

O MOMENTO DO CAOS: PRINCÍPIOS, FRICÇÃO E DECISÃO SOB PRESSÃO EM INCIDENTES CRÍTICOS

Por Valmor Saraiva Racorti*



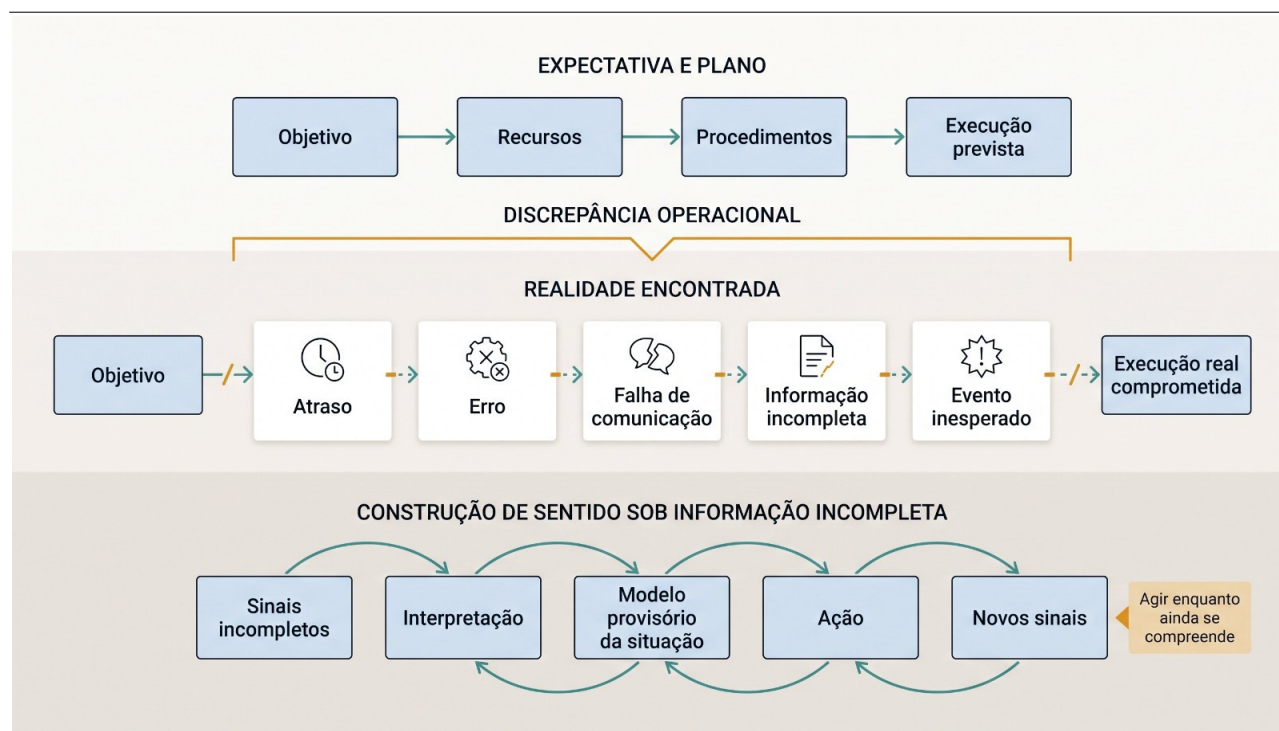
Imagem meramente ilustrativa, gerada por inteligência artificial.

Entre o plano e a realidade nasce o Momento do Caos: a fase em que líderes e equipes precisam reconhecer padrões, assumir responsabilidades, simplificar decisões e transformar incerteza em resposta adaptativa, sem abandonar princípios, coordenação e capacidade de agir.

INTRODUÇÃO

Em incidentes críticos existe um período em que aquilo que foi planejado deixa de corresponder plenamente àquilo que está acontecendo. As informações chegam fragmentadas, o cenário se modifica rapidamente, comunicações podem falhar, recursos ainda estão sendo mobilizados, diferentes atores tomam decisões simultaneamente e procedimentos previamente estabelecidos encontram situações para as quais não foram exatamente concebidos. O tempo, entretanto, não interrompe seu curso enquanto a organização tenta compreender o problema. É nesse intervalo que decisões tomadas em segundos podem produzir consequências durante horas. A esse período proponho denominar Momento do Caos.

