

INFORMAÇÃO E INTELIGÊNCIA APLICADAS AOS PROCESSOS DECISÓRIOS EM INCIDENTES CRÍTICOS

Por Valmor Saraiva Racorti*

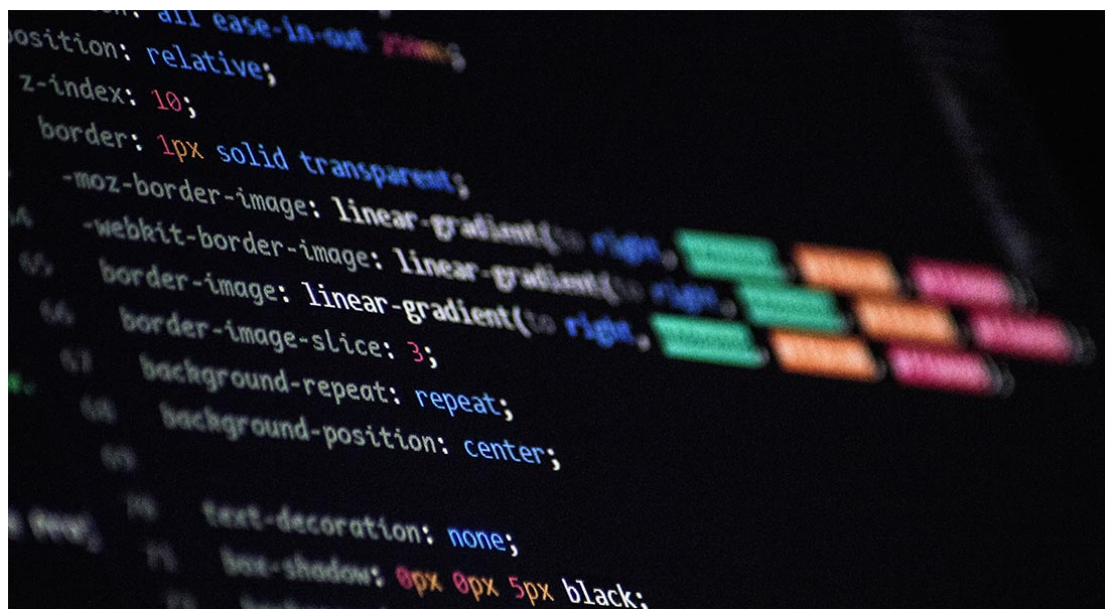


Foto: Maik Jonietz/Unsplash.

Uma análise da importância do uso adequado da Informação e da Inteligência como ferramentas táticas no gerenciamento de incidentes críticos, de modo a habilitar o funcionamento de um Sistema de Comando e Controle com tecnologia e integração, fornecendo foco para que indivíduos e organizações integrem e maximizem seus meios e atividades, alcançando assim os objetivos desejados: preservar vidas e otimizar recursos.

INTRODUÇÃO

O Sistema Nacional de Gerenciamento de Incidentes (SNGI) que está sendo proposto pelo Batalhão de Operações Especiais da Polícia Militar do Estado de São Paulo à Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP) representa um conjunto básico de doutrina, conceitos, princípios, terminologia e processos organizacionais que permitem o gerenciamento eficaz, eficiente e colaborativo de incidentes críticos.

Um incidente crítico (...) é qualquer evento que coloque em risco, cause danos graves a patrimônio ou meio ambiente, cause impacto significativo na confiança da sociedade e, por conseguinte, na sensação de segurança, exigindo resposta célere e integrada de diversos órgãos e instituições com emprego conjugado de meios de gestão estratégica para a resolução (RACORTI, 2019, p. 97).

O Sistema de Comando de Incidentes (SCI), como um componente do SNGI, estabelece uma estrutura operacional consistente que permite ao governo, setor privado e organizações não governamentais trabalharem juntos para gerenciar incidentes, independentemente da causa, tamanho, localização ou complexidade. Essa consistência fornece a base para o uso do SCI em todos os incidentes, desde ocorrências diárias até incidentes que exijam uma resposta municipal, estadual e federal coordenada.

