



**SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS – UEG
COORDENADORIA DE ENSINO – COE
COORDENAÇÃO DE ENSINO PRESENCIAL E DE PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM ALTOS ESTUDOS DE SEGURANÇA PÚBLICA**

PEDRO RODRIGUES DOS SANTOS JÚNIOR

**DA EXPERIÊNCIA À ESTRATÉGIA: Gestão do Conhecimento para a Sistematização de
Lições Aprendidas no Planejamento de Grandes Eventos do 15º CRPM**

GOIÂNIA – GO

2025



PEDRO RODRIGUES DOS SANTOS JÚNIOR

DA EXPERIÊNCIA À ESTRATÉGIA: Gestão do Conhecimento para a Sistematização de Lições Aprendidas no Planejamento de Grandes Eventos do 15º CRPM

Artigo apresentado como exigência parcial para conclusão do Curso de Especialização em Altos Estudos de Segurança Pública - CAESP, pela Secretaria de Segurança Pública do Estado de Goiás - SSP e pela Universidade Estadual de Goiás - UEG, sob a orientação do(a) Prof. Me Leon Denis da Costa.

GOIÂNIA – GO

2025

DA EXPERIÊNCIA À ESTRATÉGIA: Gestão do Conhecimento para a Sistematização de Lições Aprendidas no Planejamento de Grandes Eventos do 15º CRPM

FROM EXPERIENCE TO STRATEGY: Knowledge Management for the Systematization of Lessons Learned in Large Event Planning at the 15th CRPM.

Pedro Rodrigues dos Santos Júnior¹
Leon Denis da Costa²

Resumo: Este artigo analisa a sistemática de aproveitamento de lições aprendidas no planejamento de policiamento para grandes eventos (Carnaval e Exposições Agropecuárias) na área do 15º Comando Regional da Polícia Militar de Goiás (CRPM), no período de 2022 a 2024. O objetivo é identificar as fragilidades nos processos de registro e incorporação de conhecimento e propor melhorias para o fortalecimento da memória institucional. A pesquisa, de natureza aplicada e abordagem predominantemente qualitativa, utilizou como procedimentos a análise documental de planejamentos e relatórios existentes, e um levantamento por questionário com policiais militares especialistas na área, cujos dados foram tratados pela Análise de Conteúdo de Bardin. Os resultados indicam uma lacuna sistêmica na gestão do conhecimento, caracterizada pela dependência de processos informais de aprendizagem e por relatórios pós-evento com foco quantitativo, que não capturam adequadamente os desafios operacionais. A pesquisa revela, ainda, que embora os planejadores reconheçam a importância das lições aprendidas, não há um processo formalizado para sua sistematização e reutilização. Conclui-se pela necessidade de institucionalizar o aprendizado, sugerindo-se a criação de um Relatório Pós-Evento estruturado e a implementação de reuniões de avaliação formais para converter o conhecimento tácito em um ativo organizacional.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Lições Aprendidas; Planejamento Policial; Grandes Eventos; Memória Institucional.

Abstract: This article analyzes the system for using lessons learned in the operational planning for major events (Carnival and Agricultural Exhibitions) within the 15th Regional Command of the Goiás Military Police (CRPM) from 2022 to 2024. The objective is to identify weaknesses in the processes of knowledge recording and incorporation and to propose improvements to strengthen institutional memory. The research, applied in nature with a predominantly qualitative approach, employed documentary analysis of existing plans and reports, and a questionnaire-based survey with expert military police officers, with data treated through Bardin's Content Analysis. The results indicate a systemic gap in knowledge management, characterized by a reliance on informal learning processes and post-event reports focused on quantitative data, which fail to adequately

¹ Aluno do Curso de Altos Estudos em Segurança Pública. Especialista em Gerenciamento em Segurança Pública pela Universidade Estadual de Goiás e SSPGO. Oficial Superior da Polícia Militar do Estado de Goiás. Comandante do 23º BPM/15º CRPM. Email: pedrosa1000@gmail.com

² Professor Orientador. Mestre em Sociologia pela Universidade Federal de Goiás, Especialista em Altos Estudos de Segurança Pública pela Universidade Estadual de Goiás e Secretaria de Segurança Pública de Goiás. Oficial Superior da Polícia Militar de Goiás. E-mail: leondenis1978@gmail.com. Currículo Lattes: CV: <http://lattes.cnpq.br/6061682489349264>.

capture operational challenges. The research also reveals that although planners recognize the importance of lessons learned, there is no formalized process for their systematization and reuse. The study concludes on the need to institutionalize learning, suggesting the creation of a structured Post-Event Report and the implementation of formal evaluation meetings to convert tacit knowledge into an organizational asset.

Keywords: Knowledge Management; Lessons Learned; Police Planning; Major Events; Institutional Memory.

1. INTRODUÇÃO

O planejamento e a execução de operações de segurança pública em grandes eventos, como festividades de Carnaval e exposições agropecuárias, impõem desafios significativos às instituições policiais militares. Tais contextos exigem não apenas uma robusta mobilização de efetivo e recursos, mas também uma capacidade contínua de aprimoramento das estratégias adotadas. Nesse sentido, a aprendizagem organizacional, por meio da sistematização de lições aprendidas, configura-se como um processo fundamental para a evolução das práticas institucionais, permitindo que experiências anteriores informem e otimizem o desempenho futuro.

No entanto, identifica-se uma potencial lacuna referente à formalização e à efetiva aplicação desse ciclo de aprendizagem no âmbito do 15º Comando Regional de Polícia Militar (15º CRPM), particularmente no que tange ao planejamento dos mencionados grandes eventos. A ausência de um sistema consolidado para registrar, analisar e disseminar o conhecimento adquirido em operações passadas pode resultar na reincidência de dificuldades operacionais, na subutilização de soluções eficazes e na perda de memória institucional, com reflexos diretos na eficiência e na efetividade das ações de segurança.

O presente estudo justifica-se, portanto, pela relevância de se investigar como o 15º CRPM tem gerenciado o conhecimento oriundo de suas experiências em grandes eventos, visando oferecer subsídios para o fortalecimento de seus processos de planejamento e tomada de decisão. Academicamente, a pesquisa almeja contribuir para a discussão sobre gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional em corporações policiais. No âmbito prático, espera-se que os resultados possam fomentar melhorias na sistemática de planejamento do 15º CRPM, com potencial impacto na otimização de recursos e na segurança dos cidadãos. Assim, o estudo é norteado pela seguinte pergunta de pesquisa: Como os processos e documentos atuais (planos operacionais e relatórios pós-evento) do 15º CRPM refletem (ou falham em refletir) a

sistematização e incorporação de lições aprendidas no planejamento de grandes eventos (Carnaval e Pecuária) no período 2022-2024?

