

A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DE RISCO NA ATUAÇÃO DA POLÍCIA MILITAR: UM ESTUDO DE CASO

THE IMPORTANCE OF RISK ANALYSIS IN THE PERFORMANCE OF THE MILITARY POLICE: A CASE STUDY



A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DE RISCO NA ATUAÇÃO DA POLÍCIA MILITAR: UM ESTUDO DE CASO

THE IMPORTANCE OF RISK ANALYSIS IN THE PERFORMANCE OF THE MILITARY POLICE: A CASE STUDY

David Anderson de França César Silva¹
david.silva@pm.al.gov.br

RESUMO

O presente estudo investiga como prever e mitigar os riscos das operações da Polícia Militar, assegurando a segurança do ativo humano empregado, da instituição e da sociedade. O problema de pesquisa é o seguinte: Como prever e mitigar os riscos de operações desenvolvidas pela Polícia Militar? A hipótese foi de que a prevenção e a mitigação dos riscos de uma operação policial podem ser realizadas em um planejamento a partir da construção de uma Avaliação de Risco construída a partir de cenários prospectivos e informação de inteligência. Este estudo objetiva compreender a importância da análise de risco na atuação da Polícia Militar, visando gerenciar os riscos envolvidos nas operações e aumentar a eficiência e segurança das atividades policiais. Para melhor compreensão, a pesquisa traz um estudo de caso de uma ocorrência policial cujos desdobramentos foram danosos tanto para o efetivo policial empregado, quanto para a cúpula de Segurança Pública do Estado. A metodologia utilizada foi qualitativa, analisando o processo de negociação e suas nuances, orientando-se por estudo exploratório e fundamentando-se em revisão bibliográfica para embasar teorias e práticas pertinentes. O estudo conclui que a Avaliação de Risco é vital para o planejamento operativo da corporação, servindo como uma ferramenta essencial na redução de impactos negativos e na proteção da imagem policial. Ressalta-se a necessidade de uma gestão responsável nas operações, cujas decisões embasadas e a análise prévia de riscos se mostram indispensáveis para assegurar a integridade das missões, do efetivo empregado e no fortalecimento da confiança da sociedade na instituição.

PALAVRAS-CHAVE: Avaliação de Risco; Segurança; Planejamento; Gestão.

ABSTRACT

This study investigates how to predict and mitigate risks in Military Police operations, ensuring the safety of the personnel employed, the institution, and society. The research problem is: How to predict and mitigate the risks of operations carried out by the Military Police? The hypothesis was that preventing and mitigating the risks of a police operation can be achieved through planning based on the development of a Risk Assessment based on prospective scenarios and intelligence information. This study aims to understand the importance of risk analysis in Military Police operations, aiming to manage the risks involved in operations and increase the efficiency and safety of police activities. For better understanding, the research presents a case study of a police incident whose consequences were damaging both to the police force and to the State's Public Security leadership. The methodology used was qualitative, analyzing the negotiation process and its nuances, guided by an exploratory study and based on a literature review to support relevant theories and practices. The study concludes that Risk Assessment is vital to the force's operational planning, serving as an essential tool in reducing negative impacts and protecting the police's image. It emphasizes the need for responsible

¹ Major do Quadro de Oficiais do Estado Maior da Polícia Militar de Alagoas – PMAL. Graduado no Curso de Formação de Oficiais e concluinte do Curso de Comando e Estado Maior pela Academia de Polícia Militar de Alagoas. Bacharel em Direito pela Universidade Federal de Alagoas. Detentor de cursos na área de inteligência pelas instituições Agência Brasileira de Inteligência e pelo Departamento Federal de Investigação Norte Americano. Especialista em Segurança Orgânica pela Secretaria de Segurança Pública da Bahia. Especialista em Operações de Inteligência pela Academia de Polícia Civil da Paraíba. Professor de Cursos da área de inteligência na Polícia Militar de Alagoas e Secretaria de Segurança Pública de Alagoas. E-mail: david.silva@pm.al.gov.br. Orcid: <https://orcid.org/0009-0002-4384-2286>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7956589742676005>.

management in operations, where informed decisions and prior risk analysis are essential to ensuring the integrity of missions and the personnel employed, and strengthening public trust in the institution.

KEYWORDS: Risk Assessment; Security; Planning; Management.

1 INTRODUÇÃO

A Polícia Militar desempenha um papel fundamental na manutenção da segurança e da ordem pública. Suas principais funções incluem o combate ao crime, a prevenção da violência, a proteção dos cidadãos, o cumprimento das leis e a manutenção da paz social. Essa instituição é fundamental para a garantia da segurança e proteção da sociedade, contribuindo para a preservação da democracia e do estado de direito.

Diante da importância da Polícia Militar para o bem-estar coletivo torna-se imprescindível que a instituição avalie suas ações para garantir que estejam em conformidade com a lei, sejam proporcionais as circunstâncias e respeitem os direitos dos cidadãos. Sobre o tema Conde (2002, p. 27) explica que:

É deveras importante que a instituição policial esteja alinhada para que na execução do seu serviço policial todas as garantias legais, os direitos e deveres sejam respeitados e colocados em prática, já que quando a ordem pública é quebrada ou qualquer litígio em sociedade se instala o policial é, geralmente, o primeiro agente estatal a intervir.

Dessa forma, a Polícia Militar, que é detentora de uma atuação abrangente envolvendo diversas variantes devido a pluralidade do seu atendimento, precisa mitigar os efeitos adversos que possam surgir no decorrer de suas ações, buscando sempre a satisfação do serviço prestado e a preservação da imagem da instituição frente a sociedade.

Durante uma operação policial, principalmente em grandes eventos, diversos fatores precisam ser considerados na etapa de planejamento. Uma decisão imprecisa pode acarretar em consequências que podem comprometer a credibilidade da corporação e colocar em risco o efetivo empregado. Para Shumizu (2010, p. 17) “o desenvolvimento da habilidade de tomar decisões é vital e indispensável, porque ela é responsável pela diferença nos resultados de uma companhia. Quando negativos, podem dar fim a vida da própria organização”.

