

MOGADÍSCIO E O SISTEMA DE COMANDO DE INCIDENTES

Quando a crise se expande, o comando precisa evoluir: integrar instituições, compartilhar consciência situacional e adaptar continuamente o planejamento são as chaves para transformar capacidades dispersas em uma resposta policial unificada, eficiente e orientada à preservação de vidas.

Valmor Saraiva Racorti*



Imagem meramente ilustrativa, gerada por inteligência artificial.

INTRODUÇÃO

Ao assistir pela quinta vez ao filme *Black Hawk Down*¹, deixei de enxergá-lo apenas como uma representação cinematográfica de uma batalha histórica. Passei a observá-lo com o olhar de um dos mais ricos estudos de caso sobre gerenciamento de incidentes de alta complexidade já registrados. Após 36 anos de atuação profissional em ocorrências críticas, envolvendo crises de elevada complexidade, tornou-se evidente que as

¹ A obra, que retrata a Batalha de Mogadíscio, travada em outubro de 1993 na Somália, consistiu em um confronto urbano feroz entre forças de operações especiais dos Estados Unidos (apoiadas pela ONU) e milicianos leais ao senhor da guerra Mohamed Farrah Aidid. A missão original de capturar líderes somalianos desandou quando dois helicópteros Black Hawk foram abatidos por granadas RPG, forçando os soldados americanos a uma desesperada operação de resgate e defesa que durou toda a noite. O terrível incidente resultou na morte de 18 militares americanos e centenas de somalianos, gerando profunda repercussão política e fazendo com que os EUA retirassem suas tropas da região.

maiores lições de Mogadíscio não estão restritas ao campo militar. Elas dialogam diretamente com a atividade policial contemporânea, especialmente quando diferentes organizações precisam atuar de forma integrada para enfrentar um problema comum.

No âmbito das Ciências Policiais, um incidente dessa natureza pode ser compreendido como um evento que extrapola a capacidade de resposta de uma única organização ou de apenas um plano operacional. Caracteriza-se pela existência de múltiplos problemas simultâneos, rápida evolução do cenário, elevado grau de incerteza, necessidade de decisões sob pressão e atuação coordenada de diversas agências que, embora possuam competências distintas, trabalham em torno de objetivos comuns. Nessas circunstâncias, o sucesso operacional deixa de depender exclusivamente da capacidade técnica de cada equipe e passa a depender da capacidade de coordenação, integração e comando.

É justamente para esse tipo de cenário que o Sistema de Comando de Incidentes (ICS, *Incident Command System*) foi desenvolvido. Sua finalidade não é substituir a autonomia das organizações participantes, mas oferecer uma estrutura comum de gerenciamento baseada em objetivos compartilhados, unidade de esforço, terminologia padronizada, planejamento contínuo, gestão eficiente de recursos e, quando necessário, comando unificado.



O Sistema de Comando de Incidentes transforma múltiplas capacidades institucionais em uma resposta integrada, adaptável e orientada à preservação de vidas.

Sob essa perspectiva, a Batalha de Mogadíscio deixa de ser analisada apenas como uma operação militar e passa a representar um valioso estudo sobre a dinâmica dos incidentes

complexos. Em poucas horas, uma missão de captura transformou-se em um cenário que passou a exigir, simultaneamente, ações de resgate, evacuação médica, proteção de forças, reorganização logística, produção de inteligência, manutenção das comunicações, redefinição de prioridades e coordenação permanente entre diferentes capacidades operacionais.

Este artigo propõe-se a analisar as principais fases desse episódio à luz dos princípios do Sistema de Comando de Incidentes, demonstrando como os ensinamentos extraídos de Mogadíscio permanecem atuais e aplicáveis ao gerenciamento de incidentes policiais complexos, nos quais a integração entre diferentes instituições, orientadas por objetivos comuns e por um comando unificado, constitui elemento essencial para a preservação de vidas e para o êxito da operação.

1. O QUE CARACTERIZA UM INCIDENTE POLICIAL COMPLEXO?

Existe uma tendência natural de associar a palavra “complexo” ao tamanho da ocorrência. Entretanto, um incidente não se torna complexo apenas porque envolve um grande número de pessoas, elevado potencial ofensivo ou extensa área geográfica. A verdadeira complexidade decorre da interação simultânea entre múltiplos problemas, múltiplas organizações, múltiplos objetivos intermediários e da necessidade de tomada de decisões sob intensa pressão temporal.

No âmbito das Ciências Policiais, um evento crítico dessa natureza pode ser compreendido como aquele cuja resolução ultrapassa a capacidade operacional, técnica ou legal de uma única instituição. Nesses cenários, diferentes organizações precisam atuar de forma coordenada, preservando suas competências específicas, porém orientadas por objetivos estratégicos comuns. A complexidade aumenta à medida que o incidente evolui, novas demandas surgem, informações tornam-se incompletas ou conflitantes, recursos passam a ser disputados e as decisões não de ser tomadas antes mesmo que todas as variáveis sejam plenamente conhecidas.

Essa característica diferencia profundamente um incidente complexo de uma ocorrência rotineira. Em uma ocorrência convencional, normalmente existe um problema principal, uma autoridade claramente definida e uma sequência relativamente previsível de ações. Nos chamados incidentes complexos – ao contrário – novos problemas surgem continuamente. A solução de uma demanda frequentemente cria outras tantas, obrigando o comando a reavaliar prioridades, reorganizar recursos e adaptar permanentemente sua estratégia.

Pode-se afirmar que a principal característica de um incidente complexo é sua natureza dinâmica. O comandante deixa de administrar apenas pessoas e equipamentos e passa a dirigir a própria evolução do problema. Cada decisão modifica o ambiente operacional, produzindo novos desafios que exigem respostas igualmente rápidas. Em outras palavras, o incidente transforma-se em um sistema vivo, cuja evolução depende tanto das ações das equipes quanto das reações do ambiente, dos adversários, das vítimas e dos fatores externos.

É exatamente por essa razão que o Sistema de Comando de Incidentes foi desenvolvido. Sua finalidade não é criar uma nova estrutura hierárquica nem retirar competências das instituições participantes. O ICS constitui um modelo destinado a integrar capacidades distintas sob uma mesma lógica gerencial. Bombeiros, polícia, serviços médicos, defesa civil, órgãos de infraestrutura, concessionárias, autoridades municipais, estaduais e federais continuam exercendo suas atribuições legais, porém passam a compartilhar objetivos comuns, linguagem operacional padronizada, planejamento integrado e mecanismos permanentes de coordenação.

Um dos conceitos mais relevantes do Sistema de Comando de Incidentes é o Comando Unificado. Frequentemente interpretado de forma equivocada, ele não significa que uma organização assume o comando sobre as demais. Ao contrário, quer dizer que os responsáveis pelas diferentes instituições constroem, de modo conjunto, os objetivos estratégicos da operação, definem prioridades comuns, distribuem responsabilidades conforme suas competências legais e coordenam recursos para produzir unidade de esforço. Cada agência mantém sua autonomia administrativa e operacional, mas todas passam a trabalhar orientadas por um mesmo plano de ação.

Essa distinção é fundamental para compreender por que o Comando Unificado representa um dos maiores avanços da moderna gestão de crises. Em vez de concentrar decisões em uma única autoridade, o modelo reconhece que incidentes complexos exigem conhecimentos especializados provenientes de diferentes áreas. Nenhuma organização, isoladamente, dispõe de todas as competências necessárias para solucionar eventos dessa natureza. A integração deixa de ser apenas um mero ato de boa vontade institucional e transforma-se em requisito operacional.

Outro princípio essencial do ICS é o gerenciamento por objetivos. Em ambientes complexos, as organizações frequentemente concentram esforços em suas próprias atividades, perdendo de vista o propósito comum da operação. O gerenciamento por objetivos inverte essa lógica. Antes de definir tarefas, estabelece-se claramente o resultado estratégico pretendido. Somente depois cada instituição organiza suas ações de forma coerente com

esse desígnio maior. Tal metodologia reduz conflitos de competência, evita desperdício de recursos e aumenta significativamente a eficiência da resposta.

A amplitude de controle também assume papel decisivo. Diversos estudos sobre comportamento organizacional demonstram que nenhum comandante consegue supervisionar diretamente um número ilimitado de equipes. O ICS reconhece essa limitação humana e propõe uma estrutura modular, capaz de expandir-se ou se reduzir conforme a evolução do incidente. Em vez de concentrar todas as decisões em um único centro, distribui responsabilidades, preservando unidade na direção e no controle.

OCORRÊNCIA ROTINEIRA × INCIDENTE POLICIAL COMPLEXO

A complexidade não é medida apenas pelo tamanho do evento, mas pela interação entre problemas, organizações e decisões sob pressão.