Muitos incidentes, desastres naturais ou acidentes, têm uma causa e origem óbvias. No entanto, outros incidentes críticos, como incêndios em grande escala, emergências de saúde pública, explosões, incidentes de transporte (queda de aviões, descarrilamento de trens, colapso de pontes, entre outros), atiradores ativos, ataques terroristas criminais ou outros incidentes que causam lesões ou fatalidades em massa, necessitam de um componente de inteligência ou investigativo para determinar sua causa e origem.

A padronização, flexibilidade e gestão de esforço das instituições permitem que a “função de Inteligência” seja perfeitamente integrada com as outras funções do SCI, possibilitando uma integração de inteligência e coleta, análise e compartilhamento de informações, bem como investigações que identificam a causa e a origem de um incidente e até antecipando o evento, independentemente da fonte.



FIGURA 1: Estrutura do Sistema de Comando de Incidentes (elaboração do autor).

Estudos relativos à busca por resultados melhores em incidentes críticos exigem uma análise que englobe fatores preponderantes como o tratamento das informações e a aplicação assertiva da inteligência (aqui compreendida como o processo de tratamento das informações e seu uso adequado nos processos decisórios), de modo a permitir uma melhor compreensão e *insight* para atuação, estabelecendo uma base mais sólida para formular estratégias e planos que possibilitem soluções eficazes e eficientes.

O componente de inteligência é responsável pela coleta, registro, avaliação e disseminação de todas as informações pertinentes relacionadas a um incidente e requer a avaliação contínua de todos esses dados e no impacto destes na operação geral. Não se pode desconsiderar, no entanto, que essa inteligência técnica depende muito da intuição, engenhosidade e experiência da equipe, cujo foco deve ser evitar buscas ineficazes e outros esforços improdutivos, permitindo discernir a relevância e a importância de uma mistura de dados aleatórios.

Assim, é necessário realizar uma abordagem metódica e lógica, não apenas para garantir que o produto seja confiável, mas que esteja disponível a tempo de ser incorporado ao planejamento e à tomada de decisão.

Para os fins deste artigo, as informações e inteligência devem ser interpretadas de forma ampla para apoiar as necessidades do usuário em todos os ambientes de ameaças e perigos, de modo a permear todos os momentos do incidente; a prevenção, proteção, resposta (em tempo real), recuperação e mitigação de riscos, independentemente da causa, tamanho, localização ou complexidade.

INFORMAÇÃO E INTELIGÊNCIA

Dois termos, frequentemente usados de forma intercambiável, mas com significados distintos em situações táticas, informações são descritas como o conhecimento ou as notícias de um evento ou situação obtidos através da coleta de fatos ou dados, por outro lado, a inteligência é o tratamento de uma informação específica relacionada à situação em questão. A inteligência geralmente ocorre com a “fusão” de informações.

Isso significa reunir partes e diferentes detalhes e fatos e combiná-los, de modo a obter uma imagem mais completa da situação em questão. Portanto, as informações podem ser melhor entendidas como “dados brutos”, enquanto a inteligência como “dados processados”.

O termo “inteligência” refere-se não apenas ao produto, mas essencialmente ao processo. Uma inteligência completa nunca é possível; ela reflete tudo o que é conhecido até o momento em que é apresentado; consequentemente, os esforços para obter informações confiáveis, relevantes e oportunas continuam durante toda a parte tática de uma operação em incidentes críticos e, mesmo depois de concluída, as lições aprendidas lançam as bases para o próximo evento.

AS ESPÉCIES DE INFORMAÇÃO

De um modo geral, existem quatro tipos de informação:

- Informação arquivística é aquela que raramente muda; por exemplo, todos os dados históricos são de natureza arquivística, ou ainda incluem coisas como nomes de características e endereço do local do incidente, nome dos envolvidos e assim por diante;
- Informação enciclopédica: são duráveis, mas não permanentes – como números de telefones, locais de trabalho ou proprietários de veículos;

- Informação atual: são dados sensíveis ao tempo e perenes, eventos ou ações que ocorrem no presente ou no passado muito próximo, tais como condições meteorológicas e de iluminação. As informações atuais também têm um subconjunto chamado “informações dinâmicas” que estão em um estado quase constante de mudança, como a localização precisa dos respondedores, o tempo que eles trabalharam ou a quantidade de combustível em um veículo em movimento, entre outras;
- Informações futuras: são as informações que podem ser derivadas de previsões ou projeções. As informações futuras são essenciais para o planejamento, estimativa de impacto e designação de pessoal e recursos, e não raramente é o tipo mais negligenciado.