Para subsidiar o gestor na tomada de decisão é necessário que sejam adotadas medidas que contribuam para o policiamento, minimizando o surgimento de ações que possam atrapalhar o sucesso da atividade. É justamente na necessidade de analisar possíveis ações adversas que possam trazer efeitos negativos para a corporação que surge o problema dessa pesquisa ao questionar como prever e mitigar os riscos de operações desenvolvidas pela Polícia Militar.

Entre as medidas preventivas que podem alicerçar o planejamento da operação, destaca-se a análise de risco como instrumento para identificar, avaliar e controlar as ameaças em uma determinada

situação. Permitindo antecipar e minimizar possíveis problemas e adversidades, garantindo a segurança e o sucesso na missão. Sêmola (2003, p. 54) define risco da seguinte forma:

Risco pode ser definido como a probabilidade de ameaças à medida em que explora as vulnerabilidades, causa perdas de requisitos como confidencialidade, integridade e disponibilidade, prejudicando e provocando prejuízos e impactos na instituição. Medidas relacionadas à segurança podem reduzir impactos negativos, proteger os negócios, pois é nas informações, alvo dos requisitos supracitados, que se encontram a base para funcionamento da organização.

A análise de risco também ajuda a maximizar oportunidades ao identificar possíveis vantagens e benefícios que podem ser explorados pela instituição. Ela permite que as instituições tomem decisões mais embasadas e orientadas para o futuro, levando em consideração os possíveis cenários antagônicos e suas consequências. Além disso, a análise de risco constitui uma ferramenta que protege seus ativos, ajudando na identificação de vulnerabilidades que permitem a implementação de medidas de proteção adequadas.

A hipótese indicada neste estudo sugere que é possível prevenir e mitigar os riscos em uma operação policial por meio de um planejamento fundamentado na elaboração de uma avaliação de risco, desenvolvido com base em cenários prospectivos e em dados de inteligência. Para alcançar esses resultados, foi realizada uma abordagem metodológica qualitativa, focando na análise do processo de negociação. O estudo foi exploratório e se fundamentou em uma revisão da literatura e em um estudo de caso, com o intuito de fornecer suporte teórico e prático às questões abordadas.

Nesse contexto, observa-se que a construção de um cenário de avaliação de risco é um instrumento indispensável para as Polícias Militares e ferramenta que pode ser explorada para a tomada de decisão. As demandas que a Polícia Militar possui a responsabilidade constitucional de agir são diversas e acompanhadas de fatores que se não forem corretamente avaliados, poderão acarretar em situações de grave prejuízo para todos os envolvidos.

É comum verificar situações que poderiam ser evitadas ou seus efeitos mitigados diante de uma avaliação ampla em diversos cenários de operações policiais. É justamente nesse quesito que será trazido um estudo de caso de uma situação ocorrida na Polícia Militar do estado de Pernambuco, cujos seus desdobramentos acarretaram na exposição da corporação e de seus agentes e no afastamento dos principais gestores da Segurança Pública do Estado.

O mérito das decisões e ações realizadas pelos autores envolvidos na ocorrência, fruto do estudo de caso, não será objeto desse estudo, prevalecendo apenas a descrição dos desdobramentos oriundos da operação policial. Outrossim, o fato de utilizar o estudo de caso específico ocorrido na honrosa Polícia Militar do estado de Pernambuco tem o viés expressamente educativo e se dá unicamente pelo alcance de sua repercussão e apelo da sociedade civil.

Os detalhes do planejamento e das medidas preventivas adotados à época da operação policial serão restritos aos relatos e notícias dos periódicos que acompanharam o evento, restando a este pesquisador pontuar que um dos instrumentos que pode auxiliar na tomada de decisão de ocorrências complexas e similares a exemplificada, está lastreada na confecção de uma Análise de Risco.

2 ANÁLISE DE RISCO

Segundo Da Costa e Basílio (2020) risco é a chance de alguma coisa acontecer, podendo estar relacionado a aspectos positivos e negativos. Mas, na esfera da segurança, o risco tem sido considerado sob o aspecto negativo, e aí reside a análise de riscos visando a prevenção ou redução dos danos. A análise de risco é uma prática fundamental em diversas áreas, reconhecida por sua importância na identificação, avaliação e gerenciamento de incertezas que podem impactar os objetivos de uma organização. Este conceito se fundamenta na premissa de que, ao entender os riscos, é possível elaborar estratégias para mitigá-los ou, pelo menos, reduzir suas consequências.

A análise de riscos é o processo que permite compreender a natureza e determinar o nível de risco, de modo a subsidiar a sua avaliação e eventual tratamento. A análise de riscos é uma função da probabilidade de ocorrência e do impacto das consequências. Ou seja, o nível do risco é expresso pela combinação da probabilidade de ocorrência do evento e das consequências resultantes no caso de materialização do evento, o impacto nos objetivos. O resultado final desse processo será o de atribuir a cada risco identificado uma classificação, tanto para a probabilidade quanto para o impacto do evento, cuja combinação determinará o nível do risco. A função risco é fundamentalmente um produto das variáveis probabilidade e impacto (Vieira; Barreto, 2019, p.132)

A revisão da literatura sobre análise de risco também revela que essa prática não é estática e deve ser adaptativa. Segundo a *International Organization for Standardization* – ISO 31000, um padrão internacional, a gestão de riscos deve ser um processo contínuo que se ajusta às mudanças no ambiente em que a organização opera. Isso significa que as técnicas e métodos de análise de risco precisam evoluir para enfrentar novos desafios.

Além disso, a utilização de modelos de análise de risco permite estabelecer prioridades na alocação de recursos. Com informações precisas sobre as áreas mais suscetíveis a conflitos, as autoridades podem concentrar efetivo policial e recursos logísticos em locais críticos, garantindo uma resposta mais rápida e eficaz em momentos de necessidade. Isso se traduz em ações como a formação de cordões de isolamento, a implementação de planos de evacuação e o gerenciamento de multidões.

