

O PLANEJAMENTO E A GESTÃO ESTRATÉGICOS DAS ATIVIDADES DE OPERAÇÕES ESPECIAIS NAS POLÍCIAS MILITARES¹

Ubirajara Rosses do Nascimento Júnior²
Wander de Araujo Vieira³
Wendel de Jesus Costa⁴

RESUMO

Esta pesquisa pretende focar a dimensão estratégica das atividades de operações especiais das polícias militares, teorizando sobre os fundamentos do planejamento e da gestão estratégicos dos serviços de proteção e de defesas sociais, geradores da segurança pública. Atualmente o serviço de operações especiais é confundido com uma atividade cotidiana das polícias militares e por consequência empregado de maneira equivocada pelos altos escalões das corporações. As Polícias Militares estudadas são a de Goiás e do Tocantins, todavia, pela similaridade de emprego, abstrai-se que as outras Polícias Militares tenham práticas e políticas equivalentes em relação a este serviço. O tipo de pesquisa tem aspectos da pesquisa exploratória, descritiva. A abordagem da pesquisa é precipuamente qualitativa, com entrevistas aos integrantes do alto escalão da Segurança Pública e da Polícia Militar, nos Estados de Goiás e Tocantins, e quantitativa, com método de coleta tipo *survey*, por meio de questionários com perguntas fechadas aos componentes das forças especiais da Polícia Militar. O problema da pesquisa é o descompasso entre a doutrina de operações especiais e o seu emprego, pela falta de visão estratégica dos decisores políticos e administrativos. Concluiu-se que há um descompasso entre a doutrina e o emprego dos grupos de operações especiais em virtude da representação que a alta cúpula gerencial da PMGO e da SSP fazem dessa atividade policial, altamente especializada.

Palavras-chaves: Gestão, Planejamento, Estratégia, Operações Especiais.

ABSTRACT

This research intends to focus the strategic dimension of the activities of special operations of the military police, theorizing on the foundations of the planning and of the administration strategic of the protection services and of social defenses, generators of the public safety.

¹ Artigo Científico apresentado para fins de conclusão do Curso de Especialização em Gestão Organizacional, realizado pela FACE/UFG.

² Major PMAM

³ Capitão PMTO

⁴ Capitão PMGO

Now the service of special operations is confused with a daily activity of the military police and for consequence employed in a mistaken way for the high steps of the corporations. The studied military police are the one of Goiás and of Tocantins, though, for the job similarity, I was abstracted that the other Military police have practices and equivalent politics in relation to this service. The research type has aspects of the research exploratory, descriptive. The approach of the research is qualitative mainly, with interviews to the members of the Public Safety's high step and of the Military police, in States of Goiás and Tocantins, and quantitative, with method of collection type survey, through questionnaires with closed questions to the components of the special forces of the Military police. The problem of the research is the difference between the doctrine of special operations and his/her job, for the lack of strategic vision of the political and administrative decisores. It was ended that there is a difference between the doctrine and the job of the groups of special operations because of the representation that the high managerial cupola of PMGO and of SSP they do of that activity policeman, highly specialized.

Key-Word: Administration, Planning, Strategy, Special Operations.

1. INTRODUÇÃO

“O Comando é antes de tudo um pensamento concreto, criado pela reta razão e sustentado por um ato de fé. Os que não acreditam na sua doutrina não convencem os seus comandados.”
David et al (1995. p. 23)

Esta pesquisa enfoca a dimensão estratégica das atividades de operações especiais das polícias militares que são as missões executadas por um grupo, altamente treinado e preparado, para a execução de operações de reconhecimento especial, de contraguerrilha, além das ações diretas que necessitem de alto poder de choque, enquadrando-se também, as atividades de resgate de reféns, ocorrências envolvendo artefatos explosivos e outras com alta complexidade e elevado risco, teorizando sobre os fundamentos do planejamento e da gestão estratégicos dos serviços de proteção e de defesa social, geradores da segurança pública.

As polícias de uma forma geral e as unidades de operações especiais, articuladas em Companhias de Operações Especiais ou Grupos de Ações Táticas Especiais em particular, enfrentam fortes desafios em face das constantes transformações de cenários que são impactantes na ordem social, particularmente no que se refere às atividades de ações policiais complexas de alto risco, chamadas também de crises. Essas unidades são caracterizadas por um alto padrão de adestramento e elevada qualificação para operar sob circunstâncias e ambientes impróprios ou contra-indicados ao emprego de outros policiais militares das unidades convencionais, sendo apta a cumprir uma ampla variedade de missões e tarefas, táticas ou estratégicas, em particular, enfrentam fortes desafios em face das constantes transformações de cenários que são impactantes na ordem social, particularmente no que se refere às atividades de ações policiais complexas de alto risco, chamadas também de crises. A crise é um evento ou situação crucial que exige resposta especial da polícia a fim de assegurar uma solução aceitável.

As atividades policiais de operações especiais têm sua função primária e essencial estabelecida pelo seu histórico de atuação e também pela sua forma de seleção e treinamento, sua doutrina e, como mais importante argumento, pela agudeza da desordem social enfrentada, caracterizada pela alta complexidade e pelo risco elevado, dessa forma, toda instituição policial necessita de unidades com atribuições e treinamentos especiais para atuar em ações complexas e que requeiram treinamento e efetivo especializado.

Ao longo da pesquisa será demonstrada a especificidade de atuação e intervenção das forças especiais policiais, adianta-se, contudo, que o seu emprego não pode ser indistinto e difundido para qualquer situação, ou seja, nas ações cotidianas ou com qualquer destinação ordinária.

O correto emprego dessa tropa viabiliza a gestão estratégica da administração policial militar, uma vez que, obedece ao pressuposto de emprego corretivo quando o

equilíbrio da ordem social é rompido por fatos de alta complexidade e risco que careçam de uma intervenção policial à altura, pontual, cirúrgica, rápida, eficiente e eficaz.

A hipótese que se vislumbra para esse trabalho, é corroborada com a visão e a percepção empírica de que o emprego dessa tropa é vulgarizado, extrapolando os gatilhos corretos de chamamento dessa modalidade tática de enfrentamento, ocasionando fragilidades que somente serão sentidas exatamente se e quando ocorrem eventos típicos e insanáveis pelos meios de pacificação convencionais da Polícia Militar.

Pois, quem não perguntar, não quer saber, como ensinou o padre Vieira (apud LEÃO, 1993, p. 06) num dos seus magistrais sermões. Tática: quem não quer saber, quer errar. Este trabalho pretende ajudar os grupos de operações especiais da Polícia Militar a acertar sempre.

Dessa forma, esta investigação tem como objetivos específicos: a) diagnosticar a representação que o alto comando da segurança pública tem das atividades de operações especiais e b) prognosticar ações de planejamento e de gestão estratégicos para realinhar o emprego das atividades de operações especiais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As demandas atuais de segurança pública têm desafiado os modelos de gestão, a prática política e as táticas policiais. O crime organizado estabelece vínculos marginais com a administração pública, nos três poderes. O narcotráfico utiliza de conceitos de guerras irregulares ou guerrilhas ou conforme nova caracterização, conflitos de 4^a geração (DUNNINGAN, 2008, p. 10).

[...] Não há dúvidas de que a violência em nível nacional, transnacional o subnacional vai continuar, e os chamados conflitos de 4ª geração predominarão. [...] organizações não estatais, armadas integradas por forças irregulares de diferentes matizes: separatistas, anarquistas, extremistas, políticos, étnicos ou religiosos, **crime organizado** e outros, cuja principal forma de atuação fundamenta-se no emprego de táticas, técnicas e procedimentos de Guerra Irregular que evolui para novas formas de atuação. (grifo dos autores)

Essas organizações assumem diversas identidades, às vezes completamente ilegais – traficantes de drogas, ou camufladas de legais – movimentos para reforma agrária a exemplo do MST, com práticas de guerrilha ostensivas. Essas empresas delitivas desdobram suas ações em táticas terroristas a exemplo do que ocorreu em 14 de março de 2003, quando um grupo assaltou três agências bancárias em Posse-GO, a 506 quilômetros de Goiânia, transformando a pequena cidade em uma praça de guerra, ou quando invadem propriedades privadas, destruindo tudo e se barricando com círculos de defesa típicos de guerrilha, conforme ocorreu na Fazenda Florzeira, em Campestre-GO, a 50 quilômetros de Goiânia, onde foram constatadas armadilhas nos quatro lados, como barreiras de segurança, disposição de lanças pontiagudas, uso estratégico de áreas pantanosas, buracos camuflados e uso de fios de arame liso, estendidos até no Rio Santa Maria, que cortava o acampamento.