O Momento do Caos não deve ser entendido simplesmente como ausência de comando, descontrole ou desorganização. Trata-se do período de maior discrepância entre a realidade encontrada e a capacidade inicial da organização de compreendê-la, organizá-la e responder a ela. Sua intensidade resulta da interação entre incerteza, pressão temporal, fricção, sobrecarga informacional e ruptura de expectativas. Quanto maior a combinação desses fatores, maior tende a ser a distância entre aquilo que os operadores esperavam encontrar e aquilo que efetivamente precisam enfrentar. O desafio central do gerenciamento de incidentes, portanto, não é imaginar que seja possível eliminar imediatamente o caos, mas desenvolver pessoas e estruturas capazes de continuar funcionando enquanto a compreensão da situação ainda está sendo construída.



O Momento do Caos emerge quando a realidade se distancia do plano e exige que a organização compreenda, organize e responda enquanto novas informações continuam surgindo.

QUANDO O PLANO ENCONTRA A REALIDADE

A discussão possui raízes no pensamento de Carl von Clausewitz. Ao analisar a guerra, Clausewitz (1984) empregou o conceito de fricção para explicar por que ações aparentemente simples no planejamento tornam-se extraordinariamente difíceis quando submetidas à realidade. Pequenos problemas, atrasos, erros, limitações humanas e acontecimentos inesperados acumulam-se e modificam a execução. Embora desenvolvido originalmente no contexto militar, o conceito oferece uma importante lente para compreender operações policiais e o gerenciamento de incidentes críticos. No ambiente contemporâneo, entretanto, proponho considerar a fricção como um dos

componentes do Momento do Caos, e não como seu sinônimo. O caos operacional emerge quando fricção, incerteza, pressão temporal, informação incompleta e ruptura das expectativas convergem e exigem decisões antes que o quadro esteja completamente compreendido.

Essa condição se aproxima também das discussões modernas sobre *sense making*. Weick (1995) demonstrou a importância da construção de sentido em ambientes ambíguos, nos quais os indivíduos precisam interpretar sinais incompletos para compreender o que está acontecendo. Em um incidente crítico, isso significa que a primeira tarefa cognitiva não consiste simplesmente em escolher uma ação, mas em construir rapidamente uma representação suficientemente adequada da situação. É justamente nesse ponto que o Momento do Caos apresenta seu maior risco: o operador precisa agir ao mesmo tempo em que ainda está tentando compreender aquilo sobre o qual precisa agir.

Nenhum planejamento consegue antecipar todas as variáveis de uma ocorrência dinâmica. Uma entrada prevista pode estar bloqueada; uma equipe pode atrasar; determinada frequência de rádio pode apresentar problemas; uma informação inicialmente considerada verdadeira pode revelar-se incorreta; o comportamento do agressor pode mudar; ou o incidente pode evoluir mais rapidamente do que a estrutura criada para responder a ele. Planejamento, portanto, não significa prever todas as possibilidades, mas construir uma organização suficientemente preparada para adaptar-se quando a realidade se afastar do plano.

TÁTICAS, CONCEITOS E PRINCÍPIOS

Essa perspectiva conduz a uma questão relevante sobre treinamento. Grande parte da formação operacional tradicional concentra-se na transmissão de técnicas e procedimentos: como entrar, deslocar, abordar, posicionar, comunicar ou organizar uma equipe. Esses conhecimentos são indispensáveis, mas tornam-se insuficientes quando ensinados como respostas rígidas. A realidade raramente reproduzirá exatamente o cenário utilizado durante o treinamento. Quanto maior a dependência de uma solução específica, maior poderá ser a dificuldade de adaptação quando as condições forem diferentes.

Por isso, uma formação voltada para incidentes críticos deve enfatizar não apenas táticas, mas principalmente conceitos e princípios. Técnicas respondem a situações relativamente determinadas; princípios orientam decisões diante de situações diferentes. Segurança, simplicidade, iniciativa, comunicação, consciência situacional, coordenação, flexibilidade e unidade de propósito constituem exemplos de princípios capazes de orientar inúmeras soluções táticas. Em vez de formar profissionais que

