



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



RUAN PICANÇO DE SOUZA

**A GESTÃO DE CRISES PELA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS: avaliação e
aprimoramento das estratégias de resposta a situações de crise.**

GOIÂNIA-GO

2024

RUAN PICANÇO DE SOUZA

**A GESTÃO DE CRISES PELA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS: avaliação e
aprimoramento das estratégias de resposta a situações de crise.**

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

GOIÂNIA-GO

2024

A GESTÃO DE CRISES PELA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS: avaliação e aprimoramento das estratégias de resposta a situações de crise.

CRISIS MANAGEMENT IN THE MILITARY POLICE OF GOIÁS: Evaluation and Improvement of Response Strategies to Crisis Situations.

Ruan Picanço de Souza¹

Levi Santos Santana²

Resumo

A gestão de crises é um desafio em qualquer área, especialmente no que diz respeito à segurança pública. O estudo teve como objetivo investigar como é feita a gestão de crises operacionais na Polícia Militar de Goiás (PMGO), destacando normativas e ações adotadas. A metodologia envolve uma abordagem qualitativa, com coleta de dados documentais e questionários. Observou-se que a PMGO emprega técnicas de menor potencial ofensivo, com treinamentos regulares e atualizações tecnológicas. Observou-se que os policiais militares percebem variabilidade na eficácia das respostas a crises, apontando a necessidade de melhorias na frequência dos treinamentos e na clareza dos planos de contingência. A partir disso, melhorias foram identificadas e propostas por meio da análise SWOT, incluindo o detalhamento dos planos de contingência, fortalecimento dos treinamentos, aprimoramento da comunicação interna e externa, e integração tecnológica. Concluiu-se que a PMGO possui uma base sólida, mas precisa de ajustes contínuos para aprimorar a resposta a crises e fortalecer a segurança pública.

Palavras-chave: Gestão de Crises; Polícia Militar de Goiás; Técnicas de Menor Potencial Ofensivo.

Abstract

Crisis management is a challenge in any field, especially concerning public safety. This study aimed to investigate how operational crisis management is conducted within the Military Police of Goiás (PMGO), highlighting the regulations and actions adopted. The methodology involves a qualitative approach, with the collection of documentary data and questionnaires. It was observed that the PMGO employs low-lethality techniques, with regular training and technological updates. Police officers perceive variability in the effectiveness of crisis responses, pointing to the need for improvements in the frequency of training and the clarity of contingency plans. Based on this, improvements were identified and proposed through a SWOT analysis, including the detailing of contingency plans, strengthening of training, enhancement of internal and external communication, and technological integration. It was concluded that the PMGO has a solid foundation but requires continuous adjustments to improve crisis response and strengthen public safety.

Keywords: Crisis Management; Military Police of Goiás; Less-Lethal Techniques

¹Aluno do Curso de Formação de Oficiais e do MBA em Gestão de Polícia Ostensiva do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás. Bacharel em Direito e Especialista em.... Email:

²Tenente-Coronel da PMGO, Bacharel em Direito e Teologia, Licenciado em Pedagogia e Ensino Profissional e Tecnológico, Pós-graduado em Direito Processual, Direito Administrativo Contemporâneo, Polícia Judiciária Militar com ênfase em docência superior e em Altos Estudos em Segurança Pública, Mestre em Ensino para a Educação Básica.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de crises operacionais é um domínio complexo e multifacetado que desempenha um papel crucial numa variedade de setores, especialmente em contextos de segurança pública e emergência. Esta disciplina consiste na identificação, análise e resposta a acontecimentos imprevistos e potencialmente danosos, de forma a minimizar danos e a gerir eficientemente recursos em tempos de incerteza e pressão. A gestão de crises operacionais é, no seu cerne, sobre preparação e resposta, abrangendo a capacidade de prever cenários potenciais, desenvolver planos de contingência, treinar indivíduos para lidar com situações adversas e implementar estratégias de comunicação eficazes (Cunha, 2019).

A gestão de crises operacionais moderna destaca a importância da resiliência e adaptabilidade. Num contexto caracterizado pela mudança rápida e pela interligação global, as crises podem emergir de formas imprevisíveis e ter impactos de longo alcance. Uma abordagem eficaz, portanto, requer um aprofundamento dos riscos e vulnerabilidades, assim como a capacidade de reagir rapidamente e de forma coordenada quando a crise se desfaz. Isto inclui a habilidade de comunicar de forma efetiva com o público e outras partes interessadas, mantendo a transparência e a confiança (Assi, 2021).

A gestão de crise é um aspecto crítico para forças de segurança em todo o mundo (SALVADOR; IKEDA; CRESCITELLI, 2017) e a Polícia Militar de Goiás (PMGO) não é exceção. Esta análise se concentra em avaliar e aprimorar as estratégias de resposta da PMGO para uma série de crises e constitui um exame oportuno devido à sua importância na manutenção da ordem pública e na proteção dos cidadãos.

Primeiro, é essencial entender a complexidade e variedade das crises que a Polícia Militar pode enfrentar. Elas podem variar desde distúrbios civis até desastres naturais e compreendem eventos de alto risco como sequestros e ataques terroristas. Cada uma delas exige uma resposta única, equilibrada e eficaz, destacando a importância de uma abordagem sofisticada e detalhadamente planejada para a gestão de crises.

A justificativa para este exame se dá diante de uma necessidade de garantir que a Polícia Militar execute uma gestão de crises eficiente. Tal capacidade garante não só a segurança dos cidadãos mas também a manutenção da ordem pública e prevenir situações potencialmente letais. Em Goiás, onde a segurança pública também é um pré-requisito fundamental para a estabilidade e a qualidade de vida, o valor desta análise é ainda maior.

Adicionalmente, esta pesquisa em gestão de crises tem implicações importantes para o desenvolvimento de protocolos e diretrizes mais precisos e robustos. Um manual claro de ações

bem fundamentado é crucial para orientar as ações da Polícia Militar em cenários de crise, assegurando respostas rápidas e adequadas a uma variedade de cenários.

Outro grande impacto dos resultados desta pesquisa é sobre os programas de treinamento implementados para policiais. Programas de treinamento adequados, reais e que se assemelhem em tudo à realidade são críticos para assegurar que os policiais estejam adequadamente preparados para enfrentar as diversas crises que possam surgir. A eficácia destes programas de treinamento pode ser consideravelmente aumentada com base nos dados obtidos desta pesquisa.

Nessa linha, este estudo levantou o seguinte problema de pesquisa: De que forma a PM pode melhorar o modelo adotado de lidar com os eventos de crise ou os incidentes críticos?

O objetivo geral deste trabalho é avaliar a gestão de crises na Polícia Militar de Goiás, descrevendo as normativas e ações adotadas pela organização. Os objetivos específicos são: 1) Identificar os principais aspectos que orientam a gestão de crises pela PMGO; 2) Analisar as estratégias de resposta da organização em situações de crise, apontando os pontos fortes e fracos.

Este estudo adotou uma metodologia qualitativa, seguindo a abordagem proposta por González (2020), para avaliar com base nas percepções de Polícias Militares acerca das estratégias de gestão de crises da Polícia Militar de Goiás (PMGO). Iniciou-se com uma revisão de literatura, incluindo artigos científicos e outros materiais técnicos, para obter uma visão abrangente do assunto.

Utilizando uma análise SWOT, o estudo identificou pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças nas estratégias de gestão de crises empregadas pela PMGO, avaliando-as à luz de princípios fundamentais como preparação, resposta, comunicação e recuperação. A partir da identificação de lacunas e oportunidades, foram elaboradas propostas visando a otimização dos procedimentos vigentes e a introdução de novas abordagens para aprimorar a eficácia da gestão de crises pela PMGO.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE CRISE

A gestão de crises é fundamental para o sucesso organizacional, pois permite às organizações lidar com situações imprevistas e melhorar sua resiliência. Implementar um sistema robusto de gestão de crises ajuda a navegar em desafios, promovendo uma cultura de comunicação aberta, aprendizado contínuo e adaptação rápida. Assim, a gestão de crises se

integra à estratégia organizacional, garantindo que a organização não só sobreviva, mas também prospere diante de adversidades (Peci, 2020).

A complexidade intrínseca dos sistemas sociais com os quais interagimos é um fator que notavelmente desafia nossa capacidade de gestão, especialmente em contextos de crise. Esta complexidade é amplificada pela natureza aberta desses sistemas, que operam em constante interação com elementos externos de seus ambientes, fenômeno intensificado pela globalização e pela convergência de aspectos tecnológicos, culturais e sociais em escala macro (Bastos et al., 2023).