Estes acontecimentos são corroborados por outros episódios de grande relevância que marcaram a história recente da polícia brasileira na condução de conflitos enquadrados no perfil de uma crise. Um dos episódios de maior repercussão internacional foi a rebelião no complexo do Carandirú, Estado de São Paulo em 1992, que resultou na morte de 111 presos. No Estado de Goiás em 1996 durante um mutirão do Poder Judiciário no sentido de rever os processos dos apenados do então CEPAIGO (Centro Penitenciário Agro-industrial de Goiás), hoje Penitenciária Coronel Odenir Guimarães (POG), desencadeou-se uma rebelião onde juízes, promotores, oficiais da PM, funcionários do 1º escalão da Secretaria de Segurança Pública, além do Presidente do Tribunal de Justiça foram, sob o comando do detento Leonardo Pareja, mantidos como reféns por dias sendo considerada a crise de maior repercussão nacional.

Por essas razões e outras tantas é que se tornam vitais o planejamento e a gestão estratégicos das operações especiais policiais evitando seu emprego e engajamento ordinário como forma de recobrimento do policiamento convencional.

Nesse diapasão, pode-se afirmar que a banalização cotidiana do emprego e a disfunção das atividades de operações especiais nas Polícias Militares, correlacionada com a representação distorcida do alto comando da PMGO e da cúpula da Secretaria da Segurança Pública (SSP) que, hipoteticamente, desconhece os fundamentos operacionais de engajamento dessa força remetem aos questionamentos que orientam essa investigação científica, quais sejam:

- a) Qual a representação que a alta cúpula gerencial da SSP e da PMGO fazem do emprego das atividades de operações especiais policiais?
- b) O treinamento de policiais militares para as operações especiais policiais têm sido satisfatórios em oferecer a doutrina pertinente desse tipo de emprego?
- c) Qual a dimensão estratégica do planejamento e do engajamento da Tropa de Elite?
- d) Qual o grau de preparo atual para as intervenções tipicamente das operações especiais policiais?
- e) O atual preparo técnico-profissional para atuações em operações especiais policiais tem correlação com a representação que alta cúpula gerencial da SSP, da PMGO e da PMTO têm de suas atividades?

A hipótese levantada é que existe um desconhecimento por parte da alta cúpula gerencial da Segurança Pública em Goiás e no Tocantins sobre o correto emprego e engajamento das atividades de operações especiais policiais.

Dessa forma figuram como objetivos deste trabalho, os seguintes:

1) Geral: avaliar e correlacionar a importância estratégica do emprego e do engajamento das atividades de operações especiais policiais em contraste com o atual modelo de intervenção disfuncional.

2) Específicos:

a) Traçar o quadro representativo que a alta cúpula gerencial da SSP, da PMGO e da PMTO fazem do emprego dos Grupos de Operações Especiais.

b) Avaliar a eficácia do treinamento dos policiais militares para as operações especiais policiais em relação ao aprendizado da doutrina de emprego.

f) Realçar a importância da dimensão estratégica do planejamento e do engajamento das operações especiais policiais.

g) Determinar o grau de preparo atual dos Grupos de Operações Especiais da PMGO para as intervenções tipicamente de operações especiais policiais.

h) Correlacionar o atual preparo técnico-profissional da Grupos de Operações Especiais para atuações típicas de operações especiais policiais com a representação que alta cúpula gerencial da SSP e da PMGO têm de suas atividades.

Os grupos de operações especiais policiais, na forma como são organizados hoje, são recentes no Brasil. Foi depois da Constituição de 1988 que se disseminaram no país. Ressalte que apesar de sua tenra existência seus precursores são muito antigos. Conforme Leão (1993) relata que mesmo na antiguidade o homem já realizava ações de comandos em guerras. O exemplo mais evidente dessa afirmação é a guerra de Tróia, que segundo os relatos históricos teria ocorrido em 1200 a.C. Nessa guerra a vitória foi conquistada com uma ação considerada típica de comandos:

Leão (1993) corrobora ainda que essa guerra durou mais de dez anos, todavia, o desfecho somente ocorreu com a intervenção de um grupo reduzido de soldados na operação

chamada de Cavalo de Tróia, que consistia em um cavalo de madeira presenteado aos troianos pelos gregos. Esse estratagema é narrado, conforme Leão (1993, p.1)

[...] O estratagema do Cavalo de Tróia foi autoria de ULISSES, narrado na obra de HOMERO, “A ILÍADA”: [...] Falou Ulisses aos seus homens: “Príncipes, lembrai-vos de que a audácia vence a força. É tempo de subir para o nosso engenhoso e pérfido esconderijo. [...] Ulisses abriu sem ruídos os flancos do animal e, pondo a cabeça para a frente, observou por todos os lados se os troianos vigiavam. Não vendo nada e ouvindo apenas o silêncio, tirou uma escada e desceu à terra. Os outros chefes, deslizando ao longo de um cabo, seguiram-no sem tardar. Quando o cavalo havia devolvido todos à noite sombria, uns aprestaram-se a começar o massacre e os outros, caindo sobre as sentinelas, que em lugar de vigiar, dormiam ao pé das muralhas descobertas, degolaram-nas e abriram as portas da ilustre cidade do infeliz Priamo.

Também na Segunda Guerra Mundial, teve-se notícia das primeiras ações de pequenos grupos de homens bem treinados e equipados que atuaram em missões de invasão, destruição e retirada rápida, surgindo então a expressão **comandos** que Ikeda (2001, p. 12) soube muito bem retratar em sua obra.

[...] Os verdadeiros COMANDOS foram criados, originalmente, em 08 de junho de 1940, na Inglaterra. Durante a Segunda Guerra Mundial, os ingleses viram-se ameaçados com a expansão e constantes vitórias dos Alemães, cujo desenvolvimento poderia culminar com a própria invasão da Grã-Bretanha. Visando incrementar as operações da Inglaterra na guerra, o Ten Cel DUDLEY CLARKE, inspirado nas técnicas de guerrilhas e nas tropas pára-quedistas alemãs (uma inovação na época), sugeriu ao Alto Comando e ao Primeiro Ministro, a criação de tropas especiais de assaltos, constituídas por pequenos grupos que atuariam somente com seu equipamento e armamento individual, desenvolvendo operações rápidas e simples dentro do território inimigo, como sabotagens, incursões, destruições de pontos estratégicos, guerrilhas, etc.

Esses grupos livres da burocracia e da dependência de apoio de grandes tropas de infantaria ou artilharia, tiveram sua operacionalidade e sua versatilidade otimizadas. O nome “COMANDO” foi escolhido em homenagem ao Primeiro Ministro Winston Churchill. A palavra surgiu na Guerra dos Boers (1899-1902) onde os colonos holandeses, chamados Boers, lutaram contra os ingleses pela posse da África do Sul. Os Boers, por sua inexperiência militar, lutavam a guerra de guerrilhas e sua organização consistia em unidades de cem homens, cada qual denominada de um “Comando Boer” (Boer Commando). Nessa guerra, Sir

Winston Churchill participou como Oficial do Exército Inglês, chegando a ser aprisionado por um Comando Boer. (DUNNINGAN, 2008).