Assim, o objetivo geral desta pesquisa é analisar os processos e documentos de planejamento e avaliação dos grandes eventos de Carnaval e Pecuária, no período de 2022 a 2024, no 15º CRPM, com o objetivo de identificar a existência, as características e as lacunas na sistematização e incorporação de lições aprendidas. Especificamente, pretende-se examinar os documentos operacionais e relatórios existentes; verificar a formalização do registro de experiências e sua aplicação em planejamentos futuros; identificar, por meio da análise documental e da aplicação de questionários com questões abertas a policiais militares com experiência no planejamento desses eventos, informações cruciais que, se sistematicamente registradas e analisadas, poderiam aprimorar a gestão do conhecimento; culminando na proposição de diretrizes para relatórios pós-evento mais eficazes.

Para alcançar os objetivos propostos, este estudo adota uma abordagem metodológica mista, com predominância qualitativa. Caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, de natureza exploratória e descritiva, configurando-se como um estudo de caso focado no 15º CRPM, e utiliza o método científico dedutivo. Os procedimentos de coleta de dados envolvem a análise documental de planos operacionais, ordens de serviço e relatórios pós-evento, complementada pela aplicação de questionários com questões abertas a um grupo selecionado de policiais militares com experiência no planejamento e execução da segurança dos referidos eventos. Os dados qualitativos, tanto documentais quanto os oriundos dos questionários, serão submetidos à técnica de análise de conteúdo.

Subsequentemente, o artigo está estruturado em seções que compreendem, além desta introdução, o referencial teórico que fundamenta a discussão, a metodologia detalhada, a apresentação e discussão dos resultados e, por fim, as conclusões e recomendações para o aprimoramento das práticas institucionais no 15º CRPM.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção explora os fundamentos teóricos que alicerçam a investigação sobre a sistematização de lições aprendidas e sua influência no planejamento de grandes eventos em segurança pública. A discussão organiza, de forma crítica e coerente, os principais referenciais

teóricos que informam o problema de pesquisa, os objetivos e a análise subsequente, com base em obras acadêmicas, artigos científicos indexados e documentos oficiais.

2.1 Gestão do Conhecimento, aprendizagem organizacional e a melhoria contínua na segurança pública

O planejamento e a execução de operações de segurança em grandes eventos são intrinsecamente complexos. A gestão do risco em multidões, conforme Felgueiras (2015), exige dos decisores um conhecimento adequado sobre os fenômenos para interpretar e antecipar estratégias. Isso é particularmente relevante no contexto da PMGO, onde a gestão do policiamento em eventos é uma atividade constante e desafiadora, como aponta o estudo de Gontijo e Dourado (2022). Historicamente, a atuação policial pautou-se por um modelo reativo, "orientado por incidentes", carecendo de sistemas de informação e de "mecanismos de avaliação" robustos para uma atuação proativa (Beato, 2000, p. 48, 53). Essa lacuna na avaliação é o ponto central onde a gestão do conhecimento se torna crucial.

A capacidade de uma organização aprender com suas experiências é vital para sua evolução. Senge (2006) introduz o conceito de "organizações que aprendem" como aquelas que continuamente expandem sua capacidade de criar o futuro. De forma complementar, Nonaka e Takeuchi (1997) propõem o modelo SECI para explicar como o conhecimento tácito (pessoal, de experiência) é convertido em conhecimento explícito (formalizado, documental) e disseminado na organização. A aplicação desses conceitos em instituições policiais é uma preocupação crescente e já identificada no âmbito da própria PMGO. Estudos como os de Monteiro e Costa (2022) e Vieira e Costa (2022) evidenciam a dificuldade em reter o conhecimento estratégico de ex-comandantes que passam para a reserva, caracterizando uma perda de memória organizacional. Esses estudos, ao proporem soluções como a criação de um "Conselho de Coronéis" ou um "Plano de Transmissão de Saberes" (Monteiro; Costa, 2022), estabelecem um precedente institucional sobre a necessidade de se criar mecanismos formais para a retenção do conhecimento. Se a perda do saber estratégico de comandantes é uma ameaça, a perda do conhecimento tático-operacional, gerado em cada grande evento, representa uma vulnerabilidade igualmente crítica.

O processo de "lições aprendidas" é a ferramenta central para essa gestão. Ferenhof, Forcellini e Varvakis (2013) definem lições aprendidas como experiências chave que ajudam a mitigar riscos, melhorar processos e aumentar competências, evitando a "amnésia organizacional".

O Relatório Pós-Evento (RPE) emerge como o instrumento prático para essa formalização. A sua importância é análoga à do Relatório Técnico Operacional (RTO), cuja viabilidade de implementação na PMGO foi estudada por Santos Júnior e Ferreira (2022). Assim como o RTO visa formalizar a comunicação de inteligência para fins de persecução penal e segurança jurídica, o RPE visa formalizar a comunicação de inteligência operacional para fins de aprendizagem organizacional e aprimoramento do planejamento.

Para que essa aprendizagem se traduza em melhoria, ela deve ser inserida em um ciclo de gestão. O Ciclo PDCA (Planejar-Fazer-Checar-Agir), um pilar da melhoria contínua (Falconi, 2009; Mendes; Trentin, 2023), depende fundamentalmente de uma avaliação robusta. As lições aprendidas, extraídas dos RPEs, alimentam diretamente as fases de "Checar" (avaliar a operação) e "Agir" (corrigir e aprimorar), qualificando o próximo "Planejar" (Albarello, 2006).

2.2 Políticas públicas, governança e o papel da aprendizagem institucional na segurança pública

A governança na segurança pública, quando associada à aprendizagem institucional, desempenha um papel crucial para a efetividade das políticas e a resiliência das práticas organizacionais. Ballesteros (2014) argumenta pela necessidade de uma gestão democrática e articulada para garantir legitimidade e eficiência, criticando o "insulamento burocrático" e a fragmentação que historicamente marcaram o setor. A gestão da informação e do conhecimento, incluindo a sistematização de lições aprendidas, é fundamental para uma governança transparente e baseada em evidências. Essa visão é corroborada por Britto (s.d.), que discute a governança sob a ótica da gestão da resiliência e da continuidade, argumentando que estas devem ser valores de Estado, e não apenas de governos.

A ausência de mecanismos formais de aprendizado pode levar a decisões baseadas no "princípio da massa" – o simples aumento de efetivo como resposta a problemas de segurança, sem uma análise aprofundada de sua eficácia e custo (Goulão, 2016). A institucionalização de um processo de lições aprendidas fornece os dados necessários para qualificar a tomada de decisão. Isso é particularmente importante em um contexto onde o processo decisório do alto comando, muitas vezes, carece de um modelo institucional formal e se baseia na "decisão apoiada" por um círculo restrito de assessores (Sousa; Costa, 2022). A existência de relatórios analíticos robustos

forneceria a esse núcleo decisório subsídios técnicos e objetivos, diminuindo a dependência da intuição ou da memória individual.