Diferentemente, os sistemas fechados, que predominam em ambientes de laboratório, oferecem poucas informações, que é a gestão de crises em ambientes reais e imprevisíveis. Assim, torna-se vital para a eficácia da gestão de crises desenvolver e adotar metodologias que não apenas reconheçam a complexidade desses sistemas sociais, mas também permitam análises que possam antecipar e mitigar as repercussões de crises emergentes. Este desafio destaca a necessidade de estratégias inovadoras em gestão de crises que possam se adaptar e responder à dinâmica complexa e multifacetada dos sistemas sociais modernos (Bastos et al., 2023).

Paralelamente, a crescente complexidade dos sistemas políticos e sociais exige uma compreensão aprofundada do seu comportamento, particularmente em situações de crise, o que se tornou um desafio cada vez maior para os profissionais que atuam diretamente nesses ambientes. Nesse cenário, a modelagem conceitual emergiu como uma ferramenta valiosa, ganhando espaço significativo no cenário corporativo por sua capacidade de capturar a essência operacional dos sistemas em momentos críticos (Araujo; Gouveia; Araujo, 2023).

Tal abordagem é crucial para a gestão de crises, pois proporciona um entendimento claro dos princípios que regem os sistemas em situações de emergência, facilitando o desenvolvimento de estratégias proativas e eficazes para prevenir, responder e recuperar-se de crises. A expansão do uso da modelagem conceitual reflete um reconhecimento da sua importância na orquestração de respostas adaptativas e na mitigação de impactos adversos durante eventos críticos (Araujo; Gouveia; Araujo, 2023).

Há uma grande demanda por teorias e modelos conceituais que ajudem a melhorar a eficácia individual ou organizacional frente às crises. Esta alta demanda por guias para melhoria gera uma grande oferta de autores e gurus que contribuem com sua visão sobre alguns dos segredos do sucesso. Espera-se oferecer uma orientação baseada no que a teoria e a prática atual definem como boas práticas para enfrentar os desafios que as crises apresentam (Salvador; Ikeda; Crescitelli, 2017).

A gestão de crises é um campo essencial e desafiador, especialmente em um mundo cada vez mais interconectado e volátil. Lidar com crises exige mais do que uma resposta reativa; demanda preparação, resiliência e a capacidade de aprender e adaptar-se continuamente. Crises podem emergir de diversas fontes, sejam elas naturais, como desastres climáticos, ou humanas, como crises financeiras e conflitos geopolíticos. O desafio é multifacetado, envolvendo a mitigação de impactos imediatos e a gestão de consequências a longo prazo (Cunha, 2019).

A eficácia na gestão de crises começa muito antes de uma crise emergir. A preparação é a chave. Isso inclui a identificação de potenciais riscos, a avaliação da vulnerabilidade e capacidade de resposta das organizações e a criação de planos de contingência detalhados. A formação e o treinamento regulares de equipes de resposta a crises são igualmente cruciais, garantindo que, quando uma crise ocorrer, a resposta seja rápida, coordenada e eficaz (Santos; SERAFIM, 2020).

Uma das pedras angulares da gestão de crises é a comunicação. Durante uma crise, a informação precisa e confiável é vital, tanto para equipes de resposta quanto para o público. A capacidade de comunicar efetivamente pode ajudar a mitigar o pânico, a orientar ações de resposta e a manter a confiança pública. Isso requer canais de comunicação claros e testados, bem como planos para enfrentar a desinformação (Salvador; Ikeda, 2018).

A adaptabilidade é outro componente crítico. As crises são, por natureza, imprevisíveis, e as estratégias de resposta precisam ser flexíveis o suficiente para se ajustar a situações em rápida mudança. Isso pode envolver a revisão de planos à luz de novas informações ou a mudança de táticas se as abordagens iniciais não estiverem funcionando (Salvador; Ikeda; Crescitelli, 2017).

A gestão de crises não termina quando a situação imediata é resolvida. A fase de recuperação é igualmente importante. Isso inclui avaliações do que funcionou ou não, o aprendizado com a experiência e a integração desses aprendizados em planos futuros. A recuperação também envolve apoiar indivíduos e comunidades afetadas, ajudando-os a reconstruir e a se recuperar (Assi, 2021).

Em última análise, a gestão de crises é sobre resiliência - a capacidade de resistir, adaptar-se e recuperar-se de adversidades. Isso requer uma abordagem holística que integre preparação, resposta, comunicação e recuperação. Em um mundo onde as crises parecem cada vez mais frequentes e complexas, desenvolver e aprimorar essas capacidades é fundamental para organizações, comunidades e sociedades como um todo. A gestão eficaz de crises não apenas salva vidas e minimiza danos, mas também fortalece a capacidade de enfrentar desafios futuros, tornando-nos mais preparados, resilientes e adaptáveis (Tito; Araújo, 2019).

2.2 ESTRATÉGIAS DE RESPOSTA A CRISES EM FORÇAS DE SEGURANÇA PÚBLICA

Na gestão de crises operacionais pela Polícia Militar, a chave para manter a ordem e a segurança durante períodos de alta tensão e incerteza está em estratégias bem elaboradas e adaptáveis. É fundamental observar como essas estratégias se desdobram, desde a preparação inicial até a resposta efetiva a eventos como desastres naturais, atos de terrorismo e distúrbios civis. O ponto de partida é sempre a preparação: a Polícia Militar deve estar pronta, compreendendo os riscos envolvidos, elaborando planos de ação e treinando suas equipes para lidar com uma variedade de cenários (Assi, 2021).

Uma gestão eficaz de crises operacionais depende, significativamente, de uma comunicação transparente e assertiva. Isso se aplica tanto na coordenação interna entre diferentes agências quanto na comunicação com o público. Manter as pessoas informadas, tranquilas e orientadas sobre como proceder é crucial. Aqui, a transparência e a precisão das informações compartilhadas podem fazer toda a diferença, fortalecendo a confiança no trabalho da Polícia Militar e evitando a disseminação de boatos e falsidades (DIAS et al., 2015).

A coordenação interagencial emerge como um pilar fundamental na resposta a crises operacionais. A complexidade dos desafios atuais exige uma abordagem colaborativa, que envolva não só a Polícia Militar, mas também especialistas de saúde pública, assistência social e infraestrutura crítica. Uma ação conjunta e bem coordenada assegura o uso otimizado de recursos e a eficácia das intervenções (Szabó; Risso, 2018).

O papel da tecnologia e da análise de dados na resposta a crises operacionais também não pode ser subestimado. Ferramentas como mapeamento geográfico e sistemas de comunicação avançados, além das redes sociais, são essenciais para avaliar rapidamente as situações, distribuir recursos de maneira eficiente e manter uma comunicação fluída entre equipes de resposta e a comunidade (Serra; Souza; Cirillo, 2020).

O treinamento e a realização de simulações regulares são indispensáveis para garantir que as equipes estejam sempre prontas para a ação. Esses exercícios simulados ajudam a identificar falhas nos planos existentes e asseguram que todos saibam suas funções em uma situação real de crise. Essa preparação contínua mantém a Polícia Militar ágil, pronta para agir de maneira competente e confiante diante de qualquer desafio (Oliveira, 2018).

Por último, tem a fase de análise pós-crise. Esta etapa é crucial para refinar estratégias e integrar as lições aprendidas aos futuros planos de ação. Revisar o que foi bem-sucedido e o que precisa de ajustes permite que a Polícia Militar aprimore constantemente suas capacidades (Almeida, 2019).

Nesse contexto, policiais frequentemente representam a primeira linha de defesa contra o crime e a violência, assumindo a responsabilidade de proteger pessoas, propriedades e ativos contra potenciais ameaças. No entanto, enfrentam inúmeros riscos e desafios em seu cotidiano. Eles podem se deparar com situações que demandam uma gestão de crise ágil e efetiva, como roubos, agressões, distúrbios, incêndios ou ataques terroristas (Souza; Serra, 2020).

Situações de crise são eventos imprevisíveis e estressantes que podem ter consequências graves tanto para os policiais quanto para as pessoas sob sua proteção. Por isso, é essencial que estejam preparados e treinados para enfrentar cenários de crise relacionados ao crime, adotando etapas básicas para assegurar a própria segurança e a de terceiros. Aqui seguem algumas orientações para policiais no manejo de situações de crise em contextos criminais (Lima; Bueno; Mingardi, 2016).