A idéia foi imediatamente aceita e já no mesmo mês, iniciou-se as operações das Companhias de Comandos, atuando no norte da Europa, Mediterrâneo e posteriormente na África. Apesar das dificuldades iniciais, as operações dos Comandos atingiram seus objetivos de forma tal que HITLER enviou um memorando aos seus subordinados determinando “execução sumária e sem perdão a todos os soldados inimigos identificados como COMANDOS ou presos em ações desse tipo. Durante a Segunda Guerra Mundial, os Comandos realizaram mais de cem operações bem sucedidas [sic] sendo a Unidade sucessora dos Comandos originais os ROYAL MARINE COMMANDOS (Reais Fuzileiros Navais) da Inglaterra. (DUNNINGAN, 2008).

Já na década de 60 surgiu nos Estados Unidos um modelo que viria a inspirar fortemente muitos órgãos policiais espalhados pelo mundo; eram as “SWAT” – Special Weapons and Tactics, cuja tradução literal significa – Armas e Táticas Especiais, tropa que tinha como objetivo na época e válido até hoje, a missão de atuar em situações que exigissem forte trabalho de equipe e perícia no uso de equipamentos e armamentos diferenciados. Vale lembrar que equipes com esse perfil são realidade em muitos países como, por exemplo: SAS da Inglaterra, GSG9 da Alemanha, GIGN da França, GEO da Espanha, Fuerzas Especiales da Argentina e outros (IKEDA, 2001).

No que tange ao Planejamento Estratégico, a literatura pertinente enfoca que “é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente [...]” (KOTLER (1975, p. 9). Esse autor ainda adverte que devem ser considerados para um planejamento estratégico, os seguintes itens: âmbito de atuação, macro políticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macro estratégia, estratégias funcionais, macro objetivos, objetivos funcionais.

Dessa foram, ao se admitir que o Planejamento Estratégico deva estar mais interado com o ambiente, um dos maiores desafios de qualquer gestor é prever as mudanças e se adaptar a elas, haja vista a constante incerteza que vigora na administração moderna, conforme leciona Ferreira et al (1997). Portanto, planejar estrategicamente é escolher um destino, avaliar os caminhos e as trajetórias disponíveis, dispor dos veículos necessários para percorrer o caminho identificado e colocar-se em marcha. Aliás, o próprio termo “estratégia” deriva do grego “*stratégos*”, que significa literalmente a “arte da liderança” e tem conotação próxima da palavra “general”, portanto, carregada de significação militar.

Arguim (2000, p. 23) sintetiza o conceito de Planejamento Estratégico como sendo:

[...] é um processo de gestão que apresenta, de maneira integrada, o aspecto futuro das decisões institucionais, a partir da formulação da filosofia da instituição, sua missão, sua orientação, seus objetivos, suas metas, seus programas e as estratégias a serem utilizadas para assegurar sua implantação.

Nesse diapasão, o planejamento estratégico é um processo que parte da realidade complexa e dinâmica da organização, envolvendo a tomada de decisão nas diversas etapas que o compõem. Segundo Lück (2000, p. 12), as etapas de elaboração do planejamento podem ser assim descritas: “análise do ambiente interno e externo; diagnóstico; definição da missão, da visão de futuro e valores; objetivos estratégicos; plano operacional; questões estratégicas; metas; plano de ação e controle.”

Nesta esteira de argumentação tem-se a Gestão Estratégica que, segundo Campos (2011) é uma forma de agregar novos elementos de reflexão e ação sistemática e continuada, a fim de avaliar a situação, elaborar projetos de mudanças estratégicas e acompanhar e gerenciar os passos de sua efetivação. Por conseguinte, essa é a nova forma que se propõe pensar e aplicar os recursos de operações especiais, uma vez que o atual modelo desconsidera as necessidades retromencionadas.

3. INSTRUMENTAÇÃO METODOLÓGICA

O tipo de pesquisa utilizado compreende o tipo descritivo, junto com o exploratório, que para Mattar (1999, p.80) “... visa promover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva”. Este tipo de pesquisa é também utilizado para a elucidação de conceitos. Por exemplo, clarificar o conceito de grau de satisfação, que será um dos pilares desta investigação, ao final esta investigação terá também características de uma pesquisa explicativa.

A abordagem da pesquisa será predominantemente qualitativa cumulada com a quantitativa, uma vez que, entende-se que este tipo de pesquisa possibilita um enfoque mais crítico e participativo, além de traduzir objetivamente os quadros estatísticos que permitam uma visão panorâmica do fenômeno, no caso do seu escopo quantitativo, conforme leciona Triviños (1987, p. 117):

Talvez seja necessário lembrar os pontos de vista do marxismo sobre o qualitativo e o quantitativo. Já dissemos que surgiu uma dicotomia no campo da pesquisa [...] já o indicamos, não tem razão de existir, analisada da perspectiva marxista e da própria experiência dos pesquisadores [...] Toda pesquisa pode ser, ao mesmo tempo, quantitativa e qualitativa.

Para se conduzir uma pesquisa quantitativa é necessário descobrir quantas pessoas de uma determinada população compartilham uma característica ou um grupo de características projetadas para gerar medidas precisas e confiáveis que permitam uma análise estatística.

De acordo com Sâmara e Barros (2002, p. 30) “daí a necessidade de esses estudos serem elaborados a partir da elaboração de amostras da população, utilizando-se a estatística para esse fim, pois o que se pretende é extrapolar os resultados obtidos na amostra em estudo para determinada população.”.

Foram entrevistados 08 gestores da alta cúpula da PMTO, da PMGO e da SSP. Conforme disposição do Comitê de Ética, as funções e nomes dos entrevistados não são explicitados. Passaram a ser identificados por Gestores Públicos e numerados de 1 à 8.

O universo da parte quantitativa dessa pesquisa refere-se à quantidade de policiais militares que são especializados em operações especiais. Conforme se verifica no Almanaque de Especializações em Operações Especiais a PMGO tem 210 PMs nessas condições.

Para Barbetta (1999) população alvo é o conjunto de elementos que se quer abranger em um estudo e amostra é a parte representativa desse universo. Para que uma amostra represente com fidedignidade as características do universo, deve-se levar em consideração a extensão do universo, os recursos existentes, o nível de confiança estabelecido e o erro máximo permitido.

Estimou-se o nível de confiança de 95% e margem de erro de 5%. A população é constituída por cerca de 210 PMs especializados em operações especiais da PMGO, sendo encontrada por meio da aplicação da fórmula para o cálculo o tamanho da amostra.

Conhecendo o tamanho N da população, que nesse trabalho foi identificado por 210 PMs, pode-se fazer o seguinte cálculo:

$$\frac{n = N * n_0}{N + n_0} \quad n = \frac{210 * 400}{210 + 400} \quad n = \frac{84.000}{610} \quad n = 137 \quad ^5$$

Portanto, 137 é o número de questionários distribuídos. Para a condução da pesquisa qualitativa foi utilizado o método de coleta de informações no campo que mais permite interação, qual seja a entrevista. Para Vergara (2009, p. 2) “a entrevista quando adequadamente planejada, executada e interpretada permite a alimentação coerente da

⁵ Legenda: a) n0 = amostra inicial; b) n = amostra final; c) e = margem de erro; d) N = população.

pesquisa com informações que geram conclusões adequadas.” E salienta que a entrevista é um método de coletar dados que se vale do encontro de pessoas.

Conforme a classificação das entrevistas feita por Vergara (2009) foi utilizada a entrevista de estrutura semiaberta, focalizada e afunilada, conforme Cannel e Kahn *apud* Vergara (2009). Dessa forma, a sequência de perguntas teve uma ordem cronológica que permitiu ao entrevistado, sem esforço, passar de uma resposta a outra. É mais “prudente que se passe das mais fáceis para as mais específicas depois”, conforme (VERGARA, 2009, p. 12).

Os métodos de coleta de dados determinam a maneira como os dados serão obtidos no projeto (Samara e Barros, 2002). Os principais métodos utilizados para a coleta de dados são: observação, *survey*, pesquisa-ação, estudo de caso e estudo historiográfico.