Todos os planos são um tipo de informação futura, porque todo o planejamento tenta alterar um futuro. Outros exemplos incluem previsões do tempo, consumo de combustível, fadiga, horários estimados de chegada e eventos programados.

Embora todos os quatro tipos de informações sejam críticos no planejamento e preparação de operações táticas e respostas de emergência, é importante observar que informações arquivísticas e enciclopédicas podem ser coletadas e armazenadas para uso posterior, mas informações atuais e futuras são de “alta manutenção” e requerem aquisição e interpretação contínuas.

Isso tem implicações importantes, pois o gestor de incidentes que tem a precaução de reunir e armazenar informações arquivísticas e enciclopédicas úteis, ganha tempo e recursos para se concentrar nos outros tipos quando necessário.

O PROCESSO DE INTELIGÊNCIA

O componente de inteligência, como todos os outros, se beneficia de um processo eficiente e metódico que pode ser dividido em quatro etapas sequenciais, mas inter-relacionadas:

1-O primeiro passo é a direção e está diretamente relacionado com a missão operacional, uma vez que identifica a natureza da inteligência buscada e os meios para alcançá-la; o gestor do incidente participa dessa parte do plano, determinando as informações críticas necessárias para tomar decisões efetivas.

O que quase sempre falta nos profissionais de segurança pública, no entanto, é uma abordagem focada e metódica sobre como alcançá-la. Como exemplo, podemos citar os momentos iniciais do ataque de uma determinada facção criminosa às forças policiais em São Paulo, em maio de 2006.

A imagem da inteligência é frequentemente comparada com um quebra-cabeças em que as peças são unidas para formar uma cena mais completa. Até mesmo a montagem um quebra-cabeças exige um sistema, por exemplo, uma pessoa geralmente começa encontrando as peças dos cantos e depois as peças com as bordas retas para formar o perímetro; depois disso, as peças são classificadas por cor e textura até que, eventualmente, uma cena comece a ser discernida. Até os maiores e mais complexos quebra-cabeças podem ser montados usando a mesma

metodologia básica. É assim que se tenta formar uma imagem de inteligência para apoiar a tomada de decisão.

2-O próximo passo é a coleta; refere-se aos esforços para obtenção e disponibilização das informações. É preciso cautela para que um plano de reunião de dados não seja extremamente minucioso, principalmente na fase de resposta a um incidente em que o tempo para uma tomada de decisão é crucial e a demora em uma intervenção tática pode acarretar a perda de uma vida. A coleta fornece a orientação e o foco do esforço para a obtenção de informações com eficiência e apoio ao gestor do incidente.

Cada missão precisa de um plano em separado e mudará conforme a situação tática. As informações obtidas com os esforços de coleta são geralmente dados “soltos”, que podem assumir qualquer variedade de formas, desde relatórios orais, esboços e diagramas, até dados de computador, mapas ou fotografias.

3-O passo seguinte envolve duas atividades: processamento e produção. O processamento é a fase em que os dados “soltos” são analisados e organizados em um formulário utilizável: tabelas e gráficos podem ser construídos e/ou mapas podem ser anotados. Os dados podem ainda ser agrupados em planilhas de computador. Em resumo, essa etapa permite que o significado dos dados se torne visível, para que possam ser examinados e analisados.

Já na produção, os dados brutos se tornam inteligência à medida em que são analisados quanto à relevância, confiabilidade e precisão. Este é o ponto em que a “fusão de informações” coleta dados “soltos” e combina os bits e partes em novos fatos e indicações por meio de avaliação (determinação de valor), integração (compilação de partes relacionadas) e interpretação (análise de dados relacionados).

4-O passo final é a divulgação; esta etapa garante que os vários componentes organizacionais envolvidos no processo obtenham a inteligência necessária de forma adequada e em tempo hábil. Para isso, dois critérios devem ser atendidos – o primeiro é a pontualidade: a inteligência que chega tarde demais para ser incorporada ao processo de tomada de decisão coloca o gestor praticamente na mesma posição de um espectador. O segundo é a disponibilização de forma utilizável: enviar um *pen drive* de computador a um posto de comando de campo sem um computador pode parecer absurdo, mas serve como um excelente exemplo. Não importa quão valiosos sejam os dados no *pen drive*, eles são inúteis naquele momento.