As políticas de segurança pública seguem um ciclo de formulação, implementação e avaliação. A avaliação, conforme Albarello (2006), é essencial para verificar falhas e subsidiar ações futuras. As lições aprendidas são uma forma vital de avaliação que deve retroalimentar o ciclo. A falta de consolidação de diversas políticas nacionais de segurança no Brasil, como aponta Ballesteros (2014), pode ser, em parte, atribuída a falhas nesse ciclo de aprendizagem.

Finalmente, a incorporação sistemática de lições aprendidas é um pilar para o desenvolvimento do Policiamento Baseado em Evidências (PBE), conforme defendido por Sherman (2013). Ao analisar o que funcionou e por quê, a instituição constrói um corpo de conhecimento prático que a afasta de abordagens puramente tradicionais, fortalecendo sua capacidade de adaptação e melhoria contínua.

2.2 Políticas Públicas, Governança e o Papel da Aprendizagem Institucional na Segurança Pública

A governança na segurança pública, quando associada à aprendizagem institucional, desempenha um papel crucial para a efetividade das políticas e a resiliência das práticas organizacionais. Ballesteros (2014) argumenta pela necessidade de uma gestão democrática e articulada para garantir legitimidade e eficiência às políticas de segurança, considerando as diferentes competências dos atores e órgãos. A gestão da informação e do conhecimento é, nesse sentido, fundamental para uma governança transparente e baseada em evidências. Britto (s.d.) discute a governança sob a ótica da gestão da resiliência e da continuidade, argumentando que estas devem ser valores de Estado, e não apenas de governos. Ele enfatiza a necessidade de políticas estratégicas integradas. A crítica de Goulão (2016) ao "princípio da massa", por sua vez, dialoga com a necessidade de uma governança que valorize a eficiência e o planejamento informado, onde as lições aprendidas podem otimizar a alocação de recursos. A pesquisa de Costa (2011), citada por Ballesteros (2014), que revela deficiências na governança das secretarias de segurança, reforça a necessidade de sistemas robustos de GC, como proposto por Batista (2012).

As políticas de segurança pública, como quaisquer outras, seguem um ciclo que envolve formulação, implementação, monitoramento e avaliação. A avaliação, conforme Albarello (2006), é essencial para verificar os benefícios dos resultados e as falhas, para servirem de base para futuras

ações. As lições aprendidas, sistematicamente coletadas, são uma forma vital de avaliação que deve retroalimentar o ciclo, ajustando políticas existentes e informando a formulação de novas. A falta de consolidação de diversas políticas de segurança no Brasil, como aponta Ballesteros (2014), pode ser, em parte, atribuída a falhas no ciclo de aprendizagem institucional.

A incorporação sistemática de lições aprendidas é também um pilar para o desenvolvimento do Policiamento Baseado em Evidências (PBE), conforme defendido por Sherman (2013). Ao analisar o que funcionou, o que não funcionou e por quê, as instituições policiais podem construir um corpo de conhecimento prático que informa decisões futuras, afastando-se de abordagens puramente intuitivas ou tradicionais. A tomada de decisão em si, como apontam Sousa e Costa (2022), muitas vezes carece de um modelo institucional formal na PMGO, sendo influenciada pela experiência pessoal dos gestores. A sistematização de lições aprendidas oferecerá um subsídio formal e objetivo para qualificar esse processo decisório.

Finalmente, a institucionalização da aprendizagem contribui para a resiliência e continuidade das práticas na segurança pública. Britto (s.d.) define resiliência como a capacidade de resistir a cargas externas e manter ou recuperar propriedades originais. A Gestão de Continuidade, por sua vez, visa manter os riscos em níveis aceitáveis e garantir a não interrupção de operações essenciais. A sistematização de lições aprendidas é intrínseca a esse processo, pois permite que a organização se adapte e se fortaleça frente a desafios recorrentes, como os encontrados no planejamento de grandes eventos, evitando a perda de memória institucional, um risco já evidenciado nos estudos sobre gestão do conhecimento na corporação (Monteiro; Costa, 2022; Vieira; Costa, 2022).

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso de abordagem predominantemente qualitativa, que visa aprofundar a compreensão sobre os processos e percepções que envolvem a gestão da memória institucional em uma organização específica, o 15º Comando Regional de Polícia Militar (15º CRPM). A natureza do estudo é aplicada, pois busca gerar conhecimentos que subsidiem a solução de problemas práticos e o aprimoramento de processos institucionais. Quanto aos seus objetivos, a pesquisa configura-se como exploratória, ao

sondar um fenômeno pouco documentado na unidade, e descritiva, ao caracterizar detalhadamente os processos formais e as percepções dos especialistas envolvidos.

Para alcançar tais objetivos, a pesquisa foi desenvolvida a partir de múltiplos procedimentos técnicos. Primeiramente, realizou-se uma extensa pesquisa bibliográfica para obter o embasamento teórico necessário à análise dos dados, consultando-se obras sobre gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e planejamento em segurança pública (Gil, 2019). Adicionalmente, a investigação debruçou-se sobre uma pesquisa documental, na qual foram analisados documentos oficiais do 15º CRPM, como Planos de Operação, Ordens de Serviço e Relatórios Pós-Evento, permitindo compreender o estado atual do planejamento formal na unidade (Lakatos; Marconi, 2003).

Para captar a percepção dos atores envolvidos, em contraste com a análise formal dos documentos, foi aplicado um levantamento por questionário (Apêndice A) a uma amostra intencional e não-probabilística de seis (n=6) policiais militares, selecionados por sua notória expertise, bem como sua experiência superior a dois anos no planejamento ou comando de grandes eventos. Dada a natureza qualitativa do estudo, o foco não reside na generalização estatística, mas na profundidade e riqueza das informações obtidas.

O tratamento e a análise dos dados coletados seguiram uma abordagem dual. Os dados quantitativos, oriundos das perguntas fechadas, foram utilizados para a caracterização da amostra por meio de estatística descritiva. A análise central do estudo, contudo, recaiu sobre os dados qualitativos das respostas abertas, os quais foram submetidos à técnica de Análise de Conteúdo, seguindo rigorosamente as três fases cronológicas propostas por Bardin (2016). A primeira fase, de pré-análise, consistiu na organização do *corpus* e na "leitura flutuante". Em seguida, na exploração do material, procedeu-se à codificação sistemática e à categorização temática dos dados. Finalmente, a fase de tratamento dos resultados, inferência e interpretação envolveu a síntese dos dados categorizados para construir uma análise aprofundada, relacionando-os com o referencial teórico do estudo.

A pesquisa respeitou os preceitos éticos, garantindo o anonimato e a confidencialidade dos participantes por meio de um termo de consentimento apresentado no início do questionário.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção apresenta e analisa os resultados obtidos por meio da pesquisa documental e do levantamento de dados via questionário aplicado a policiais militares do 15º CRPM com experiência em grandes eventos. Os achados são interpretados e discutidos à luz do referencial teórico sobre gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional. A apresentação dos resultados segue as categorias temáticas derivadas da Análise de Conteúdo (Bardin, 2016), com o objetivo de evidenciar a sistemática de registro e aproveitamento de lições aprendidas no âmbito do 15º Comando Regional de Polícia Militar (CRPM) e discutir as implicações da lacuna da memória institucional para o planejamento de grandes eventos.