O método utilizado para a coleta de dados será o *survey* ou levantamento, que segundo Malhotra (2001) consiste em um questionário estruturado dado a uma amostra de população e é destinado a coletar informações específicas dos questionados. Há algumas vantagens na utilização desse método, onde sua aplicação é relativamente simples e os dados obtidos são confiáveis porque as respostas são limitadas às alternativas mencionadas.

Para este estudo de caráter quantitativo foi utilizado o questionário, que tem por objetivo realizar medições de variáveis ou conceitos. Na elaboração dos questionários foram utilizadas perguntas fechadas, onde o entrevistado escolheu entre respostas pré-determinadas. A tabulação dos dados foi realizada no software Excel.

A pesquisa teve início no mês de outubro de 2010, com a elaboração do tema, definição do problema e dos objetivos, que de acordo com Barbeta (1999, p.15) “os objetivos de uma pesquisa devem ser elaborados de forma bastante clara, já que as demais etapas da pesquisa tomam como base estes objetivos”.

No mês de outubro, ainda, iniciou-se a revisão teórica, procurando embasamento teórico para ter respaldo na elaboração dos questionários e da entrevista e posterior análise das respostas obtidas.

As entrevistas foram agendadas conforme disponibilidade de horário das autoridades relacionadas. Foram distribuídos 137 questionários de perguntas fechadas e abertas para os policiais militares cursados em operações especiais. Todavia, somente 93 foram devolvidos respondidos.

Após a coleta, foram tabulados todos os dados no software Excel, mostrando a porcentagem das respostas obtida pelos entrevistados. Foram apresentadas as análises dos resultados da pesquisa de campo realizada com os policiais militares e com as autoridades em gráficos e tabelas para uma melhor visualização. A análise foi apresentada com respaldo na fundamentação teórica e os dados coletados nessa pesquisa envolveram os 93 questionários.

Os questionários foram compostos por um grupo de perguntas semi-abertas para a caracterização sócio-econômica-educacional do entrevistado. Foram compostos também por outro grupo de perguntas abertas para avaliar o grau de conhecimento sobre a doutrina de operações especiais. O modelo do questionário encontra-se no apêndice A. A entrevista está estruturada e seguiu o modelo do Apêndice B.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Á priori registre-se que foram devolvidos somente 68% dos questionários distribuídos. Isso afeta o grau de certeza inicialmente idealizado, todavia, ainda assim, fornece subsídios importantes de análise qualitativa sobre o fenômeno estudado. Os questionários juntados às 8 entrevistas feitas com Gestores Públicos da Secretária de Segurança Pública de Goiás, da Polícia Militar de Goiás e também da Polícia Militar do Estado do Tocantins fornecem os resultados que serão apresentados, discutidos e analisados a seguir.

As entrevistas possibilitaram um diagnóstico que visa, sobretudo, saber como as atividades de Operações Especiais (OE) são vistas e como devem ser empregadas em face da doutrina de OE para um novo enquadramento caso a hipótese empírica seja confirmada.

Conforme se abstrai é pertinente a proposição à priori que sustenta haver confusão nesse sentido. Senão vejamos: um dos entrevistados, quando perguntado sobre quais as ocorrências policiais militares que merecem intervenções especializadas, relata que:

Nós temos já definidos, inclusive na própria doutrina fala sobre isso. A questão do controle de distúrbio civil, geralmente há necessidade da intervenção da Polícia Militar com todo equipamento, todas as condições técnicas necessárias para esse controle e no dia-a-dia também a intervenção da Polícia Militar nesses conflitos sociais que redundam em crimes.

Evidencia-se no caso desse agente público, gestor de segurança pública, que não há um domínio com clareza de quais são os casos mais agudos de perturbação da ordem pública em que são necessárias intervenções mais especializadas. Outro escapa com generalizações do tipo:

Toda aquela missão que foge da rotina do Policiamento Ostensivo Preventivo, então toda aquela que se torna uma crise maior, um enfrentamento maior em termos de poder de fogo e situações que fuja dessa rotina necessita de uma intervenção especial.

A generalização é fruto do desconhecimento sobre a doutrina empregada nas OE. Isso não significa que o agente público, gestor de segurança pública, seja inábil ou alheio ao objeto da sua gestão, ao contrário, significa que os doutrinadores de OE não difundem ou propagam adequadamente os pressupostos das ações especiais em Goiás.

Por fim, corrobora-se essa carência, a seguinte fala de outro gestor, sobre esse mesmo tópico:

[...] são as ocorrências de grande monta, aquelas que envolvem não só o patrimônio, mais a incolumidade pública, quer dizer, ameaça ao patrimônio e às pessoas. Quando eu digo em grande monta eu digo ameaças com potencial de causarem um dano maior ao patrimônio seja público ou privado ou às pessoas. Agente pode citar como exemplo o Roubo a Banco que é sempre uma atividade criminosa de alto porte. Normalmente é praticada por elementos fortemente armados e em local de grande circulação de pessoas, então essa é uma ocorrência que me parece tipicamente adequada para a intervenção de policiamento especializado.

Outro conteúdo que denota confusão por parte dos entrevistados sobre qual é o grupo de OE do Estado de Goiás, foi obtido por meio das seguintes respostas:

Eu entendo de Operações Especiais, todos esses Grupos que desenvolvem atividades não-ordinárias. O Patrulhamento Tático, o Controle de Distúrbio Civil, o GIRO, o GATE. Todos esses Grupos que desenvolvem uma atividade diferenciada do Trabalho Ordinário, eu considero especializado.

Confirma-se esse desconhecimento em novo momento:

Nós começamos aí, já praticamente instituídas na corporação e nas Unidades, os chamados Grupamentos Táticos, a ROTAM, o Batalhão de Choque, temos o GIRO, o próprio GRAER que também pode ser utilizados nessa situação.

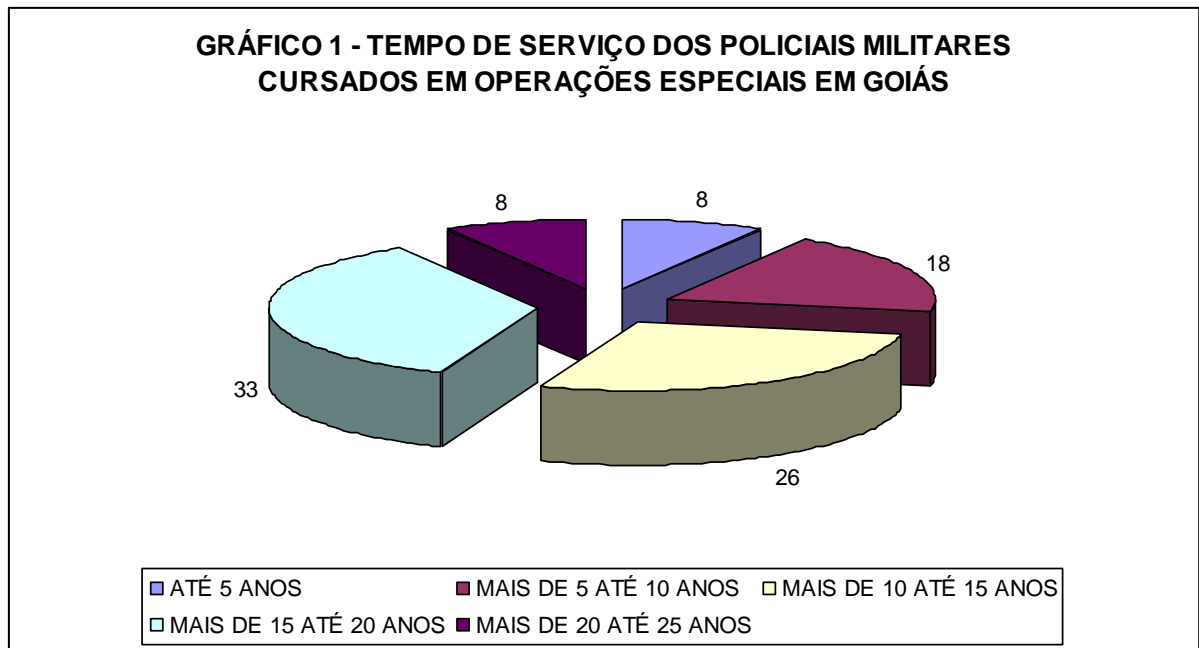
Finaliza-se com a mais uma exposição de que não há clareza sobre isso na alta cúpula da Segurança Pública goiana:

Salvo engano meu [...] mais acredito que seria a ROTAM, em certos casos o Batalhão de Choque dependendo da magnitude do evento e também o GPT Grupo de Patrulhamento Tático dependendo da expansão do evento onde ele ocorreria ou que rumos ele vai tomando no seu desenrolar.