Infelizmente, em diversos incidentes críticos contra instituições financeiras, com atuação de quadrilhas criminosas articuladas, as forças de segurança atuam somente com informações originárias dos Centros de Operações, transmitidas às equipes atuando no caso sem qualquer análise, registro ou processamento, e sem qualquer apoio da inteligência no momento do caos. Isto foi constatado em pesquisa realizada pelo autor junto a mais de uma centena de policiais que atuaram no roubo a uma instituição bancária na cidade de Botucatu em 30 julho de 2020, como pode se observar na FIGURA 2.

**Teve algum
apoio referente
à área de
Inteligência?**

(107 respostas)

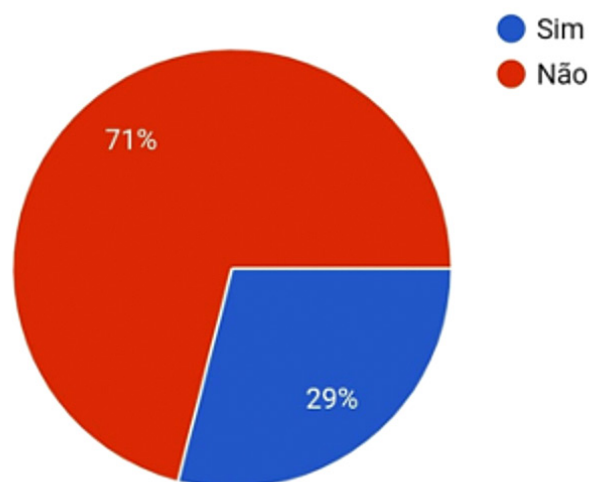


FIGURA 2: Pesquisa realizada com policiais envolvidos em ocorrência grave em Botucatu-SP (acervo do autor).

REUNINDO E DISPONIBILIZANDO A INTELIGÊNCIA

Há duas escolas de pensamento que tratam sobre a melhor forma de obter inteligência. Tradicionalmente, a aplicação da lei usa uma estratégia passiva que defende métodos dependentes do pessoal em campo, na crença que, como eles já estão em contato e, em muitos casos, envolvidos pessoalmente com o incidente, são os mais capacitados para fornecer as informações necessárias.

Uma das manifestações mais comuns dessa escola de pensamento é a busca com os primeiros interventores ou, como alguns autores americanos conceituam, “pesquisa para-brisa de viatura” – quando ocorre um incidente grave, como terremoto, inundação, incêndio, tempestade, uma “pesquisa para-brisa” é implementada usando unidades de campo para relatar o que eles observam em um local central, geralmente um posto de comando, onde é montada uma imagem mais completa e são tomadas decisões.

Embora essa filosofia pareça muito prática, ela é insuficiente, pois a coleta de informações é um dever colateral e predominam os deveres diretamente relacionados à situação. As unidades de campo se envolvem rapidamente no combate a incêndios, resgates, controle de tráfego e outras tarefas com base na situação local, conforme lhes é apresentado. Portanto, esse método coloca os profissionais em função de comando na posição de aceitar passivamente a inteligência, ao invés de buscá-la ativamente.

O segundo método defende uma abordagem proativa e evita prioridades concorrentes. Essa estratégia, chamada inteligência ativa, atribui missões de inteligência a pessoal e unidades cuja principal responsabilidade é obter as informações e retransmiti-las a um posto de comando. Reunir inteligência não é mais uma tarefa secundária, mas a missão principal.

Mesmo essa estratégia não deixa de ter suas desvantagens, pois utiliza recursos em uma função de suporte que não poderia ser empregada para resolver o problema em questão.

Assim, um dilema é revelado: o gestor que confia apenas em uma “pesquisa de para-brisa” é forçado a tomar decisões com base em informações incompletas, enquanto aquele que confia inteiramente em uma estratégia ativa é obrigado a renunciar a avaliações precoces e desviar as unidades do problema propriamente dito.