DIMENSÃO	OCORRÊNCIA ROTINEIRA	INCIDENTE POLICIAL COMPLEXO
Problema central	Um problema principal	Múltiplos problemas interdependentes
Evolução do cenário	Relativamente previsível	Rápida, dinâmica e sujeita a rupturas
Organizações envolvidas	Uma instituição ou cadeia de comando definida	Diversas instituições com competências complementares
Informação	Fluxo mais simples e local	Informações fragmentadas, mutáveis e que precisam ser compartilhadas
Decisão	Procedimentos conhecidos e menor pressão temporal	Decisões sob pressão, incerteza e prioridades concorrentes
Comando	Autoridade claramente definida	Comando unificado e unidade de esforço
Planejamento	Plano mais estável e linear	Planejamento contínuo, adaptativo e revisável
Recursos	Alocação previsível	Recursos disputados, redistribuídos e modularmente organizados
Objetivo	Resolver a ocorrência	Preservar vidas, integrar capacidades e alcançar objetivos estratégicos comuns

A complexidade de um incidente decorre da interação entre múltiplos problemas, organizações, informações e decisões, e não apenas da dimensão ou da quantidade de recursos envolvidos.

Sob essa perspectiva, a Batalha de Mogadíscio representa um dos exemplos mais ricos para compreender a dinâmica dos incidentes complexos. O que inicialmente era uma limitada operação de captura evoluiu rapidamente para um ambiente caracterizado pela simultaneidade de problemas, expansão contínua das demandas operacionais, necessidade de integração entre diferentes capacidades e redefinição permanente dos objetivos estratégicos. Muito mais do que um combate, Mogadíscio tornou-se um estudo clássico sobre a administração da complexidade.

É justamente essa perspectiva que orientará os capítulos seguintes. O objetivo não será discutir aspectos históricos ou políticos da referida operação, mas compreender como os seus acontecimentos evidenciam princípios que hoje fundamentam o Sistema de Comando de Incidentes e permanecem plenamente aplicáveis às operações policiais complexas do

2. A EXPANSÃO DO INCIDENTE: QUANDO O PLANEJAMENTO DEIXA DE CONTROLAR A REALIDADE

Existe uma máxima amplamente difundida no meio militar segundo a qual nenhum plano permanece intacto após o primeiro contato com o inimigo. Embora essa afirmação seja frequentemente atribuída ao marechal prussiano Helmuth von Moltke, sua atualidade transcende o campo militar. Ela descreve um fenômeno observado diariamente por policiais, bombeiros, profissionais de saúde, gestores públicos e comandantes de operações complexas: a realidade modifica aquilo que foi cuidadosamente planejado.

A Batalha de Mogadíscio representa uma das demonstrações mais claras desse fenômeno. A missão possuía objetivos específicos, recursos previamente definidos, estimativa de duração, cadeia de comando estabelecida e um planejamento considerado suficiente para a captura de importantes lideranças somalis. Nada indicava que, poucas dezenas de minutos depois, toda a lógica operacional precisaria ser reconstruída.

Sob a perspectiva do Sistema de Comando de Incidentes, esse momento representa aquilo que pode ser denominado como transição do incidente. Não se trata simplesmente de um agravamento da ocorrência. Diz respeito a uma mudança qualitativa. O problema original deixa de existir como elemento central e passa a integrar um conjunto muito maior de desafios simultâneos. O comandante já não administra apenas uma operação de captura; passa a administrar uma organização em expansão permanente.

Essa distinção é fundamental. Muitos fracassos operacionais decorrem da tentativa de resolver um incidente novo utilizando estruturas concebidas para um problema que já não existe. A permanência de um planejamento incompatível com a realidade cria atrasos na tomada de decisão, conflitos de prioridade, utilização inadequada de recursos e perda progressiva da consciência situacional.

O primeiro helicóptero abatido representou exatamente esse ponto de ruptura. A partir daquele instante, surgiram novos objetivos operacionais que sequer estavam previstos como missão principal: localizar a aeronave, proteger a tripulação, organizar a evacuação médica, estabelecer perímetros de segurança, redirecionar forças terrestres, manter o fluxo de informações e preservar a continuidade da operação. Em poucos minutos, a quantidade de decisões estratégicas se multiplicou exponencialmente.

Pouco tempo depois, a queda de uma segunda aeronave agravou ainda mais esse processo. O incidente passou a apresentar múltiplos focos de atuação, equipes dispersas, diferentes

níveis de prioridade, limitação crescente de recursos e um ambiente de elevada incerteza. Esse comportamento caracteriza aquilo que diversos estudos sobre gerenciamento de crises descrevem como incidente em expansão, no qual cada decisão produz novos problemas que exigem respostas adicionais.

É precisamente para enfrentar essa evolução que o Sistema de Comando de Incidentes foi concebido. O ICS parte do pressuposto de que a estrutura organizacional deve acompanhar o crescimento do problema. À medida que a ocorrência se torna mais complexa, a organização também precisa evoluir. Novas funções são ativadas, responsabilidades devem ser redistribuídas, setores especializados são incorporados e o planejamento já não é um documento elaborado antes da operação, mas transforma-se em um processo contínuo de avaliação e adaptação.

Esse conceito é conhecido como organização modular e constitui um dos pilares do ICS. Em vez de impor uma estrutura rígida para qualquer situação, o sistema permite que a corporação cresça ou se reduza conforme a necessidade operacional. Incidentes simples exigem estruturas simples. Incidentes complexos exigem arcabouços progressivamente mais robustos. Essa flexibilidade impede tanto a insuficiência quanto o excesso de comando, preservando a eficiência administrativa e operacional.

Outro princípio diretamente relacionado à expansão do incidente é o gerenciamento por metas. À medida que a operação evolui, torna-se natural que cada equipe concentre sua atenção no problema imediatamente à sua frente. O risco é que diferentes grupos passem a perseguir propósitos distintos, ainda que todos estejam tecnicamente cumprindo suas atribuições. O ICS procura evitar esse fenômeno mediante a definição permanente de diretrizes estratégicas comuns, revistas sempre que a situação operacional sofrer alterações relevantes.

Em Mogadíscio, a prioridade operacional modificou-se diversas vezes ao longo do dia e da noite. Inicialmente, o objetivo era capturar lideranças específicas. Em seguida, tornou-se indispensável proteger os locais das quedas das aeronaves. Posteriormente, a prioridade passou a ser a retirada de feridos, reorganização das forças dispersas, garantia das rotas de evacuação e preservação da capacidade de combate da força como um todo. Cada mudança exigia uma nova leitura da realidade e uma redefinição clara das prioridades. Essa capacidade de adaptação constitui uma das competências mais importantes de qualquer comandante de incidentes complexos.

Outro aspecto frequentemente negligenciado refere-se ao fator tempo. Em operações dessa natureza, o tempo não atua apenas como medida cronológica. Ele modifica o próprio comportamento do incidente. Quanto maior for a duração da operação, mais tende a

ocorrer o desgaste físico das equipes, o consumo de recursos, a fadiga decisória, a necessidade logística, a pressão política e o impacto sobre a população. O tempo transforma-se, portanto, em uma variável operacional que precisa ser permanentemente administrada pelo comando.

As análises produzidas posteriormente por centros de estudos militares, especialmente aquelas desenvolvidas pelo Modern War Institute, da Academia Militar de West Point, demonstram que Mogadíscio permanece como uma das referências mais importantes para se compreender a dinâmica das operações urbanas modernas. Não apenas pelos aspectos táticos do combate, mas principalmente pela velocidade com que um incidente inicialmente delimitado evoluiu para um sistema extremamente complexo de problemas interdependentes, exigindo adaptação contínua do comando, integração de capacidades e revisão permanente dos objetivos operacionais.

Essa talvez seja a principal lição desse episódio para as Ciências Policiais contemporâneas. Incidentes complexos não podem ser administrados apenas por meio de bons planejamentos elaborados antes da operação. Eles exigem organizações capazes de aprender enquanto atuam, modificar prioridades sem perder unidade de esforço e reorganizar continuamente seus recursos conforme a realidade operacional se transforma. É exatamente essa filosofia que orienta o Sistema de Comando de Incidentes e explica a sua crescente adoção em operações policiais, desastres naturais, atentados terroristas, grandes eventos e demais ocorrências caracterizadas pela elevada complexidade.

QUANDO A MISSÃO SE TRANSFORMA EM INCIDENTE COMPLEXO

Da operação planejada à expansão da crise



A estrutura de comando precisa evoluir na mesma velocidade do incidente.

Em Mogadíscio, uma missão delimitada transformou-se rapidamente em um incidente de múltiplos focos, exigindo adaptação contínua do comando, integração de capacidades e redefinição de prioridades.