É preciso enfatizar que dos oito pesquisados, 3 entrevistados de Goiás demonstraram estar em boa sintonia com a doutrina de OE. Todavia, isso se deve ao fato de que em suas carreiras, tiveram formação na área, portanto, para aqueles em que não fora oportunizada uma formação em OE, alguma ação corretiva deve ser planejada e executada em sede de difusão de conhecimentos.

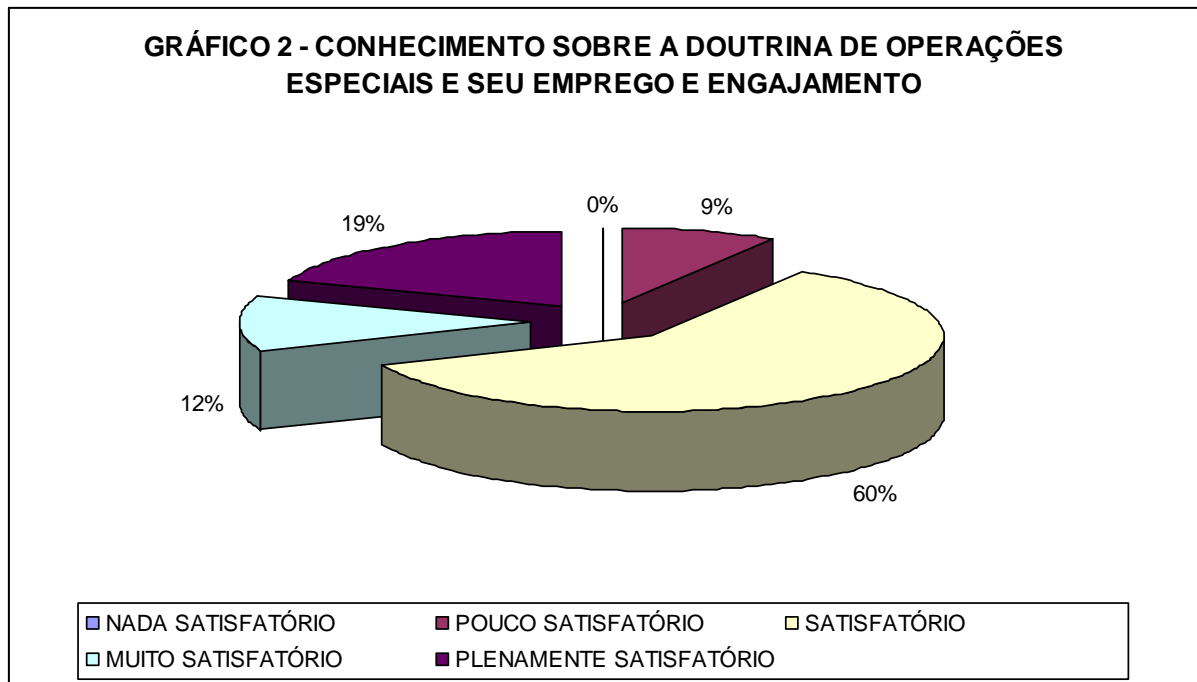
As autoridades entrevistadas no Estado do Tocantins, no total de 3, foram unânimes em demonstrar um satisfatório conhecimento sobre OE. O modelo estrutural adotado na PMTO facilita essa compreensão, uma vez que a unidade de OE é subordinada direta ao Chefe do Estado Maior Geral da corporação.

Sendo assim, passa-se então à análise dos questionários aplicados aos operadores de OE em Goiás. O gráfico 1 traz uma caracterização sobre o tempo de serviço dos policiais militares (PM) cursados em Operações Especiais (OE). A média de tempo de serviço desses operadores de OE é de quase 15 anos de serviço, portanto, não se trata de uma tropa inexperiente para o serviço policial militar. Esse quadro revela também que nenhum desses PM está prestes a se aposentar, uma vez que todos estão com tempo de serviço inferior aos 25 anos de atividade. Esse dado permite um espaço de tempo mais dilatado para se preparar novas turmas de operadores de OE, antes do envelhecimento profissional desses homens aos 30 anos de serviços prestados.



Fonte: Pesquisa de campo 2011. Elaboração: os autores (2011).

Uma informação importante para esse estudo é a que se abstrai do gráfico 2. Esses dados mapearam o conhecimento que cada operador de OE revelou possuir sobre a doutrina, o emprego e o engajamento das atividades de OE. Nesta pesquisa nenhum sujeito pesquisado revelou que seu conhecimento sobre OE era “nada satisfatório”. Apenas 9% disseram que seu conhecimento era “pouco satisfatório” e outros 60% informaram ser satisfatórios seus conhecimentos. Os relatos sobre uma qualidade superior do conhecimento de OE ficou com 31% das indicações, sendo 12% para “muito satisfatório” e 19% para “plenamente satisfatório”.



Fonte: Pesquisa de campo 2011. Elaboração: os autores (2011).

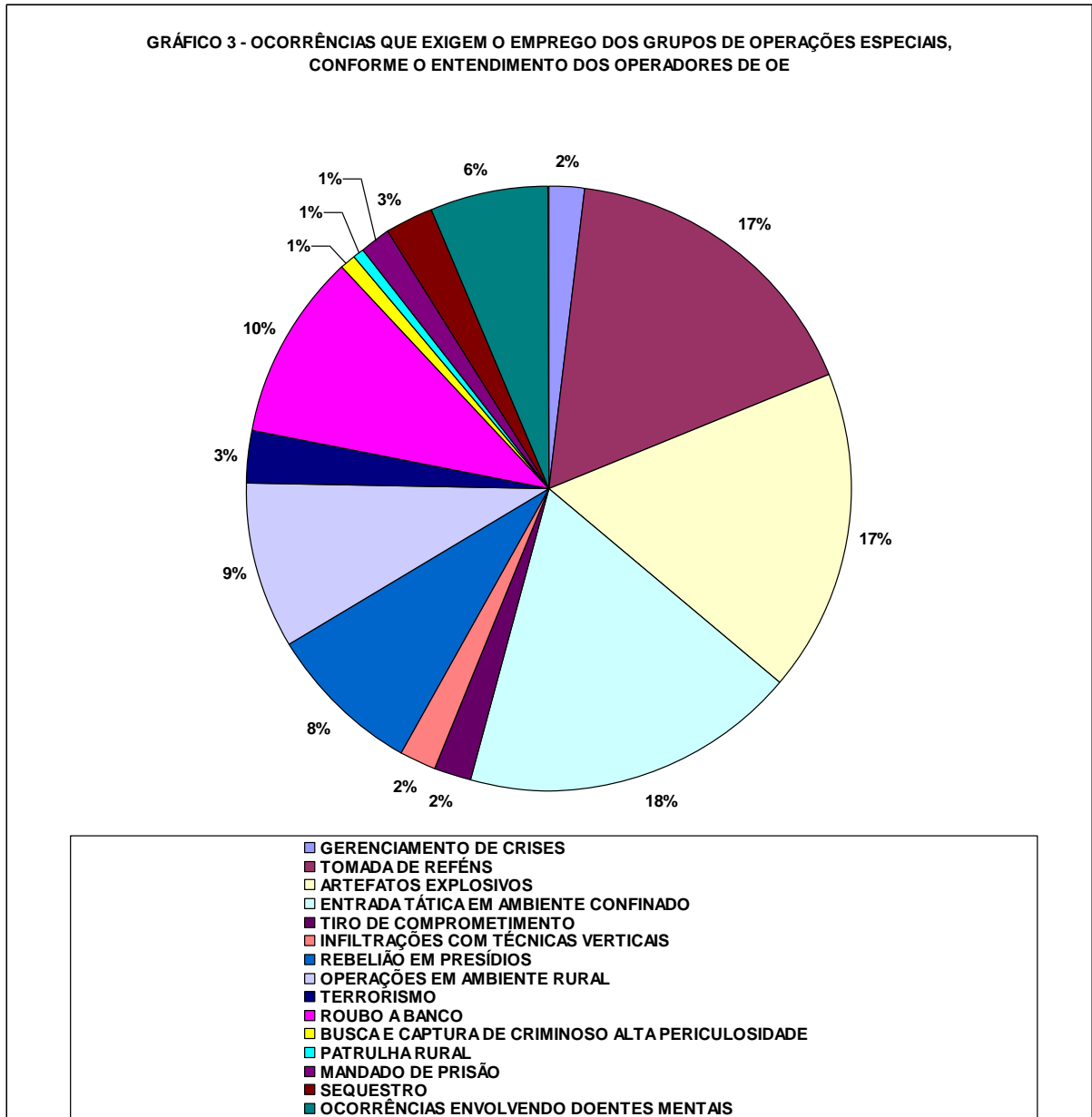
O gráfico 3 demonstra quais as ocorrências que os operadores de OE consideram ser passíveis de intervenção de OE. Foi solicitado que cada sujeito da pesquisa indicasse cinco ocorrências típicas de OE. Percebe-se que algumas dessas atividades não são típicas de OE, a exemplo de “patrulha rural” e “mandado de prisão”. Outro detalhe que merece observação é que a ocorrência de roubo a banco em si não se configura, inicialmente, uma ocorrência típica de OE, todavia, se evoluir para tomada de refém ou com suspeitos barricados, torna-se ocorrência de OE.