Como os métodos de coleta de inteligência passiva e ativa têm desvantagens, uma combinação dos dois geralmente é a mais eficaz.

Em grandes desastres, as primeiras informações a chegar a um posto de comando são quase sempre relatórios de campo, mas eles nunca completam o quadro de inteligência. Assim, quando o tempo e os recursos permitem, a função de inteligência é aumentada por unidades designadas, com atribuições específicas que “preenchem os espaços em branco”.

Depois que as informações atingem um posto de comando, elas são processadas em inteligência para incorporação no processo de tomada de decisão em toda a organização tática.

Historicamente, o método mais comum de disseminar inteligência tem sido uma estratégia de impulso: usa uma sede de recurso superior para decidir quem precisa saber o quê para, em seguida, “empurrá-lo” para unidades subordinadas na forma de atualizações e resumos de inteligência.

Essa é uma atividade extremamente trabalhosa e requer pessoas com conhecimento e experiência dedicadas à tarefa de determinar quais informações devem ser enviadas e para quem.

Em grandes operações, e com localizações geográficas amplamente separadas, as informações relevantes para um componente podem ser completamente inúteis para outro. Assim, o produto de inteligência não apenas deve ser priorizado, mas separado e roteado em direções diferentes.

Outro método emprega uma estratégia de atração, também conhecido como método *pull*: coloca informações em um repositório central, onde estão disponíveis para as unidades subordinadas acessarem conforme desejado; as informações podem ser enviadas e extraídas sempre que necessário. Dessa maneira, os comandantes locais têm a capacidade de construir sua própria imagem de inteligência, aumentando o que receberam com o que mais desejam saber. Itens como clima, mapas e fotografias são apenas alguns dos tipos mais comuns de inteligência que podem ser facilmente armazenados e “puxados”.

Embora alguns métodos comuns de armazenamento dessas informações para facilitar o acesso incluam quadros de status, pastas e arquivos, sua localização física exigia a presença de alguém para coletá-las. Atualmente, um dos locais mais fáceis e acessíveis é a Internet; qualquer pessoa autorizada com acesso à Internet

pode pesquisar e desenhar a partir de uma variedade de fontes, como relatórios e resumos de inteligência, gráficos, mapas, fotografias e similares.

Cada uma das estratégias tem seus próprios pontos fortes e fracos e não há uma “resposta certa”. As soluções mais eficazes usaram as vantagens de uma estratégia para compensar as desvantagens de outra. Por exemplo, uma estratégia passiva pode ser usada para obter qualquer informação disponível no período mais curto, mas, reconhecendo que o quadro de inteligência ainda não está completo, designará pessoal ou unidades para missões de inteligência específicas, a fim de aumentar os relatórios iniciais.

Da mesma forma, as organizações sempre acharão necessário enviar informações que devem ser incorporadas à tomada de decisões para garantir uma imagem operacional comum.

O manual do Sistema Nacional de Gestão de Incidentes dos Estados Unidos que descreve a Função de inteligência e investigação de operação em campo, descreve a importância da informação para fornecer a imagem operacional comum:

O gerenciamento eficaz de emergências e as atividades de resposta a incidentes dependem de sistemas de comunicação e informação flexíveis para fornecer um quadro operacional comum ao pessoal de gerenciamento/resposta a emergências. O planejamento de comunicações e gerenciamento de informações deve abordar as políticas e procedimentos, equipamentos, sistemas, padrões e treinamento necessários para alcançar comunicações integradas (tradução nossa). (FEMA, 2017)

O PARADOXO DA INTELIGÊNCIA E O AXIOMA DA INTELIGÊNCIA

Duas características pouco conhecidas da função de inteligência são o “paradoxo da inteligência” e o “axioma da inteligência”. Um paradoxo é uma afirmação que exhibe aspectos aparentemente inexplicáveis ou contraditórios.

Em se tratando de gestão de incidentes, isso acontece porque os ambientes táticos não são apenas dinâmicos, mas as resoluções satisfatórias são inerentemente sobrecarregadas com restrições de tempo severas e a obtenção de informações completas e de qualidade geralmente é um processo intenso e demorado.