O primeiro passo em qualquer situação de crise é a avaliação cuidadosa do cenário. Os policiais precisam identificar a natureza, localização e severidade da ameaça, além de solicitar reforço ou serviços de emergência, se necessário. Também é fundamental seguir os protocolos de resposta emergencial estabelecidos por seus empregadores e agências de aplicação da lei. Por exemplo, em uma situação de atirador ativo, é preciso alertar as autoridades competentes, isolar o local e orientar as pessoas a se protegerem ou evacuarem a área (Cardoso, 2019).

É necessário que os policiais tenham consciência de suas próprias capacidades e limitações, reconhecendo seus pontos fortes e áreas de melhoria. Aqueles que estão armados devem saber manejar suas armas com segurança e eficácia, enquanto os desarmados devem estar aptos a utilizar outras ferramentas ou técnicas de defesa pessoal e proteção de civis (Lima; Bueno; Mingardi, 2016).

Estabelecer um perímetro de segurança, controlar acessos e evacuar indivíduos não envolvidos são ações prioritárias para assegurar a cena de um incidente. Prevenir danos adicionais e preservar evidências são objetivos chave, requerendo ações como a proteção de itens valiosos e a coleta de provas que possam auxiliar investigações futuras. Utilizar habilidades de comunicação verbal e não-verbal para acalmar agressores, vítimas e espectadores é um passo essencial. A força deve ser usada apenas quando estritamente necessária e de maneira proporcional à ameaça. Técnicas de negociação e mediação podem ser cruciais para resolver a situação de forma pacífica (Viana, 2021).

Avançando, os policiais também devem ser capazes de gerenciar suas próprias emoções, mantendo-se calmos e profissionais, mesmo sob pressão. Evitar envolvimento pessoal ou emocionais permite que mantenham o foco em suas responsabilidades. Oferecer primeiros socorros, conforto e suporte a pessoas feridas ou em estado de choque é fundamental. Além dos

cuidados imediatos, é importante fornecer informações claras e orientações sobre os próximos passos, assim como encaminhar indivíduos para os recursos ou assistência apropriados (OLIVEIRA, 2018).

Policiais desempenham um papel crucial na manutenção da segurança e ordem pública, especialmente em situações de alta complexidade e risco. Estar preparado para gerenciar crises operacionais de maneira efetiva não apenas protege a comunidade, mas também resguarda a integridade física e mental dos profissionais envolvidos. Seguindo estas diretrizes, policiais podem abordar situações de crise com maior confiança e competência (Szabó; Risso, 2018).

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste estudo consiste em uma análise qualitativa com base em González (2020), que visa compreender e analisar retrospectivamente os procedimentos de gerenciamento de crises implementados pela Polícia Militar de Goiás (PMGO) com o objetivo de propor medidas e soluções para melhorar essas estratégias. Foi realizada uma abordagem qualitativa que se concentrou na análise de um questionário enviado aos policiais militares da PMGO.

Procedeu-se então à análise crítica das respostas levantadas utilizando uma abordagem de análise SWOT para identificar pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças nas práticas de gestão de crises do PMGO. Utilizei um quadro teórico que incluía princípios básicos de gestão de crises, como preparação, resposta, comunicação e recuperação, para avaliar a eficácia das estratégias utilizadas e identificar áreas que precisavam de melhorias.

Com base nas lacunas e oportunidades identificadas na fase de análise, foram elaboradas propostas e soluções destinadas a otimizar os procedimentos existentes e a introduzir novos procedimentos que possam fortalecer a capacidade do PMGO de gerir crises de forma mais eficaz. Coloquei especial ênfase na melhoria da preparação e formação da polícia, na comunicação eficaz durante as crises e na implementação de estratégias de recuperação mais eficazes.

A fase final do estudo consistiu na preparação de recomendações detalhadas para a implementação das medidas propostas. Estas recomendações abrangeram aspectos práticos como a atribuição de recursos, potenciais desafios de implementação e estratégias para monitorizar e avaliar a eficácia das melhorias propostas. É importante ressaltar que a metodologia utilizada focou-se exclusivamente na análise de documentos, sem realização de entrevistas, para fundamentar as soluções propostas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 MANEJO DE CRISES NA PMGO

A Polícia Militar de Goiás emprega uma abordagem detalhada e sofisticada para a gestão de crises, focando no uso de Dispositivos de Efeito Controlado (DEC). Esta abordagem visa garantir a eficácia das operações, preservando vidas e minimizando danos através do uso de técnicas e equipamentos de menor potencial ofensivo. De acordo com o sumário de uma instrução tática, o objetivo é apresentar técnicas voltadas ao emprego de instrumentos como granadas de efeito moral e armas de incapacitação neuromuscular, que causam desorientação temporária sem lesões permanentes. Esses métodos buscam debilitar ou incapacitar o perpetrador de forma controlada, utilizando dispositivos que são projetados especificamente para minimizar o risco de fatalidades.

As capacitações abrangem desde o emprego de granadas, que criam condições favoráveis para intervenções rápidas em ambientes fechados, até dispositivos eletroeletrônicos como o SPARK Z 2.0, que utilizam corrente elétrica para incapacitar temporariamente indivíduos por meio de descargas controladas. Além disso, a PMGO incorpora armamentos como a espingarda Gauge 12, que pode ser carregada com munição de impacto controlado para situações que exigem uma resposta não letal.

O treinamento regular e a atualização de técnicas são vitais para a estratégia de resposta a crises, com a PMGO priorizando a atualização constante de equipamentos e a capacitação de seu efetivo para manusear essas tecnologias avançadas. A gestão de crises da PMGO reflete um equilíbrio entre a eficiência operacional e a ética na força policial, buscando sempre métodos que protejam tanto os oficiais quanto os civis envolvidos.

Vale apontar que a gestão de crises pela PMGO é caracterizada por uma abordagem múltipla, que emprega uma série de técnicas táticas especializadas, com ênfase na preservação da vida, aplicação da lei e restabelecimento da ordem pública. Essas práticas são delineadas em um conjunto rigoroso de procedimentos que começam com a atuação do primeiro interventor e se estendem até o controle avançado e gestão da cena por oficiais especializados.

No momento inicial de um incidente crítico, o primeiro interventor é crucial, realizando ações fundamentais que vão desde conter a situação para evitar a escalada do risco até isolar a área e estabelecer comunicação eficaz para reduzir o estresse e a tensão. A capacidade de manter a calma e de estabilizar a cena é vital, pois os primeiros 15 a 45 minutos são críticos para o sucesso das operações subsequente.

A PMGO também destaca a importância do Posto de Comando durante a gestão de crises, que serve como o centro de coordenação e controle, onde decisões são tomadas com base em informações coletadas e analisadas meticulosamente. Este posto é crucial para a integração das ações entre o primeiro interventor, o controlador do incidente e o gestor do incidente crítico, garantindo uma resposta coerente e coordenada.

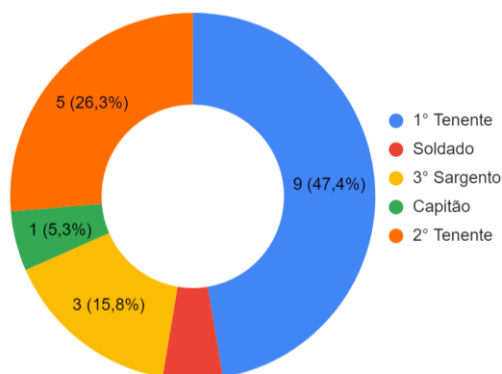
Além disso, o treinamento contínuo em negociação e técnicas não-letais faz parte integral da preparação dos policiais, permitindo uma abordagem menos invasiva e mais focada na segurança de todos os envolvidos. A utilização de alternativas táticas especializadas, como tiros de comprometimento e invasão tática, é considerada apenas quando medidas menos invasivas se mostram insuficientes.

Esses procedimentos refletem uma postura organizacional não rotineira, preparada para lidar com a alta pressão psicológica e a agilidade exigida em situações de crise, ao mesmo tempo em que enfrentam a exploração midiática e os conflitos de competência. O gerenciamento de crises pela PMGO é, portanto, um processo dinâmico que exige uma constante adaptação às circunstâncias do incidente, com um foco claro na resolução eficaz e no mínimo dano possível.