Nesse gráfico percebe-se que há uma confusão por parte dos operadores no sentido de confundir opções táticas de OE com ocorrências que exigem intervenção de OE. A ocorrência policial é descrição do fato que corrompe ou altera a ordem pública. Cada tipo de alteração da ordem pública enseja uma resposta policial, seja ela ordinária ou especial, conforme as condições concretamente observadas. Constatada a necessidade de intervenção de OE, o comando de OE analisa o cenário e escolhe uma alternativa tática para intervir ou mesmo combina várias alternativas devidamente coordenadas para lograr o êxito da missão.

Essa confusão é um diagnóstico que requer tratamento em nível de instrução. Pode-se afirmar que a instrução, que deve ser cotidiana, está falha no seu quesito de esclarecer essas minúcias para o corpo operador de OE.

As ocorrências que se destacaram como típicas de intervenção de OE foram: ocorrências com tomadas de reféns com 17% das citações; ocorrências envolvendo artefatos

explosivos 17%; atos de terrorismo 8%; roubo a banco 10% e ocorrências envolvendo doentes mentais. Destaca-se que apareceu uma modalidade, equivocadamente classificada como ocorrência, de “entrada tática em ambiente confinado” com 18% das citações, todavia, trata-se de uma opção tática de OE, conforme anteriormente já dito.



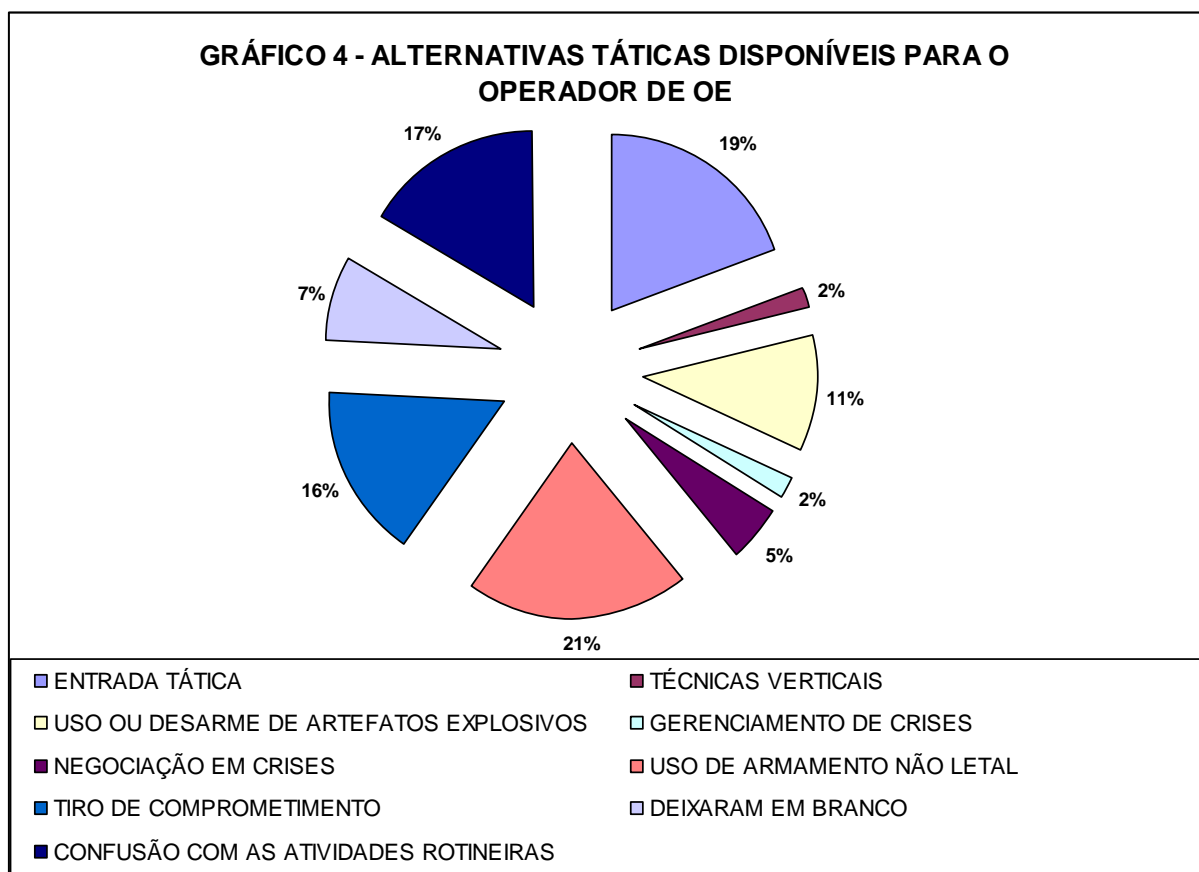
Fonte: Pesquisa de campo 2011. Elaboração: os autores (2011).

O gráfico 4 é resultado do questionamento sobre quais alternativas táticas disponíveis para as atividades de OE. A entrada tática foi lembrada nas citações somando 19% do total. O tiro de comprometimento apareceu com 16%, o uso ou a desativação de artefatos explosivos apareceu com 11%. Aqui outra ressalva merece ser feita, uma vez que

usar explosivos como opção tática está correto, já desativar artefato explosivo não é opção tática é ocorrência que merece intervenção de OE.

Uma opção timidamente lembrada é a alternativa tática de uso de técnicas verticais que apareceu com somente 2% das citações, outra foi o gerenciamento de crises com apenas 2%, e por fim a negociação de crises com somente 5%.

Fato que demonstra que há debilidade na formação ou na instrução cotidiana é que 7% deixaram em branco esse quadro de respostas e outros 17% fizeram confusão sobre a nomenclatura correta das técnicas, usando termos de policiamento convencional ou mesmo indicando nomes de grupos especializados para substituir as táticas. Tudo isso revela que a formação e a instrução cotidiana devem ser reforçadas visando o pronto emprego em eventos e ocorrências de crise aguda típicas de OE.