No entanto, “esperar” pela inteligência exige que as decisões sejam adiadas, o que pode se tornar ineficaz porque a situação terá mudado. Essa é uma questão fundamental que confronta todos os gestores de incidentes uma vez ou outra. É evidente, então, que quanto mais rápida e fácil a informação relevante puder ser incorporada ao processo de tomada de decisão, maior será o seu valor e impacto na resolução final.

HEAL (2008) em artigo publicado na revista *The Tactical* explica que a capacidade de obter e avaliar rapidamente as informações para fornecer inteligência oportuna, precisa e confiável para a tomada de uma decisão oferece uma vantagem substancial, e muitas vezes decisiva, aos comandantes táticos.

Num incidente, inicialmente, qualquer informação é útil porque permite a tomada de decisões enquanto o esforço para obtê-las é mínimo. Mais tarde, à medida em que o tomador de decisão se torna mais consciente dos fatores e influências situacionais, informações adicionais fornecem cada vez menos conhecimento e compreensão, enquanto o esforço para obtê-las se torna cada vez mais difícil.

Em algum momento, o esforço para obter informações mais úteis excede seu valor e outras tentativas não são apenas improdutivas, mas até contraproducentes, e o esforço que poderia ser mais bem utilizado em outros lugares é desperdiçado. Assim, pode-se observar que qualquer coisa que reduza o esforço aumenta automaticamente o valor, porque mesmo informações de valor marginal podem ser rapidamente identificadas e descartadas.

O esforço para obter rapidamente informações úteis pode ser bastante reduzido pela captura e armazenamento para uso posterior, usando uma equipe treinada com habilidades e conhecimentos especializados para buscá-las e avaliá-las, e tecnologia para aferir, exibir e comparar dados, utilizando ferramentas para obter *insights* e compreensão.

Conforme explica HEAL (2012) em seu livro *Field Command*, existem quatro métodos predominantes usados para diminuir esse esforço, quais sejam: acelerar o acesso – isso geralmente é realizado organizando as informações disponíveis; pode ser tão simples quanto compilar uma lista telefônica com os números relevantes fornecidos de um modo facilmente compreensível. Outra possibilidade inclui a pré-identificação de pontos de contato com especialistas no assunto ou a indexação de relatórios pós-ação de incidentes críticos para a referência.

O segundo método é a incorporação de habilidades e conhecimentos especializados – exige uma equipe treinada, que entenda a necessidade crítica de certos tipos de informação e o modo mais hábil e eficiente de obtê-la, evitando duplicação de esforços e improdutividades. Essa equipe também tende a ser mais intuitiva ao buscar e discernir a relevância de uma mistura de dados aleatórios.

O terceiro método é pelo uso da tecnologia – computadores para coletar, armazenar, analisar e exibir dados é o mais conhecido. Um benefício especial para operações prolongadas ou situações com precedentes é o uso de bancos de dados e planilhas para rastrear, analisar, comparar e exibir informações de várias maneiras.

Outros avanços tecnológicos fornecem habilidades para ver no escuro (visores noturnos) para evitar a detecção, comunicar-se silenciosamente e até verificar o posicionamento de pessoas atrás das paredes (FIGURA 3).



FIGURA 3: Policial do GATE (acervo do autor).

O quarto método é usando ferramentas de análise – elas fornecem uma capacidade aprimorada para discernir e exibir rapidamente informações relevantes a partir de uma mistura de dados soltos, e não precisam ser complicadas ou sofisticadas. Por exemplo, o uso de um formato padrão é um dos métodos mais eficientes para reduzir esforço, porque organiza automaticamente as informações em categorias.

Isso é especialmente importante nos relatórios de campo de observadores não treinados, pois fornece uma lista de verificação mental para garantir que nada significativo seja esquecido. Também fornece um arranjo fácil para que analistas revisem rapidamente um grande número de relatórios em busca de uma informação específica, sem precisar ler documentos inteiros. Matrizes, listas de verificação, planilhas, bancos de dados, mapas, diagramas, tabelas e gráficos são outros exemplos de ferramentas de análise para determinar a relevância e integrar informações em formulários utilizáveis.