4.2 PERCEPÇÃO DE POLICIAIS MILITARES SOBRE A GESTÃO DE CRISES

Os dados coletados por meio das entrevistas foram organizados e visualizados de forma gráfica para uma melhor análise. O Gráfico 1 apresenta a distribuição dos entrevistados segundo suas respectivas graduações ou postos dentro da hierarquia da Polícia Militar de Goiás. Esta visualização ajuda a entender a representatividade das diferentes graduações na amostra estudada.

Gráfico 1 - Distribuição de Graduação/Posto na Hierarquia.

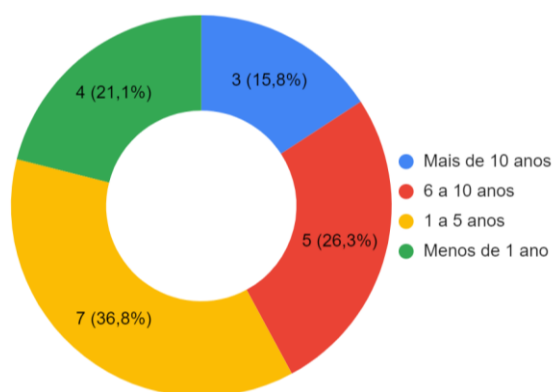


Fonte: Autores (2024).

A composição da amostra evidencia uma predominância de 1º Tenente (9 representantes), seguida por 2º Tenentes (5 representantes), o que indica uma maior participação de indivíduos em estágios iniciais de suas carreiras na Polícia Militar de Goiás. Os 3º Sargentos aparecem em seguida com 3 entrevistados. Capitão e Soldado são representados por 1 entrevistados, respectivamente.

Já no Gráfico 2, por sua vez, foi levantado o tempo que cada entrevistado está na organização. Esta visualização permite entender a experiência acumulada pelos participantes, que pode influenciar diretamente suas percepções e abordagens em situações de crise.

Gráfico 2 - Tempo que os entrevistados estão atuando na PMGO?

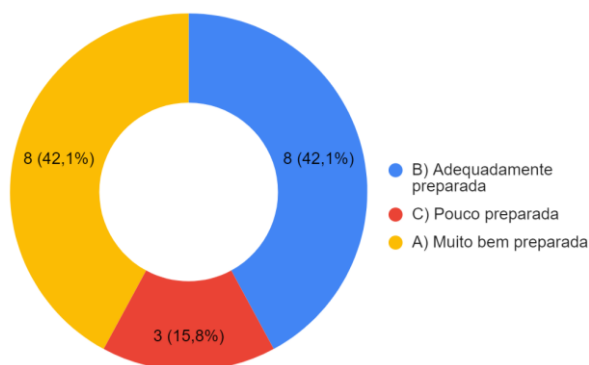


Fonte: Autores (2024).

Na análise do tempo de serviço dos entrevistados na Polícia Militar de Goiás, observamos que a maioria, com 7 representantes, possui entre 1 a 5 anos de experiência, indicando uma forte presença de membros relativamente novos na organização. Eles são seguidos por 5 entrevistados com 6 a 10 anos de serviço, refletindo profissionais mais estabelecidos que possivelmente ocupam posições intermediárias e têm um conhecimento aprofundado das operações e mudanças estratégicas. Os grupos com menor e maior tempo de serviço, sendo menos de 1 ano com 4 respondentes e 3 entrevistados com mais de 10 anos. Essa composição sugere uma mistura de visões que pode enriquecer a compreensão das práticas e desafios na gestão de crises dentro da PMGO, permitindo uma visão equilibrada entre novas abordagens e tradições estabelecidas.

Uma vez analisada a questão demográfica da amostra entrevistada, agora investigou-se a percepção dos entrevistados sobre a preparação da PMGO para responder a crises. As respostas estão explicitadas no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Avaliação da preparação da PMGO para responder a crises.



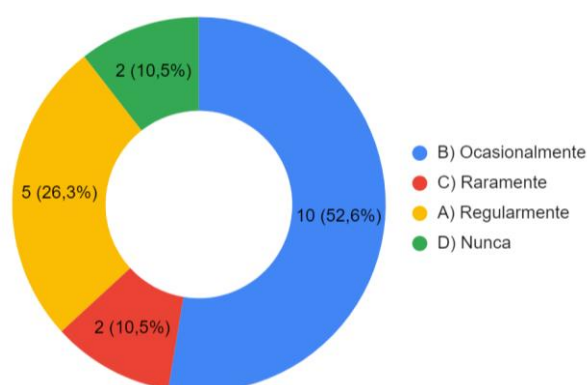
Fonte: Autores (2024).

Os dados mostram que não há um consenso. 8 entrevistados consideram a PMGO "Adequadamente preparada", enquanto 8 consideram sua atuação "Muito bem preparada" para responder a crises. Isso indica que, em geral, os participantes avaliam que a organização possui uma preparação razoável, mas talvez vejam espaço para melhorias.

Por outro lado, três entrevistados consideram a PMGO "Pouco preparada", sinalizando preocupações sobre a capacidade da organização em lidar com situações de crise. Essa minoria pode representar perspectivas de funcionários que identificam falhas ou áreas problemáticas que precisam de atenção. A avaliação geral indica que a PMGO é vista como preparada ou bem preparada por muitos entrevistados, mas há um contingente menor que percebe falhas na capacidade de resposta. Isso sugere a necessidade de focar em áreas específicas para melhoria, enquanto se consolida o que já funciona bem.

Já no Gráfico 4, avaliou-se com que frequência a PMGO realiza treinamentos específicos para gestão de crises. Esses achados estão no Gráfico 4.

Gráfico 4 - Com que frequência a PMGO realiza treinamentos específicos para gestão de crises?

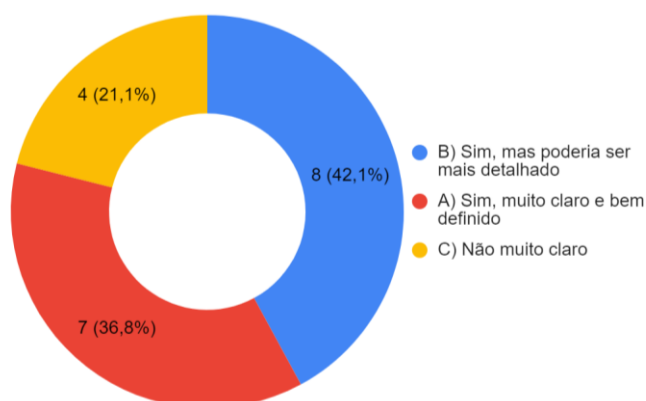


Fonte: Autores (2024).

A maioria dos entrevistados (10) indica que a PMGO realiza treinamentos específicos para gestão de crises ocasionalmente. Isso sugere que, embora haja uma prática estabelecida de treinamento, a frequência pode não ser tão alta quanto necessário para manter um alto nível de preparação constante. 5 entrevistados afirmam que esses treinamentos ocorrem regularmente, o que aponta para uma percepção de um compromisso contínuo e consistente com a capacitação em gestão de crises, essencial para manter as equipes atualizadas e prontas para responder a qualquer incidente. Por outro lado, quatro entrevistados relatam que os treinamentos ocorrem raramente ou nunca. Essas respostas são preocupantes, pois indicam uma possível lacuna na preparação da equipe, o que pode comprometer a eficácia da resposta organizacional em situações de crise.

No passo seguinte, foi analisado se a PMGO possui um plano de contingência claro para diferentes tipos de crises. As respostas estão apresentadas no Gráfico 5.

Gráfico 5 - A PMGO possui um plano de contingência claro para diferentes tipos de crises?



Fonte: Autores (2024).