Outro aspecto relevante é a importância da comunicação durante as operações de crise. A análise de risco permite a elaboração de mensagens claras e coerentes que podem ser direcionadas tanto para a população quanto para os meios de comunicação. Isso é vital para evitar a disseminação de pânico e desinformação, ajudando a manter a ordem pública e a confiança nas instituições.

2.1 GESTÃO DE RISCO NA ÁREA DA SEGURANÇA PÚBLICA

A segurança pública refere-se ao conjunto de ações do Estado voltadas para a proteção da população e a manutenção da ordem social. Por sua vez, a gestão de risco envolve planos e medidas a serem adotados em situações de emergência, buscando minimizar danos e restaurar a normalidade o mais rapidamente possível. Segundo De Andrade (2017) a gestão de risco se propõe a organizar atividades que gerenciam e monitoram os riscos identificados pela análise de risco, a partir de uma definição e gerenciamento de indicadores, bem como o desenvolvimento de atividades em conformidade com o tipo de tratamento definido.

A gestão de risco implica na identificação, avaliação e mitigação de riscos potenciais que ameaçam a segurança pública. Um dos princípios centrais dessa gestão é a proatividade. Em vez de simplesmente reagir a incidentes já ocorridos, as instituições de segurança devem antecipar-se aos possíveis problemas. Isso requer um mapeamento adequado do território, compreendendo suas vulnerabilidades e pontos críticos, como áreas com alta taxa de criminalidade ou onde o tráfico de drogas é predominante. A abordagem reativa deve ocorrer na mobilização de recursos e na implementação de respostas rápidas em situações de emergência.

Outro princípio fundamental é a colaboração entre diferentes entidades e esferas de governo. A segurança pública não é responsabilidade de um único órgão; ela demanda a integração de polícia, justiça, saúde pública e assistência social, entre outros. A construção de uma rede colaborativa possibilita uma abordagem mais ampla e eficaz para lidar com os riscos, aumentando a eficácia das ações implementadas.

A gestão de risco é um componente essencial na gestão de operações policiais em situações de crise, proporcionando uma abordagem estruturada e informada que visa a segurança pública e a proteção dos direitos dos cidadãos, estabelecendo estratégias eficazes e priorizando uma comunicação clara. As forças policiais podem não apenas reagir, mas também prevenir e mitigar os impactos de situações de crise, promovendo uma cultura de segurança e resiliência na sociedade. De acordo com Brasiliano (2010) a gestão de riscos corporativos possibilita uma resposta eficaz a impactos interrelacionados e, também, respostas integradas aos diversos riscos.

A análise de risco é uma ferramenta fundamental na gestão de operações policiais, especialmente em situações de crise, onde a tomada de decisões rápidas e eficazes pode significar a diferença entre a resolução pacífica de um conflito e a escalada da violência. Em contextos de crise, como desastres naturais, manifestações massivas ou situações de sequestro, a capacidade de prever e avaliar riscos permite às autoridades policiais atuarem de forma mais eficiente, tanto para a população quanto para os próprios agentes públicos envolvidos.

Em primeiro lugar, a análise de risco envolve a identificação das ameaças potenciais e a avaliação da vulnerabilidade das pessoas e infraestruturas afetadas. Essa compreensão inicial é crucial para o planejamento estratégico das operações policiais. Por exemplo, durante uma manifestação, é essencial identificar não apenas a dimensão do evento, mas também os possíveis pontos de conflito, os tipos de participantes e suas intenções, assim como a presença de grupos radicais que possam comprometer a segurança do evento.

A atividade de inteligência é o processo de coleta, análise e disseminação de informações sobre adversários ou situações potencialmente hostis, com o objetivo de antecipar suas ações e informar decisões políticas e estratégicas (Laqueur, 2007). Isso inclui a identificação de ameaças, a previsão de eventos adversos e a proposição de estratégias para mitigá-los.

A partir desse entendimento, podemos destacar três maneiras principais pelas quais a inteligência enriquece a análise de risco. Primeiramente, a atividade de inteligência fornece dados concretos e contextualizados. Por meio da coleta de informações, a inteligência permite que os analistas compreendam o cenário em que estão inseridos.

Em segundo lugar, a atividade de inteligência contribui para a antecipação de riscos. A análise preditiva, uma prática comum na inteligência, utiliza dados históricos e padrões identificados para prever acontecimentos futuros. Essa perspectiva proativa é fundamental em contextos como a segurança pública, onde a identificação de grupos de risco ou padrões de criminalidade podem direcionar operações preventivas. Ao integrar essas previsões na análise de risco, as organizações conseguem desenvolver planos de contingência mais robustos, reduzindo a probabilidade de danos.

Por último, a atividade de inteligência também aprimora a comunicação e a colaboração entre diferentes setores. A análise de risco, muitas vezes, envolve múltiplas partes interessadas que precisam compartilhar informações e percepções. A inteligência atua como um facilitador, criando um quadro comum que integra diferentes fontes de dados e perspectivas. Isso promove uma compreensão mais abrangente dos riscos enfrentados, tornando as estratégias de mitigação mais eficazes e coerentes.

2.3 CONSTRUÇÃO DE UMA ANÁLISE DE RISCO

A análise de risco é um processo sistemático que visa identificar, estudar e avaliar riscos associados a determinadas atividades, projetos ou operações. A metodologia de construção pode variar conforme o setor e o contexto, mas geralmente inclui as seguintes etapas: Definição do Escopo, Identificação de Riscos, Estudo dos Riscos, Gestão de Riscos, Tratamento de Riscos, Monitoramento e Relatório.

A definição do escopo é um elemento fundamental na condução de uma avaliação de risco eficaz. Para que este processo seja bem-sucedido, é necessário estabelecer claramente o propósito da

avaliação. Ao definir o objetivo, garantimos que todos os envolvidos compreendam a importância da análise e os resultados esperados. Essa definição não apenas orienta a equipe de avaliação, mas também estabelece um referencial claro para as partes interessadas que precisam entender as implicações da avaliação.