4.1. Caracterização do Processo de Planejamento: entre a formalidade e a prática informal

A análise dos documentos oficiais revela a existência de um fluxo processual formal e hierarquizado para o planejamento de grandes eventos no 15º CRPM. O processo inicia-se com a solicitação da unidade local e ascende ao Comando Regional, sendo posteriormente submetido à análise técnica do Estado-Maior Estratégico (EME), que considera critérios como a "comprovada necessidade" e a "proporcionalidade dos recursos financeiros disponíveis para atendimento isonômico das necessidades das OPMs" antes da decisão final. Esta estrutura demonstra uma preocupação da instituição com o controle administrativo e a alocação de recursos, operando sob uma lógica de gestão da escassez que pode, por sua vez, priorizar aspectos logísticos imediatos em detrimento de processos de aprendizagem a longo prazo.

Contudo, a pesquisa com os policiais (n=6) revela que o processo prático é híbrido, dependendo criticamente tanto de fontes formais quanto de mecanismos informais de conhecimento. Embora consultem "planejamentos de eventos anteriores" (66,7% dos respondentes), o conhecimento tácito, obtido através da "experiência de eventos passados" e da "conversa com quem já fez", é fundamental. Essa dependência do conhecimento não codificado, como conceituado por Nonaka e Takeuchi (1997), evidencia uma fragilidade no processo, tornando a memória organizacional vulnerável à rotatividade de pessoal, um risco já apontado em estudos sobre gestão do conhecimento na PMGO.

4.2. O Paradoxo da Avaliação: Suficiência Percebida vs. Lacunas Críticas nos Relatórios

O principal mecanismo formal de avaliação pós-evento identificado nos documentos é o "Relatório de Produtividade e Alterações". Sua análise revela um foco predominante em dados quantitativos, como pode ser observado na Tabela 1, que sintetiza os indicadores padrão.

Tabela 1 – Indicadores Padrão nos Relatórios de Produtividade do 15º CRPM.

Categoria do Indicador	Exemplos de Métricas Registradas
Recursos Empregados	Número de oficiais, praças, viaturas, motocicletas e unidades de apoio (CHOQUE, GIRO, etc.).
Produtividade Operacional	Prisões em Flagrante, Abordagens (pessoas e veículos), Apreensões (armas, entorpecentes), TCOs, Veículos Recuperados.
Ações Preventivas	Bloqueios, Patrulhamento, Visita ao Comércio, Ponto Base.
Observações (Qualitativo)	Declarações genéricas sobre a normalidade da operação ou registros de faltas de pessoal ao serviço.

Fonte: Elaborada pelo autor (2025), com base nos Relatórios de Produtividade e Ordens de Operação.

Como a Tabela 1 ilustra, os relatórios são ricos em dados numéricos, mas a análise qualitativa é incipiente. Essa constatação leva a um paradoxo: 83,3% dos policiais entrevistados consideram os documentos de planejamento e avaliação existentes "suficientes e úteis". No entanto, os mesmos respondentes apontam a falta de "documentação sobre aspectos logísticos" e a "carência de análise integrada" como lacunas importantes.

Este fenômeno pode indicar uma cultura de adaptação a um padrão documental limitado, onde o relatório é "suficiente" para cumprir a formalidade do processo, mas não para uma aprendizagem aprofundada. A ausência de um mecanismo de avaliação robusto, como critica Beato (2000, p. 53), pode ter nivelado por baixo as expectativas sobre o que um relatório deveria conter.

4.3. Desafios Sistêmicos e a Institucionalização do Esquecimento

Os desafios apontados pelos policiais para a elaboração de um planejamento eficaz são sistêmicos. O principal deles é a gestão de Recursos Humanos (citado por 83,3%), seguido por Recursos Financeiros (66,7%) e Coordenação Interinstitucional (50%). Essa pressão constante por recursos corrobora a constatação mais crítica da pesquisa: 66,7% dos respondentes relatam a ausência de um processo formal de *debriefing* ou reunião de avaliação pós-evento.

As práticas existentes são descritas como "discussões informais" ou "troca de percepções". O conhecimento gerado sobre os desafios operacionais, portanto, raramente é capturado, armazenado ou disseminado de forma sistemática. Essa falha na "externalização" do conhecimento tácito (Nonaka; Takeuchi, 1997) caracteriza a "amnésia organizacional" (Ferenhof; Forcellini; Varvakis, 2013), que impede a instituição de se consolidar como uma "organização que aprende" (Senge, 2006).

4.4. Propostas para a construção da Memória Institucional: A convergência para a sistematização

Apesar de apontarem as falhas, os policiais entrevistados demonstram uma visão clara e consensual sobre as soluções, indicando um alto potencial para a implementação de melhorias. 100% dos respondentes propuseram melhorias específicas para os relatórios pós-evento, com destaque para a inclusão de um "registro detalhado de incidentes e sucessos" e a "documentação de pontos negativos e falhas" (50%).

A principal mudança sugerida (citada por 50% dos respondentes) é a implementação de reuniões pós-evento formais, com registro em ata, e a antecipação do planejamento com maior envolvimento dos *stakeholders*. Outra proposta relevante foi a criação de uma "comissão especializada em eventos no Comando Regional" e a oferta de "qualificação profissional específica" para essa atividade (33,3%).

Essa convergência para a formalização de processos é um chamado dos próprios executores para a institucionalização do aprendizado. A implementação dessas medidas alinharia o 15º CRPM às melhores práticas de Gestão do Conhecimento (Batista, 2012) e fortaleceria sua resiliência e continuidade (Britto, s.d.). A instrução para incluir "sugestões de melhoria" em uma Ordem de Atendimento da Pecuária de 2024, embora pontual, pode ser vista como uma evidência de uma "consciência institucional emergente", indicando que a organização começa a perceber a necessidade de formalizar o feedback, o que torna esta pesquisa e suas conclusões ainda mais oportunas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento da presente pesquisa permitiu confirmar a existência de uma significativa lacuna na memória institucional do 15º Comando Regional de Polícia Militar (CRPM)

no que tange ao planejamento de grandes eventos. Evidenciou-se um paradoxo central: a coexistência de uma alta competência e experiência individual por parte de seus planejadores com uma notável fragilidade nos sistemas formais de gestão do conhecimento. O aprendizado organizacional, embora ocorra, manifesta-se de maneira predominantemente tácita e informal, sem a devida sistematização que garantiria sua perenidade e aproveitamento futuro.