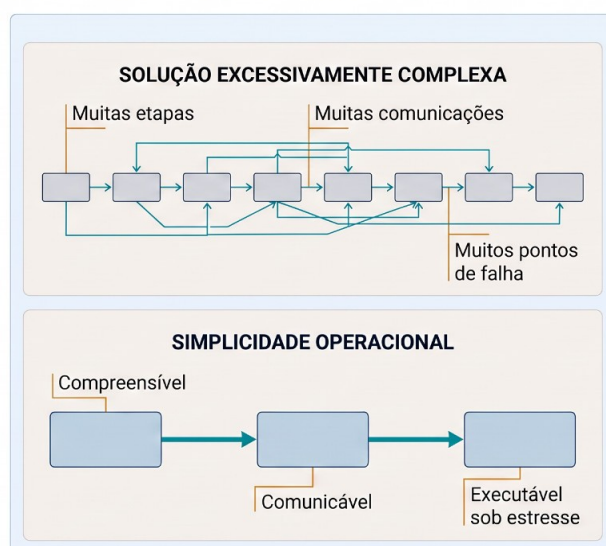
apenas perguntem “qual procedimento devo executar?”, é necessário desenvolver operadores capazes de perguntar: “qual princípio preciso preservar diante deste problema?”. Poucos princípios profundamente compreendidos podem gerar inúmeras respostas adaptativas.

A simplicidade merece destaque especial. Em ambientes de elevada pressão, soluções excessivamente complexas apresentam fragilidade porque dependem de muitas ações ocorrendo corretamente e de forma sincronizada. Quanto maior o número de etapas, comunicações, recursos e movimentos necessários, maior também o número de pontos potenciais de falha. Simplicidade operacional, contudo, não significa pobreza técnica. Ao contrário: simplicidade operacional é complexidade intelectual transformada em execução possível. Uma organização pode possuir uma doutrina sofisticada e recursos avançados, mas suas ações essenciais devem permanecer compreensíveis, comunicáveis e executáveis sob estresse.

TÉCNICA, TÁTICA E PRINCÍPIO

	TÉCNICA	TÁTICA	PRINCÍPIO
Responde a	Situação determinada	Cenário operacional	Situações diferentes
Dependência do cenário	Alta	Média	Menor
Flexibilidade	Baixa	Média	Alta
Pergunta orientadora	Como executar?	Como organizar a solução?	O que preciso preservar?

SIMPLICIDADE OPERACIONAL



Princípios ampliam a capacidade de adaptação, enquanto a simplicidade operacional transforma complexidade intelectual em execução possível sob estresse.

RECONHECIMENTO, EXPERIÊNCIA E DECISÃO SOB PRESSÃO

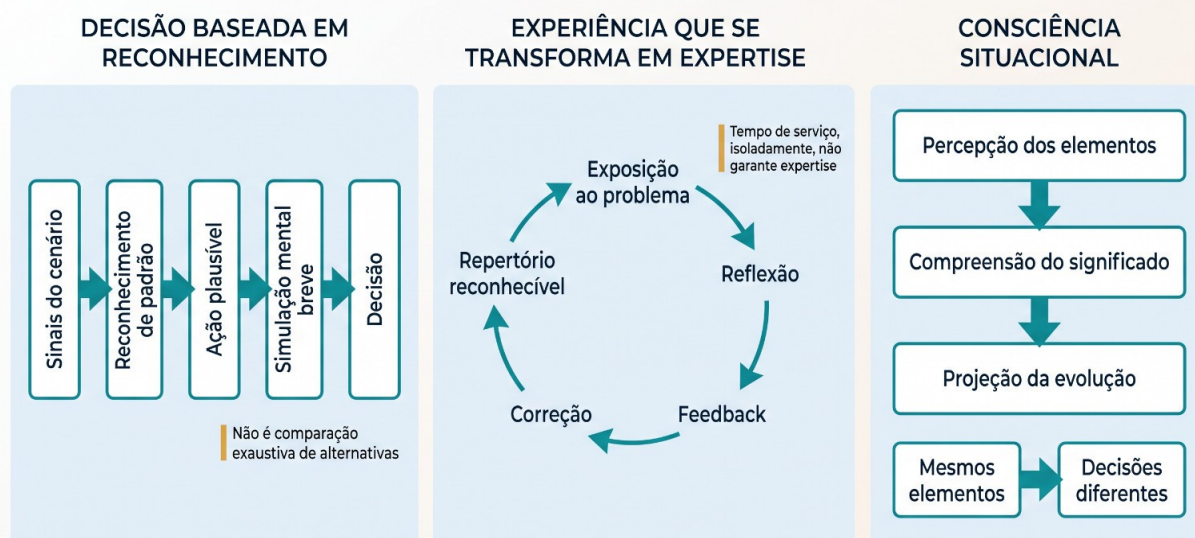
A forma como especialistas tomam decisões em ambientes de pressão também ajuda a compreender o problema. Os estudos de Gary Klein sobre Naturalistic Decision Making demonstraram que profissionais experientes, diante de situações dinâmicas, nem sempre comparam sistematicamente numerosas alternativas. Frequentemente