3. COMANDO UNIFICADO: A DIFERENÇA ENTRE REUNIR ORGANIZAÇÕES E CONSTRUIR UMA ÚNICA OPERAÇÃO

Poucos conceitos do Sistema de Comando de Incidentes são tão importantes e, ao mesmo tempo, tão frequentemente mal compreendidos quanto o Comando Unificado. Em muitos ambientes organizacionais, ainda prossegue a percepção de que integrar diferentes instituições significa estabelecer uma relação de subordinação entre elas, concentrando todas as decisões em uma única autoridade. Essa interpretação, entretanto, contraria um dos fundamentos mais relevantes do ICS. O Comando Unificado não retira competências legais nem substitui as cadeias hierárquicas próprias de cada organização. Seu propósito é muito mais sofisticado: criar um processo de decisão compartilhado capaz de produzir unidade de esforço diante de um objetivo comum.

Essa distinção possui enorme relevância para a gestão contemporânea de crises. Em um incidente complexo, diferentes organizações comparecem ao local trazendo culturas institucionais distintas, terminologias próprias, formas particulares de planejamento, recursos específicos e responsabilidades definidas em lei. Cada uma delas possui conhecimentos técnicos indispensáveis para a solução do problema, mas, de modo isolado, nenhuma reúne todas as capacidades necessárias para administrar um cenário em rápida transformação. O desafio do comandante deixa de ser apenas coordenar recursos e passa a consistir na construção de um ambiente de cooperação no qual competências distintas se complementem em vez de competirem entre si.

Sob essa perspectiva, Mogadísio oferece um dos exemplos mais expressivos da necessidade de coordenação integrada. O desenrolar da operação fez surgir demandas simultâneas de inteligência, evacuação médica, apoio logístico, proteção das áreas de queda das aeronaves, reorganização de forças dispersas, manutenção das comunicações e planejamento de rotas seguras para retirada das equipes. Cada uma dessas funções exigia conhecimentos específicos e decisões rápidas. A dificuldade não consistia apenas em executar essas tarefas, mas em garantir que todas elas contribuíssem para um mesmo propósito estratégico.

Esse é exatamente o ponto central do Comando Unificado. O foco desloca-se da administração de tarefas isoladas para a construção de objetivos compartilhados. Antes de definir quem fará determinada atividade, torna-se necessário responder a uma pergunta muito mais importante: *“Qual é o objetivo comum da operação neste momento?”* Somente depois dessa definição cada instituição organiza seus recursos, suas equipes e seus procedimentos para contribuir com o resultado coletivo.

Em muitos incidentes complexos se observa um fenômeno recorrente: cada organização trabalha de forma tecnicamente competente, porém orientada por prioridades diferentes. Enquanto uma concentra esforços na proteção de vítimas, outra privilegia a neutralização da ameaça; uma terceira busca restabelecer serviços essenciais; outra se dedica à preservação da cena para futuras investigações. Todas essas ações podem ser corretas sob a perspectiva institucional, mas, se não estiverem articuladas por objetivos comuns, tendem a competir entre si, produzindo desperdício de recursos, conflitos operacionais e perda de eficiência.

O Sistema de Comando de Incidentes procura eliminar exatamente esse problema. O Comando Unificado cria um espaço permanente de coordenação estratégica no qual os representantes das organizações participantes definem conjuntamente as prioridades da operação, estabelecem objetivos mensuráveis, distribuem responsabilidades segundo suas competências legais e acompanham continuamente a evolução do incidente. A autoridade permanece descentralizada, mas a direção estratégica torna-se única. É essa combinação entre autonomia institucional e unidade de propósito que diferencia o modelo de outras formas tradicionais de coordenação.

Ao observar a evolução de Mogadíscio, percebe-se que a rápida transformação do cenário exigia sucessivas redefinições estratégicas. A prioridade inicial de captura foi sendo substituída por objetivos relacionados ao resgate de tripulações, à proteção de áreas críticas, ao atendimento dos feridos, à reorganização logística e, posteriormente, à retirada coordenada das equipes. Cada nova prioridade modificava a forma como os recursos deveriam ser empregados. Em ambientes dessa natureza, insistir em um planejamento elaborado para uma realidade que já deixou de existir representa um dos maiores riscos para o sucesso da operação.

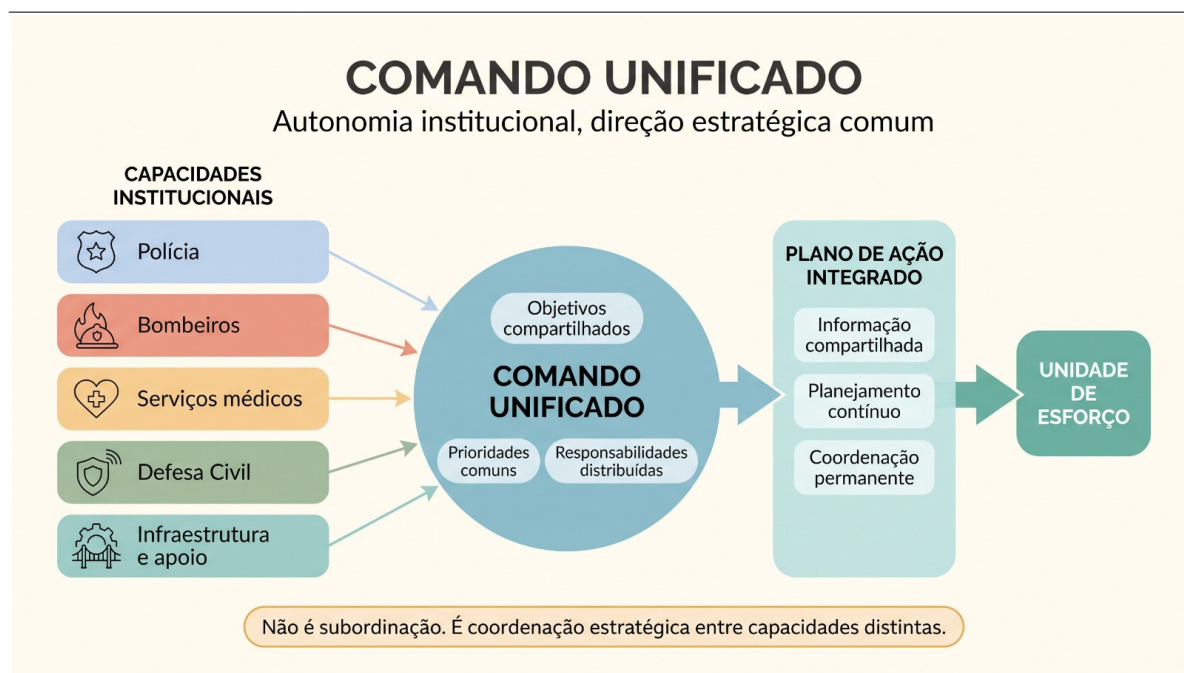
Estudos produzidos pelo Modern War Institute ressaltam que a batalha permanece como uma referência para compreender os desafios da coordenação em ambientes urbanos complexos, especialmente pela necessidade de integrar diferentes capacidades operacionais sob intensa pressão temporal. As análises destacam que operações dessa natureza exigem adaptação contínua, compartilhamento de informações e permanente revisão dos objetivos estratégicos, elementos que dialogam diretamente com os princípios do Sistema de Comando de Incidentes.

A literatura contemporânea sobre liderança organizacional também reforça essa compreensão. Stanley McChrystal, ao analisar operações militares conduzidas em ambientes altamente dinâmicos, sustenta que organizações excessivamente compartimentalizadas tendem a perder velocidade diante da complexidade. Para ele, a

construção de uma consciência compartilhada e de uma execução descentralizada orientada por objetivos comuns torna-se mais eficiente do que modelos excessivamente centralizadores. Embora desenvolvidas em outro contexto operacional, essas reflexões apresentam notável convergência com os princípios estruturantes do ICS, especialmente no que se refere ao Comando Unificado e ao gerenciamento por objetivos.

As implicações para as Ciências Policiais são evidentes. Grandes crises urbanas, ataques coordenados, incidentes com múltiplas vítimas, colapsos estruturais, desastres tecnológicos, atentados terroristas e eventos de elevada repercussão raramente podem ser solucionados por uma única instituição. Em todos esses cenários, diferentes órgãos precisam compartilhar informações, harmonizar prioridades, integrar recursos e construir decisões conjuntas. A eficiência da resposta dependerá muito menos da capacidade individual de cada organização e muito mais da qualidade da coordenação estabelecida entre elas.

Nesse sentido, talvez a maior contribuição do Comando Unificado seja transformar um conjunto de organizações independentes em uma única organização temporária orientada para resultados imediatos. Essa transformação não ocorre por imposição hierárquica, mas pela construção permanente de objetivos comuns, confiança institucional e responsabilidade compartilhada. É justamente essa lógica que explica por que o Sistema de Comando de Incidentes continua sendo adotado em alguns dos ambientes operacionais mais complexos do mundo e por que a Batalha de Mogadíscio permanece, décadas depois, um dos estudos de caso mais valiosos para compreender a importância da coordenação estratégica em incidentes complexos.