Além do objetivo, a delimitação de limites é igualmente crucial. É vital especificar quais áreas ou processos serão avaliados, para que a análise não se torne excessivamente abrangente, o que poderia levar à diluição do foco e à dispersão dos esforços. Ao delimitar o escopo, garantimos que a avaliação se concentre na identificação de riscos específicos que são relevantes para o contexto em questão. Isso não só permite uma análise mais profunda, mas também facilita a alocação de recursos e o engajamento das partes interessadas nas áreas selecionadas.

Portanto, ao abordar a definição do escopo da avaliação de risco, devemos nos atentar tanto à clareza do propósito quanto à delimitação precisa dos limites. Esses dois elementos trabalham em conjunto para garantir que a avaliação seja orientada, eficaz e capaz de proporcionar *insights* valiosos sobre os riscos envolvidos.

A identificação de riscos é uma etapa fundamental na gestão de projetos e na tomada de decisões, que busca antecipar e mitigar possíveis problemas que possam impactar negativamente os resultados esperados. Um dos métodos mais eficazes para realizar essa identificação é a revisão de documentos, que envolve a análise minuciosa de registros, normativas e procedimentos já existentes. Ao examinar esses materiais, é possível descobrir vulnerabilidades e pontos críticos que não são imediatamente evidentes. Segundo Brasiliano (2010), a fase da identificação dos riscos, no processo de avaliação de riscos, é a listagem dos perigos que o processo, departamento e ou empresa possui com as respectivas fontes de risco.

Outra técnica amplamente utilizada é o brainstorming, que consiste em sessões criativas com stakeholders. Durante essas reuniões, as partes interessadas são incentivadas a compartilhar suas percepções e experiências, o que enriquece o processo de identificação de riscos ao trazer diferentes perspectivas e conhecimentos para a discussão. Essa colaboração mútua é essencial, pois permite que potenciais riscos sejam apontados e discutidos em profundidade.

Além das abordagens mencionadas, o uso de checklists com riscos comuns em processos similares tem se mostrado uma ferramenta valiosa. Essas listas de verificação permitem que a equipe de gerenciamento não apenas identifique problemas já reconhecidos em situações anteriores, mas também verifique se algum risco foi negligenciado. A padronização que esses checklists oferecem facilita a detecção de ameaças potenciais que poderiam, de outra forma, passar despercebidas.

Por fim, a coleta de informações por meio de entrevistas e questionários direcionados às áreas afetadas é uma prática que complementa as estratégias anteriores. A atividade de inteligência, realizada

nessas fases, possibilita a coleta de dados qualitativos e quantitativos que enriquecem o entendimento sobre as operações e seus riscos associados. A interação direta com o pessoal que está nas frentes de trabalho oferece insights valiosos e fornece uma visão realista das ameaças que podem impactar o projeto.

Em resumo, a identificação de riscos é um processo crucial que se beneficia de uma combinação de revisões documentais, brainstorming, checklists e entrevistas. Ao adotar essas abordagens interdisciplinares, as organizações não apenas se preparam melhor para enfrentar desafios, mas também promovem uma cultura de conscientização e prevenção de riscos que fortalece a gestão de projetos de forma geral.

O estudo dos riscos é uma prática essencial para a gestão eficaz de projetos e a tomada de decisões estratégicas. Esse processo pode ser abordado de duas maneiras distintas: qualitativa e quantitativa.

A análise qualitativa é o primeiro passo para entender os riscos que uma organização pode enfrentar. Nessa abordagem, os riscos são classificados de acordo com sua probabilidade de ocorrência e o impacto potencial que podem ter no projeto ou na operação. Para facilitar essa classificação, habitualmente se utiliza uma matriz de risco de 5 quadrantes, que permite classificar os riscos em categorias como muito baixo, baixo, médio, alto e muito alto. A quantidade de quadrantes pode variar de acordo com o apetite ao risco que configura a quantidade do risco no sentido amplo.

A matriz sugerida pelo Método Brasileiro poderá possuir quadrantes diferentes, dependendo do tipo de apetite ao risco que a empresa possui. Uma empresa mais tradicional e com aversão ao risco poderá ampliar a área tida como vermelha e diminuir sua área de conforto. Já uma empresa mais agressiva poderá ter seus quadrantes vermelhos menores (Brasiliano, 2010, p.92)

O modelo de matriz de risco evidenciado no Quadro 1, inspirado no método brasileiro, oferece uma visualização clara e intuitiva da construção de um cenário de risco, possibilitando que o usuário se concentre nas questões mais críticas e elabore estratégias apropriadas para mitigá-las. Ao identificar possíveis riscos podemos através da matriz visualizar o grau de probabilidade e impacto, para que possam ser priorizados os tratamentos necessários para a mitigação dos seus possíveis efeitos.

Quadro 1 – Modelo de Matriz de Risco

MATRIZ DE RISCO		GRAU DE PROBABILIDADE				
		IMPROVÁVEL (1)	REMOTO (2)	OCASIONAL (3)	PROVÁVEL (4)	EXTREMAMENTE PROVÁVEL (5)
GRAU DE IMPACTO NEGATIVO	CATASTRÓFICO (5)	MÉDIO	MÉDIO	ALTO	MUITO ALTO	MUITO ALTO
	CRÍTICO (4)	BAIXO	MÉDIO	MÉDIO	ALTO	MUITO ALTO
	MODERADO (3)	BAIXO	BAIXO	MÉDIO	MÉDIO	ALTO
	LEVE (2)	MUITO BAIXO	BAIXO	BAIXO	MÉDIO	MÉDIO
	DESPREZÍVEL (1)	MUITO BAIXO	MUITO BAIXO	BAIXO	BAIXO	MÉDIO

Fonte: o autor

Quando se trata de riscos considerados na matriz de risco com alto grau de impacto negativo e alto grau de probabilidade, a análise quantitativa se torna necessária. Essa abordagem envolve a realização de uma análise numérica que pode incluir dados históricos e modelagem estatística. Ao quantificar os riscos, as organizações podem obter uma compreensão mais precisa da magnitude dos impactos e das probabilidades associados a cada risco, permitindo, assim, um planejamento mais robusto e fundamentado. A análise quantitativa é especialmente útil em situações onde os dados são abundantes e a complexidade das interações entre os riscos pode ser modelada para prever cenários futuros.