Em resposta à lacuna da memória institucional evidenciada pela análise documental e pela percepção dos policiais, propõe-se a implementação de um *Sistema de Registro e Análise de Lições Aprendidas (SIRAL)*. Este sistema se fundamenta na criação de uma ferramenta e na institucionalização de um processo, visando transformar as experiências operacionais em conhecimento organizacional robusto.

O pilar desta proposta é a implementação de um *Relatório Pós-Evento (RPE) Estruturado*, um documento padronizado a ser preenchido após cada grande evento. Este relatório transcenderia os atuais registros de produtividade ao incorporar seções dedicadas à análise crítica. Conforme as necessidades apontadas pelos próprios policiais, o RPE incluiria um comparativo entre os recursos planejados e os efetivamente empregados, uma avaliação dos principais desafios operacionais, logísticos e de comunicação enfrentados, e o registro sistemático de boas práticas e inovações que se mostraram eficazes em campo. Adicionalmente, conteria uma seção para análise qualitativa de ocorrências relevantes e, crucialmente, um campo para recomendações objetivas para eventos futuros, formalizando o feedback da tropa.

Contudo, a ferramenta por si só é insuficiente sem um processo que garanta sua utilização. Portanto, propõe-se um *Ciclo de Gestão do Conhecimento Operacional*. Este ciclo se iniciaria com o preenchimento do RPE pelo Comandante da Operação em até 72 horas após o evento. A etapa seguinte seria a realização de uma *Reunião de Avaliação Pós-Ação (APA)*, de caráter formal e obrigatório, para discutir o relatório, consolidar as lições aprendidas e validar as recomendações. Para fechar o ciclo e combater efetivamente a 'amnésia organizacional', os RPEs e as atas dessas reuniões seriam arquivados em um repositório digital centralizado e de fácil acesso. Por fim, para garantir a retroalimentação, o planejamento de novos grandes eventos passaria a ter como etapa obrigatória a consulta a este repositório, assegurando que o conhecimento gerado seja, de fato, o alicerce das operações futuras

REFERÊNCIAS

- ALBARELLO, Cristiane Botezini. O papel do administrador na gestão pública. **Revista de Administração**, Frederico Westphalen, v. 5, n. 9, p. 49-71, dez. 2006. Disponível em: <<https://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/878/1353>>. Acesso em: 2 jun. 2025.
- BALLESTEROS, Paula Rodriguez. Gestão de políticas de segurança pública no Brasil: problemas, impasses e desafios. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 6-22, fev./mar. 2014. Disponível em: <<https://revista.forumseguranca.org.br/rbsp/article/view/353/173>>. Acesso em: 02 jun. 2025.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**. Brasília: IPEA, 2012. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/261986902_Modelo_de_Gestao_do_Conhecimento_para_a_Administracao_Publica_Brasileira>. Acesso em: 2 jun. 2025.
- BEATO, Cláudio Chaves. Ação e estratégia das organizações policiais. **Revista O Alferes**, Belo Horizonte, n. 51, p. 37-62, abr./jun. 2000.
- BRITTO, José Geraldo Falcão. Governança em Segurança Pública: O Valor da Gestão da Resiliência e da Gestão da Continuidade. **Revista Latino-Americana de Governança**, [s. l.], [s.d.].
- FALCONI, Vicente. **O Verdadeiro Poder: práticas de gestão que conduzem a resultados revolucionários**. 2. ed. Nova Lima: FALCONI, 2009.
- FARIA, A. H. P.; SILVA, J. P. F.; MACHADO, L. E. M. Práticas de Gestão do Conhecimento na Polícia Militar de Minas Gerais: um diálogo entre tradição e contemporaneidade em favor da aprendizagem organizacional. **FRC: Frontiers in Research of Knowledge**, Belo Horizonte, 2022.
- FELGUEIRAS, S. R. C. C. **Ação policial face à ação coletiva: Teoria para uma estratégia de policiamento de multidões**. Lisboa: ISCPSI, 2015. (Lição Inaugural da Abertura Solene do Ano Letivo 2015/2016).
- FERENHOF, Helio Aisenberg; FORCELLINI, Fernando Antonio; VARVAKIS, Gregório. Lições aprendidas: agregando valor ao gerenciamento de projetos. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 197-209, set./dez. 2013. DOI: 10.5585/gep.v4i3.172.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOULÃO, J. M. P. **Avaliação do risco: métodos quantitativos aplicados a eventos de ordem pública.** 2016. Dissertação (Mestrado em Ciências Policiais) - Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa, 2016.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIPSKY, Michael. **Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public services.** New York: Russell Sage Foundation, 2010.

MELO, A. J. F. **Do controle de distúrbios civis ao gerenciamento de multidões festivas: uma análise da evolução dos padrões de policiamento ostensivo no carnaval de Salvador.** 2008. Dissertação (Mestrado Multidisciplinar e Profissionalizante em Desenvolvimento e Gestão Social) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.

MENDES, G. F. S.; TRENTIN, B. **O Ciclo PDCA e seu Potencial Na Gestão de Qualidade.** Engenharia de Produção, Faculdade Anhanguera, 2023.

MONTEIRO, Antônio Fagner Sampaio; COSTA, Leon Denis da. A gestão do conhecimento organizacional baseado nas experiências de ex-comandantes gerais da Polícia Militar de Goiás. *In: COSTA, Leon Denis da; REZENDE, Daniel Freire; NUNES, Janssen Augusto das Graças (org.). Temas de Gestão de Polícia Ostensiva: estratégias e metodologias operacionais na Polícia Militar de Goiás.* São Paulo: Dialética, 2022.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®).** 4. ed. Pennsylvania: Four Campus Boulevard, 2008.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** 20. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006.

SHERMAN, Lawrence W. The Rise of Evidence-Based Policing: Targeting, Testing, and Tracking. **Crime and Justice**, v. 42, n. 1, p. 377-451, 2013.

SOUSA, Larissa Faleiro; COSTA, Leon Denis da. O processo de tomada de decisão adotado por comandantes-gerais da Polícia Militar do Estado de Goiás. *In: COSTA, Leon Denis da; REZENDE, Daniel Freire; NUNES, Janssen Augusto das Graças (org.). Temas de Gestão de Polícia Ostensiva: estratégias e metodologias operacionais na Polícia Militar de Goiás.* São Paulo: Dialética, 2022.

VIEIRA, Vinicius Rizzoli; COSTA, Leon Denis da. Gestão do conhecimento: é possível aproveitar as experiências e conhecimento produzido pelos comandantes de polícia militar? *In: COSTA, Leon Denis da; REZENDE, Daniel Freire; NUNES, Janssen Augusto das Graças (org.). Temas de Gestão de Polícia Ostensiva: estratégias e metodologias operacionais na Polícia Militar de Goiás.* São Paulo: Dialética, 2022.

