



**POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS
COMANDO DA ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
DIRETORIA DE ENSINO E PESQUISA
MBA EM GESTÃO DE POLÍCIA OSTENSIVA**



HIGOR CAMPOS DOS SANTOS

**GESTÃO DE CRISES E INCIDENTES PELO BEPE EM ABORDAGENS À
TORCIDAS ORGANIZADAS.**

GOIÂNIA-GO

2024

HIGOR CAMPOS DOS SANTOS

**GESTÃO DE CRISES E INCIDENTES PELO BEPE EM ABORDAGENS À
TORCIDAS ORGANIZADAS.**

Artigo Científico apresentado como exigência para conclusão da disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso da Pós-Graduação de MBA em Gestão de Polícia Ostensiva do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás, sob a orientação do Prof. Dr. Levi Santos Santana

GOIÂNIA-GO

2024

GESTÃO DE CRISES E INCIDENTES PELO BEPE EM ABORDAGENS À TORCIDAS ORGANIZADAS.

MANAGEMENT OF CRISES AND INCIDENTS BY BEPE IN ORGANIZED FANS APPROACHES.

Higor Campos dos Santos¹
Levi Santos Santana²

RESUMO

A presente pesquisa visa analisar quais estratégias de gestão de crises e aos incidentes que busca minimizar as violências de torcidas organizadas em eventos esportivos no Estado de Goiás. A metodologia foi um estudo teórico-científico, por meio de um levantamento bibliográficos. Também foi elaborado um questionário fechado elaborado no google forms, e enviado via Whatzapp para 31 aos policiais do BEPE, realizado no mês de abril de 2024, em horário de escala dos policiais. Com base no resultado da pesquisa, é possível considerar que o BEPE pode adotar uma postura proativa na identificação de potenciais focos de conflito, realizando análises de risco e planejamento prévio de atuação em eventos específicos através de um processo de gestão de crise. Isso implica a avaliação de fatores como histórico de confrontos entre torcidas, rivalidades locais e outros elementos que possam desencadear situações de crise. Portanto, conclui-se que, a gestão de crises pode funcionar e contribuir para o combater ao nível de risco e incidentes de violência em eventos esportivos é tão relevante que os resultados obtidos neste estudo podem ser utilizados para avaliar o comportamento da sociedade na qual está inserido, servindo como referência, além do mais buscar resposta da eficiência do trabalho da polícia militar em trazer através da gestão um processo de gerenciamento de risco com foco no resultado positivo.

Palavras-chave: Gestão de risco; Polícia Militar; Gerenciamento de risco; Eventos esportivos; Torcidas Organizadas.

ABSTRACT

This research aims to analyze which crisis and incident management strategies seek to minimize organized fan violence at sporting events in the state of Goiás. The methodology was a theoretical-scientific study, using a bibliographic survey. A closed questionnaire was also drawn up using Google Forms and sent via Whatzapp to the BEPE police officers, which took place in April 2024, during the officers' shifts. Based on the results of the survey, it is possible to consider that the BEPE can adopt a proactive stance in identifying potential sources of conflict, carrying out risk analysis and pre-planning for action in specific events through a crisis management process. This involves assessing factors such as the history of clashes between fans, local rivalries and other elements that could trigger crisis situations. Therefore, it is concluded that crisis management can work and contribute to combating the level of risk and incidents of violence at sporting events is so relevant

¹ Aluno do Curso de Formação de Policiais – xxx Turma, Especialização em Polícia e Segurança Pública do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás, email: xxxxxxxxxxxxxx@gmail.com. Telefone: (62)99999-9999.

² Orientador. Professor da Especialização em Polícia e Segurança Pública do Comando da Academia de Polícia Militar. Graduado em xxxxxxxx e Especialista em Email: xxxxxxxxxxxxxx@gmail.com. Telefone:

that the results obtained in this study can be used to evaluate the behavior of the society in which it is inserted, serving as a reference, in addition to seeking an answer to the efficiency of the work of the military police in bringing through management a process of risk management with a focus on positive results.

Keywords: Risk management; Military police; Risk management; Special events.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de crises e incidentes pelo BEPE (Batalhão de Polícia de Eventos) é de extrema importância para garantir a segurança em eventos esportivos. O BEPE atua no planejamento e na execução de estratégias para prevenir e lidar com situações de conflito envolvendo torcidas organizadas, visando assegurar a integridade física dos torcedores, espectadores e agentes de segurança.

Além disso, a abordagem a torcidas organizadas demanda um cuidadoso gerenciamento de crises, considerando a complexidade das dinâmicas sociais e emocionais envolvidas. O BEPE precisa estar preparado para identificar sinais de potenciais incidentes, agindo com prontidão e assertividade para evitar confrontos e garantir a ordem pública. Com técnicas de negociação, inteligência emocional e capacidade de tomada de decisão rápida, promovendo um ambiente seguro e pacífico durante eventos esportivos.

Quando acontece o risco de violência em eventos esportivos, segundo Tranchitella (2013) e Salles Jr. (2010), são situações que impactam podendo representar tanto possíveis perdas. Além disso, o termo "risco" frequentemente está associado a diversos sinônimos, tais como insegurança, ameaças, incertezas, erros e desconhecimento. Diferentes visões sobre o conceito incluem a necessidade de gerenciar adequadamente todas as fontes de incerteza identificadas, com uma abordagem semelhante, considera o risco como sinônimo de incerteza, enfatizando que as incertezas são características inerentes a uma estratégia.

A gestão de crises e incidentes pelo BEPE em abordagens a torcidas organizadas é fundamental para as instituições, uma vez que visa assegurar a segurança e a ordem pública em eventos esportivos, prevenindo conflitos que possam colocar em risco a integridade física dos cidadãos e dos agentes de segurança. Ao garantir um ambiente seguro, o BEPE contribui para a preservação da imagem das instituições responsáveis pela organização e segurança desses eventos, promovendo a confiança do público e dos órgãos reguladores.

Para o profissional militar, a gestão de crises e incidentes em abordagens a torcidas organizadas pelo BEPE representa um desafio complexo que demanda habilidades técnicas e táticas, bem como um alto nível de preparo emocional. É uma oportunidade para demonstrar competência, capacidade de liderança e resiliência diante de situações adversas, reforçando o compromisso com a missão de proteger a sociedade e manter a ordem pública. Além disso, o profissional militar tem a oportunidade de atuar como agente de transformação positiva, promovendo o diálogo e a prevenção de conflitos em um contexto desafiador.

Para toda a sociedade, a gestão de crises e incidentes pelo BEPE em abordagens a torcidas organizadas representa uma garantia de segurança e tranquilidade durante eventos esportivos. A atuação eficiente do BEPE contribui para a promoção do convívio pacífico entre os cidadãos, permitindo que todos possam desfrutar desses momentos de lazer e expressão cultural com tranquilidade e sem temer por sua integridade. Além disso, ao prevenir confrontos e incidentes graves, o BEPE colabora para fortalecer os laços sociais e fomentar um ambiente de convivência harmoniosa entre os diferentes segmentos da sociedade.