O Quadro 2 mostra a identificação de um tipo de risco para um determinado evento. Nesse recorte é possível delimitar através do processo de avaliação a magnitude do impacto caso o risco delimitado venha a ocorrer, levando em consideração elementos como critérios, descrição e descritor para definir o resultado determinante do risco identificado.

De acordo com Brasiliano (2010) a magnitude significa o tamanho ou grandeza que a variável ou evento possui perante a empresa. Caso aconteça, positivamente ou negativamente, o quanto que ela vai influenciar no contexto como um todo.

Quadro 2 – Magnitude do Impacto

R1 – ATENTADO COM USO DE ARTEFATO EXPLOSIVO NO LOCAL DO EVENTO		
IMPACTO		
CRITÉRIOS	DESCRIÇÃO	DESCRIPTOR
Repercussão	Repercussão significativa na mídia e opinião pública Internacional; impacto internacional negativo a imagem das instituições.	CATASTRÓFICO (5)
	Repercussão significativa na mídia e opinião pública nacional; impacto nacional negativo a imagem das instituições.	CRÍTICO (4)
	Repercussão significativa na mídia e opinião pública regional; impacto regional negativo a imagem das instituições.	MODERADO (3)
	Repercussão pequena na mídia e opinião pública local; impacto local negativo a imagem das instituições.	LEVE (2)
	Repercussão insignificante na mídia e opinião pública; impacto insignificante a imagem das instituições.	DESPREZÍVEL (1)
RESULTADO DETERMINANTE	IMPACTO CATASTRÓFICO	

Fonte: Autoria própria

O estudo dos riscos, tanto na sua vertente qualitativa quanto na quantitativa, desempenha um papel crucial na identificação e gestão de incertezas organizacionais. Enquanto a abordagem qualitativa oferece um panorama inicial e categórico dos riscos, a análise quantitativa fornece uma base sólida para a tomada de decisões estratégicas com maior precisão. Ambos os métodos se complementam, contribuindo para uma gestão de riscos mais eficaz e proativa.

Após a identificação dos riscos, faz-se necessário elencar aqueles que merecem ter uma atenção emergencial, identificando os riscos em ordem de prioridade de tratamento. A priorização de riscos envolve a avaliação cuidadosa de quais ameaças são mais relevantes para a organização. No Quadro 3 temos a descrição de três riscos identificados em um determinado evento. Observando o resultado determinante que cada risco proporciona, caso seja materializada a ação, deve-se em uma avaliação de risco, identificar em ordem de prioridade aqueles riscos que devem ser trabalhados.

Quadro 3 – Prioridade dos Riscos

RISCO	GRAU	PRIORIDADE
R1 – Atentado com uso de artefato explosivo no local do evento.	MÉDIO	1º
R2 – Burlas dos procedimentos de Controle	PROVÁVEL	2º
R3 – Crimes contra o patrimônio	MÉDIO	3º

Fonte: Autoria própria

Além da priorização, a tolerância a risco é outro conceito que merece destaque. Este aspecto se refere à determinação dos níveis de riscos que uma organização está disposta a aceitar sem que sejam tomadas ações corretivas imediatas. Estabelecer uma clara política de tolerância a risco é fundamental, pois possibilita que a organização identifique quais riscos são inaceitáveis e, portanto, exigem intervenções, e quais podem ser monitorados ou aceitos no dia a dia das operações. A definição dos limites de tolerância é influenciada por diversos fatores, como a estratégia organizacional, o apetite por risco e a capacidade de mitigação.

Em síntese, a combinação da priorização adequada dos riscos mais relevantes e a definição de uma política clara de tolerância ao risco são essenciais para uma gestão eficaz dentro de uma organização. Essas práticas não apenas ajudam a proteger os ativos e a reputação da instituição, mas também garantem que os recursos sejam alocados de maneira estratégica, promovendo um cenário mais seguro e sustentável para o desenvolvimento das operações.

Assim, ao compreender e aplicar essas dimensões da gestão de riscos, as instituições ficam melhor preparadas para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades que surgem em um ambiente dinâmico e em constante mudança.

O tratamento de riscos é uma etapa fundamental nas estratégias de gestão em diversas organizações. Implica não apenas a identificação dos riscos, mas também a implementação de medidas efetivas para mitigá-los.

Depois de identificados, avaliados e mensurados, deve-se definir qual o tratamento que será dado aos riscos. Na prática a eliminação total dos riscos é impossível. Nesse contexto, a Matriz de Riscos e a Classificação do Nível de Riscos apoia a priorização e visa direcionar os esforços relativos a novos projetos e planos de ação elaborados, a fim de minimizar os eventos que possam afetar adversamente e maximizar aqueles que possam trazer benefícios para a organização (Brasiliano, 2010, p.103).

Ao enfrentar os desafios impostos por situações adversas, as organizações podem adotar uma série de ações que visam reduzir tanto a probabilidade quanto o impacto dos riscos identificados. Essas medidas de mitigação podem variar significativamente, englobando desde treinamentos específicos, até melhorias nos processos internos e investimentos em tecnologias avançadas. No

quadro 4 é possível observar um modelo de tratamento de risco para um determinado evento, com recomendações que consistem em ações mitigatórias para evitar ou diminuir a possibilidade de um determinado risco ocorrer.