AS SETE CARACTERÍSTICAS DA BOA INTELIGÊNCIA

Embora existam muitos fatores para a verificação de informações, sete predominam. A **objetividade** – a inteligência objetiva é o mais livre possível de preconceitos, distorções, sentimentos ou interpretações pessoais. Como a informação quase sempre pode ser interpretada de mais de uma maneira, é difícil fatorar predileções humanas com absoluta certeza. Até a escolha das palavras em um relatório pode distorcer o entendimento. Por exemplo, considere as diferenças sutis, mas significativas, entre palavras como raiva, fúria ou ira. É fundamental que as informações destinadas a informar um tomador de decisão transmitam precisamente o significado sem viés.

A segunda característica é a **completude** – ser completa não significa exaurida, apenas que as informações são suficientes para permitir que um tomador de decisão tire conclusões confiáveis. De fato, é impossível remover completamente

a incerteza em situações táticas, no entanto, devem ser feitas tentativas para reduzi-la. A insistência em “todos os fatos” condena a resposta a uma reação, porque a situação muda mais rapidamente do que pode ser exaustivamente avaliada.

A terceira característica é a **precisão** – as informações devem estar factualmente corretas, pois é necessário tomar decisões sobre qualquer informação disponível.

A quarta característica é a **pontualidade** – essa é tão crítica para a boa inteligência que o ditado “atrasado é o mesmo que ausente” é frequentemente citado para enfatizar esse aspecto. Alguns tipos de informações são tão sensíveis ao tempo que são repassadas imediatamente aos tomadores de decisão sem que sejam minuciosamente examinadas. Por exemplo, relatórios de um suspeito fora de um confinamento podem ser transmitidos diretamente ao comandante do incidente antes de qualquer investimento adicional em tempo e esforço. No mínimo, isso significa que os formatos padrão para relatórios e resumos de inteligência devem ser obrigatórios e, idealmente, o texto é aumentado com gráficos, mapas, fotografias, diagramas e gráficos.

A quinta característica é a **relevância** – embora seja fácil pensar em relevância em termos absolutos, não é tão simples quando relacionada às operações de grande porte e prolongadas. Nem toda a inteligência é igualmente significativa para todas as funções ou componentes organizacionais. Além disso, diferentes escalões da organização de resposta precisarão de diferentes graus de detalhe. Como um atributo intrínseco da informação é o fato de ser consumidora (na medida em que consome a atenção humana), sobrecarregar um tomador de decisão com uma informação supérflua ou imaterial não é apenas uma distração, mas contraproducente.

A sexta característica é a **disponibilidade** – deve estar acessível e em formato utilizável para fornecer entendimento aos tomadores de decisão. Há inteligência tão sensível que deve ser mantida em segredo; mas o segredo é a antítese da disponibilidade. Consequentemente, o aparato de inteligência deve ser projetado para fornecer proteção a informações confidenciais sem negar o acesso aos tomadores de decisão que delas necessitam.

A sétima característica que ela deve ser **utilizável**. Embora isso possa parecer evidente, está se tornando cada vez mais complicado na medida em que dependemos cada vez mais dos dados eletrônicos. Além da variedade de dispositivos de armazenamento portáteis, o número de aplicativos de *software* incompatíveis é prolífico. Utilizável também significa que fornece ao tomador de decisão um entendimento claro e conciso, sem qualquer investimento adicional de tempo e esforço.

Em maior ou menor grau, cada uma dessas características é necessária para uma boa inteligência, mas nem todas são iguais o tempo todo. Por exemplo, em algumas circunstâncias, a importância da pontualidade pode superar a necessidade de ser objetiva e completa.

CONCLUSÃO

Incidentes críticos podem ultrapassar rapidamente diversas áreas e instituições enquanto se expandem para vários domínios e continuarão a desafiar nossos processos e estruturas tradicionais e lineares de resposta a crises. Em geral, eles foram projetados para uma atuação na Era Industrial em escala e moldados por suposições anteriores sobre comunicações, massa, territorialidade e alcance.

Para lidar com ambientes operacionais complexos, incertos e em rápida mudança, precisamos de informações ágeis e em tempo real, que de fato melhorem nossos mecanismos operacionais, permitindo uma melhor estratégia pelo tomador de decisão subsidiada pela inteligência conectada a ações táticas, em todos os domínios.

