETÁRIO DE ESTADO DE SEGURANÇA

*Replicado por incorreção do DO nº 019, de 31.01.2011.

ANEXO D – INSÍGNIA E BREVÊ DO COGEST