O Comando Unificado preserva a autonomia legal e operacional das instituições, mas integra suas capacidades sob objetivos, prioridades e responsabilidades estratégicas comuns.

4. CONSCIÊNCIA SITUACIONAL E INTELIGÊNCIA: A INFORMAÇÃO COMO PRINCIPAL RECURSO DO COMANDANTE

Entre todos os recursos disponíveis durante um incidente complexo, nenhum se deteriora com tanta rapidez quanto a informação. Equipamentos podem ser substituídos, efetivos serem reforçados e recursos logísticos podem ser mobilizados. A informação, entretanto, possui valor apenas enquanto representa fielmente a realidade operacional. Em ambientes altamente dinâmicos, uma informação correta obtida alguns minutos antes pode se tornar completamente inadequada diante da evolução do cenário. Por essa razão, o Sistema de Comando de Incidentes atribui importância central à produção, análise, atualização e compartilhamento permanente da consciência situacional.

Consciência situacional não significa simplesmente possuir grande quantidade de informações. Trata-se da capacidade de compreender o que está acontecendo, interpretar corretamente o significado dos acontecimentos e antecipar, com razoável grau de probabilidade, como o incidente poderá evoluir nos minutos ou nas horas seguintes. Essa distinção é fundamental. Organizações podem estar cercadas de dados e, ainda assim, tomar decisões equivocadas caso não consigam transformar essas informações dispersas em conhecimento útil para o processo decisório.

A Batalha de Mogadíscio demonstra claramente esse desafio. A operação iniciou-se com informações de inteligência suficientes para localizar o objetivo principal e estruturar uma ação de curta duração. Entretanto, à medida que o incidente evoluiu, o ambiente operacional sofreu alterações profundas. Novos grupos armados passaram a convergir para a área do confronto, rotas inicialmente consideradas seguras tornaram-se inacessíveis, territórios antes controlados passaram a representar elevado risco, equipes foram separadas, meios de comunicação sofreram sobrecarga e o próprio objetivo estratégico da operação foi sucessivamente modificado.

Nesse momento, a informação deixou de ser apenas um elemento de apoio ao planejamento. Ela passou a constituir o principal recurso do comando. Cada decisão dependia da capacidade de compreender onde estavam as equipes, quais vias permaneciam transitáveis, que recursos ainda estavam disponíveis, quais vítimas necessitavam de evacuação prioritária, onde se concentravam as maiores ameaças e quais capacidades poderiam ser empregadas nas fases seguintes da operação. A ausência dessa visão integrada aumentava significativamente a probabilidade de decisões incompatíveis com a realidade do terreno.

O Sistema de Comando de Incidentes procura reduzir esse problema estabelecendo

processos permanentes para coleta, validação, análise e difusão das informações. Não se trata apenas da produção de inteligência tradicional. Trata-se da construção de um ciclo contínuo de conhecimento operacional capaz de alimentar o planejamento, orientar as operações, antecipar necessidades logísticas e subsidiar as decisões estratégicas do comando.

Outro aspecto frequentemente negligenciado diz respeito à necessidade de produzir uma consciência situacional compartilhada. Em incidentes complexos, não basta que o comandante possua boa compreensão do cenário. Essa compreensão precisa alcançar os diversos níveis da organização temporária constituída para responder ao evento. Equipes que atuam em locais diferentes precisam compreender não apenas sua missão específica, mas também como essa missão contribui para os objetivos gerais da operação. Quando diferentes grupos trabalham orientados por percepções distintas da realidade, aumenta significativamente o risco de esforços contraditórios, duplicidade de ações e utilização inadequada dos recursos disponíveis.

Essa necessidade se torna ainda mais evidente em ambientes urbanos. A cidade constitui um sistema extremamente dinâmico, caracterizado pela presença simultânea de população civil, infraestrutura crítica, vias de circulação, edificações, redes de comunicação, serviços essenciais e inúmeros fatores capazes de modificar rapidamente o comportamento do incidente. Cada nova informação altera a compreensão do ambiente operacional. Consequentemente, o planejamento precisa ser continuamente revisado para refletir essa nova realidade.

A literatura militar contemporânea tem enfatizado que a velocidade com que uma organização aprende durante uma operação pode representar vantagem decisiva. Estudos desenvolvidos pelo Modern War Institute destacam que operações urbanas caracterizam-se justamente pela fragmentação das informações, pela dificuldade de observação do terreno, pela rápida alteração das ameaças e pela necessidade de decisões descentralizadas. Nessas circunstâncias, organizações capazes de compartilhar rapidamente informações confiáveis tendem a adaptar-se com maior eficiência às mudanças impostas pelo ambiente.

As reflexões de McChrystal caminham na mesma direção ao defender que organizações complexas necessitam construir aquilo que ele denomina “*consciência compartilhada*”. Segundo essa perspectiva, o conhecimento deixa de constituir patrimônio exclusivo do comando superior e transforma-se em um recurso distribuído por toda a organização. Essa abordagem reduz o tempo necessário para a tomada de decisões, amplia a capacidade de adaptação das equipes e fortalece a unidade de esforço, mesmo quando diferentes grupos atuam simultaneamente em locais distintos.

Os princípios do Sistema de Comando de Incidentes apresentam notável convergência com essa concepção. Ao estabelecer fluxos permanentes de informação, reuniões sistemáticas de planejamento, integração entre operações, inteligência e logística, além da utilização de terminologia comum, o ICS cria condições para que diferentes organizações desenvolvam uma percepção compartilhada do incidente. Não elimina as incertezas inerentes às operações complexas, mas reduz significativamente o risco de que decisões importantes sejam tomadas com base em informações incompatíveis entre si.

Nas Ciências Policiais, essa lição possui enorme relevância. Grandes ocorrências raramente fracassam por falta de coragem ou de comprometimento dos profissionais envolvidos. Com muito mais frequência, as dificuldades decorrem da fragmentação das informações, da ausência de mecanismos eficientes de coordenação e da incapacidade de transformar dados isolados em uma compreensão integrada do problema. A construção da consciência situacional passa, portanto, a representar uma função estratégica do comando e não apenas uma atividade de apoio.



A consciência situacional transforma dados dispersos em conhecimento compartilhado, permitindo decisões coordenadas e atualização contínua do plano de ação.

Mogadísio evidencia que a superioridade operacional não depende exclusivamente da quantidade de recursos disponíveis, mas da capacidade da organização de compreender continuamente o ambiente em que atua. Em incidentes complexos, conhecer a realidade com rapidez, compartilhar esse conhecimento e transformá-lo em decisões coordenadas constitui um dos fatores mais importantes para preservar vidas, empregar adequadamente os recursos e alcançar os objetivos estratégicos da operação. Essa talvez seja uma das

contribuições mais duradouras daquele episódio para o desenvolvimento contemporâneo das Ciências Policiais e do Sistema de Comando de Incidentes.

5. PLANEJAMENTO CONTÍNUO, ORGANIZAÇÃO MODULAR E GESTÃO DE RECURSOS: POR QUE O COMANDO PRECISA EVOLUIR NA MESMA VELOCIDADE DO INCIDENTE

Uma das maiores contribuições do Sistema de Comando de Incidentes (ICS) para a administração moderna de crises consiste em reconhecer que o planejamento não representa uma etapa concluída antes do início da operação. Ao contrário, constitui um processo permanente de produção de conhecimento, redefinição de prioridades e reorganização de recursos. Em incidentes complexos, a realidade operacional modifica-se continuamente e, por essa razão, qualquer plano elaborado antes do deslocamento das equipes deve ser entendido somente como um ponto de partida, jamais como um roteiro imutável.

Essa compreensão representa uma mudança significativa na forma tradicional de conduzir operações. Durante muito tempo, o sucesso foi associado à capacidade de executar rigorosamente um planejamento previamente elaborado². A experiência acumulada em operações complexas, entretanto, demonstra que a disciplina não consiste em seguir um plano que deixou de refletir a realidade, mas em possuir um método capaz de adaptar o planejamento sempre que o ambiente operacional se transformar.

A Batalha de Mogadíscio ilustra com extraordinária clareza essa necessidade. A missão foi concebida para ter curta duração, objetivos bem delimitados e reduzida exposição ao combate prolongado. Os recursos mobilizados correspondiam à expectativa de uma operação rápida, baseada na surpresa, na elevada mobilidade e na retirada imediata após a captura dos objetivos previamente definidos. Todavia, a queda das aeronaves alterou profundamente todas as premissas que escoravam aquele planejamento inicial.