A gestão de crise é um procedimento fundamental em situações operacionais da polícia militar, especialmente em caso de torcidas organizadas onde o problema começa a surgir quando a violência não é vista de maneira isolada. Isso pode envolver problemas estrutural da própria sociedade, colocando em evidências debates e discussões para tentar conter agravas de estratégias que influencia na redução do uso da força. Pensando nisso, a presente pesquisa elaborou como problemática: quais os desafios enfrentados como estratégia de gestão de crise na Batalhão de Eventos (BEPE) do Estado de Goiás, no sentido de minimizar risco iminente a violência de torcidas organizadas?

O objetivo geral da pesquisa é analisar quais as estratégias de gestão de crises e incidentes para minimizar as violências de torcidas organizadas em eventos esportivos no Estado de Goiás. Os objetivos específicos são: descrever quais os desafios enfrentados pela PMGO como estratégia de gestão de crise no BEPE do Estado de Goiás; identificar quais as estratégias de gestão de crise utilizadas pela corporação para minimizar risco de violência das torcidas organizadas; analisar quais os efeitos das estratégias de gestão de crises e incidentes utilizadas para minimizar as violências de torcidas organizadas em eventos esportivos no Estado de Goiás.

A metodologia da pesquisa foi teórico-científico, por meio de um levantamento de bibliografias relacionados ao tema, como gestão de crise, polícia militar, torcida organizada, eventos esportivos. As bibliografias adquiridas fazem parte do banco de dados da Scielo, Scribt.

Site Governamentais e de Segurança Pública, artigos publicados em revistas e jornais científicas. Também teve como método um levantamento quantitativo, por meio de um questionário fechado aplicado aos policiais do BEPE, realizado no mês de abril em horário de escala dos policiais pesquisados. A pesquisa foi elaborada no google forms, e enviado via Whatzapp para 31 pesquisados em questão.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE CRISES E INCIDENTES PELA POLÍCIA MILITAR

O termo usado era “resolução de crises” com o tempo e a necessidade de uma estratégia de transformação passou a ser “gestão de crises”, é uma abordagem mais abrangente e proativa na forma como as organizações e entidades lidam com situações críticas. Enquanto “resolução” sugere um foco, principalmente, na solução do problema imediato, “gestão” implica em um processo mais amplo, envolvendo preparação, resposta, mitigação e aprendizado contínuo. (Cotta, 2009, p. 54-55)

A gestão de crises reconhece a complexidade e a dinâmica das situações críticas, destacando a importância de planejamento prévio, coordenação eficaz, comunicação estratégica, tomada de decisões ágeis e a capacidade de se adaptar a cenários em constante mudança. Essa abordagem mais abrangente busca não apenas resolver crises quando elas ocorrem, mas também minimizar seu impacto, prevenir e melhorar a capacidade de resposta no futuro. (Souza, 1995, p. 8).

Assim, a transição do termo “resolução” para “gestão de crises” reflete uma compreensão mais abrangente e proativa das estratégias necessárias para lidar eficazmente com situações desafiadoras e imprevisíveis. A gestão de crises e incidentes na Polícia Militar tem origens históricas relacionadas à necessidade de lidar com situações emergenciais e ameaças à segurança pública. Inicialmente, práticas de resposta a crises foram desenvolvidas para lidar com eventos imprevistos, conflitos e desastres naturais. Ao longo do tempo, essas abordagens foram adaptadas para atender às demandas específicas das forças policiais, incluindo a Polícia Militar (Araújo, 2014, p. 13-16)

A gestão de crises envolve protocolos, treinamentos e estratégias para lidar eficazmente com eventos que possam comprometer a ordem pública ou a segurança da comunidade. Essas práticas evoluíram conforme as forças de segurança buscaram aprimorar sua capacidade de

resposta a situações complexas, como confrontos armados, distúrbios civis e ameaças terrorista. Em muitos casos, a gestão de crises na Polícia Militar é guiada por princípios de coordenação, comunicação eficaz, tomada de decisões rápidas e proteção da vida e propriedade. Ela continua a ser uma área de constante evolução, com a adaptação a novos desafios e a incorporação de tecnologias modernas para otimizar as respostas a incidentes críticos (Araújo, 2014, p. 13-16)

Nem todo incidente é considerado uma crise. Incidentes podem variar em gravidade e natureza, e muitos deles são rotineiros e gerenciados de maneira eficaz pela Polícia Militar sem atingir o nível de uma crise. Incidentes do dia a dia, como investigações rotineiras, verificações de trânsito, ou atendimentos a ocorrências menores, não são classificados como crises, mas ainda exigem a atenção e ação apropriada por parte das forças de segurança (Barreto, 2015, p. 25)

Uma crise geralmente implica uma situação mais séria, urgente e complexa, onde a segurança pública ou a integridade de indivíduos está em risco significativo. A capacidade de diferenciar entre incidentes cotidianos e crises permite que as forças de segurança aloquem recursos de maneira adequada e respondam de forma proporcional às diferentes situações. (Barreto, 2015, p. 26)

2.2 GERENCIAMENTO DE CRISE E INCIDENTES COM OBJETIVO DE MINIMIZAR RISCO IMINENTE PELO POLICIAIS MILITARES

O gerenciamento eficaz de incidentes e crises desempenha um papel crucial na prevenção e mitigação de impactos adversos. Ao antecipar, planejar e responder de maneira coordenada, as organizações podem minimizar danos, ou seja, identificar antecipadamente incidentes e agir proativamente para minimizar os danos potenciais, preservar vidas e bens, através de realização de medidas de segurança e evacuação em tempo hábil durante crises para proteger vidas e propriedades. (Monteiro, 1997, p. 19)

Além disso, podem reduzir o tempo de recuperação, responder rapidamente facilita uma recuperação mais rápida, reduzindo o tempo necessário para retornar às operações normais, proteger a reputação, gerenciar eficazmente as comunicações durante crises, preserva a reputação da organização e a confiança do público, atender a requisitos legais e éticos, cumprir regulamentações e padrões éticos por meio de uma resposta organizada e transparente. (Monteiro, 1997, p. 19)

Os Sistemas de Gerenciamento de Crises pela Polícia Militar são abordagens estratégicas para lidar com situações críticas, visando manter a ordem pública e proteger a garantir a segurança. Esses sistemas envolvem: a) Planejamento e Preparação: Desenvolvimento de protocolos e estratégias para enfrentar diversas crises, com avaliação de riscos e cenários; b) Treinamento Especializado: Formação de unidades especializadas, como equipes de operações especiais, para lidar com situações de alta complexidade, exigindo habilidades específicas (Cotta, 2009, p. 45-50).

A Negociação: Capacitação de negociadores para situações como sequestros, com ênfase na resolução pacífica e na segurança de reféns; d) Uso Progressivo da Força: Definição de critérios claros para o uso da força, assegurando que seja proporcional e estritamente necessário em situações extremas; e) Avaliação Pós-Crise: Análise crítica das operações após a crise, identificando pontos fortes e áreas de melhoria para aprimorar intervenções. Esses sistemas são essenciais para lidar com eventos imprevisíveis, garantindo que as forças de segurança ajam de maneira coordenada, profissional e eficaz, priorizando a segurança da população e a preservação da ordem pública. (Cotta, 2009, p. 45-50).