reconhecem padrões familiares e avaliam rapidamente uma ação plausível. O modelo Recognition-Primed Decision (RPD) descreve justamente esse processo, no qual experiência e reconhecimento de padrões permitem decisões rápidas sem depender exclusivamente de análises comparativas extensas (KLEIN, 1998).

Isso possui consequência direta para o treinamento: se queremos melhorar a decisão sob pressão, não basta transmitir regras. Precisamos construir um repertório de experiências reconhecíveis. Quanto maior a diversidade de problemas enfrentados em exercícios realistas, maior será a biblioteca mental disponível quando surgir uma ocorrência verdadeira. Entretanto, experiência não pode ser confundida simplesmente com tempo de serviço. Repetir durante 20 anos as mesmas respostas não significa necessariamente desenvolver *expertise*. A experiência torna-se conhecimento quando existe exposição ao problema, reflexão, *feedback* e oportunidade de correção.

Nesse ponto, a consciência situacional também assume papel central. Endsley (1995) descreve a *Situation Awareness* a partir da percepção dos elementos do ambiente, compreensão de seu significado e projeção de sua evolução. Essa construção ajuda a explicar por que dois profissionais submetidos ao mesmo cenário podem tomar decisões muito diferentes: ambos podem enxergar os mesmos elementos, mas atribuir significados distintos a eles. No Momento do Caos, portanto, a quantidade de informação disponível é menos importante do que a capacidade de identificar qual informação modifica a compreensão do problema e exige alteração da decisão.