A partir desse momento, praticamente todos os elementos da operação passaram a exigir revisão. O emprego das equipes precisou ser reorganizado. As prioridades estratégicas foram modificadas. A necessidade de evacuação médica tornou-se mais intensa. O consumo de munição superou o inicialmente previsto. As comunicações passaram a suportar um volume crescente de informações. A logística precisou atender demandas não consideradas

2 *O que não é científico, pois a ciência há de adequar seus instrumentos para examinar a realidade dada, não tentar fazer com que a realidade inteira caiba em seus instrumentos, teóricos ou práticos. Tem-se o exemplo do mito grego do tirano Procusto, que amarrava viajantes em uma cama de ferro e cortava-lhes os pés se fossem grandes demais, ou os esticava se fossem curtos. Forçar a realidade a caber no instrumento é aplicar um “leito de Procusto” metodológico não condizente com a realidade objetiva.*

durante o planejamento inicial. O próprio tempo estimado para conclusão da missão tornou-se incompatível com a realidade que se impunha.

Sob a ótica do Sistema de Comando de Incidentes, esse processo evidencia a importância do planejamento contínuo. O ICS estabelece que o planejamento deve acompanhar permanentemente a evolução do incidente por meio de ciclos sucessivos de avaliação, definição de objetivos, elaboração do Plano de Ação do Incidente, execução das operações e nova reavaliação da situação. Essa metodologia impede que a organização permaneça orientada por premissas que já não correspondem ao ambiente operacional.

Outro princípio diretamente relacionado ao planejamento contínuo é a organização modular. Ao contrário das estruturas rígidas, concebidas para permanecer inalteradas durante toda a operação, o ICS determina que a organização seja construída conforme a dimensão real do incidente. Isso significa que funções especializadas são ativadas apenas quando necessárias e que novos níveis de coordenação podem ser incorporados à medida que a complexidade aumenta. Da mesma forma, quando a situação se estabiliza, essas estruturas podem ser reduzidas, evitando desperdício de recursos e excesso de níveis hierárquicos.

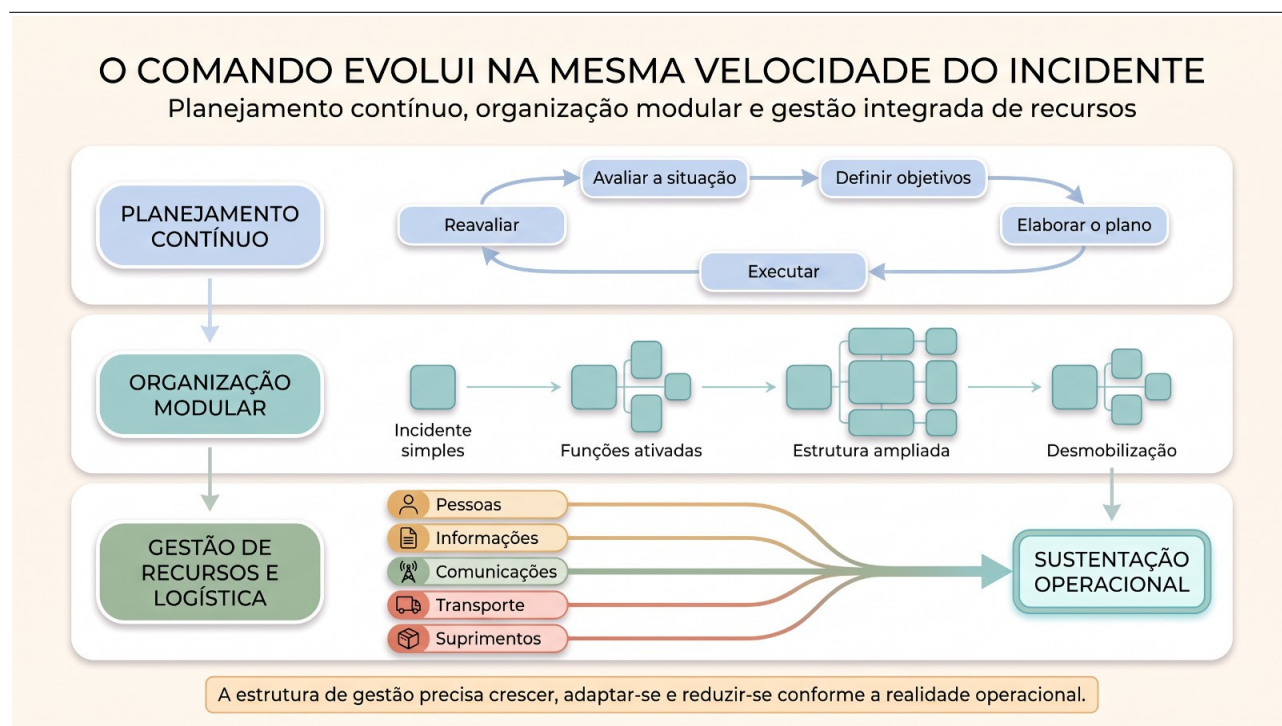
Tal conceito apresenta enorme relevância para operações policiais complexas. Em um primeiro momento, determinado incidente pode exigir apenas coordenação operacional básica. Entretanto, caso ocorram múltiplas vítimas, ampliação da área afetada, interrupção de serviços essenciais, repercussão social significativa ou necessidade de atuação integrada entre diversas organizações, torna-se indispensável expandir também a estrutura de comando. O crescimento do incidente deve ser acompanhado pelo crescimento da capacidade de gestão.

Mogadísio demonstra exatamente essa necessidade. A missão deixou de ser apenas uma operação de captura e passou a exigir, simultaneamente, atividades relacionadas ao atendimento dos feridos, reorganização logística, proteção de áreas críticas, planejamento de rotas alternativas, coordenação de reforços, redistribuição de recursos e atualização permanente das informações disponíveis. Em outras palavras, o incidente tornou-se maior do que a estrutura inicialmente concebida para administrá-lo.

A gestão de recursos constitui outro fundamento essencial do Sistema de Comando de Incidentes. Recursos não se limitam a equipamentos ou veículos. No contexto do ICS, incluem pessoas, informações, comunicações, suprimentos, instalações, tecnologia, capacidade médica, transporte, combustível, alimentação e todos os meios necessários para sustentar a operação. Administrar recursos significa conhecer permanentemente sua disponibilidade, localização, capacidade operacional, limitações e prioridade de emprego.

Essa gestão se torna particularmente crítica quando diferentes organizações atuam simultaneamente. Sem mecanismos padronizados de controle, recursos podem permanecer subutilizados em determinado setor enquanto faltam em outro, equipes podem ser deslocadas para missões incompatíveis com sua especialização e materiais essenciais talvez deixem de chegar aos locais onde são mais necessários. O ICS procura evitar essas distorções por meio de procedimentos padronizados de solicitação, registro, mobilização, acompanhamento e desmobilização dos recursos empregados na operação.

A logística ocupa posição estratégica nesse contexto. Tradicionalmente percebida como atividade de apoio, ela assume papel decisivo em incidentes prolongados. O desempenho operacional depende diretamente da capacidade de manter abastecimento, alimentação, combustível, equipamentos, manutenção, transporte, comunicações e atendimento às necessidades físicas das equipes. Uma operação tecnicamente bem conduzida pode se deteriorar rapidamente caso sua sustentação logística não acompanhe o ritmo de crescimento do incidente.



O planejamento contínuo, a organização modular e a gestão integrada de recursos permitem que o comando acompanhe a expansão e a estabilização do incidente.

A literatura militar contemporânea confirma essa percepção. Diversos estudos sobre operações urbanas ressaltam que, em ambientes caracterizados por elevada complexidade, o êxito operacional depende tanto da capacidade de sustentar a operação quanto da competência na condução do combate propriamente dito. Recursos insuficientes, planejamento desatualizado ou estruturas incapazes de adaptar-se à evolução do cenário tendem a comprometer decisões futuras, independentemente da competência técnica das

equipes envolvidas.

Nas Ciências Policiais, essas conclusões apresentam aplicação imediata. Incidentes complexos exigem organizações capazes de aprender continuamente, revisar suas prioridades, reorganizar estruturas, redistribuir recursos e sustentar operações por períodos muitas vezes superiores aos inicialmente previstos. O planejamento deixa de representar um documento elaborado antes da ocorrência para transformar-se em um processo permanente de gestão da complexidade.

Talvez essa seja uma das maiores lições proporcionadas pela análise de Mogadísio sob a perspectiva do Sistema de Comando de Incidentes. Não basta possuir excelentes profissionais, equipamentos modernos ou planejamento detalhado. A verdadeira capacidade operacional manifesta-se quando a organização consegue se adaptar na mesma velocidade em que o incidente evolui. É exatamente essa flexibilidade organizacional que distingue estruturas preparadas para administrar crises complexas daquelas concebidas apenas para responder a ocorrências previsíveis.