As incidências estáticas e dinâmicas referem-se a diferentes tipos de situações que exigem abordagens distintas. Dessa maneira, a Incidências Estáticas refere-se a situações em que os elementos da cena ou evento não estão em constante movimento, como por exemplo, controle de multidões em eventos, postos de controle, operação de busca e apreensão. (Balestreri, 2007, P. 8).

Diferentemente da incidência estáticas, temos a Incidência Dinâmicas que se relaciona a situações em que há movimento contínuo, mudança rápidas ou ameaças em evolução, por exemplo, perseguições veiculares, respostas a crimes em andamento, situações de reféns, confrontos armados. O gerenciamento eficaz dessas incidências exige estratégias diferentes. Na Incidência Estáticas, há ênfase no controle e na organização, garantindo a segurança em ambientes controlados. A Incidência Dinâmica prioriza a mobilidade, rápida tomada de decisões e coordenação para lidar com a fluidez da situação. (Balestreri, 2007, p. 8-10)

Ambas as abordagens requerem treinamento especializado para as forças policiais, pois envolvem técnicas distintas de resposta e estratégias adaptáveis às condições específicas de cada situação. A integração de tecnologias avançadas, como sistemas de comunicação eficazes e o uso de inteligência artificial, pode ser fundamental para otimizar as operações em ambos os contextos. As simulações proporcionam um ambiente controlado para equipes praticarem suas habilidades em situações realistas, promovendo a experiência prática. Possibilitam a avaliação

do desempenho individual e coletivo, identificando pontos fortes e áreas de melhoria, pois preparam as equipes para tomar decisões rápidas e eficazes e, condições de pressão, simulando a dinâmica de uma crise real. (Souza, 1995, p. 28; Lucca, 2002, p. 22)

Ajuda também a facilitar a integração e coordenação entre diferentes departamentos e agências, melhorando a colaboração durante situações de crise. Permitem testar a eficácia dos planos de contingência existente, revelando lacunas e oportunidades de melhoria, proporcionam também a acostumar com equipamentos específicos e tecnologias utilizadas durante crises, garantindo o uso eficiente durante situações reais. (Sardinha, 2008, p. 10)

Treinamentos focam no desenvolvimento de habilidades de comunicação claras e concisas, essenciais para coordenar ações durante crises, pois preparam as equipes policiais para lidar com o estresse emocional e físico inerente a situações de crise, promovendo resiliência. Desenvolvem habilidades de negociação para situações que envolvem reféns, ameaças ou demandas complexas, capacitam os comandantes a adaptarem seu estilo de comando conforme a dinâmica da crise, promovendo efetividade na gestão. Ao combinar simulações regulares com o desenvolvimento de habilidades específicas, os policiais estarão mais bem preparados para enfrentarem desafios complexos e garantir uma resposta eficaz em situações de crise (Sardinha, 2008, p. 10).

A fase de confrontação no gerenciamento de crises refere-se ao momento em que as autoridades, como forças policiais ou equipes de resposta, confrontam diretamente o perpetrador ou a situação crítica. Nessa etapa, estratégias de negociação, táticas de intervenção e gestão de riscos são cruciais para lidar eficazmente com a crise e minimizar danos. A habilidade de controlar a situação de maneira segura eficiente é essencial para a resolução bem-sucedida do gerenciamento de crises. Assim podemos classificar esse fenômeno criminológico em quatro fases distintas. (Monteiro, 1994, p. 24-35; Sardinha, 2008, p. 10).

A primeira é a pré-confrontação, é a fase que precede diretamente o confronto com o perpetrador ou situação crítica. Nesta fase, as autoridades e equipes de resposta se preparam meticulosamente, desenvolvendo estratégias, analisando informações, treinando pessoal e coordenando recursos. A ênfase está na antecipação e na criação de planos eficazes para lidar com a crise, visando a minimização de riscos e a promoção de uma resposta organizada durante a fase de confronto iminente. (Monteiro, 1994, p. 24-35)

A segunda é a fase da resposta imediata, durante uma incidência de crises é crucial para lidar rapidamente com a situação e mitigar potenciais danos. Nesse estágio, as autoridades e equipes de resposta implementam planos de emergência, mobilizam recursos e coordenam

ações para estabilizar a situação. A prioridade é proteger vidas, minimizar riscos e estabelecer um controle básico sobre incidente (Sardinha, 2008, p. 10).

Essa resposta inicial cria a base para fases subsequentes de gerenciamento de crises, como a preparação para o confronto, e a negociação, se necessário. E a terceira fase é do plano específico, é um componente essencial para orientar a resposta e lidar com a situação de maneira eficaz. Esse plano geralmente inclui a compreensão detalhada da crise, identificação de ameaças, avaliação de riscos e determinação dos recursos necessários, bem como, a definição de metas específicas e alcançáveis para orientar a resposta e a resolução da crise (Monteiro, 1994, p. 24-35)

A quarta fase é da resolução da crise, é o momento em que as autoridades e equipes de resposta trabalham para encerrar a situação de maneira controlada e segura. Isso geralmente envolve negociação, se a crise envolver pessoas que podem ser persuadidas a cooperar, negociações podem ocorrer para alcançar uma solução pacífica; intervenção tática, em certas situações, como ameaças iminentes à segurança as forças de segurança podem precisar intervir de maneira mais direta, usando táticas especializadas. Se houver reféns envolvidos, a liberação segura deles é uma prioridade, muitas vezes parte integrante da resolução da crise. (Monteiro, 1994, p. 24-35).

2.3 GERENCIAMENTO DAS TORCIDAS ORGANIZADAS COM POLICIAMENTO ESPECIALIZADO

As torcidas organizadas são grupos de torcedores apaixonados que se reúnem para apoiar seus times de futebol. No entanto, ao longo dos anos, algumas torcidas organizadas têm sido associadas a comportamentos violentos e confrontos com outras torcidas e a polícia. O gerenciamento da polícia militar em relação às torcidas organizadas é um assunto delicado e desafiador, pois é preciso equilibrar a segurança pública com o direito dos cidadãos de se reunirem pacificamente para torcer por seus times (Oliveira, 2015, p. 39).

O desafio está em identificar e separar os torcedores pacíficos dos que estão envolvidos em atividades ilegais ou violentas. É fundamental que a polícia adote estratégias de gestão de crise pensando numa forma de gerenciamento que garantam a segurança de todos os envolvidos, incluindo os próprios torcedores. Isso pode envolver um policiamento preventivo em dias de jogos, o monitoramento de grupos suspeitos e a atuação rápida e eficaz em situações de conflito (Tranchitella, 2013, p. 42).