O uso de informações atualizadas permite que o gestor do incidente entenda os fatos e reconheça seu significado através de uma visão mais ampla do problema. Possibilita aplicar julgamento aos *insights*, gerando compreensão e consciência compartilhada com todos aqueles que atuam na solução do incidente, operando como um sistema sociotécnico composto por pessoas, processos e estruturas de tecnologia e inteligência, adequando-se à Era da Informação e capaz de explorar vantagens cognitivas, tanto humanas quanto de máquinas, visando a preservação da vida e a otimização de recursos.

REFERÊNCIAS

ALEXANDER, Blair. *The Intelligence Function in the Tactical Operations Center*. In: Tactical Edge Spring 2011. Page 26. 2011. Disponível em: <https://www.hptinstitute.com/wp-content/uploads/2014/01/Intelligence-Function-In-the-Tactical-Operations-Center.pdf>.

FEMA. 2017. *National Incident Management System – NIMS*. 3rd ed. Washington: United States of America – Department of Homeland Security, 2017.

HEAL, Sid. *Information Evaluation*. Tactical Edge. Washington, p. 86. Edge Summer 2013. Disponível em: <https://fieldcommandllc.com/information-evaluation-article/>.

HEAL, Sid. *Intelligence Paradox and Intelligence Axiom*. Tactical Edge. Washington, p. 56. Edge Summer 2002. Disponível em: <https://fieldcommandllc.com/information-evaluation-article/>.

HEAL, Sid. *Seven Characteristics of Good Intelligence*. Tactical Edge. Washington, p. 54. Edge Summer 2008. Disponível em: <https://fieldcommandllc.com/information-evaluation-article/>.

MCMAINS, Michael J.; **MULLINS**, Wayman C. *Interviewing Intelligence Sources*. CNT Fall. Washington, p. 14. Crisis Negotiations, 2011. Disponível em: <https://fieldcommandllc.com/information-evaluation-article/>.

MORRIS, Peter. *Pulling Up the Corner of the X: Intelligence and Tactical Police Operations*. Tactical Edge. Washington, p. 50. Edge 2019. Disponível em: <https://fieldcommandllc.com/information-evaluation-article/>.

NTOA, National Tactical Officers Association. *Intelligence Gathering (Information vs. Intelligence)*. Tactical Edge. Washington, p. 77. 1994. Disponível em: <https://public.ntoa.org/default.asp?action=articles>.

RACORTI, Valmor Saraiva. *Proposta estratégica para atualização, difusão e emprego da doutrina de gerenciamento de incidentes na Polícia Militar do Estado de São Paulo*. Monografia de conclusão do Doutorado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública. Centro de Altos Estudos de Segurança CAES “Cel PM Nelson Freire Terra”. Polícia Militar do Estado de São Paulo, 2019. p. 81.

RACORTI, Valmor Saraiva. *Proposta estratégica para atualização, difusão e emprego da doutrina de gerenciamento de incidentes na Polícia Militar do Estado de São Paulo*. Gestão de Incidentes em Segurança Pública, São Paulo: Biografia, 2020. p. 43-81.

RAGSDALE, Bob. *Basic Intelligence*. CNT Spring. Washington, p. 8. 2008. Disponível em: <https://public.ntoa.org/default.asp?action=articles>.

CINTRA, Cláudio Rogério Ulhôa et al (Org.). *Gestão de Incidentes em Segurança Pública: artigos de ciências policiais e treinamentos de ações corretivas*. São Paulo: Biografia, 2020. 216 p.

***Valmor Saraiva Racorti**, tenente-coronel da PMESP, realizou o Curso Preparatório de Formação de Oficiais em 1990-1991. Graduado em Direito pela UNISUL, é bacharel em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública e possui mestrados em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública e Ciências Policiais e Segurança Pública pelo Centro de Altos Estudos de Segurança “Cel PM Nelson Freire Terra”. Foi comandante de Pelotão ROTA no 1º BPChq de 1994 a 2006, Chefe Operações do COPOM em 2006, Oficial de Segurança e Ajudante de Ordens do Governador do Estado de 2007 a 2014, Comandante de Companhia ROTA no 1º BPChq de 2014 a 2016 e Comandante do GATE de 2016 a 2019. Com atuação em mais de 500 incidentes críticos, atualmente comanda o Batalhão de Operações Especiais, que compreende o GATE e o COE.