6. LIDERANÇA EM INCIDENTES COMPLEXOS: DO COMANDANTE QUE CONTROLA AO COMANDANTE QUE INTEGRA

Durante décadas, a liderança em operações de alto risco foi frequentemente associada à figura do comandante capaz de controlar pessoalmente todas as decisões relevantes. Esse modelo se mostrou adequado em operações relativamente simples, nas quais o ambiente operacional permanecia estável, os objetivos eram claramente definidos e o fluxo de informações podia ser administrado por poucos níveis hierárquicos. Entretanto, o aumento da complexidade dos incidentes revelou os limites desse paradigma. Quando dezenas de problemas surgem simultaneamente, diferentes organizações passam a atuar no mesmo cenário e as informações mudam continuamente, torna-se humanamente impossível que uma única pessoa concentre todas as decisões sem comprometer a velocidade e a qualidade da resposta.

O Sistema de Comando de Incidentes parte exatamente desse reconhecimento. O papel do comandante deixa de ser controlar cada ação executada no terreno e passa a consistir na construção de uma organização capaz de produzir resultados coletivos. Sua principal responsabilidade deixa de ser emitir ordens para cada equipe e começa a ser definir objetivos estratégicos, estabelecer prioridades, integrar capacidades institucionais, organizar o fluxo de informações e criar condições para que as decisões operacionais ocorram de forma coordenada em todos os níveis da resposta.

Essa mudança de perspectiva representa uma das transformações mais importantes da moderna gestão de crises. Em vez de centralizar todas as decisões, o comandante se concentra naquilo que nenhuma outra função pode desempenhar: compreender o incidente na sua totalidade, antecipar sua evolução, definir o estado final desejado e assegurar que todas as organizações participantes direcionem seus esforços para esse objetivo comum. Quanto mais complexo o incidente, mais estratégica se torna essa função.

A Batalha de Mogadíscio evidencia esse desafio de maneira exemplar. Em poucos minutos, o ambiente operacional passou a apresentar múltiplos focos de combate, diferentes grupos em deslocamento, feridos distribuídos em locais distintos, alterações constantes nas rotas disponíveis, necessidade de reforços, crescente pressão logística e sucessivas mudanças de prioridade. Nenhum comandante seria capaz de controlar individualmente cada movimento realizado pelas equipes. O sucesso da operação dependeria, inevitavelmente, da existência de uma estrutura organizacional capaz de distribuir responsabilidades sem perder unidade de direção.

É exatamente nesse ponto que o conceito de intenção do comandante assume relevância. Embora amplamente desenvolvido na doutrina militar contemporânea, esse conceito apresenta grande compatibilidade com os princípios do Sistema de Comando de Incidentes. A intenção do comandante não consiste em descrever detalhadamente como cada tarefa deverá ser executada. Ela estabelece, de forma clara, qual resultado estratégico deve ser alcançado, permitindo que diferentes equipes adaptem seus métodos às circunstâncias encontradas no terreno sem perder a coerência com os objetivos gerais da operação.

McChrystal, ao analisar operações conduzidas em ambientes altamente complexos, argumenta que organizações excessivamente centralizadas tornam-se lentas diante da velocidade com que os acontecimentos evoluem. Em *Time de Times*, ele sustenta que a construção de uma consciência compartilhada, associada à descentralização da execução, amplia significativamente a capacidade de adaptação das organizações. Embora desenvolvidas em contexto militar distinto, essas reflexões convergem com diversos princípios do Sistema de Comando de Incidentes, especialmente no que se refere ao gerenciamento por objetivos, à integração entre funções e à construção de uma estrutura organizacional suficientemente flexível para responder a cenários imprevisíveis.

Os estudos desenvolvidos pelo Modern War Institute também ressaltam que as operações urbanas contemporâneas exigem líderes capazes de integrar informações provenientes de múltiplas fontes, administrar recursos limitados, coordenar diferentes capacidades operacionais e adaptar continuamente o planejamento às mudanças do ambiente. Nessas circunstâncias, liderança deixa de representar apenas autoridade formal. Passa a significar

capacidade de produzir convergência entre organizações distintas diante de um problema comum.

Sob a perspectiva das Ciências Policiais, essa reflexão possui enorme importância. Grandes incidentes urbanos dificilmente permitem decisões baseadas exclusivamente em protocolos previamente estabelecidos. A evolução do cenário frequentemente impõe dilemas que não podem ser solucionados apenas pela aplicação automática de procedimentos. O comandante precisa interpretar continuamente a realidade, compreender suas implicações operacionais e construir soluções compatíveis com os objetivos estratégicos definidos para aquele incidente específico³.

Essa capacidade exige sólida formação técnica, experiência prática, equilíbrio emocional e profundo conhecimento das potencialidades e limitações das organizações participantes. Mais do que dirigir pessoas, o comandante passa a administrar relações institucionais, prioridades concorrentes, informações incompletas e recursos limitados. Seu desempenho influencia diretamente a qualidade da coordenação entre as agências, a velocidade da resposta e, em última análise, a preservação de vidas.

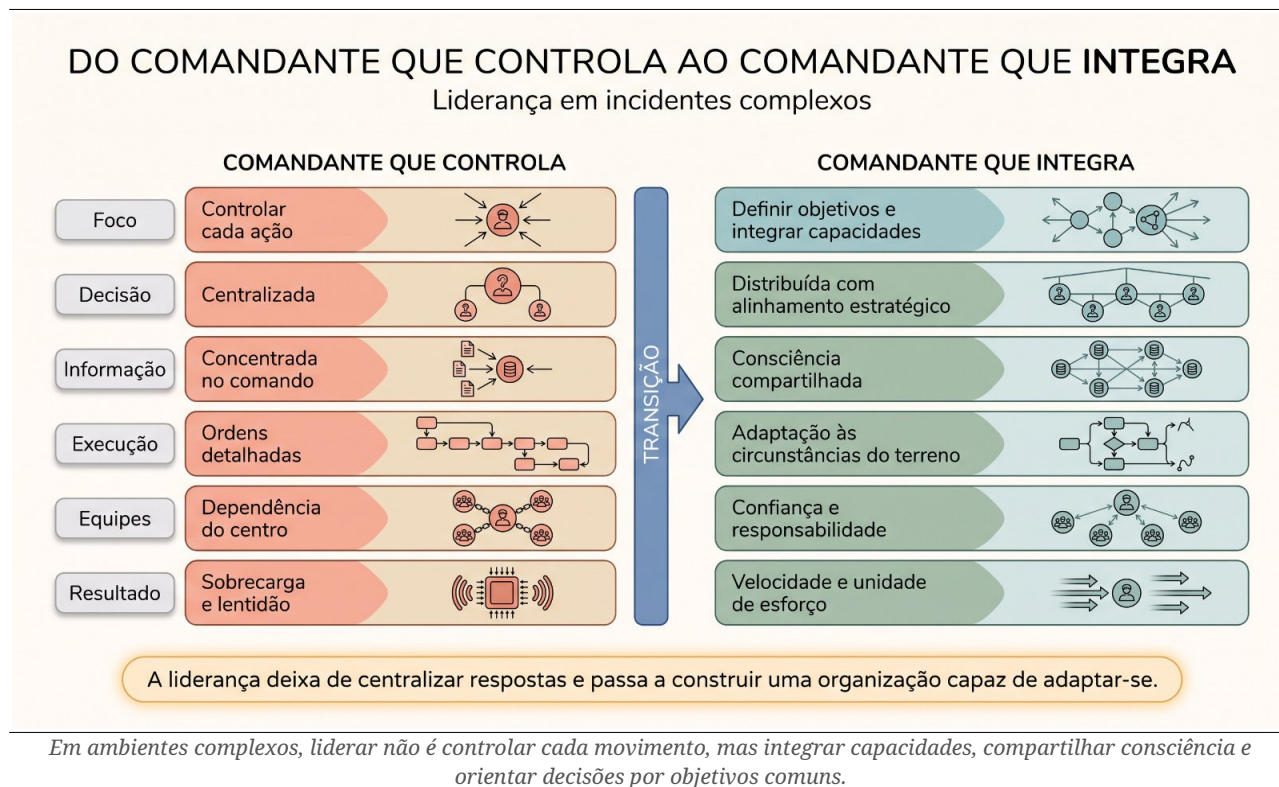
Outro aspecto frequentemente negligenciado diz respeito à construção da confiança institucional. Nenhum modelo de comando integrado produz resultados satisfatórios se as organizações participantes não desenvolverem relações de confiança mútua. O compartilhamento de informações, a aceitação de prioridades comuns e a coordenação eficiente de recursos dependem de um ambiente organizacional caracterizado pela cooperação, pela transparência e pelo reconhecimento recíproco das competências técnicas de cada instituição. O Comando Unificado pressupõe precisamente essa confiança: não elimina diferenças institucionais, mas cria mecanismos para que elas se transformem em complementaridade e não em competição.