Além disso, é importante promover o diálogo entre as autoridades policiais, as lideranças das torcidas organizadas e os clubes de futebol. A colaboração entre essas partes

pode contribuir para a prevenção de incidentes e para a promoção de um ambiente seguro nos estádios e arredores. Por fim, é essencial que haja um esforço conjunto da sociedade, das autoridades policiais e das próprias torcidas organizadas para promover um ambiente pacífico e seguro nos eventos esportivos. Todos têm responsabilidades nesse processo, e a colaboração mútua é fundamental para garantir o bem-estar de todos os envolvidos (Salles Jr., 2010).

O gerenciamento da polícia militar em relação às torcidas organizadas envolve a necessidade de identificar e lidar com possíveis ameaças à segurança pública. Isso requer um trabalho de inteligência e investigação para monitorar grupos que possam representar riscos, bem como a atuação rápida e eficaz em situações de conflito. Além disso, a presença policial nos arredores dos estádios e em áreas de concentração de torcedores é fundamental para prevenir confrontos e garantir a ordem pública.

Por sua vez, as torcidas organizadas também têm um papel importante nesse contexto. É essencial que elas promovam uma cultura de paz e respeito nos estádios, evitando qualquer tipo de violência ou vandalismo. O diálogo entre as lideranças das torcidas, os clubes de futebol e as autoridades policiais pode contribuir para estabelecer diretrizes e medidas que promovam a segurança e o bem-estar de todos os envolvidos (Reis, 2010, p. 118).

Além disso, é fundamental que a sociedade como um todo se engaje na promoção de um ambiente pacífico nos eventos esportivos. Isso inclui incentivar atitudes positivas entre os torcedores, denunciar comportamentos violentos e apoiar iniciativas que visem à segurança e ao respeito mútuo. A colaboração entre diferentes atores sociais é essencial para construir um ambiente saudável e seguro nos estádios de futebol (Oliveira, 2015, p. 39).

Portanto, é importante ressaltar que o gerenciamento das torcidas organizadas não se restringe apenas aos dias de jogos. A prevenção de conflitos e a promoção da segurança pública demandam um trabalho contínuo por parte das autoridades policiais, das torcidas e da sociedade em geral. Somente por meio do esforço conjunto e da colaboração mútua será possível garantir um ambiente pacífico e seguro nos eventos esportivos (Tranchitella, 2013, p. 42).

3. METODOLOGIA

De acordo com a característica do estudo foi utilizado como método uma pesquisa de campo com a combinação de pesquisa bibliográfica, levantamento de artigos científicos e pesquisa semiestruturadas com um policial militar atuante no policiamento de eventos (BEPE), certamente proporcionou uma perspectiva abrangente e aprofundada sobre o tema. O levantamento de dados foi realizado por meio de um questionário fechado composto por 07 questões, sendo a primeira o consentimento para participar da pesquisa. O questionário foi elaborado Google Forms, e enviado aos pesquisadores via WhatsApp.

Para coleta de dados foi utilizado um termo de consentimento no sentido de obter informações demonstra um compromisso ético e responsável com a condução da pesquisa. Além disso, o fato de ter realizado uma pesquisa fechada com os policiais do Batalhão de Policiamento em Eventos (BEPE) confere ainda mais relevância e autoridade aos dados obtidos. Os dados coletados foram coletados no mês de abril, tempo hábil para que os pesquisadores consentissem a participação com a ciência do Comando do BEPE.

A análise dos dados coletados, realizado com base na pesquisa de campo, certamente proporcionou insights valiosos sobre os planos de rotinas e ações relacionadas ao comportamento das tropas, engajamento, conhecimento do terreno e hábitos da população para manter a ordem pública nos eventos, estratégia de gestão de crise, gerenciamento de crise realizada pelo BEPE.

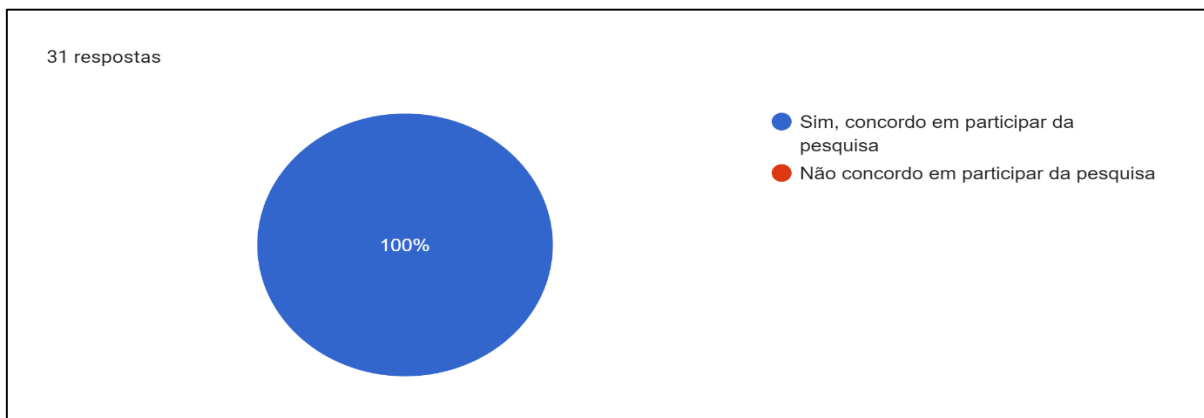
4. RESULTADO E ANÁLISE

O resultado da pesquisa foi baseado em compreender quais as estratégias de gestão de crise a Polícia Militar do Goiás têm utilizado e o nível de risco relacionado a violência das torcidas organizadas durante eventos esportivos no Estado. Lembrando, que o processo de gestão tem como base um gerenciamento risco utilizado pela BEPE. A combinação de gestão de crise com o processo de gerenciamento risco depende de circunstâncias, podendo ser qualitativa, semiquantitativa ou quantitativa, tudo depende da disponibilidade de informações e recursos necessários.

Para entender como funciona foi realizado uma pesquisa de campo, com 31 policiais do BEPE. Os dados coletados através de um questionário fechado, realizado durante o mês de abril de 2024, em horário de trabalho dos mesmos. A coleta feita no google forms, enviado via

WhatsApp, teve como primeiro questionamento no gráfico 1, foi concordar ou não em participar da pesquisa, 100% foi o nível aceitação dos pesquisados.