APÊNDICES (se houver)

Questionário: Pesquisa sobre Memória Institucional e Planejamento de Grandes Eventos do 15º CRPM

Período de coleta: 07 de junho de 2025 a 11 de junho de 2025

Número total de respondentes: 6 (seis)

Critério de participação: Militares que atuam ou atuaram em funções diretamente relacionadas ao planejamento e/ou execução do policiamento de grandes eventos na área do 15º CRPM.

DADOS DEMOGRÁFICOS DOS RESPONDENTES

Tempo de atuação em grandes eventos:

- Mais de dois anos: 6 respondentes (100%)

Principais funções exercidas:

- Comando do Batalhão: 1 respondente
- Elaboração do planejamento: 3 respondentes
- Elaboração do planejamento e Supervisão: 1 respondente
- Supervisão: 1 respondente

RESPOSTAS POR CATEGORIA TEMÁTICA

1. FONTES DE INFORMAÇÃO PARA PLANEJAMENTO

Respondente 1: Posts oficiais com cronograma.

Respondente 2: Documentos oriundos das Prefeituras, com descrição da estrutura do evento.

Respondente 3: Dias do evento, se será feriado, artistas que irão apresentar, quem são os organizadores, efetivo de apoio, suplementação de AC4, etc.

Respondente 4: Ofícios e Banner dos Eventos, Publicações em rede sociais, Feriados, Planejamentos anteriores, Suplementação de Verba gasta em eventos anteriores, Efetivo disponível, Local do evento, se é aberto ou fechado, se existe segurança privada, se existe bilheteria.

Respondente 6: Como fonte de informação a programação do evento fornecida pela organização, com a descrição dos shows, para estimar o público. Como documentos essenciais as escalas dos anos anteriores, para basear a quantidade de policiais que serão empregados.

2. UTILIZAÇÃO DE LIÇÕES APRENDIDAS

Respondente 1: O sucesso do evento anterior e eventuais ocorrências reativas são levadas em conta.

Respondente 2: É realizada uma pesquisa nos arquivos de planejamento dos eventos anteriores, com um cruzamento de informações quanto ao registro de ocorrências, para análise de quantitativo de efetivo e distribuição do mesmo, com a finalidade de melhor aplicabilidade operacional.

Respondente 3: Aprendemos com os erros para que no próximo grande evento não ocorra novamente. Ex: se faltou alguma logística como alimentação, transporte, furo na escala.

Respondente 4: Sim, existe o sistema SEI, da Secretaria de Segurança Pública, onde são realizados todo o planejamento e arquivado para eventuais consultas, e dele conseguimos retirar o efetivo planejado, suplementação de verba. Outra forma, são relatórios de ocorrências relevantes, sobre os crimes que ocorreram durante o evento. Procura-se melhorar as reuniões prévias, para corrigir erros logísticos, como a falta de alimento, Locais para os Policiais ficarem no evento, disponibilização de hotéis.

Respondente 5: Sim, existe o sistema SEI, da Secretaria de Segurança Pública, onde são realizados todo o planejamento e arquivado para eventuais consultas, e dele conseguimos retirar o efetivo planejado, suplementação de verba. Outra forma, são relatórios de ocorrências relevantes, sobre os crimes que ocorreram durante o evento. Procura-se melhorar as reuniões prévias, para corrigir erros logísticos, como a falta de alimento, Locais para os Policiais ficarem no evento, disponibilização de hotéis.

Respondente 6: Ao iniciar o processo de planejamento, são realizadas reuniões, para tomada de decisões baseadas em lições obtidas através de eventos anteriores. A fim de minimizar os erros e otimizar os recursos.

3. PRINCIPAIS DESAFIOS NO PLANEJAMENTO

Respondente 1: Obtenção de recursos suficientes sem prejuízo da cesta mensal disponível.

Respondente 2: Apoio de efetivo, uma vez que efetivo da unidade é insuficiente para cobrir grandes eventos.

Respondente 3: Maiores desafios no planejamento são a falta de conhecimento prévio do efetivo que irá apoiar o evento e os valores que o Estado e a Prefeitura irão suplementar.

Respondente 4: Um problema recorrente é a demora dos organizadores do evento em fornecer as informações completas da festa, como também, mudanças constantes no que foi planejado,

atrapalhando o planejamento acerca do número de policiais empregados (por exemplo, aconteceu recentemente em São Francisco, sem aviso prévio, a prefeitura alterou o número de carro de som, de 80 para mais de 120 veículos). Outra situação, é a demora da resposta por parte dos grandes comandos à unidade solicitante, no tocante à verba de suplementação, efetivo de apoio, viaturas extras.

Respondente 5: Um problema recorrente é a demora dos organizadores do evento em fornecer as informações completas da festa, como também, mudanças constantes no que foi planejado, atrapalhando o planejamento acerca do número de policiais empregados (por exemplo, aconteceu recentemente em São Francisco, sem aviso prévio, a prefeitura alterou o número de carro de som, de 80 para mais de 120 veículos). Outra situação, é a demora da resposta por parte dos grandes comandos à unidade solicitante, no tocante à verba de suplementação, efetivo de apoio, viaturas extras.

Respondente 6: Os maiores desafios enfrentados atualmente estão relacionados à limitação de recursos financeiros e ao efetivo policial reduzido.

4. ADEQUAÇÃO DOS DOCUMENTOS EXISTENTES

Respondente 1: Os documentos de planejamento são úteis e suficientes.

Respondente 2: Os existentes são suficientes e úteis para esse fim.

Respondente 3: Sim, todos eles servem como base para os eventos seguintes. Na verdade todas as informações utilizadas servem para o novo planejamento, tendo em vista que são eventos que já acontecem há muito tempo e se repetem anualmente.

Respondente 4: As informações são úteis, mas cada evento possui suas particularidades, os documentos anteriores vão te trazer informações relevantes sobre aquele evento, como um formulário de solicitação de recursos e efetivos, o que foi solicitado e para quem foi solicitado, mas estes são apenas mais uma ferramenta de consulta do seu planejamento. Vejo que falta uma reunião prévia entre os comandantes da unidade, seus chefes de seções, para definir de que forma vão atuar no evento, pois, no momento que o auxiliar vai produzir a documentação, percebe que nada foi planejado ou conversado de forma prévia, e que repetidas vezes precisa refazer o planejamento, ou quando chega o que foi solicitado, é retirado parte do que foi solicitado para outras frentes de serviços que não estavam previstas.

Respondente 5: As informações são úteis, mas cada evento possui suas particularidades, os documentos anteriores vão te trazer informações relevantes sobre aquele evento, como um

formulário de solicitação de recursos e efetivos, o que foi solicitado e para quem foi solicitado, mas estes são apenas mais uma ferramenta de consulta do seu planejamento. Vejo que falta uma reunião prévia entre os comandantes da unidade, seus chefes de seções, para definir de que forma vão atuar no evento, pois, no momento que o auxiliar vai produzir a documentação, percebe que nada foi planejado ou conversado de forma prévia, e que repetidas vezes precisa refazer o planejamento, ou quando chega o que foi solicitado, é retirado parte do que foi solicitado para outras frentes de serviços que não estavam previstas.