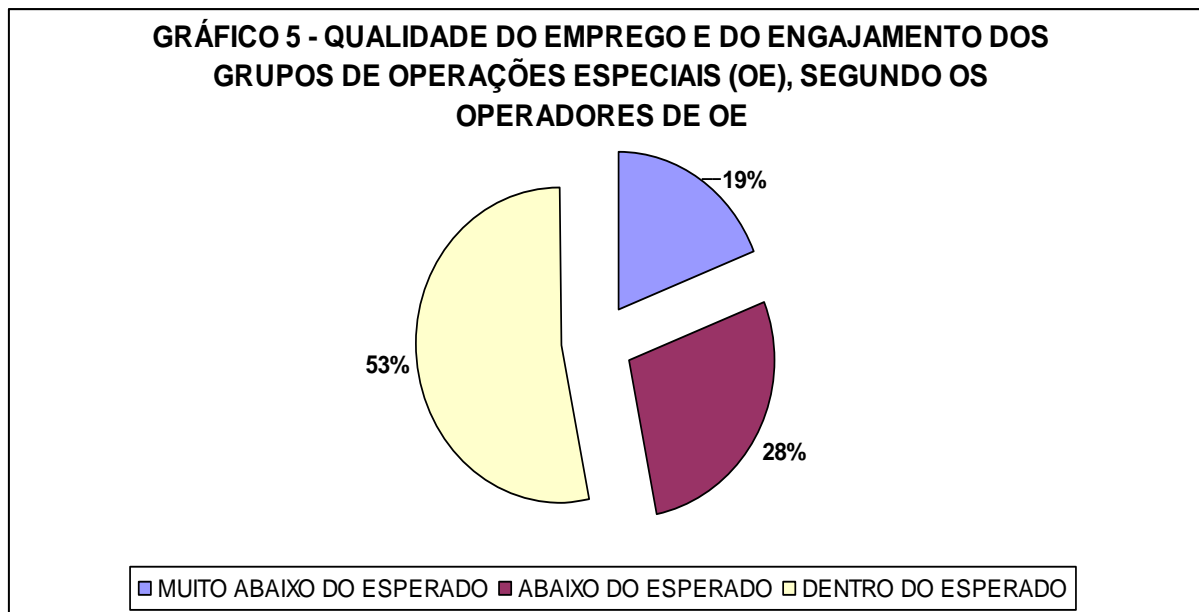


Fonte: Pesquisa de campo 2011. Elaboração: os autores (2011).

O gráfico 5, o último, destaca a percepção dos operadores de OE sobre a qualidade do emprego e engajamento do Grupos de Operações Especiais. Não apareceu nenhuma resposta que indicasse a classificação “acima do esperado” e nem “muito acima do

esperado”. 53% revelou que a qualidade das OE em Goiás está dentro do esperado e outros 47% que está, no mínimo “abaixo do esperado”, sendo que destes 19% indicou que está “muito abaixo do esperado”.

Perguntados os motivos que justificavam suas respostas, obteve-se que em 34% das menções o motivo para estar abaixo do esperado era de ordem política, uma vez que as atividades de OE estão subordinadas exclusivamente ao 1º Comando Regional de Polícia Militar, sediado em Goiânia o que dificulta seu emprego em todo estado. 28% respondeu que os equipamentos e armamentos não são adequados e 43% enfatizou que falta treinamento constante. 58% afirmaram que há um descompasso entre a doutrina de OE e o emprego por parte dos comandos, que ante a ausência de crises agudas que carecem de intervenção de OE, empregam as unidades de OE em atividades convencionais de policiamento em detrimento da instrução cotidiana.



Fonte: Pesquisa de campo 2011. Elaboração: os autores (2011).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se desde o início apresentar as atividades de operações especiais como uma modalidade de intervenção especial importantíssima para o êxito na solução de crises agudas de perturbação da ordem pública.

Enfatizou-se, inicialmente, que um possível descompasso entre a representação da alta cúpula da gestão de segurança pública em Goiás e no Tocantins geraria o emprego inadequado das OE.

Essa hipótese foi confirmada, uma vez que os resultados encontrados nas entrevistas e questionários aplicados corroboram-na. Foi identificado um grupo de gestores da alta cúpula da segurança pública em Goiás que demonstraram desconhecimento sobre a doutrina e o emprego das OE. Reforçaram essa tese as respostas dos questionários dos operadores de OE, onde 58% relatou perceber descompasso entre doutrina e emprego de OE e 43% avaliou que a percepção das OE em Goiás está abaixo do esperado por não haver treinamentos cotidianos.

O treinamento de OE, tanto na formação como no dia a dia, deve ser readequado para aprofundar os conhecimentos dos operadores de OE, uma vez que a nítida confusão de conceitos sobre as modalidades intervenções, ocorrências policiais e alternativas táticas de OE.

Percebe-se, apesar de que não é um indicativo seguro, que a representação que alguns gestores da alta cúpula da gestão da segurança pública em Goiás afeta as atividades de OE, uma vez que há o emprego em atividades de policiamento convencionais, em detrimento do treinamento cotidiano.

O mesmo diagnóstico não se deu em relação à PMTO. A estrutura das OE na PMTO é outra. Lá as autoridades entrevistadas demonstraram refinada sintonia com os paradigmas de OE. Um caso de *benchmarking* posse ser usado em relação ao modelo tocantinense, qual seja, utilizar a mesma subordinação ao Chefe do Estado Maior Geral ou ao Subcomandante Geral, para possibilitar o emprego da unidade de OE em todo estado goiano.

Por fim, propõe-se que os doutrinadores de OE em Goiás, formulem seminários e oficinas didático-pedagógicas para difusão da doutrina e dos preceitos de OE.

REFERÊNCIAS E BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

AAKER, David A, et al. **Pesquisa de Marketing**. Tradução Reynaldo Cavalheiro Marcondes. São Paulo: Atlas, 2001.

ALBRECHT, Karl. **Programando o futuro**. São Paulo : Makron Books, 1994.

ANSOFF, H. Igor. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo : Atlas, 1990.

_____. **Implantando a administração estratégica.** São Paulo : Atlas, 1993.

ANTUNES, Celso. **Como desenvolver conteúdos explorando as Inteligências Múltiplas.** Petrópolis: Vozes, Aperfeiçoamento de Oficiais – Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São apresentada no mestrado profissional em Ciências Policiais, de Segurança e Ordem Pública: Centro de Aperfeiçoamento. 2002.

ARGUIN, G. **O planejamento estratégico no meio universitário.** Tradução de Valdemar Cadó. Brasília: Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, 1988.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais.** 3ª edição. Florianópolis: Ed. Da UFSC, 1999.

BEATO F, Cláudio C. et alli. **Evolução da Criminalidade Violenta em MG.** Artigo apresentado na ANPOCS. Belo Horizonte, 1998.

BRAGA, Douglas Gerson. **Conflitos, eficiências e democracia na gestão pública.** 1. reimp. Rio de Janeiro: Fiocruz, 1998.

BRAGA, Jorge. **Resgate de reféns – um desafio à inteligência das Polícias Militares.** Monografia do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais – Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, 1991.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.** 8. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2003.

BRASIL. ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO. C 20-1 - **Glossário de Termos e Expressões para Uso no Exército,** 3ª edição. Brasília, 2003, p.C-14.

CALDEIRA, T. **Ter Medo em São Paulo.** In: BRANT, V.C. (org.). *Trabalhar e Viver.* São Paulo: Brasiliense, 1989.

CAMPOS, Wagner. **O que é Gestão Estratégica?** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-que-e-a-gestaostrategica/286-53/>>. Acesso em 02 de jun. 2011.

CERTO, Samuel; PETER, J. Paul. **Administração estratégica.** São Paulo : Makron Books, 1993.

CERVO, Amaro Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica.** 4. ed. São Paulo: MAKRON Books, 1996.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 6. ed. São Paulo. Cultural, 1990.

_____. **Recursos Humanos.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Gerenciando Pessoas.** 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2004.