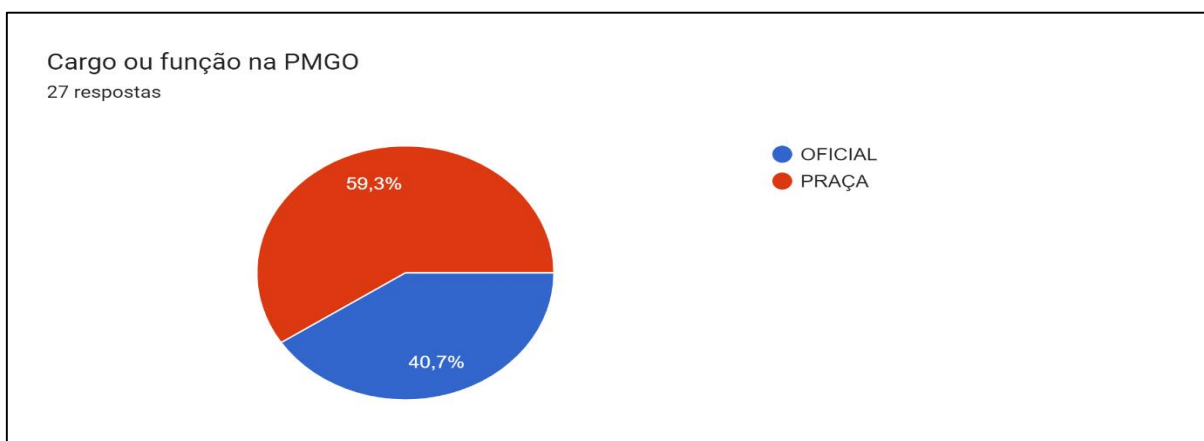
Gráfico 1 – Participantes da pesquisa



Fonte: Autoria Própria (2024)

Observa-se que o no gráfico 2, corresponde o cargo ou ocupação dos pesquisados na Polícia Militar. Levando em consideração que o total de entrevistados foram 31 pessoas, sendo: 59,3% são Praças; e 40,7%, são Oficiais da PMGO. Agentes que trabalham no Batalhão de Eventos do Goiás, escalados sempre que ocorrem casos de eventos de qualquer espécie, futebol ou manifestações públicas. São profissionais preparado, qualificados para tais situações que fazem parte do gerenciamento de risco também em torcidas organizadas.

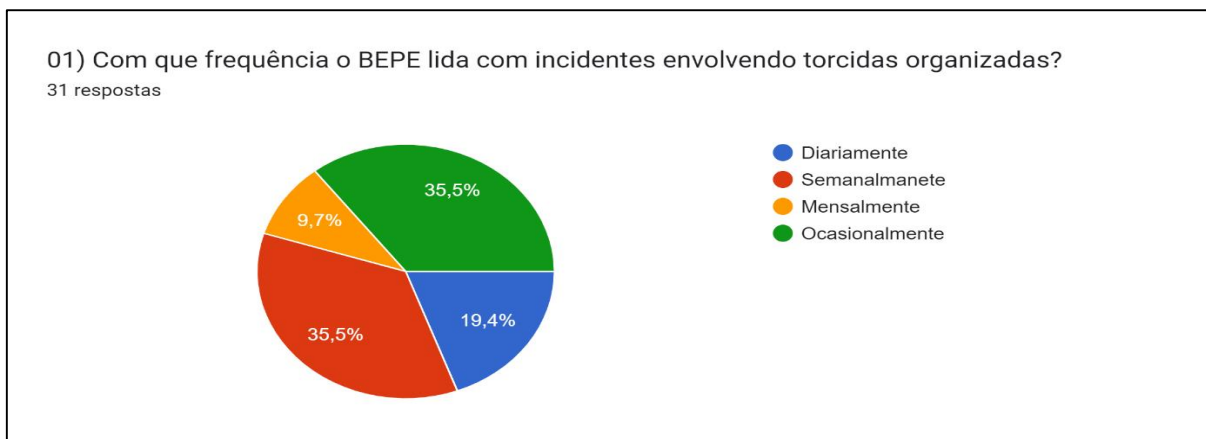
Gráfico 2 – Cargo ou função que ocupa na PMGO



Fonte: Autoria Própria (2024)

Geralmente, os eventos acontecem em campeonatos de futebol, shows, manifestações. Não é um acontecimento constante, podendo ser mensal. Mas o foco da pesquisa é falar dos eventos esportivos, principalmente, torcidas organizadas. No gráfico 3, a questão pergunta com qual frequência o BEPE lida com incidentes que envolvem as torcidas organizadas, 35,5% disseram que ocasionalmente, e 35,5% semanalmente.

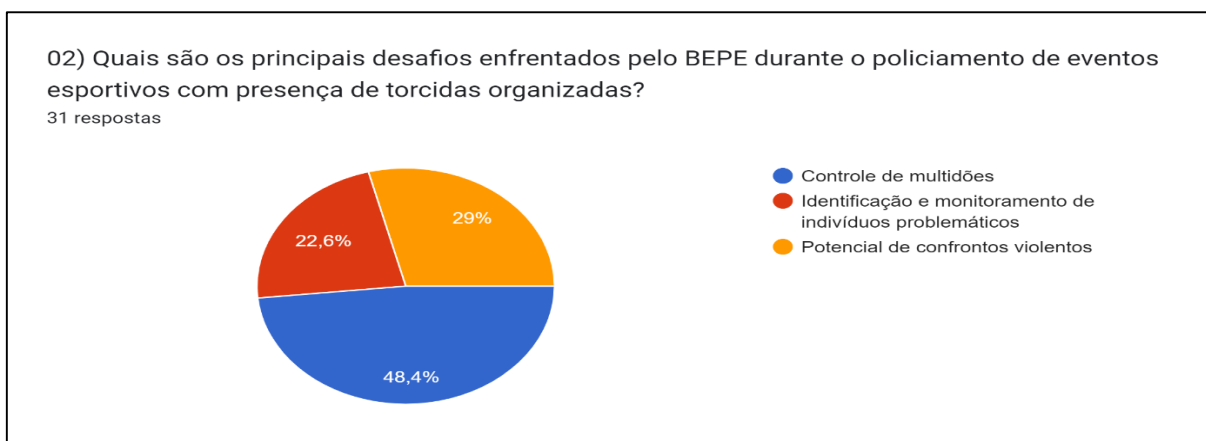
Gráfico 3 Frequência de Incidentes do BEPE que envolva torcidas organizadas



Fonte: Autoria Própria (2024)

O policiamento ostensivo de eventos precisa estar preparado, com seu processo de gerenciamento de risco atendo para lidar em situações imprevista, mas deve estar ligado ao tipo de evento esportivo, tempo de duração, torcidas, também utilizando a inteligência e a capacidade de tomar decisões rápidas. Pensando neste fato, a presente pergunta visa indagar aos pesquisados quais os principais desafios que eles enfrentam durante esse policiamento diante das torcidas organizadas, 48,4% disseram que conseguem controlar a multidão, em segundo lugar, 29% disseram que há potencial de confrontos violentos com a presença da torcida organizada.