Ao analisar Mogadíscio sob essa perspectiva, percebe-se que a principal lição não está apenas nas decisões tomadas durante o combate, mas na necessidade de construir organizações capazes de adaptar-se continuamente às mudanças impostas pelo incidente. Liderar, em ambientes complexos, significa manter clareza de propósito quando o cenário se modifica a cada instante, preservar a unidade de esforço entre diferentes instituições e assegurar que todas as decisões, ainda que descentralizadas, permaneçam alinhadas aos objetivos estratégicos da operação.

Talvez essa seja uma das mais importantes contribuições do Sistema de Comando de Incidentes para a liderança contemporânea. O comandante deixa de ser o centro exclusivo das decisões para tornar-se o principal integrador da organização temporária criada para

3 *Conforme a nota anterior deste artigo.*

enfrentar a crise. Sua autoridade continua indispensável, mas seu maior legado será a capacidade de construir uma estrutura que funcione de maneira coordenada, adaptativa e eficiente mesmo diante das condições mais adversas. É essa liderança integradora que transforma um conjunto de instituições independentes em uma única organização voltada para solucionar um incidente complexo.



7. LIÇÕES DE MOGADÍSCIO PARA O GERENCIAMENTO DE INCIDENTES POLICIAIS COMPLEXOS NO SÉCULO XXI

A análise da Batalha de Mogadíscio sob a perspectiva do Sistema de Comando de Incidentes permite compreender que os princípios desenvolvidos para a gestão de grandes emergências não pertencem exclusivamente ao ambiente militar. Ao contrário, mostram-se plenamente aplicáveis às ocorrências enfrentadas diariamente pelas instituições responsáveis pela segurança pública, proteção e defesa civil e resposta a emergências. Embora os contextos sejam distintos, a natureza da complexidade permanece surpreendentemente semelhante.

O primeiro ensinamento consiste em reconhecer que incidentes complexos raramente permanecem limitados ao problema que lhes deu origem. Um evento inicial tende a desencadear uma sucessão de novos desafios que se retroalimentam continuamente. Um ataque pode gerar múltiplas vítimas, necessidade de isolamento de áreas, interrupção da

mobilidade urbana, sobrecarga dos serviços de saúde, intensa demanda por informações à população, preservação de locais para perícia, proteção de infraestruturas críticas e coordenação entre diferentes órgãos governamentais. Cada novo problema amplia a complexidade da operação e exige decisões que dificilmente poderiam ser tomadas de forma isolada por uma única instituição.

O segundo ensinamento refere-se à velocidade com que essa transformação ocorre. Em Mogadíscio, a mudança entre uma operação planejada e um incidente de elevada complexidade aconteceu em poucos minutos. Nas ocorrências policiais contemporâneas, essa dinâmica se repete com frequência. Um evento inicialmente localizado pode adquirir repercussão regional ou nacional em espaço extremamente reduzido de tempo, exigindo rápida ampliação da estrutura de comando, incorporação de novas capacidades e redefinição permanente das prioridades operacionais. O Sistema de Comando de Incidentes foi concebido exatamente para responder a essa expansão progressiva da complexidade, permitindo que a organização cresça de forma ordenada, sem perder a eficiência administrativa nem a unidade de direção.

Outro aspecto evidenciado pela análise de Mogadíscio diz respeito à impossibilidade de separar planejamento, operações, inteligência, logística e comunicações como atividades independentes. Em incidentes complexos, essas funções constituem um sistema integrado. Uma decisão operacional produz consequências logísticas; limitações logísticas influenciam o planejamento; novas informações modificam os objetivos estratégicos; alterações nos objetivos exigem reorganização das operações. O funcionamento eficiente da organização depende da capacidade de integrar permanentemente essas funções, princípio que se encontra no centro da doutrina do Sistema de Comando de Incidentes.

A literatura especializada em gerenciamento de emergências destaca que organizações de alto desempenho desenvolvem procedimentos padronizados não para limitar a iniciativa de seus integrantes, mas para reduzir a carga cognitiva imposta pelo ambiente operacional. Quando terminologias, funções, responsabilidades e processos decisórios são previamente conhecidos por todos, os profissionais podem concentrar sua atenção na resolução do problema em vez de desperdiçar energia tentando compreender como a organização está estruturada naquele momento. O ICS oferece exatamente essa padronização, tornando possível a integração entre instituições que normalmente não trabalham sob uma mesma cadeia hierárquica.

As análises produzidas pelo Modern War Institute sobre operações urbanas reforçam essa compreensão ao destacar que o principal desafio dos conflitos contemporâneos não reside apenas na intensidade da ameaça, mas na capacidade das organizações de compreender

rapidamente ambientes caracterizados pela fragmentação das informações, elevada imprevisibilidade e necessidade de coordenação entre múltiplos atores. Em contextos dessa natureza, superioridade tecnológica ou maior disponibilidade de recursos não substituem a necessidade de estruturas organizacionais flexíveis e adaptáveis.

Essa conclusão se aproxima das reflexões desenvolvidas por McChrystal em *Time de Times* ao defender que organizações preparadas para ambientes complexos devem combinar liderança estratégica, consciência compartilhada e execução descentralizada. Embora formuladas para operações militares de outra natureza, essas ideias convergem de maneira significativa com os fundamentos do Sistema de Comando de Incidentes, especialmente no que se refere à construção de objetivos comuns, integração institucional e adaptação permanente da organização às mudanças imposta pelo incidente.

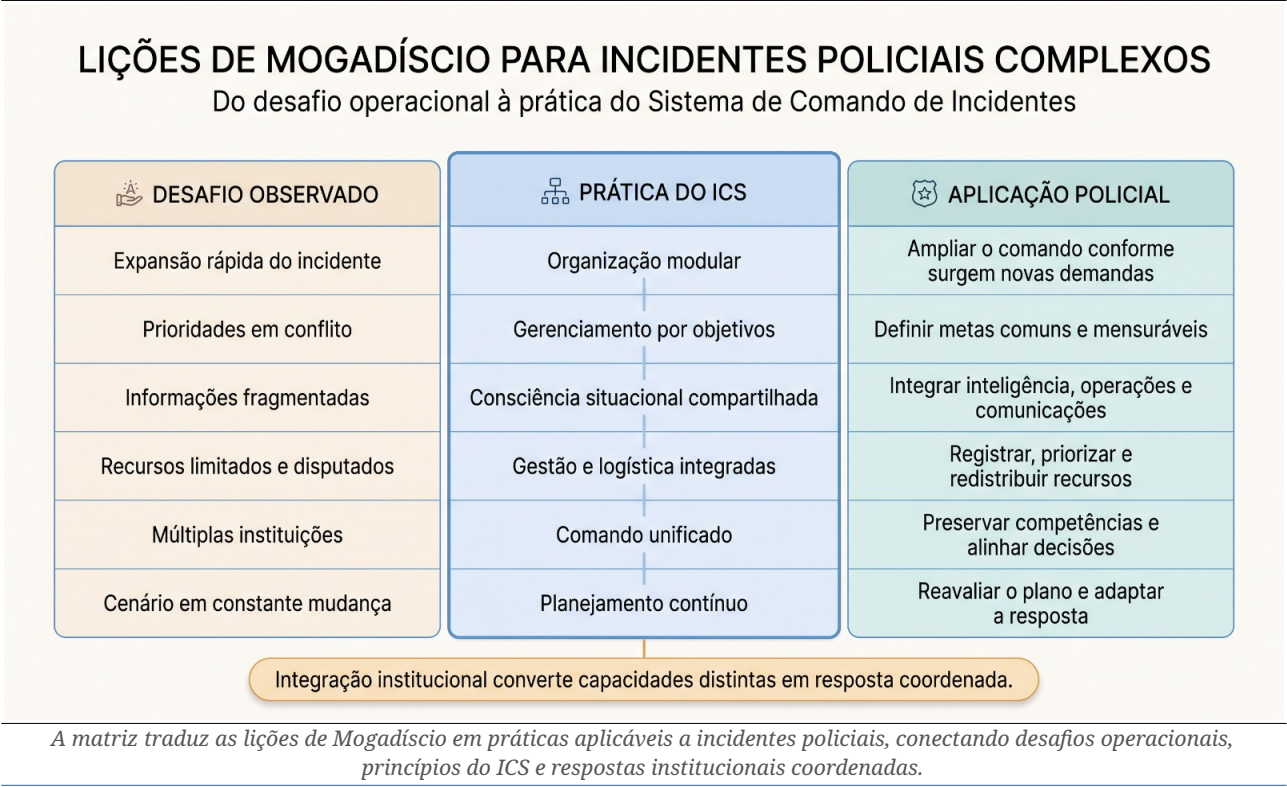
Nas Ciências Policiais, essas lições assumem importância ainda maior diante da crescente complexidade dos cenários urbanos. Grandes centros concentram elevada densidade populacional, intensa circulação de pessoas, infraestrutura crítica, redes de transporte, sistemas de comunicação, serviços essenciais e inúmeros fatores capazes de potencializar os efeitos de um incidente. Qualquer resposta eficaz depende, inevitavelmente, da atuação coordenada de diferentes instituições públicas e privadas, orientadas por planejamento integrado e objetivos claramente definidos.