RECONHECIMENTO, EXPERIÊNCIA E DECISÃO SOB PRESSÃO

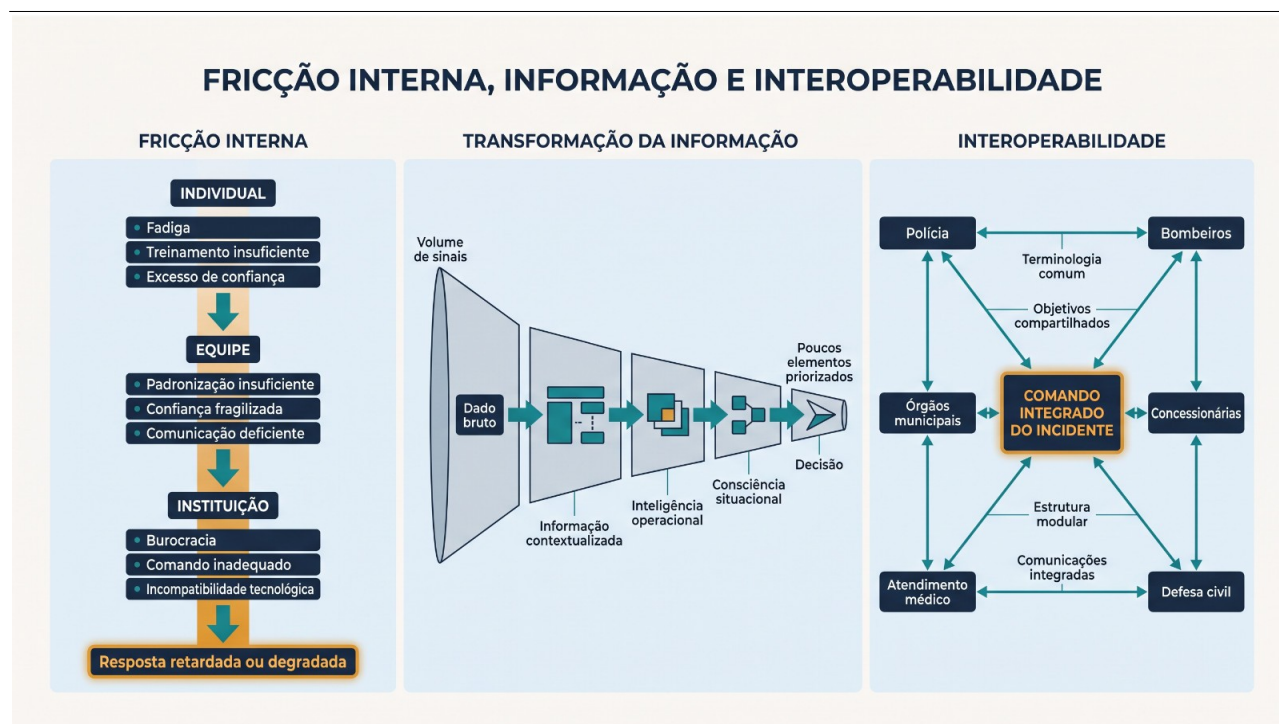


Sob pressão, a experiência amplia o reconhecimento de padrões, enquanto a consciência situacional transforma percepção em compreensão e decisão.

FRICÇÃO INTERNA, COMUNICAÇÃO E INTEROPERABILIDADE

Outro aspecto pouco explorado é que nem toda dificuldade operacional é provocada pelo adversário ou pelo ambiente. Parte significativa da fricção pode ser produzida pela própria organização. Ela pode surgir no nível individual, em razão de treinamento insuficiente, fadiga, excesso de confiança ou dificuldade de adaptação; no nível da equipe, por falta de padronização, confiança ou comunicação; e no nível institucional, por burocracia, estruturas de comando inadequadas, incompatibilidade tecnológica ou ausência de integração. Essa constatação produz uma conclusão importante: em determinadas situações, o maior obstáculo à resposta não está no problema enfrentado, mas na estrutura criada para enfrentá-lo.

Comunicação, por sua vez, não deve ser confundida com compreensão. Organizações contemporâneas podem receber simultaneamente mensagens de rádio, telefonemas, imagens de câmeras, drones, bancos de dados e informações de diferentes instituições sem necessariamente compreender melhor o incidente. Existe diferença entre dado, informação, inteligência e consciência situacional. O problema atual, muitas vezes, não é simplesmente ausência de informação, mas excesso de informação sem capacidade suficiente para transformá-la em significado operacional. Durante o Momento do Caos, o comandante não precisa necessariamente receber tudo; precisa receber aquilo que altera sua compreensão, suas prioridades ou sua decisão.



A resposta pode ser degradada por fricções internas, excesso de dados sem tratamento e incompatibilidades entre organizações; a interoperabilidade transforma coordenação prévia em capacidade operacional.

O mesmo raciocínio aplica-se à interoperabilidade. Grandes incidentes frequentemente envolvem polícia, bombeiros, atendimento médico, defesa civil, órgãos municipais, concessionárias e outras organizações, cada qual com sua cultura, linguagem, procedimentos e prioridades. O *Incident Command System*, desenvolvido e aperfeiçoado justamente a partir da necessidade de coordenar múltiplas organizações, enfatiza terminologia comum, objetivos compartilhados, estrutura modular e comunicações integradas (FEMA, 2017). A integração, contudo, não nasce durante a emergência. Ela precisa ser construída anteriormente. Se diferentes organizações descobrirem suas incompatibilidades somente no Momento do Caos, essas diferenças se transformarão em fricção exatamente quando menos se pode tolerá-la.

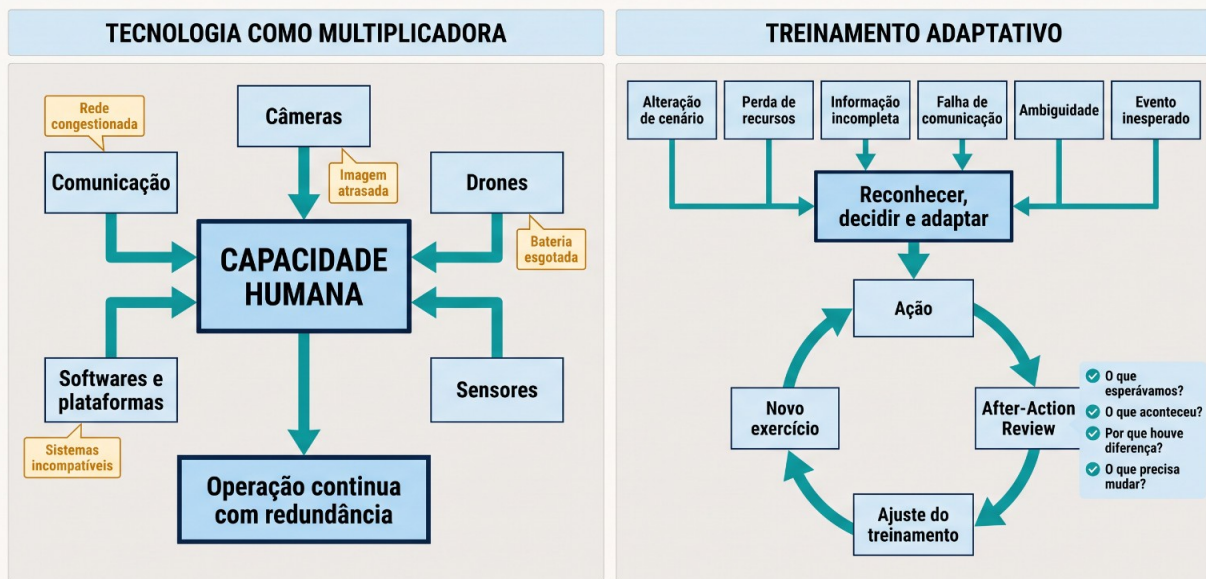
TECNOLOGIA, TREINAMENTO E CAPACIDADE ADAPTATIVA