Gráfico 4 – Principais desafios enfrentados pelo BEPE no policiamento de eventos esportivos

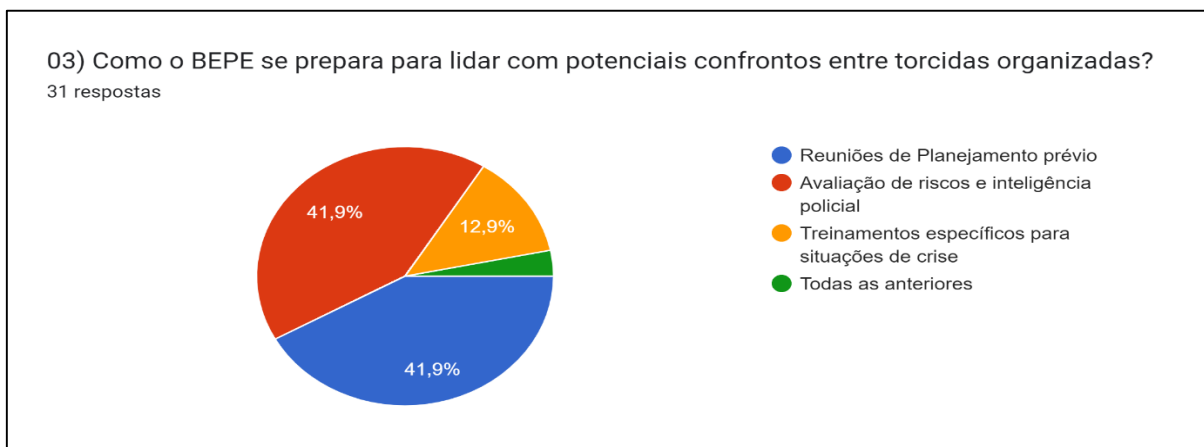


Fonte: Autoria Própria (2024)

Com relação ao BEPE está preparado para lidar com situações potenciais de confrontos entre torcidas organizadas, 41,9% disseram que são preparados com reuniões de planejamento prévio; e 41,9% disseram que avaliam riscos por meio de inteligência policial. São situações onde o Batalhão realiza sua gestão de crise através de um processo de gerenciamento de risco,

utilizando manobras de treinamento e capacitação dos profissionais para lidar antes do acontecido.

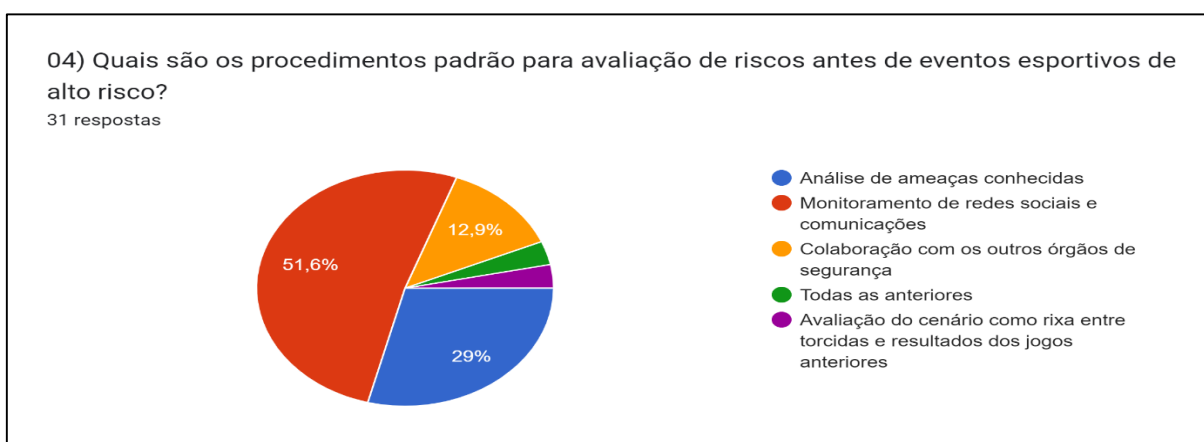
Gráfico 5 – Preparo para lidar com potenciais confrontos em eventos esportivos por torcidas organizadas



Fonte: Autoria Própria (2024)

Existe alguns procedimentos padrões realizados pelos policiais militares para lidar em situações de alto risco iminente em eventos esportivos. Pensando nisso, os policiais militares pesquisados disseram com 51,6% utilizam monitoramento de redes sociais e comunicações para prevenir disputas de violência entre torcidas organizadas; 29% disseram que analisam ameaças conhecidas. Significa que a Gestão de crise do BEPE tem como foco o gerenciamento de risco, na busca de manter a inteligência e rede de comunicações para atender as expectativas de manter torcidas organizadas longe dos rumores de violência em campos de futebol, ou no entorno dos eventos.

Gráfico 6 – Procedimento padrão para avaliar risco em eventos esportivos de alto risco

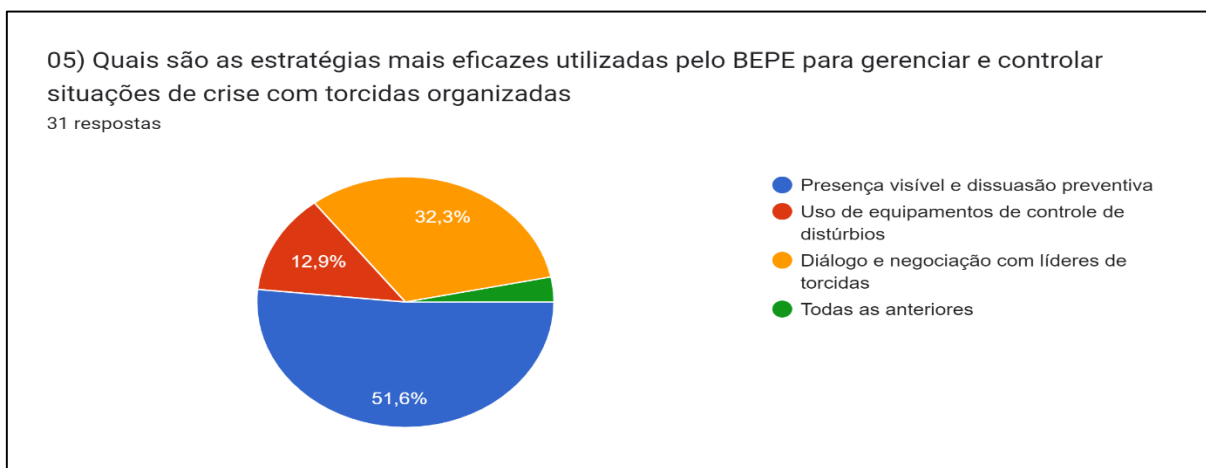


Fonte: Autoria Própria (2024)

Diante de um cenário de preocupação e precaução em eventos esportivos, é preciso ter habilidades necessárias para realizar um trabalho de gestão estratégica de crise que leva o

gerenciamento e controle das situações de risco das torcidas organizadas. Todavia, o BEPE trabalha no sentido de preparar sua equipe, além de realizar o controle externo através das redes sociais, também busca gerenciar e controlar a situação através da presença visível e dissuasão preventiva. Pensando neste contexto, 51,6% do total de pesquisados acredita que a melhor maneira é a presença do policial no evento.

Gráfico 7 – Estratégia mais eficazes utilizadas pelo BEPE para gerenciar e controlar situações de crise das torcidas organizadas



Fonte: Autoria Própria (2024)

Pensando no sucesso das operações do BEPE no combate às torcidas organizadas, 93,5% justificaram que a resposta foi na redução de incidentes e violência no Estado de Goiás durante os eventos. Isso demonstra o preparo no gerenciamento de risco, além de manter um processo de gestão de crise que preocupa não somente de resolver os casos, mas manter os resultados positivos. É possível afirmar que o feedback retrata que a capacitação, treinamento, inteligência emocional e patrulhamento as redes sociais representa alguns dos planos voltada para estratégia de gestão de crise.