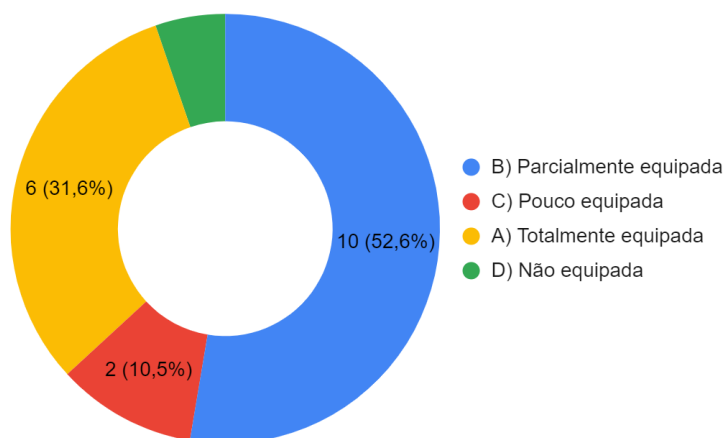
A maioria dos entrevistados (8) acredita que a PMGO possui um plano de contingência para crises, mas reconhece que este poderia ser mais detalhado. Isso indica uma base existente de preparação que, no entanto, necessita de refinamento e maior especificidade para abordar diversos cenários de crise de forma eficaz. 7 entrevistados consideram o plano de contingência da PMGO como muito claro e bem definido, refletindo uma percepção positiva da capacidade organizacional de responder a crises. Essa resposta sugere que para uma parcela significativa da força, as diretrizes existentes são suficientes e claras, oferecendo uma estrutura sólida para a ação durante emergências.

Contudo, quatro entrevistados relatam que o plano não é muito claro, indicando uma preocupação significativa com a ambiguidade ou a falta de abrangência nos procedimentos de

contingência. Essa visão pode representar lacunas na comunicação ou na formação que precisam ser endereçadas para garantir que todos os membros da PMGO compreendam e possam executar o plano de forma eficaz em momentos críticos.

A próxima análise mostrada no Gráfico 6 analisa se a PMGO está equipada com as ferramentas tecnológicas adequadas para gestão de crises.

Gráfico 6 – Respostas para: Na sua opinião, a PMGO está equipada com as ferramentas tecnológicas adequadas para gestão de crises?



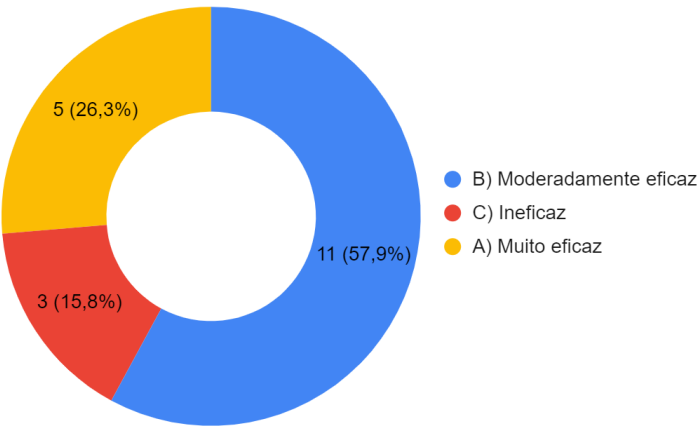
Fonte: Autores (2024).

A grande parte dos entrevistados (10) considera que a PMGO está parcialmente equipada com as ferramentas tecnológicas necessárias para a gestão de crises. Esta percepção indica que, embora existam ferramentas em uso, essas podem não ser totalmente adequadas ou suficientes para cobrir todas as necessidades operacionais em situações de crise. A necessidade de melhorias e complementos é evidente para otimizar a eficácia da resposta. Por sua vez, 6 entrevistados avaliam que a organização está totalmente equipada, sugerindo uma visão positiva de que a PMGO possui as ferramentas tecnológicas necessárias para enfrentar as crises de forma eficaz. Esta opinião pode refletir uma boa integração e uso de tecnologias atualizadas na organização.

Entretanto, três entrevistados expressam preocupações significativas, com dois deles apontando que a PMGO está pouco equipada e um declarando que está não equipada. Estas respostas indicam deficiências críticas nas ferramentas tecnológicas disponíveis, o que pode comprometer a capacidade de resposta efetiva em situações de emergência.

Na sequência investigou-se como os entrevistados descrevem a comunicação interna da PMGO durante uma crise. Os resultados estão no Gráfico 7.

Gráfico 7 – Resposta para: Como você descreveria a comunicação interna da PMGO durante uma crise?

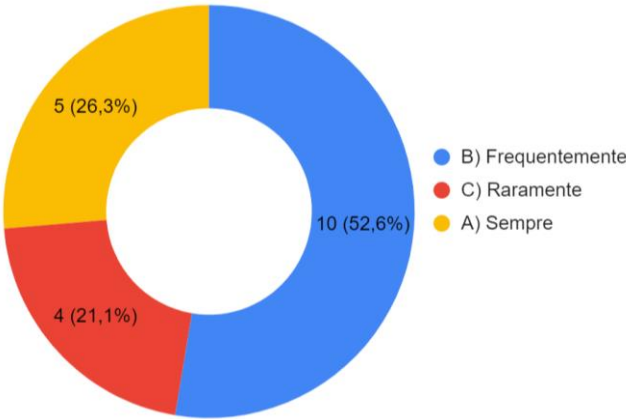


Fonte: Autores (2024).

A maior parte dos entrevistados descrevem a comunicação interna durante uma crise como moderadamente eficaz. Esta percepção indica que a comunicação cumpre seu papel, mas com margem para melhorias significativas. 5 entrevistados consideram a comunicação interna muito eficaz, refletindo uma forte confiança na capacidade da PMGO de manter linhas de comunicação claras e funcionais durante crises. Esta opinião positiva é um indicativo de que, para uma fração considerável dos membros, os protocolos e ferramentas de comunicação atuais são adequados e eficientes.

Por outro lado, três entrevistados avaliam a comunicação interna como ineficaz, demonstrando uma preocupação crítica com falhas substanciais no sistema de comunicação da PMGO durante situações de emergência. Esta perspectiva aponta para falhas que podem comprometer a coordenação e resposta efetiva em momentos críticos.

Gráfico 8 - A PMGO promove a coordenação interagencial em situações de crise?



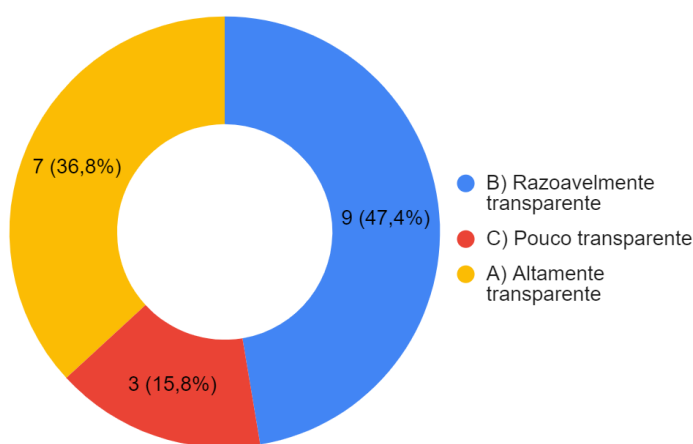
Fonte: Autores (2024).

Nota-se que 10 indica que a PMGO frequentemente promove a coordenação interagencial durante crises. Isso destaca uma prática consolidada de colaboração com outras agências, o que é essencial para uma resposta abrangente e eficaz em situações de emergência. A frequente coordenação interagencial implica que a PMGO mantém uma rede ativa de comunicação e colaboração.

Em consonância, 5 entrevistados afirmam que a coordenação interagencial ocorre sempre, refletindo uma política muito positiva e sistemática de integração e cooperação contínua com outras entidades. Esta resposta destaca uma forte orientação da PMGO para garantir que as operações de crise sejam gerenciadas com o máximo de eficiência, aproveitando recursos e capacidades de múltiplas agências. Por outro lado, quatro entrevistados veem essa coordenação como algo que acontece raramente.

Em seguida, analisou-se como a transparência na comunicação com o público é tratada pela PMGO durante crises. Os resultados estão no Gráfico 9.

Gráfico 8 - Como a transparência na comunicação com o público é tratada pela PMGO durante crises.?

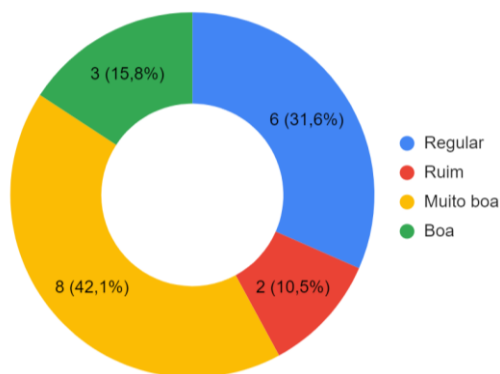


Fonte: Autores (2024).