É justamente nesse contexto que o Sistema de Comando de Incidentes demonstra sua maior relevância. Mais do que um modelo organizacional, o ICS representa uma filosofia de gestão baseada na integração, na flexibilidade e na construção permanente de unidade de esforço. Seu objetivo não consiste apenas em administrar recursos, mas em permitir que organizações distintas atuem como uma única estrutura temporária, preservando suas competências legais e técnicas enquanto compartilham responsabilidades estratégicas diante de um problema comum.

A principal contribuição de Mogadísio para as Ciências Policiais talvez não esteja relacionada às decisões táticas adotadas durante a batalha, mas à demonstração de que a complexidade constitui o verdadeiro desafio das operações contemporâneas. Quanto maior a capacidade das organizações de compreender essa complexidade, integrar suas competências e adaptar continuamente sua estrutura de comando, maiores serão as possibilidades de preservar vidas, utilizar racionalmente os recursos disponíveis e alcançar os objetivos estratégicos estabelecidos para a operação.

Assim, mais de três décadas após os acontecimentos ocorridos na Somália, a batalha permanece como um dos mais importantes estudos de caso para todos aqueles que se dedicam ao gerenciamento de incidentes complexos. Não por oferecer respostas prontas,

mas por evidenciar, de maneira inequívoca, que liderança, coordenação, planejamento contínuo, integração institucional e unidade de propósito constituem elementos inseparáveis da gestão moderna de crises. É precisamente essa combinação que explica a atualidade do Sistema de Comando de Incidentes e sua crescente adoção pelas organizações responsáveis pela proteção da sociedade.



CONCLUSÃO

Ao longo deste estudo procurou-se demonstrar que a Batalha de Mogadíscio ultrapassa a condição de episódio histórico ou de referência cinematográfica. Mais de três décadas após os acontecimentos ocorridos em outubro de 1993, o episódio permanece como um dos estudos de caso mais relevantes para compreender o comportamento dos incidentes complexos e os desafios enfrentados por organizações responsáveis por sua gestão. O interesse permanente de escolas militares, centros de pesquisa e instituições de segurança pública não decorre apenas da intensidade do combate ou do número de baixas registradas, mas da riqueza de ensinamentos produzidos por uma operação que se transformou rapidamente em um ambiente caracterizado pela expansão contínua da complexidade.

A análise desenvolvida sob a ótica do Sistema de Comando de Incidentes evidencia que os principais desafios observados em Mogadíscio continuam presentes nas ocorrências

contemporâneas. A rápida alteração dos objetivos operacionais, a necessidade de integrar diferentes capacidades, a produção permanente de consciência situacional, a reorganização contínua dos recursos disponíveis, a importância da logística, das comunicações e do planejamento adaptativo representam características comuns aos grandes incidentes do século XXI. O contexto tecnológico evoluiu, novas ferramentas passaram a apoiar o processo decisório e os ambientes urbanos tornaram-se ainda mais complexos. Entretanto, a essência dos problemas enfrentados pelos comandantes permanece surpreendentemente semelhante.

O Sistema de Comando de Incidentes demonstra que administrar um incidente complexo significa, antes de tudo, administrar relações. Relações entre pessoas, entre organizações, entre informações, entre recursos e entre objetivos estratégicos. Sua contribuição mais importante consiste em oferecer uma estrutura organizacional capaz de transformar instituições independentes em uma organização temporária orientada por um propósito comum. Não elimina as dificuldades inerentes às crises, mas reduz significativamente os efeitos da desorganização, da duplicidade de esforços, da competição institucional e da fragmentação das decisões.

A análise de Mogadísio permite compreender que a superioridade operacional não depende exclusivamente da quantidade de recursos disponíveis nem da excelência técnica das equipes envolvidas. Recursos abundantes, quando empregados de forma descoordenada, produzem resultados inferiores aos alcançados por organizações capazes de compartilhar informações, estabelecer prioridades comuns, adaptar continuamente seu planejamento e integrar competências distintas sob uma liderança estratégica. O fator decisivo deixa de ser a capacidade individual de cada instituição e passa a ser a capacidade coletiva da organização temporária criada para administrar o incidente.

Outro aspecto que merece destaque se refere ao papel do comandante. Ao contrário da visão tradicional, que associa liderança à centralização absoluta das decisões, o Sistema de Comando de Incidentes demonstra que a principal responsabilidade do comandante consiste em construir unidade de escopo. Seu papel é compreender o incidente na sua totalidade, estabelecer objetivos estratégicos claros, integrar capacidades institucionais, criar condições para o compartilhamento das informações e assegurar que todas as funções da organização atuem de maneira coordenada. Quanto maior a complexidade do incidente, mais se faz imprescindível a necessidade de uma liderança voltada para a integração, coordenação e adaptação.

As reflexões apresentadas neste trabalho também permitem concluir que o investimento em treinamento conjunto, padronização de procedimentos, exercícios interagências e

desenvolvimento de linguagem operacional comum não constitui mero aperfeiçoamento administrativo. Trata-se de requisito essencial para que diferentes organizações consigam responder adequadamente aos desafios impostos pelos incidentes complexos. A construção dessa interoperabilidade deve acontecer antes da crise. Esperar que ela surja espontaneamente durante uma ocorrência de elevada complexidade significa aceitar riscos desnecessários para os profissionais envolvidos e para a própria sociedade.

Mogadíscio permanece atual porque demonstra que a complexidade cresce mais rapidamente do que a maioria das organizações imagina. Em poucos minutos, uma operação limitada pode transformar-se em uma crise multidimensional, exigindo decisões sucessivas, integração permanente e elevada capacidade de adaptação. Organizações preparadas para esse ambiente não são necessariamente aquelas que possuem maior quantidade de recursos, mas aquelas que conseguem aprender mais rapidamente, reorganizar-se continuamente e manter unidade de esforço mesmo diante de cenários profundamente incertos.



Talvez essa seja a principal contribuição da batalha para as Ciências Policiais contemporâneas. Ela evidencia que incidentes complexos não podem ser administrados apenas por coragem, experiência individual ou superioridade material. Eles exigem método. Exigem organização. Exigem planejamento contínuo. Exigem integração institucional. Exigem liderança capaz de transformar múltiplas competências em uma única resposta coordenada.

Ao revisitar Mogadíscio sob a perspectiva do Sistema de Comando de Incidentes, percebe-se que o seu verdadeiro legado não está restrito ao campo militar. Seu maior ensinamento consiste em demonstrar que, diante da complexidade, nenhuma organização vence sozinha. O sucesso passa a depender da capacidade de construir objetivos comuns, compartilhar responsabilidades, integrar conhecimentos e administrar a evolução permanente do incidente. É precisamente essa lógica que faz do Sistema de Comando de Incidentes uma das mais importantes contribuições para a moderna gestão de crises e explica por que seus princípios permanecem indispensáveis a todos aqueles que têm a responsabilidade de proteger vidas em ambientes de elevada complexidade.

REFERÊNCIAS

BOWDEN, Mark. *Black Hawk Down: A Story of Modern War*. Grove Press, 2010.

MCCHRYSTAL, Stanley. *Time de Times: Liderando equipes em um mundo em transformação*. LVM Editora, 2022.

FEDERAL EMERGENCY MANAGEMENT AGENCY (FEMA). *National Incident Management System (NIMS)*.

FEMA. *Incident Command System (ICS) – ICS-100, ICS-200, ICS-300 e ICS-400*.

U.S. FIRE ADMINISTRATION. *Incident Command System*.

MODERN WAR INSTITUTE AT WEST POINT. Estudos sobre a Batalha de Mogadíscio e operações urbanas. <https://mwi.westpoint.edu/?s=battle+of+mogadishu>.

U.S. ARMY. *ADP 6-0 Mission Command*.

U.S. ARMY. *FM 3-06 Urban Operations*.

BIGLEY, George A.; **ROBERTS**, Karlene H. *The Incident Command System: High-Reliability Organizing for Complex and Volatile Task Environments*. Academy of Management Journal, 30 de novembro de 2017. <https://journals.aom.org/doi/10.5465/3069401>.

**Valmor Saraiva Racorti é coronel da reserva da PMESP e instrutor pela Universidade do Texas/Programa ALERRT. Comandou o Batalhão de Operações Especiais, que compreende o GATE e o COE. Realizou o Curso Preparatório de Formação de Oficiais em 1990-1991. Graduado em Direito pela UNISUL, é bacharel, mestre e doutor em Ciências Policiais de Segurança e Ordem 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. Já atuou em mais de 500 incidentes críticos. Comandou os Batalhões de Choque da PMESP antes de passar para a reserva em 2026.*