Quadro 4 – Tratamento de Riscos – Palestra Internacional centro de Inovações Jaraguá

RESULTADO DETERMINANTE	PROBABILIDADE REMOTA
GRAU DE RISCO	RISCO MÉDIO
AVALIAÇÃO DO RISCO	Risco ESSENCIAL e PRIORITÁRIO.
TRATAMENTO DO RISCO	MITIGAR o Risco (independentemente do seu custo).
RECOMENDAÇÕES	- Solicitar o policiamento da PMAL no entorno do evento através do CPRM; - Solicitar o fechamento das vias pela PMAL e DMTT; - Acionar o esquadrão do BOPE ou Polícia Federal para fazer uma varredura no pré-evento (anti-bombas e contra-medidas) a partir das 13:00 do dia do evento;; - Monitorar a partir da varredura o fluxo de pessoas no local do evento (só circulam pessoas credenciadas); - Orientar a organização do evento sobre a importância dos controles de acesso; - Orientar a equipe de vigilância que estará monitorando as câmeras do evento para identificar e solicitar abordagem de pessoas em atitude suspeita no Evento; - Monitoramento pela Polícia Federal e ABIN de possíveis indivíduos que venham possivelmente planejar ações terroristas;

Fonte: Autoria própria

Para garantir a eficácia dessas ações, é essencial que se elabore um plano de ação detalhado. Esse plano deve contemplar não apenas as medidas a serem implementadas, mas também designar responsabilidades claras para os indivíduos ou equipes encarregadas da execução de cada ação, assim como estipular prazos realistas para a implementação das mesmas.

Com uma estrutura bem definida e um acompanhamento rigoroso, as organizações estarão em uma posição mais sólida para enfrentar os riscos e garantir a continuidade e o sucesso de suas operações. De acordo com Brasiliano (2010) o plano de ação é o tratamento dos riscos, ou seja, qual será a resposta que a empresa terá que operacionalizar. Assim, a combinação de medidas de mitigação e um plano de ação bem elaborado representa uma abordagem proativa e eficaz na gestão de riscos, promovendo um ambiente mais seguro e resiliente.

O monitoramento é uma etapa crucial no gerenciamento de riscos, pois garante a eficácia das medidas implementadas e a adaptação às mudanças no ambiente. Para assegurar uma abordagem proativa, é fundamental o acompanhamento contínuo, onde se busca monitorar não apenas os riscos identificados, mas também a eficácia das estratégias adotadas. Esse acompanhamento permite que as

organizações identifiquem rapidamente qualquer alteração no cenário que possa impactar suas operações ou objetivos.

Além do acompanhamento contínuo, é imprescindível realizar revisões periódicas da avaliação de risco. Essas revisões têm o propósito de atualizar e ajustar as avaliações realizadas, considerando as dinâmicas internas e externas que possam surgir. Através de um calendário regular de revisões, as organizações podem garantir que suas estratégias estejam alinhadas às novas realidades e desafios, fortalecendo sua capacidade de resposta.

Em suma, a combinação de um monitoramento constante com revisões sistemáticas assegura que as organizações permaneçam vigilantes e preparadas para enfrentar riscos, adaptando-se de maneira ágil às circunstâncias em constante mudança. Essa abordagem não apenas melhora a segurança, mas também promove uma cultura de aprendizado e melhoria contínua dentro da organização.

Para materializar toda essa produção de conhecimento é necessária a construção de um relatório. Esse documento reúne todo o percurso realizado na identificação, análise, avaliação e tratamento dos riscos. É fundamental que o Relatório não apenas compile as informações relevantes, mas também ofereça uma visão clara e estruturada dos riscos enfrentados, das estratégias implementadas para mitigá-los e dos resultados obtidos.

Além da elaboração do Relatório, a comunicação dos resultados é igualmente importante. A apresentação das conclusões e das medidas adotadas aos envolvidos e à alta administração garante que todos os stakeholders estejam plenamente informados sobre a situação dos riscos. Essa transparência é essencial para fomentar um ambiente de confiança e colaboração, permitindo que todos compreendam as potencialidades e vulnerabilidades da situação estudada. A conscientização da alta administração, em particular, é vital, pois decisões estratégicas muitas vezes dependem de uma avaliação precisa dos riscos identificados.

Em suma, uma documentação minuciosa e uma comunicação eficaz são fundamentais na gestão de riscos. O Relatório serve como um importante instrumento de registro e orientação, enquanto a comunicação dos resultados promove a coesão entre os envolvidos e fortalece o processo de tomada de decisões. Com essas práticas, a Instituição não apenas aumenta sua capacidade de enfrentamento às adversidades, mas também se prepara para o futuro de maneira mais segura e planejada.

3 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso trazido para essa pesquisa teve como objetivo dimensionar a complexidade das ações desenvolvidas pela Polícia Militar no mister de suas atividades e demonstrar que uma

avaliação de risco pode ser um importante instrumento de assessoramento nas operações policiais. Sem fazer juízo de valor das circunstâncias que permearam o planejamento operacional, o escopo principal dessa análise de caso tem como objetivo realizar um recorte dos desdobramentos oriundos das diversas ações e desafios que rotineiramente são enfrentados pelas corporações policiais militares. A correlação com uma Avaliação de Risco, está estruturada na necessidade de conhecer o máximo de perigos que podem ser enfrentados, sem que nenhum espectro seja desprezado, particularmente no estudo de caso em questão, o desdobramento político surgiu como um elemento que, dentro de uma listagem de perigos, merece um destaque diante da sua capacidade de desdobramentos que podem e no caso em questão, alcançaram as ações realizadas pela Polícia Militar no Protesto do dia 29 de maio de 2021.

De acordo com Brasiliano (2010) a identificação deve incluir todos os perigos, estejam ou não sob o controle da Unidade de Negócio. O objetivo é gerar uma lista abrangente de eventos que possam afetar a Unidade de Negócio. Esses perigos são então estudados detalhadamente, a fim de identificar o que pode acontecer.

O perigo relacionado ao cenário político possui um grande potencial em manifestações cujos participantes defendam uma linha partidária ou se posicionem contra ações de governo. Sabe-se que a Polícia Militar é um instrumento neutro, apartidário e voltado para atender as necessidades da sociedade. No entanto, a avaliação dos desdobramentos de uma intervenção policial em um protesto desse segmento, precisa ser dimensionado para a proteção do efetivo e da instituição.

No dia 29 de maio de 2021, a cidade do Recife foi palco de uma manifestação contra o ex-presidente Jair Bolsonaro. O evento, que reuniu cerca de 300 manifestantes, teve como principal motivação a insatisfação de alguns grupos com a gestão da pandemia de COVID-19, além de outras questões políticas e sociais que geraram descontentamento em alguns setores da população.