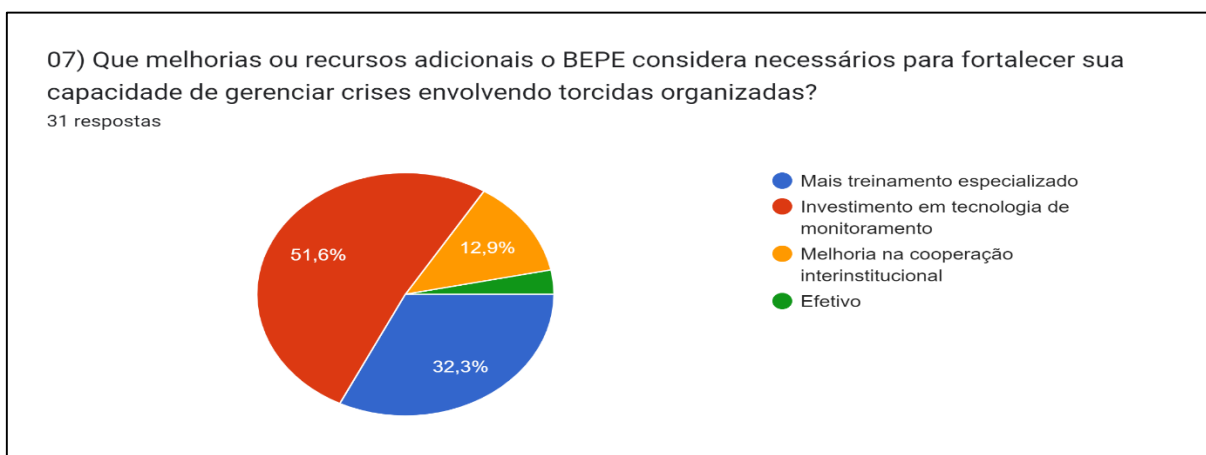
Gráfico 8 – Sucesso do BEPE nas operações de combate às torcidas organizadas



Fonte: Autoria Própria (2024)

Mesmo com todas as estratégias com foco no sucesso das operações, ainda assim, o BEPE busca manter e fortalecer melhorias e recursos adicionais para garantir que o resultado permaneça sempre em alta e de forma positiva. No gráfico 9, foi questionado o que os agentes acham viável para fortalecer a capacidade de gerenciar crises das torcidas organizadas, 51,6% disseram que investimentos em tecnologias de monitoramento; além de 32,3% mais treinamento especializado.

Gráfico 9 – Melhorias ou recursos adicionais o BEPE considera necessário para fortalecer o gerenciamento de crise das torcidas organizadas



Fonte: Autoria Própria (2024)

4.1 DISCUSSÃO

A gestão de crises deve manter seu foco no gerenciamento de risco, são aspectos fundamentais para a atuação da Polícia Militar em eventos esportivos envolvendo torcidas organizadas. Nesse sentido, a PM pode adotar diversas estratégias para lidar com essas situações de forma eficaz, conforme mencionadas ao longo da pesquisa. O BEPE pode adotar uma postura proativa na identificação de potenciais focos de conflito, realizando análises de risco e planejamento prévio de atuação em eventos específicos. Isso implica a avaliação de fatores como histórico de confrontos entre torcidas, rivalidades locais e outros elementos que possam desencadear situações de crise.

Segundo o Manual do Instituto Federal do Espírito Santo (2020), ressalta que a administração de situações de crise busca reduzir e, se viável, eliminar as consequências negativas decorrentes de eventos adversos que possam afetar a imagem e a reputação institucional. Ela deve ser concebida como um processo que abrange também a prevenção, a qual não é uma etapa isolada, mas sim um componente integrante do processo de gestão de

crises, englobando: prevenção, preparação, desencadeamento do evento negativo, resposta à crise (comunicação) e pós-crise.

Primeiramente, a Polícia Militar pode implementar um sistema de inteligência e monitoramento constante das torcidas organizadas, identificando possíveis líderes e membros com comportamento violento. Além disso, o estabelecimento de parcerias com órgãos de segurança pública, como a Polícia Civil e o Ministério Público, é fundamental para compartilhar informações e planejar ações integradas. Outra estratégia importante é o estabelecimento de canais de comunicação direta com as lideranças das torcidas organizadas, buscando o diálogo e a negociação como forma de prevenir conflitos e atuar preventivamente em relação a possíveis incidentes. Ao mesmo tempo, é essencial investir em treinamento especializado para os policiais militares que atuam nesses eventos, capacitando-os para lidar com situações de alta tensão e agir de forma assertiva.

Dentro da capacidade de resposta dos pesquisados, pode-se chegar a seguinte discussão, que os agentes acreditam que o processo de gestão da instituição corresponde as expectativas dos profissionais. Também informa que a capacitação e treinamento do pessoal no serviço operacional durante os eventos esportivo para minimizar risco de violência das torcidas organizadas são essenciais, todavia, é importante manter o gerenciamento de risco com foco em estratégia de gestão de crises sempre pensando de forma antecipada, para garantir um melhor resultado e efeitos positivos pelo BEPE do Estado de Goiás.

Para Silveira (2017), o grande problema no Brasil que enfrentamos e vem tornando-o desafio relacionado à falta de educação e conscientização por parte dos torcedores, especialmente quando ocorrem episódios violentos em estádios. A abordagem predominante tende a ser a aplicação de punições, muitas vezes inclinada à criminalização generalizada, sem considerar que tais medidas produzem resultados imediatos, mas não demonstram preocupação com a possibilidade de mudanças a longo prazo. Não se está sugerindo que condutas inadequadas não devam ser punidas, mas sim que, diante de um problema tão antigo em nossa sociedade, as medidas e políticas públicas apropriadas já deveriam ter sido implementadas, resultando em uma redução significativa nos casos de violência relacionados ao futebol.

A prevenção da violência nos eventos esportivos pode ocorrer por meio de uma abordagem colaborativa e planejada envolvendo instituições de educação e segurança. Isso poderia ser alcançado por meio da implementação efetiva de políticas públicas integradas que busquem conscientizar os torcedores de maneira abrangente. Além disso, a PM pode adotar medidas preventivas, como revistas minuciosas nos acessos aos estádios e a utilização de

tecnologias de segurança, como câmeras de vigilância e sistemas de reconhecimento facial. A presença ostensiva da polícia militar também é uma estratégia importante para inibir comportamentos violentos e garantir a ordem nos eventos esportivos. Por fim, a transparência e prestação de contas à sociedade também são fundamentais. A Polícia Militar deve manter a população informada sobre as medidas adotadas para o gerenciamento de riscos em eventos esportivos, promovendo a confiança da comunidade na atuação da instituição.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do que foi apresentado na presente pesquisa conclui-se que a violência nos eventos esportivos acontece desde da década de 1980. Atos de brutalidade vem aumentando significativamente ao longo dos anos, principalmente com as novas tecnologias e as redes sociais, onde grupos organizados se reúnem no sentido de promover confronto armado, rebelião, bagunça e desordem. Devido à grande popularidade do esporte, a ocorrência desses atos violentos só aumentou.