Respondente 6: Acredito que são suficientes.

5. PROBLEMAS COMUNS DURANTE A EXECUÇÃO

Respondente 1: Problemas com provisionamento do efetivo, porém é raro.

Respondente 2: O maior problema encontrado, fica atrelado à falta do fator humano. Com um efetivo pequeno, atestados e faltas de serviço, traz transtorno e prejudica o planejamento operacional. Desta forma se faz necessário uma solicitação maior de efetivo, que nem sempre é atendido, uma vez que, por consequência, gera uma solicitação maior de verba.

Respondente 3: Comando apoiador mandar efetivo menor, Comando Regional redirecionar verba para outra unidade. Exemplo, redirecionar verba para CPE para apoiar o evento, entretanto, estávamos contando com aquele valor no nosso planejamento.

Respondente 4: Desvios de recursos para outras frentes de serviço, o não cumprimento por parte dos organizadores do que foi solicitado (alimentação, estadias, número de seguranças privados), mudança de efetivo solicitado ao grande comando, o descumprimento do horário do término do evento, normalmente tentam durante o evento aumentar este horário, implicando diretamente no policiamento empregado. Dificuldades de encontrar organizadores durante a madrugada das festas. Falta de limpeza dos ambientes frequentados pelos policiais.

Respondente 5: Desvios de recursos para outras frentes de serviço, o não cumprimento por parte dos organizadores do que foi solicitado (alimentação, estadias, número de seguranças privados), mudança de efetivo solicitado ao grande comando, o descumprimento do horário do término do evento, normalmente tentam durante o evento aumentar este horário, implicando diretamente no policiamento empregado. Dificuldades de encontrar organizadores durante a madrugada das festas. Falta de limpeza dos ambientes frequentados pelos policiais.

Respondente 6: Considero importante que o evento tenha um horário de término previamente definido, pois isso contribui significativamente para um planejamento mais eficaz do policiamento, especialmente nas ações de dispersão do público e encerramento das atividades.

6. REGISTRO DE INFORMAÇÕES DURANTE O EVENTO

Respondente 1: Não são registrados.

Respondente 2: Quando necessário, se faz um relatório operacional do serviço, que é anexado no Planejamento do evento, para futuras consultas.

Respondente 3: São repassadas ao Comandante do Policiamento do Evento, que após repassa ao subcomando e comando da unidade.

Respondente 4: São realizadas reuniões internas, mas que normalmente não são colocadas em documentos, como uma ATA por exemplo. Geralmente só produz relatórios referente a números de efetivos empregados e crimes relevantes.

Respondente 5: São realizadas reuniões internas, mas que normalmente não são colocadas em documentos, como uma ATA por exemplo. Geralmente só produz relatórios referente a números de efetivos empregados e crimes relevantes.

Respondente 6: Normalmente, após a realização de um evento, há uma troca informal de percepções entre os envolvidos, o que permite identificar pontos que funcionaram bem e aspectos que precisam ser ajustados. No entanto, não existe um processo formal estruturado para o registro e o acompanhamento dessas lições na unidade.

7. PROCESSO DE AVALIAÇÃO PÓS-EVENTO

Respondente 1: Não é prática a realização do debriefing.

Respondente 2: Não.

Respondente 3: Na verdade não. O que ocorre é no próximo planejamento. Onde são colocados os pontos negativos do evento anterior para que não ocorra novamente.

Respondente 4: Como dito anteriormente, são reuniões internas, mas que não formaliza nenhum tipo de documentação.

Respondente 5: Como dito anteriormente, são reuniões internas, mas que não formaliza nenhum tipo de documentação.

Respondente 6: Não existe um processo formal estabelecido, os aspectos mais relevantes são discutidos entre os envolvidos, de forma a identificar pontos positivos, falhas e oportunidades de melhoria para eventos futuros.

8. ELABORAÇÃO DE RELATÓRIOS PÓS-EVENTO

Respondente 1: Quando existem, são formulários padrão da PM3.

Respondente 2: Os relatórios pós eventos são confeccionados pelo comandante do policiamento de cada evento.

Respondente 3: Único que existe é o relatório de produtividade, quando vem efetivo de apoio pela PM3 que exige ele na Ordem de Operação.

Respondente 4: São relatórios padrão, que relata o número de efetivo empregado e número de ocorrências relevantes durante o evento. Geralmente o Chefe da Seção de planejamento fica responsável.

Respondente 5: São relatórios padrão, que relata o número de efetivo empregado e número de ocorrências relevantes durante o evento. Geralmente o Chefe da Seção de planejamento fica responsável.

Respondente 6: Os relatórios são elaborados pelo chefe da P/3, contendo informações sobre a quantidade de policiais empregados no evento, bem como eventuais ocorrências durante o evento.

9. INFORMAÇÕES ESSENCIAIS PARA RELATÓRIOS PÓS-EVENTO

Respondente 1: O relatório sobre todos os incidentes ajudariam em novos planejamentos, não se deixando esquecer nenhum detalhe.

Respondente 2: O efetivo utilizado no dia, a distribuição desse efetivo em cada quadrante na área do evento, a distribuição das viaturas de apoio.

Respondente 3: Entendo que seria interessante colocar mais os pontos negativos, para que todas as pessoas envolvidas no evento, tenham conhecimento no que furou, ou quase furou, para que não ocorra nos eventos subsequentes.

Respondente 4: Deveria ter uma reunião pós-evento com todos os comandantes e chefe de seções envolvidos, para ouvir os erros e acertos de cada um, e que seja colocado em forma de ATA, para servir como instrumento de consulta para os próximos eventos. Com informações desde o efetivo empregado, locais das viaturas, posicionamento dos policiais, pontos críticos, necessidade de policiamentos especializados; Canil, Choque, Cavalaria, como também, erros relacionados a logísticas por parte da Polícia e Organizadores, criação de uma mancha criminal, e levantamento

de conhecimento, do tipo de modalidade criminosa que ocorreu, se são criminosos de fora, a forma que atuaram, de que maneira podemos evitar.

Respondente 5: Deveria ter uma reunião pós-evento com todos os comandantes e chefe de seções envolvidos, para ouvir os erros e acertos de cada um, e que seja colocado em forma de ATA, para servir como instrumento de consulta para os próximos eventos. Com informações desde o efetivo empregado, locais das viaturas, posicionamento dos policiais, pontos críticos, necessidade de policiamentos especializados; Canil, Choque, Cavalaria, como também, erros relacionados a logísticas por parte da Polícia e Organizadores, criação de uma mancha criminal, e levantamento de conhecimento, do tipo de modalidade criminosa que ocorreu, se são criminosos de fora, a forma que atuaram, de que maneira podemos evitar.