Os desdobramentos da ação da Polícia Militar frente a esse protesto acarretaram no afastamento de funções na corporação, na abertura de procedimentos investigatórios instaurados pela Corregedoria-Geral da Secretaria de Defesa Social, pela Polícia Civil e pela 7ª Promotoria de Justiça e Direitos Humanos. Além da exoneração do Comandante-Geral da Polícia Militar de Pernambuco e do Secretário de Segurança Pública.

O Protesto foi organizado por Centrais Sindicais, Movimentos Sociais e Grupos Estudantis tendo como ponto de concentração a Praça do Derby, no Centro de Recife. O evento estava previsto para ocorrer em outras capitais e foi divulgado nas redes sociais. A pauta política foi uma das principais correntes que impulsionaram a mobilização dos referidos grupos sociais a se organizarem e prepararem o protesto.

Figura 1 – flyer convocação manifestação em recife – 29/05/2021



Fonte: Levantepernambuco (2021)

De acordo com a Parte nº 005 BPCHOQUE/PMPE (2021) por volta das 09:30 os manifestantes se reuniram na Praça do Derby. O cenário era de pandemia da COVID 19, com existência de Planos de restrição e também Decretos que buscavam estabelecer normas de circulação da população para evitar a disseminação do vírus, a exemplo do Decreto Estadual de Pernambuco nº 50.433, de 15 de março de 2021.

Os dispositivos legais traziam direcionamentos e a adoção de medidas sanitárias preventivas para a população, identificando a liberação de comércios e o convívio em ambientes público evitando aglomerações, mas imprecisos ou até mesmo subjetivos na avaliação do cenário de aglomeração.

Seguindo os eventos descritos na parte nº 005 BPCHOQUE/PMPE (2021) por volta das 10:20, do dia 29/05/2021, algumas guarnições da Polícia Militar chegaram na Praça do Derby para acompanhar o protesto. Inicialmente, as guarnições se posicionaram próximo da concentração dos manifestantes, mas sem realizar nenhum tipo de intervenção, apenas ação de presença. As 10:50 os manifestantes iniciaram a caminhada pela Avenida Conde de Boa Vista e fecharam o trânsito quando o protesto acessou a Avenida Agamenon Magalhães.

Figura 2 – Protesto Avenida Agamenon Magalhães – 29/05/2021



Fonte: Globo (2021)

De acordo com a Parte nº 005 BPCHOQUE/PMPE (2021) às 11:10 a Polícia Militar se posicionou na Praça do Diário, cerca de 1,5 km do local de concentração dos manifestantes. Por volta das 11:20 os manifestantes chegaram na Ponte Duarte Coelho e se depararam com a tropa de choque posicionada. As 11:30, com a tropa de choque impedindo que os manifestantes avançassem para a Praça do Diário, o comandante da tropa teria recebido orientação do coordenador do Centro de Operações da Polícia Militar (Copom) informando que, em caso de avanço dos manifestantes em direção à Praça do Diário, era para a Tropa de Choque realizar a dispersão via CDC, usando os meios dispostos.

A Parte nº 005 BPCHOQUE/PMPE (2021) traz ainda que alguns manifestantes se aproximaram do pelotão de choque que estava em formação em linha e arremessaram pedras e 02 (dois) deles tentaram transpor o bloqueio dos escudeiros da tropa. Em seguida, fora informado aos manifestantes que recuassem pois foi formado um perímetro de segurança, havendo nesse momento a recusa de alguns manifestantes que começaram a proferir ofensas contra os policiais militares.

Saliento-vos que a todo momento, foi mantido o controle do efetivo, que se mantinha passivo apenas com a ação de presença. Porém, alguns manifestantes se aproximaram da “formação em linha” do pelotão de CHOQUE e arremessaram pedras e 02 (dois) deles tentaram “furar” e transpor o bloqueio dos escudeiros da tropa. Foi determinado que eles retornassem, para própria segurança deles, pois ali estava estabelecido: um perímetro de segurança. Que após o não acatamento da ordem emanada pelo policiamento de CHOQUE, os (02) dois manifestantes ainda proferiram mais palavras de baixo calão, contra o policiamento (PMPE, 2021).

De acordo com a Parte nº 005 BPCHOQUE/PMPE (2021) os policiais estavam sendo hostilizados e sofrendo agressões injustificadas. Nesse momento, a equipe se preparou para a utilização escalonada da força com os materiais de menor potencial ofensivo disponíveis, com as técnicas e táticas de controle de distúrbios civis.

Figura 3 – Protesto no Recife – tropa da PMPE em ação - 29/05/2021



Fonte: Globo (2021)

De acordo com a Parte nº 005 BPCHOQUE/PMPE (2021) o comandante da tropa diante da ordem de dispersão recebida e da hostilização que a tropa de choque estava sendo submetida, iniciou o processo de dispersão dos manifestantes.

Diante disto, como já havia a ordem de dispersão por partem do Comando-Geral da PMPE e a tropa de CHOQUE já estava sendo hostilizada e sofrendo agressões injustificadas, iniciou-se o processo de dispersão dos manifestantes agressores do local, com utilização escalonada de força dos materiais de menor potencial ofensivo e com as técnicas e táticas de controle de distúrbios civis (PMPE, 2021).

Durante o confronto, duas pessoas foram atingidas no rosto por elastômeros, munição utilizada para o controle de distúrbio civil pela Polícia Militar. Outras pessoas relataram que foram atingidas em outras regiões do corpo, sofrendo escoriações mais leves. Alguns manifestantes foram detidos e encaminhados para a delegacia da região, onde posteriormente foram liberados mediante o pagamento de fiança. Uma parlamentar teria sido atingida por uso de spray de pimenta e o presidente da comissão de direito parlamentar da OAB-PE à época, teria sido atingido nas costas e nas pernas.

Figura 4 – Protesto no Recife – manifestante ferido - 29/05/2021



Fonte: Globo (2021).