Pensando nisso, é importante considerar que a gestão de crises funciona no combate ao risco e incidência de violência em eventos esportivos no sentido de garantir que os profissionais militares sejam capacitados para lidar com situações críticas, gerenciando os problemas e buscando resolução, tomando decisões ágeis e adaptando ao cenário que está em constante mudança. O policial militar deve reconhecer a complexidade e a dinâmica das situações com foco nas estratégias e no gerenciamento necessárias para lidar eficazmente em ocasiões desafiadoras e imprevisíveis.

Baseado no levantamento da pesquisa é possível concluir que os policiais militares do BEPE de Goiás são preparados para lidar com situações que envolve torcidas organizadas em eventos esportivos, que existe um processo de gerenciamento de risco utilizando a inteligência e a capacidade de tomar decisões rápidas, apesar disso, enfrentam grandes desafios durante o policiamento. Mesmo com situações desafiadoras, os profissionais que atual no BEPE obtém sucesso nas operações de combate às torcidas organizadas.

Portanto, o BEPE do Estado de Goiás vem apresentando bons resultados, uma vez que os profissionais são capacitados através de um gerenciamento de risco e incidentes com a finalidade garantir que as torcidas organizadas mesmo quando apresenta comportamento violento durante os eventuais eventos esportivos, os mesmos estão capacitados e treinado para lidar em situações desafiadoras. A violência nos estádios de futebol, seja intrínseca ou

extrínseca ao esporte, passou a ser tratada como uma questão social devido às proporções alarmantes que assumiu, causando grande desconforto em relação à realização dos eventos esportivos.

Diante disso, conclui-se que o futebol, por ser um esporte de intenso contato físico e emoções extremas, viu a violência se infiltrar cada vez mais em um cenário marcado por rivalidades e competitividades, levando muitas vezes à intolerância diante da derrota, resultando em atos violentos como forma de extravasar essas emoções.

Por isso, é fundamento conscientizar nas discussões sobre questões relacionadas sobre torcedores organizados, considerando como o principal elemento causador da violência pessoas baderneira, muitas vezes sendo vistos como criminosos frequentadores desses ambientes. No entanto, os dados apresentados na pesquisa comprovam que apenas uma minoria das torcidas organizadas está realmente envolvida em atos violentos relacionados ao futebol. A mídia desempenhou um papel crucial ao retratar as torcidas organizadas como verdadeiras organizações criminosas que estavam prejudicando o futebol.

Pensando neste contexto, é possível acrescentar algumas sugestões para melhoria do desempenho do Polícia Militar do BEPE. Sugere-se que a corporação implemente um sistema de inteligência e monitoramento: A Polícia Militar pode investir em tecnologias avançadas de vigilância e inteligência, como câmeras de alta definição, reconhecimento facial e sistemas de monitoramento em tempo real. Além disso, a integração de bases de dados para identificação rápida e eficaz de membros violentos das torcidas organizadas é crucial. Essas ferramentas ajudam a antecipar possíveis confrontos, permitindo uma atuação preventiva e estratégica para evitar a escalada da violência.

Estabelecer parcerias com órgãos governamentais e entidades esportivas: A colaboração entre a Polícia Militar, órgãos governamentais e entidades esportivas é essencial para o gerenciamento de crises envolvendo as torcidas organizadas. Por meio de reuniões periódicas, planejamento conjunto e compartilhamento de informações, é possível criar estratégias integradas que visem à prevenção e contenção de atos violentos nos eventos esportivos. Além disso, campanhas educativas e programas sociais podem ser desenvolvidos em parceria com essas entidades para promover a cultura da paz e do respeito nos estádios.

Investir em treinamento especializado e protocolos de atuação: A capacitação dos policiais militares em técnicas de gerenciamento de crises e manejo de situações de alto risco é fundamental. A elaboração e atualização constante de protocolos específicos para lidar com confrontos envolvendo torcidas organizadas, incluindo abordagens não violentas e estratégias

de contenção, contribuem para uma atuação mais eficiente e segura. Além disso, a criação de equipes especializadas em negociação e mediação de conflitos pode ser uma medida importante para lidar com situações delicadas sem recorrer à violência.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J. L. P. **Gestão de Eventos Esportivos**. O controlo de Multidões e seus intervenientes na Segurança dos Estádios. Dissertação elaborada com vista a obtenção do Grau de Mestre em Gestão do Desporto. Universidade Técnica de Lisboa. 2013.

ARAÚJO, L. M. A. **Noções de gerenciamento de crises e de conflitos no sistema prisional**. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte - MG, 2014.

BALESTRERI, R. **A raiz de nossos problemas de segurança**. Folha de S. Paulo, 10 de maio de 2012.

BARRETO, A. **Gestão de Crises em Organizações Policiais**. Inter saberes, 2015.

COTTA, F. A. Protocolo de Intervenção Policial Especializada. **Revista Brasileira de Segurança Pública**. São Paulo, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Atlas, 2018

INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Manual de Gestão de crises**. IFES, 2020.

LUCCA, D. V. D. **Alternativas táticas na resolução de ocorrências com reféns localizados**. São Paulo, 2002

MONTEIRO, R. das C. **Manual de gerenciamento de crises**. Brasília :Departamento de Polícia Federal, 1994.

OLVIERA, A. U. F. de. Segurança pública no futebol de Salvador: Proposta de um modelo para análise de risco de violência. 2015 82f Dissertação de mestrado apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Modelagem Computacional e Tecnologia Industrial ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu da Faculdade Tecnologia SENAI CIMATEC

RACORTI, S. V. **Sistema de gerenciamento de incidentes e crises**. Ciências Policiais Brasil, 2020. Disponível em:<cienciaspoliciaisbrasil.com.br/sistema-de-gerenciamento-de-incidentes > Acesso em 11 jan. 2024.

REIS, H. H. B. O Espetáculo Futebolístico e o Estatuto de defesa do Torcedor. Campinas: **Rev. Bras. Cienc. Esporte**, v. 31, n. 3, p.111-130, mai. 2010.

SALLES Jr., C. A. C., Gerenciamento de riscos em projetos. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2ª ed., 2010.

SARDINHA, M. F. dos S. **Time de Gerenciamento de Crises**. Concepção, funcionamento e Emprego Operacional. Minas Gerais, 2008.

SILVEIRA, M. F. **Os mecanismos jurídicos no combate à violência nos Estádios de Futebol no Brasil**. 2017 84f Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Direito pela Faculdade Baiana de Direito.

SOUZA, Wanderley Mascarenhas de. **Gerenciamento de Crises**: negociação e atuação de Grupos Especiais de Polícia na solução de eventos críticos. Monografia (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais) – Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, 1995.

TRANCHITELLA, M. **O Gerenciamento de Risco em Eventos esportivos**: um estudo com corridas de rua. [Dissertação]. Porto: Universidade do Porto, Faculdade de Desporto, Ciências do Desporto, 2013.