Respondente 6: Considero importante informações como: a quantidade de policiamento empregado, se há necessidade de policiamento de outras unidades, o público estimado, o horário de início e término, a previsão de recursos financeiros necessários, se há segurança privada, as atrações do evento, entre outras.

10. PRINCIPAIS MUDANÇAS SUGERIDAS

Respondente 1: O relatório pormenorizado, com incidentes e sucessos seria útil nos eventos semelhantes no futuro.

Respondente 2: [Não respondeu]

Respondente 3: Na verdade seria a nível de alto comando. Especificando com no mínimo um mês de antecedência qual será a suplementação de AC4 e efetivo apoiador. Pois assim, ficaria muito mais fácil e prático o planejamento do grande evento.

Respondente 4: Talvez uma criação de uma comissão de eventos no Regional, profissionais voltados para esta atividade fim, desde o planejamento, execução e principalmente na avaliação, que é essa que vai promover o conhecimento de definição entre erros e acertos. Mas estes profissionais devem ser qualificados para esta atividade, através de cursos e recursos para aplicação do conhecimento.

Respondente 5: Talvez uma criação de uma comissão de eventos no Regional, profissionais voltados para esta atividade fim, desde o planejamento, execução e principalmente na avaliação, que é essa que vai promover o conhecimento de definição entre erros e acertos. Mas estes profissionais devem ser qualificados para esta atividade, através de cursos e recursos para aplicação do conhecimento.

Respondente 6: Minha sugestão é que o planejamento do policiamento seja iniciado com maior antecedência, envolvendo desde cedo todos os responsáveis, incluindo as empresas organizadoras e demais órgãos atuantes.

OBSERVAÇÕES METODOLÓGICAS

Os dados apresentados refletem as respostas literais dos participantes, mantendo-se a fidedignidade das informações coletadas. As categorias temáticas foram organizadas conforme a estrutura do questionário aplicado, facilitando a análise comparativa das percepções dos respondentes sobre os diferentes aspectos do planejamento e execução de grandes eventos no âmbito do 15º CRPM.

Data de coleta: 07 a 11 de junho de 2025

Instrumento: Questionário online via Google Forms

Consentimento: Todos os participantes concordaram em participar de livre e espontânea vontade

ANEXOS

ANEXO 1 - Proposta de Modelo de Relatório Pós-Evento (RPE)

RELATÓRIO PÓS-EVENTO (RPE) Comando Regional de Polícia Militar Unidade Policial Militar

1. DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DA OPERAÇÃO

- **Nome da Operação:** _____
- **Evento de Referência:** (Ex: Carnaval 2025 – Goianésia, 51ª Expoagro Jaraguá)
- **Período de Realização:** De /___/___ a /___/___
- **Unidade Executora Principal:** _____
- **Comandante da Operação:** (Posto, Nome Completo)
- **Número da Ordem de Operação/Serviço de Referência:** OO/OS nº _____
- **Data de Elaboração do Relatório:** /___/___

2. ANÁLISE DO PLANEJAMENTO E DOS RECURSOS

- **2.1. Recursos Planejados (Conforme OO/OS):**
 - Efetivo (Oficiais/Praças): _____
 - Viaturas (4 Rodas/2 Rodas): _____
 - Recursos Financeiros (AC-4): R\$ _____
 - Apoio Especializado: (Ex: CHOQUE, GIRO, etc.)
- **2.2. Recursos Efetivamente Empregados:**
 - Efetivo (Oficiais/Praças): _____
 - Viaturas (4 Rodas/2 Rodas): _____
 - Recursos Financeiros (AC-4): R\$ _____
 - Apoio Especializado: (Descrever o apoio real)
- **2.3. Análise de Divergências de Recursos:**

(Neste campo, descrever e justificar as diferenças significativas entre os recursos planejados e os empregados. Houve necessidade de mais efetivo do que o previsto? A verba foi suficiente? O apoio especializado atendeu à demanda?)

3. ANÁLISE DA EXECUÇÃO OPERACIONAL (RELATO QUALITATIVO)

- **3.1. Principais Desafios Enfrentados:**

(Descrever, em detalhes, os principais problemas e imprevistos ocorridos durante a execução. Utilize os subtópicos como guia.)

- **Desafios Logísticos:** (Ex: alimentação, transporte, hospedagem do efetivo de reforço, problemas com viaturas, falta de material.)
- **Desafios de Comunicação:** (Ex: falhas na rede rádio, dificuldades de comunicação com outros órgãos, etc.)
- **Desafios Táticos/Operacionais:** (Ex: pontos de policiamento ineficazes, necessidade de remanejamento de efetivo, comportamento do público inesperado, etc.)

- **3.2. Soluções e Adaptações Adotadas em Campo:**

(Descrever como os desafios acima foram superados. Quais soluções foram improvisadas? Quais se mostraram eficazes?)

- **3.3. Coordenação Interinstitucional:**

(Avaliar a interação com outros órgãos, como Polícia Civil, Bombeiros, SMT, Conselho Tutelar, organizadores do evento, etc. Houve pontos de atrito ou sinergia?)

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

- **4.1. Resultados Quantitativos (Produtividade):**

(Apresentar um resumo dos principais dados de produtividade, preferencialmente em formato de tabela. Ex: Prisões, Apreensões, TCOs, Abordagens, etc.)

- **4.2. Resultados Qualitativos:**

(Descrever o resultado geral da operação em termos de ordem pública. O evento transcorreu dentro da normalidade? Houve incidentes críticos? Qual a percepção da segurança por parte do público e da mídia?)

5. LIÇÕES APRENDIDAS (SEÇÃO FUNDAMENTAL)

- **5.1. Pontos Positivos e Boas Práticas a Replicar:**

(Descrever detalhadamente as táticas, procedimentos, ou iniciativas que funcionaram muito bem e que devem ser consideradas como modelo para eventos futuros.)

- **5.2. Pontos a Melhorar e Análise de Falhas:**

(De forma técnica e não punitiva, descrever as principais falhas identificadas no planejamento ou na execução. Qual a causa raiz dessas falhas? O que poderia ter sido feito diferente?)

- **5.3. Recomendações Concretas para Eventos Futuros:**

(Listar, de forma objetiva e acionável, de 3 a 5 recomendações principais para o planejamento do próximo evento semelhante. As recomendações devem ser diretas.)

- *Exemplo 1: Realizar reunião de alinhamento com a Prefeitura com 45 dias de antecedência para definir o apoio logístico.*
- *Exemplo 2: Incluir no planejamento uma equipe de patrulhamento a pé para a área X, identificada como ponto de vulnerabilidade.*
- *Exemplo 3: Padronizar um canal de rádio exclusivo para a comunicação entre todas as forças de segurança envolvidas.*

6. ENCERRAMENTO

- **Relator:**

(Posto/Graduação, Nome Completo, Função)

- **Ciente e De Acordo:**

(Posto, Nome Completo, Comandante da Unidade)