A operação da Polícia Militar repercutiu na imprensa nacional. O Governador do Estado na época da ação negou ter autorizado qualquer tipo de intervenção violenta. A Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), seccional Pernambuco exigiu em nota uma apuração rigorosa por parte do Governo do Estado e punição dos responsáveis pela atuação da Polícia Militar. O ministro Gilmar Mendes, do Supremo Tribunal Federal (STF) afirmou que a ação da Polícia Militar no protesto contra o Governo do presidente Jair Bolsonaro em Recife foi "truculenta" e "brutal".

Diante dos desdobramentos da ação da Polícia Militar no protesto, no dia 01/06/2021, o Governador do Estado anunciou que aceitou a exoneração do Comandante-Geral da Polícia Militar. Três dias após a exoneração do comandante da PMPE, o Secretário de Defesa Social colocou o cargo à disposição e foi aceito pelo Governador.

O estudo de caso demonstrou pelo desencadeamento dos fatos que pode ter ocorrido uma relação direta entre as ações desenvolvidas durante a manifestação da Praça do Derby no dia 29 de maio de 2021 e as exonerações do Comandante-Geral da Corporação e do Secretário de Defesa Social. Embora pudessem existir outros fatores que podem ter contribuído com a materialização dos afastamentos, a repercussão nacional dos eventos desencadeados durante a ação acabou por pressionar as autoridades por uma resposta efetiva.

A ação pontual, envolvendo um público de cerca de 300 manifestantes, produziu um efeito que didaticamente não pode ser desprezado por nenhuma corporação policial militar. A análise de Risco nesse

cenário surge como um instrumento de auxílio e orientação do tomador de decisão que poderá avaliar a condução das ações desenvolvidas diante dos desdobramentos e alcance de seus efeitos, definindo ações para mitigar os riscos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise e gestão de riscos na atuação da Polícia Militar são, sem dúvida, fundamentais para o aprimoramento da segurança pública e para a proteção dos direitos dos cidadãos. Ao longo deste texto, ficou evidente que o aprimoramento das operações policiais está intrinsicamente ligado à capacidade de prever e evitar situações adversas que possam comprometer não apenas a segurança do material humano da instituição, mas também a exposição da corporação e a confiança da população em geral.

A prática de análise de risco deve ser sistemática e contínua, englobando a identificação, avaliação e tratamento dos riscos em diferentes contextos. Essa abordagem não só capacita a Polícia Militar em suas intervenções, mas também promove uma cultura de prevenção que deve ser encarada como prioridade na gestão pública da segurança.

Como enfatizam os autores consultados, a projeção de cenários, a coleta de dados e a análise preditiva se mostram imprescindíveis para um policiamento eficiente e orientado por evidências. Além disso, a integração entre a análise de risco e a atividade de inteligência policial torna-se uma aliança poderosa para a construção de estratégias que minimizam a violência e a desordem. O conceito de gestão de crises, ao interagir com a análise de risco, enriquece a capacidade da corporação de responder de forma proativa às demandas da sociedade.

No entanto, é crucial reconhecer que a implementação efetiva de estratégias de análise e gestão de risco exige treinamento continuado, recursos adequados e, principalmente, um alinhamento entre as diferentes forças e setores que compõem a segurança pública. A falta de um dimensionamento adequada em uma operação policial poderá refletir em graves consequências, como observado em casos históricos que afetaram negativamente a imagem da Polícia Militar.

Portanto, para que a Polícia Militar exerça sua função de maneira plena e eficaz, é imprescindível que se estabeleçam diretrizes claras e abrangentes em relação à análise de risco, garantindo que todos os agentes envolvidos compreendam sua importância e apliquem essas práticas no seu cotidiano. Somente assim será possível atuar de maneira a efetivamente garantir a segurança e a ordem pública, preservando os direitos dos cidadãos e promovendo uma sociedade mais justa e segura. A confiança da população nas forças de segurança é um reflexo direto da competência com que estas lidam com os riscos, e, por isso, envidar esforços para aprimorar essa competência deve ser um objetivo constante da instituição.



REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 31000: Gestão de riscos – Diretrizes**. Rio de Janeiro: 2018.

BRASILIANO, Antônio Celso Ribeiro. **Gestão e Análise de Riscos Corporativos: Método Brasileiro Avançado**. São Paulo: **Sicurezza**, 2010.

CONDE, D. G. Direitos Humanos e a cultura organizacional das instituições policiais. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, v. 16, n. 2, p. 104-121, 2022.

DA COSTA NETO, Antônio Fernandes; BASÍLIO, Marcio Pereira. Gerenciamento de risco na inteligência de Segurança Pública. **Revista de Inteligência de Segurança Pública**, p. 79. 2020.

DE ANDRADE, Felipe Scarpelli. Análise de Riscos e a Atividade de Inteligência. **Revista Brasileira de Ciências Policiais**, v. 8, n. 2, p. 90-116, 2017.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: **Editora da UFRGS**, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: **Atlas**, 1991.

LAQUEUR, Walter. **A História da Inteligência**. Rio de Janeiro: **Editora Record**, 2007.

LEVANTEPERNAMBUCO. **Fora Bolsonaro**. 27 de maio de 2021. Disponível em: https://www.instagram.com/p/CPY3KTgr7dC/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=MzRlODBiNWFlZA==. Acesso em: 27 ago. 2024.

G1 PE - Ordem para dispersar protesto pacífico contra Bolsonaro partiu do comando geral da PM, diz documento oficial. Globo, Recife. 07 jun. 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/pe/pernambuco/noticia/2021/06/07/dispersao-protesto-contrabolsonaro-documento-oficial.ghtml>. Acesso em: 27 ago. 2024.

POLÍCIA MILITAR DE PERNAMBUCO. Batalhão de Policiamento de Choque. **Parte nº 005/24/BPCHOQUE/PMPE**. Recife. 27 mai. 21. Descreve os fatos relatados pelo comandante da tropa. Autenticidade disponível em: https://sei.pe.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_e_externo=0. Acesso em: 28 ago. 2024.

SÊMOLA, M. **Gestão da segurança da informação: visão executiva da segurança da informação**. Rio de Janeiro: **Elsevier**, 2003.

SHIMIZU, Tamio. **Decisão nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: Enap, 2019.