A maioria dos entrevistados considera a transparência na comunicação da PMGO com o público durante crises como razoavelmente transparente, indicando que, apesar dos esforços para manter o público informado, ainda há espaço para melhorias em termos de clareza e abrangência das informações. Sete entrevistados avaliam a comunicação como altamente transparente, destacando a eficácia da PMGO em fornecer informações claras e oportunas. Por outro lado, três entrevistados veem a transparência como insuficiente, apontando para deficiências significativas na qualidade e quantidade das informações divulgadas, o que sugere a necessidade de melhorar os canais de comunicação e as políticas de divulgação.

Nessa linha, o Gráfico 9 avaliou integração das informações entre a PMGO e outras agências.

Gráfico 9 - Como você avalia a integração das informações entre a PMGO e outras agências (como tribunais e agências de liberdade condicional)?

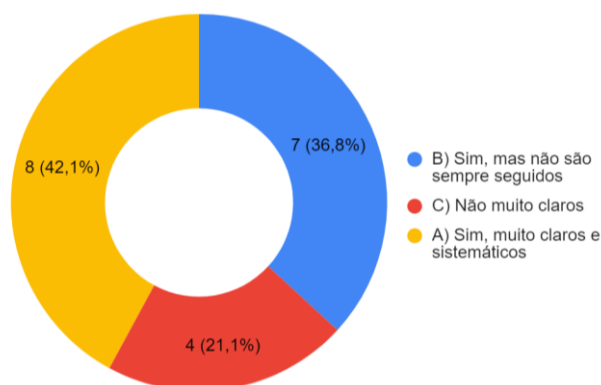


Fonte: Autores (2024).

Observando o Gráfico 9, nota-se que a maioria dos entrevistados avalia a integração das informações entre a PMGO e outras agências como "Muito boa" (8) ou "Boa" (6), indicando alta eficiência e eficácia nos processos de compartilhamento de informações. No entanto, 6 entrevistados consideram a integração como "Regular," e 2 a classificam como "Ruim," sugerindo que, embora haja robustez na colaboração, existem áreas que precisam de melhorias significativas.

Avançando, no Gráfico 10 avaliou-se se existem procedimentos claros para avaliação pós-crise na PMGO.

Gráfico 10 – Respostas para: Existem procedimentos claros para avaliação pós-crise na PMGO?

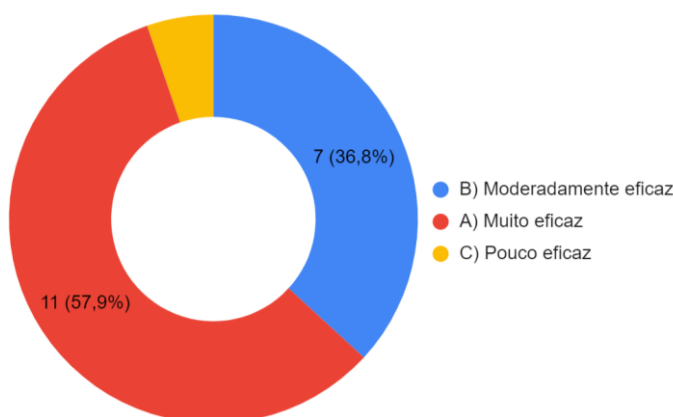


Fonte: Autores (2024).

Nota-se a maioria dos entrevistados na PMGO reconhece a existência de procedimentos pós-crise claros e sistemáticos, essenciais para a aprendizagem organizacional e aprimoramento de respostas futuras. No entanto, um número significativo de entrevistados observa que esses procedimentos nem sempre são seguidos, o que sugere falhas na implementação que podem afetar a eficácia das avaliações pós-crise. Além disso, alguns entrevistados mencionam que os procedimentos não são muito claros, apontando para problemas de comunicação e documentação que podem comprometer a consistência e qualidade das avaliações e das melhorias decorrentes.

No Gráfico 11, destaca-se como os entrevistados classificariam a eficácia geral das respostas da PMGO a crises recentes

Gráfico 11 – Respostas para: Como você classificaria a eficácia geral das respostas da PMGO a crises recentes?

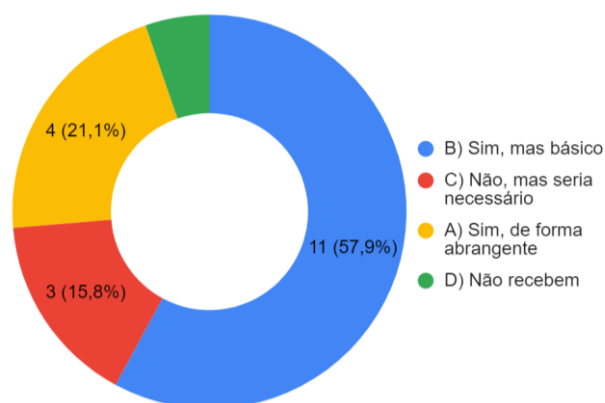


Fonte: Autores (2024).

A maioria dos entrevistados avalia as respostas da PMGO a crises recentes como muito eficazes. Isso indica uma percepção positiva sobre a capacidade da organização de lidar adequadamente com situações de crise, demonstrando eficiência e eficácia em suas ações. Nessa linha, 7 entrevistados classificam as respostas como moderadamente eficazes, sugerindo que, embora as ações da PMGO tenham sido geralmente eficazes, ainda há margem para melhorias ou áreas onde a resposta poderia ser mais ágil ou abrangente. Apenas um entrevistado considera as respostas da PMGO como pouco eficazes, indicando uma visão crítica sobre a capacidade da organização de lidar com crises recentes de forma eficaz.

O próximo ponto foi analisar se os policiais da PMGO recebem treinamento específico em gestão de emoções e estresse em crises. Os resultados podem ser observados no Gráfico 12.

Gráfico 12 – Os policiais da PMGO recebem treinamento específico em gestão de emoções e estresse em crises.?

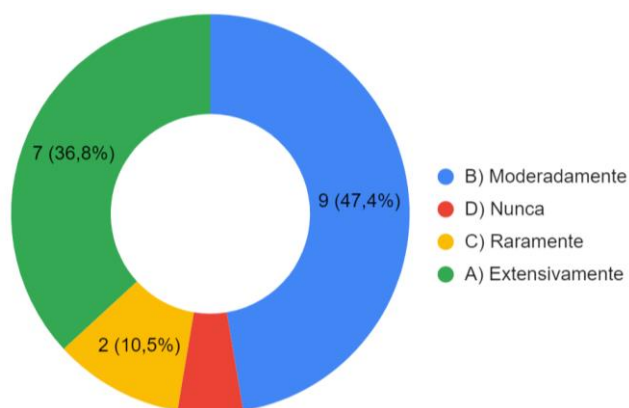


Fonte: Autores (2024).

A maioria dos entrevistados indica que os policiais da Polícia Militar de Goiás (PMGO) recebem treinamento em gestão de emoções e estresse, mas consideram esse treinamento apenas básico, com 11 das respostas apontando para uma formação que não abrange todas as necessidades práticas em situações de crise. Por outro lado, quatro entrevistados afirmam que o treinamento é abrangente, sugerindo que alguns membros percebem um comprometimento efetivo da PMGO em fornecer recursos completos para o manejo eficaz das emoções e do estresse. Contudo, 4 entrevistados expressam uma preocupação significativa, notando que tal treinamento é insuficiente ou mesmo inexistente, destacando uma lacuna na preparação dos policiais para lidar com os aspectos psicológicos das crises.

Na sequência, analisou-se como a PMGO utiliza a análise de dados e informações durante crises. Os achados estão no Gráfico 13.

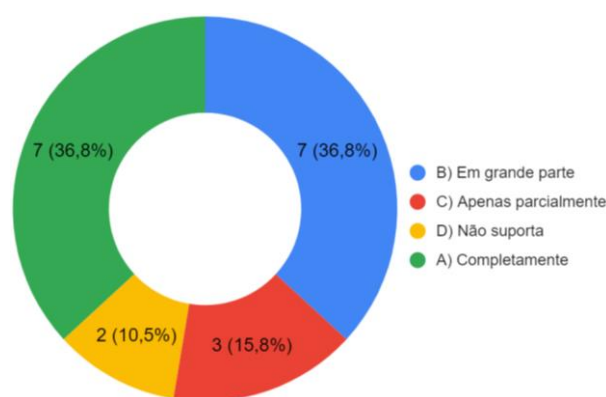
Gráfico 13 – Respostas para: como a PMGO utiliza a análise de dados e informações durante crises?