COELHO, Edmundo Campos. **A Criminalidade Urbana Violenta. Dados:** Revista de Ciências Sociais. Rio de Janeiro, v.31, n.2, pp. 145-183, 1988.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de Serviços.** São Paulo: Atlas, 2002.

CROSBY, P. **A gestão pela qualidade.** Banas Qualidade, v.8, n. 70, p. 98. 1998.

DAVID, Antonio Carlos Suarez et al. **Ações de Polícia Militar em ocorrências envolvendo reféns.** Trabalho de Monografia apresentada ao Curso de Especialização de Oficiais em Políticas Públicas de Justiça Criminal e Segurança: Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro, 1995.

DEREK, Abell F. **Duplo planejamento.** HSM Management, São Paulo, n.16, p.106-114, set./out. 1999.

DRUCKER, P. F. **Administração para o futuro.** São Paulo: Pioneira, 1996.

FEIGUIN, D. e LIMA, R.S. **Tempo de Violência: Medo e Insegurança em São Paulo.** In: São Paulo em Perspectiva: Revista da Fundação SEADE. São Paulo, 9(2), abr./jun, 1995.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M.I. **Gestão Empresarial:** de Taylor aos nossos dias: evolução e tendência da moderna administração de empresas. São Paulo. Pioneira. 1997.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação.** Tradução: Gustavo Severo de Borba . [et al]. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, Antonio Carlos, **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo. Atlas, 2002.

GOLDSTEIN, Herman. **Improving Policing: A Problem Oriented Approach.** In: Community Policing – Classical Readings – Willard M.Oliver, Prentice Hall, 2000.

IKEDA, M.Y. **Curso de controle e resolução de conflitos e situações de crise. Noções de operações especiais.** Grupo Tático. Btl. de Operações Especiais. Brigada Militar. Rio Grande do Sul, Maio 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 725p.

_____. **Administração de marketing.** São Paulo : Atlas, 1975.

LEÃO, D.J.A. **A história dos comandos.** São Paulo. APMBB. 1993.

LÜCK, H. **A aplicação do planejamento estratégico na escola.** Gestão em Rede, Brasília, n. 19, p. 8-13, abr. 2000. Disponível em: <http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/luck_planejamento.pdf>. Acesso em: 28 mai. 2011.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico.** 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MCMAINS, M. e MULLINS, W. **Crisis negotiations: managing critical incidents and hostage situations in law enforcement and corrections**. Cincinnati: Anderson Publishing Co., 1996.

MINICUCCI, A. **Psicologia Aplicada à Administração**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 1995.

ROBBINS, S. P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. 3ª tiragem. São Paulo: Saraiva, 2002

_____. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002 (b).

SANTIN, Valter Foletto. **Controle Judicial da Segurança Pública: eficiência do serviço na prevenção e repressão ao crime**. ed. Revista dos Tribunais, São Paulo, 2004.

SENAC-SP. **Qualidade em Comércio e Serviços**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1992.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização da aprendizagem**. São Paulo: Nova Cultural, 1990.

TACHIZAWA, Takeshy; RESENDE, Wilson. **Estratégia empresarial : tendências e desafios**. São Paulo : Makron Books, 2000.

TAYLOR, B. **Strategies for planning. Long Range Planning**, Elmsford, p.27-40, Aug. 1975.

THOMÉ, Ricardo Lemos e SALIGNAC, Angelo Oliveira. **O gerenciamento das situações policiais críticas**. Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Políticas Públicas de Justiça Criminal e Segurança Pública, 2004.

TOLEDO, F. e MILIONI, B. **Dicionário de Recursos Humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo. Editora Atlas. 1987.

VASCONCELLOS, Paulo. **Planejamento estratégico**. Belo Horizonte : Fundação João Pinheiro, 1979.

VERGARA, S. C.. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

APENDICE “A”- QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE CAMPO

Os dados serão utilizados para pesquisas e elaboração de Trabalho Técnico Científico de Especialização em Gestão Organizacional, da Universidade Federal de Goiás. Não é necessária a sua identificação.
 Ubirajara Rosses do Nascimento Júnior, Wander de Araujo Vieira e Wendel de Jesus Costa especializando em Gestão Organizacional. RESPONSÁVEIS PELA PESQUISA:

1. Data do preenchimento do questionário: ___/___/___ Horário: ___:___ Município: _____ GO.
 1.1. Sexo: Masc. () Fem. () 1.2. Idade: _____
 1.3. Estado civil: Solteira/o () Casada/o () Companheira/o () Separada/o ou Divorciada/o () Viúva/o ()
 1.4. Você se considera: Indígena () Negro/a () Pardo/a () Amarela/o () Mulata/o () Branca ()
 1.5. Tem filhos/as: Sim () Não () Quantos? _____ Masculino () Feminino ()

2. Escolaridade:

Fundamental: () completo () incompleto ().

Médio: () completo () incompleto ()

Universitário: () completo () incompleto ()

Qual curso: _____

Pós-Graduação: _____

3. Renda familiar:

Até 01 salário mínimo (). 01 a 03 salários mínimos (). 04 a 10 salários mínimos ().

10 a 20 salários mínimos (). acima de 20 salários mínimos ().

4. Quanto tempo você tem na ativa da PMGO: _____ anos. Quando você concluiu o Curso de Operações Especiais _____

5. O seu conhecimento sobre a **doutrina de Operações Especiais** no que se refere ao seu emprego e engajamento é:

Nada satisfatórios ();

Pouco satisfatórios ();

Satisfatórios ().

Muito Satisfatórios ();

Plenamente Satisfatórios ()

6. Cite em quais tipos de desordem pública e ou ocorrência policial militar que devem ser empregados os Grupos de Operações Especiais:

1) _____

- 2) _____
 3) _____
 4) _____
 5) _____

7. Descreva quais as alternativas táticas disponíveis aos Grupos de Operações Especiais:

8. Como você classifica o emprego e o engajamento dos Grupos de Operações Especiais em Goiás:

- Muito abaixo do Esperado ();
 Abaixo do Esperado ();
 Dentro do Esperado ();
 Acima do Esperado ();
 Muito Acima do Esperado ().

9. Explique as razões da sua escolha:

APENDICE “B”- ROTEIRO PARA ENTREVISTA

**Os dados serão utilizados para pesquisas e elaboração de Trabalho Técnico Científico de Especialização em Gestão Organizacional, da Universidade Federal de Goiás. Não é necessária a sua identificação.
 Ubirajara Rosses do Nascimento Júnior, Wander de Araujo Vieira e Wendel de Jesus Costa especializando em Gestão Organizacional. RESPONSÁVEIS PELA PESQUISA:**

1. Data Da Entrevista: ___/___/___ Horário: ___:___ Município: _____ GO.

1.1. Sexo: Masc. () Fem. () 1.2. Idade: _____

1.3. Estado civil: Solteira/o () Casada/o () Companheira/o () Separada/o ou Divorciada/o () Viúva/o ()

1.4. Você se considera: Indígena () Negro/a () Pardo/a () Amarela/o () Mulata/o () Branca ()

1.5. Tem filhos/as: Sim () Não () Quantos? _____ Masculino () Feminino ()

2. Escolaridade:

Fundamental: (). completo () incompleto ().

Médio:(). completo () incompleto ()

Universitário: (). completo () incompleto ()

Qual curso: _____

Pós-Graduação: _____

3) Quais tarefas o senhor realiza na sua função de gestor?

4) Quais tarefas o senhor caracteriza como mais complexas na sua função?

5) Quais situações (crises) o senhor considera necessária uma intervenção policial militar mais especializada?

6) Quais seriam os grupos da PMGO chamados para intervir nessas crises?

7) O senhor conhece os grupos especialistas da PMGO?

8) Dos grupos citados o senhor sabe dizer qual é de Operações Especiais?

9) O senhor sabe dizer em quais situações cada um deve ser empregado?

10) Como o senhor avalia as atividades do Grupo de Operações Especiais?

- 11) Quais missões o senhor reputa de exclusividade do Grupo de Operações Especiais?
- 12) O que o Grupo de Operações Especiais representa para o senhor como gestor público/comandante?