Fonte: Autores (2024).

Enquanto 7 entrevistados indicam que a organização utiliza análise de dados extensivamente, sugerindo um alto nível de integração tecnológica e decisões informadas, 9 afirmam que o uso é apenas moderado, potencialmente refletindo limitações em recursos ou treinamento. 3 entrevistados relatam um uso raro ou inexistente de análise de dados, o que é preocupante, pois indica que decisões em algumas situações de crise podem não estar sendo baseadas em dados robustos. Essa variação nas respostas destaca a necessidade de uma avaliação mais profunda das práticas de gestão de dados da PMGO, visando melhorar a consistência e eficácia na utilização de análises para fortalecer a resposta organizacional a crises.

Gráfico 14 – Resposta para: A infraestrutura da PMGO suporta eficazmente as operações durante grandes crises?

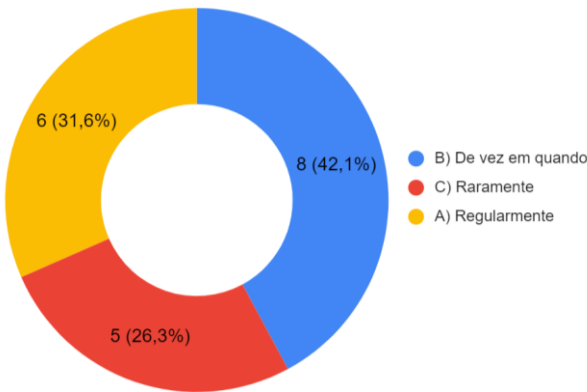


Fonte: Autores (2024).

A avaliação sobre a infraestrutura. 7 entrevistados consideram que a infraestrutura suporta completamente as operações, evidenciando uma forte confiança na capacidade e robustez das instalações e recursos. Outros 7 entrevistados percebem que a infraestrutura suporta as operações em grande parte, sugerindo uma visão geralmente positiva, mas com ressalvas que apontam para a necessidade de melhorias ou atualizações em alguns aspectos.

No entanto, uma minoria expressiva, composta por três entrevistados que veem o suporte como apenas parcial e dois que consideram que a infraestrutura não suporta adequadamente as operações, destaca preocupações críticas sobre deficiências que podem limitar a eficácia da PMGO em situações críticas. Essas avaliações indicam áreas potenciais para investimentos e melhorias, com o objetivo de reforçar a prontidão e a capacidade de resposta da organização em crises de grande escala. Já no Gráfico 14, discute-se se a infraestrutura da PMGO suporta eficazmente as operações durante grandes crises

Gráfico 14 – Resposta para: A infraestrutura da PMGO suporta eficazmente as operações durante grandes crises?



Fonte: Autores (2024).

Seis dos entrevistados afirmam que essas revisões ocorrem regularmente, indicando uma prática institucionalizada e proativa de manutenção dos planos. No entanto, 8 entrevistados relatam que as atualizações acontecem apenas de vez em quando, sugerindo uma falta de consistência ou de recursos para manter os planos continuamente atualizados. Além disso, 5 entrevistados percebem que as revisões são raras, o que levanta preocupações sobre a capacidade da PMGO de adaptar-se a novos desafios e ameaças. Essa diversidade de respostas destaca a necessidade de uma abordagem mais sistemática e regular na atualização dos planos de gestão de crises para melhorar a prontidão e eficácia organizacional em resposta a situações de crise.

4.3 ANÁLISE SWOT E PROPOSTA DE MELHORIAS

Para uma visualização clara e objetiva dos fatores internos e externos que influenciam a gestão de crises pela Polícia Militar de Goiás (PMGO), a análise SWOT é apresentada abaixo:

Quadro 1 – Análise SWOT para a gestão de crise pela PMGO.

Forças	Fraquezas
1. Uso eficaz de Técnicas de Menor Potencial Ofensivo (IMPO).	1. Inconsistência na frequência de treinamentos.
2. Treinamento regular e atualização de técnicas.	2. Planos de contingência percebidos como ambíguos por alguns membros.
3. Flexibilidade e adaptabilidade na gestão de crises.	3. Comunicação interna pode melhorar em termos de clareza e eficiência.
Oportunidades	Ameaças
1. Aprimorar e detalhar os planos de contingência.	1. Exploração midiática e pressão pública durante crises.
2. Expansão da capacitação em áreas chave como gestão de emoções e estresse.	2. Restrições orçamentárias que limitam atualizações e expansões de treinamento.
3. Melhorar a integração de tecnologias para análise de dados e comunicação em crises.	3. Possíveis falhas na coordenação interagencial em situações críticas.

O Quadro 1 – Análise SWOT para a gestão de crises pela PMGO, destaca as forças internas da PMGO, como o uso eficaz de Técnicas de Menor Potencial Ofensivo (IMPO), treinamento regular e a capacidade de adaptação rápida às crises, elementos essenciais para uma resposta eficaz e menos danosa em situações de emergência. Entretanto, a organização enfrenta fraquezas significativas, incluindo a inconsistência na frequência de treinamentos, ambiguidade nos planos de contingência e necessidades de melhorias na comunicação interna, que podem comprometer a execução eficiente durante as crises. A clareza nos planos e a comunicação eficiente são cruciais para uma coordenação impecável e execução rápida das operações de crise.

No panorama externo, a PMGO possui oportunidades valiosas para melhorar sua capacidade de gestão de crises, como aprimorar e detalhar os planos de contingência e expandir a capacitação em gestão de emoções e uso de tecnologias avançadas. Essas ações podem fortalecer significativamente as operações em situações críticas. No entanto, ameaças como a exploração midiática, pressões públicas e restrições orçamentárias impõem desafios significativos, podendo limitar a capacidade de resposta e desenvolvimento da organização. Nesse contexto, é essencial que a PMGO priorize a alocação estratégica de recursos e melhore a coordenação interagencial para enfrentar esses desafios de forma proativa e eficiente.

Para fortalecer a gestão de crises pela Polícia Militar de Goiás (PMGO), é crucial implementar uma série de melhorias estratégicas que abordem as fraquezas identificadas e explorem as oportunidades reveladas pela análise SWOT. Primeiramente, é essencial revisar e detalhar os planos de contingência, envolvendo operadores de campo no desenvolvimento desses planos para garantir sua aplicabilidade e realismo. A implementação de treinamentos simulados regularmente ajudará a familiarizar o efetivo com os procedimentos durante crises, promovendo maior transparência e eficácia na comunicação dos planos.

É necessário estabelecer um cronograma mais rigoroso e frequente de treinamentos que cubra tanto técnicas operacionais quanto gestão de emoções e estresse. A utilização de tecnologias de simulação e realidade virtual pode enriquecer esses treinamentos, proporcionando experiências mais imersivas e práticas. A comunicação, tanto interna quanto externa, deve ser fortalecida por meio de sistemas avançados que garantam a rápida disseminação de informações críticas e uma estratégia de comunicação pública para gerenciar eficazmente a narrativa e a percepção pública durante crises.

Investir em tecnologias analíticas é outro passo crucial para melhorar a análise de informações em tempo real, o que suporta decisões mais informadas e baseadas em dados durante situações críticas. A interoperabilidade dessas tecnologias com as ferramentas utilizadas por outras agências de segurança e serviços de emergência também é vital, promovendo uma resposta

coordenada e mais eficaz. Por último, para aliviar as restrições orçamentárias e maximizar recursos, a PMGO deveria buscar parcerias público-privadas e desenvolver planos de resposta que incluam as partes interessadas de diversas agências e setores, garantindo uma abordagem integrada na gestão de crises. Estas medidas não apenas aprimorarão a capacidade da PMGO de responder a crises de maneira eficaz, mas também fortalecerão a segurança pública em geral.

5 CONCLUSÃO

A PMGO demonstra uma abordagem sofisticada e estruturada para a gestão de crises, destacando-se pelo uso de Técnicas de Menor Potencial Ofensivo (IMPO) e uma forte ênfase em treinamento regular e atualizações de técnicas. Contudo, a análise SWOT revelou tanto pontos fortes quanto fraquezas dentro da organização, além de oportunidades significativas de melhoria e ameaças externas que requerem atenção.

As forças na gestão de crises incluem o uso eficaz de técnicas e equipamentos que minimizam os danos e preservam vidas, uma estratégia de resposta adaptável, e uma boa preparação geral para a gestão de crises. Entretanto, desafios como a inconsistência na frequência dos treinamentos e ambiguidades nos planos de contingência podem comprometer a eficácia da resposta a crises. Além disso, a comunicação interna precisa de aprimoramento para garantir a clareza e eficiência durante as operações.

As oportunidades identificadas, como o aprimoramento dos planos de contingência e a expansão das capacitações, especialmente em gestão de emoções e estresse, são vitais para fortalecer a capacidade de resposta da PMGO. Investir em tecnologia para melhorar a análise de dados e comunicação também pode proporcionar vantagens significativas. No entanto, ameaças como a exploração midiática, pressões públicas e restrições orçamentárias são desafios persistentes que precisam ser gerenciados com estratégias proativas e parcerias estratégicas.

Por fim, enquanto a PMGO está bem equipada e preparada em muitos aspectos, há um espaço claro para melhorias. A adoção de um plano de ação que aborde as áreas de fraqueza e capitalize nas oportunidades pode levar a uma gestão de crises mais eficiente e robusta. Isso não apenas fortalecerá a segurança pública, mas também aumentará a confiança da comunidade na capacidade da PMGO de gerir situações de crise de forma competente e cuidadosa.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ronaldo de. Bolsonaro presidente: conservadorismo, evangelismo e a crise brasileira. **Novos estudos CEBRAP**, v. 38, p. 185-213, 2019.

ARAUJO, Paulo Sérgio; GOUVEIA, Luis Borges; ARAUJO, Daniely Rosa Lana (Ed.). **A participação colaborativa na empresa: Contribuições da administração e do digital.** Conhecimento Livraria e Distribuidora, 2023.

ASSI, Marcos. **Gestão de riscos com controles internos.** Saint Paul Editora, 2021.

BASTOS, Laura et al. Governo local, gestão de crise e respostas multidimensionais: uma análise do caso de Belo Horizonte no contexto da pandemia de Covid-19. **RP3-Revista de Pesquisa em Políticas Públicas**, v. 2, 2023.

CARDOSO, Bruno. A lógica gerencial-militarizada e a segurança pública no Rio de Janeiro: o CICC-RJ e as tecnologias de (re) construção do Estado. **Dilemas-Revista de Estudos de Conflito e Controle Social**, n. 3, p. 53-74, 2019.

CUNHA, Elcemir Paço. Centralidade da gestão do estado como limite da razão política ou para uma crítica da administração política. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 25, p. 150-178, 2019.

DIAS, Camila et al. A prática de execuções na região metropolitana de São Paulo na crise de 2012: um estudo de caso. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, v. 9, n. 2, p. 160-179, 2015.

GONZÁLEZ, Fredy Enrique. Reflexões sobre alguns conceitos da pesquisa qualitativa. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 8, n. 17, p. 155-183, 2020.

LIMA, Renato Sérgio de; BUENO, Samira; MINGARDI, Guaracy. Estado, polícias e segurança pública no Brasil. **Revista Direito GV**, v. 12, p. 49-85, 2016.

MATIAS-PEREIRA, José. Administração pública. **Foco nas Instituições e Ações Governamentais. 5a ed. rev. atual. São Paulo: Atlas**, 2018.

OLIVEIRA, Maj George Alberto Garcia. A utilização do componente militar Brasileiro frente à crise migratória da Venezuela. **Military Review**, 2018.

PECI, Alketa. A resposta da administração pública brasileira aos desafios da pandemia. **Revista de Administração Pública**, v. 54, p. 1-3, 2020.

SALVADOR, Alexandre Borba; IKEDA, Ana Akemi. Gestão de crise de marca: o uso de informações para prevenção, identificação e gestão. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, p. 74-91, 2018.

SALVADOR, Alexandre Borba; IKEDA, Ana Akemi; CRESCITELLI, Edson. Gestão de crise e seu impacto na imagem de marca. **Gestão & Produção**, v. 24, p. 15-24, 2017.

SANTOS, Laís Silveira; SERAFIM, Mauricio C. Quando o desastre bate à porta: Reflexões sobre a Ética da Gestão Pública de Riscos e de Desastres. **Administração Pública e Gestão Social**, 2020.

SERRA, Carlos Henrique Aguiar; SOUZA, Luís Antônio Francisco; CIRILLO, Fernanda Russo. Guerra às drogas no Brasil contemporâneo: proibicionismo, punitivismo e militarização da segurança pública. **Teoria e Cultura**, v. 15, n. 2, 2020.

SOUZA, Luís Antônio Francisco de; SERRA, Carlos Henrique Aguiar. Quando o Estado de exceção se torna permanente: reflexões sobre a militarização da segurança pública no Brasil. **Tempo Social**, v. 32, p. 205-227, 2020.

SZABÓ, Ilona; RISSO, Melina. **Segurança pública para virar o jogo**. Editora Schwarcz-Companhia das Letras, 2018.

TITO, Ana Luiza De Albuquerque; ARAÚJO, Maria Valéria Pereira. Estudos sobre gestão de crises no turismo: abordagens e contextos. **Rosa dos Ventos**, v. 11, n. 2, p. 476-491, 2019.

VIANA, Natalia. **Dano colateral: a intervenção dos militares na segurança pública**. Objetiva, 2021.

ANEXO ÚNICO – QUESTIONÁRIO

1- Qual é a sua graduação/posto na hierarquia?

Soldado

Cabo

3º Sargento

2º Sargento

1º Sargento

Subtenente

Aspirante

2º Tenente

1º Tenente

Capitão

Major

Tenente-Coronel

Coronel

2- Há quanto tempo você está atuando na PMGO?

Menos de 1 ano

1 a 5 anos

6 a 10 anos

Mais de 10 anos

3- Como você avalia a preparação da PMGO para responder a crises?

A) Muito bem preparada

B) Adequadamente preparada

C) Pouco preparada

D) Não preparada

4- Com que frequência a PMGO realiza treinamentos específicos para gestão de crises?

A) Regularmente

B) Ocasionalmente

C) Raramente

D) Nunca

5- A PMGO possui um plano de contingência claro para diferentes tipos de crises?

A) Sim, muito claro e bem definido

B) Sim, mas poderia ser mais detalhado

C) Não muito claro

D) Não possui

6- Na sua opinião, a PMGO está equipada com as ferramentas tecnológicas adequadas para gestão de crises?

A) Totalmente equipada

B) Parcialmente equipada

C) Pouco equipada

D) Não equipada

7-Como você descreveria a comunicação interna da PMGO durante uma crise?

A) Muito eficaz

- B) Moderadamente eficaz
- C) Ineficaz
- D) Não existe comunicação interna

8- A PMGO promove a coordenação interagencial em situações de crise?

- A) Sempre
- B) Frequentemente
- C) Raramente
- D) Nunca

9- Como a transparência na comunicação com o público é tratada pela PMGO durante crises?

- A) Altamente transparente
- B) Razoavelmente transparente
- C) Pouco transparente
- D) Não transparente

10- Como você avalia a integração das informações entre a PMGO e outras agências (como tribunais e agências de liberdade condicional)?

- Muito boa
- Boa
- Regular
- Ruim
- Muito ruim

11- Existem procedimentos claros para avaliação pós-crise na PMGO?

- A) Sim, muito claros e sistemáticos
- B) Sim, mas não são sempre seguidos
- C) Não muito claros
- D) Não existem procedimentos

12- Como você classificaria a eficácia geral das respostas da PMGO a crises recentes?

- A) Muito eficaz
- B) Moderadamente eficaz
- C) Pouco eficaz
- D) Ineficaz

13- Os policiais da PMGO recebem treinamento específico em gestão de emoções e estresse em crises?

- A) Sim, de forma abrangente
- B) Sim, mas básico
- C) Não, mas seria necessário
- D) Não recebem

14- Como a PMGO utiliza a análise de dados e informações durante crises?

- A) Extensivamente
- B) Moderadamente
- C) Raramente
- D) Nunca

15- A infraestrutura da PMGO suporta eficazmente as operações durante grandes crises?

- A) Completamente
- B) Em grande parte
- C) Apenas parcialmente
- D) Não suporta

16- A PMGO realiza revisões e atualizações regulares de seus planos de gestão de crises?

- A) Regularmente
- B) De vez em quando
- C) Raramente
- D) Nunca