A tecnologia acrescenta outra dimensão ao problema. Sistemas de comunicação, câmeras, drones, *softwares*, sensores e plataformas de inteligência ampliaram extraordinariamente a capacidade operacional, mas cada nova capacidade tecnológica também cria alguma dependência. Equipamentos falham, baterias se esgotam, redes congestionam, imagens atrasam e sistemas deixam de conversar entre si. Assim, a tecnologia deve funcionar como multiplicadora da capacidade humana, não como substituta dela. Uma organização resiliente não é aquela que pressupõe que sua tecnologia funcionará sempre, mas aquela que consegue continuar operando quando parte dela deixa de funcionar.

Essa perspectiva exige mudança no treinamento. Durante muito tempo treinamos profissionais para executar corretamente aquilo que lhes foi ensinado. Precisamos também prepará-los para resolver aquilo que não lhes foi ensinado exatamente daquela maneira. Isso não significa abandonar doutrina ou procedimentos; significa compreendê-los profundamente a ponto de conseguir adaptá-los sem abandonar seus princípios. Exercícios devem introduzir alterações de cenário, perda de recursos, informações incompletas, problemas de comunicação, ambiguidades e eventos inesperados. O objetivo não é artificialmente surpreender o aluno, mas desenvolver sua capacidade de reconhecer, decidir e adaptar-se.

Depois da ação, o *After-Action Review* deve fechar esse ciclo de aprendizagem. Mais importante do que procurar culpados é reconstruir o processo decisório: o que esperávamos que acontecesse? O que realmente aconteceu? Por que houve diferença? Quais sinais estavam disponíveis? O que percebemos e o que deixamos de perceber? Qual princípio orientou nossa decisão? O que precisa ser incorporado ao próximo treinamento? Quando essa reflexão ocorre sistematicamente, a organização transforma experiência em conhecimento e conhecimento em capacidade operacional.

TECNOLOGIA, TREINAMENTO ADAPTATIVO E AFTER-ACTION REVIEW



Resiliência operacional depende de tecnologia, redundância e capacidade de transformar cada incidente em aprendizagem para o próximo exercício.

DO MOMENTO DO CAOS À RESPOSTA ORGANIZADA

A evolução de um incidente crítico pode, assim, ser representada por uma sequência conceitual: **MOMENTO DO CAOS** → **RECONHECIMENTO** → **ORGANIZAÇÃO** → **RESPOSTA ADAPTATIVA**. No primeiro estágio ocorre a ruptura entre expectativa e realidade. Em seguida, operadores começam a reconhecer padrões e construir significado. Progressivamente surgem comando, prioridades, comunicação, setores, recursos e objetivos compartilhados. Finalmente, a organização alcança uma resposta coordenada sem perder a capacidade de adaptar-se às mudanças do incidente. Essa passagem do caos para a organização não ocorre necessariamente de maneira linear, pois novos acontecimentos podem produzir novamente incerteza e fricção. A capacidade de uma organização pode, portanto, ser avaliada também pela velocidade e qualidade com que consegue percorrer novamente esse ciclo.

DIFUSÃO DE RESPONSABILIDADE: QUANDO O GRUPO AMPLIA O MOMENTO DO CAOS

O Momento do Caos possui ainda uma dimensão coletiva que merece atenção especial. A presença de maior número de profissionais em uma ocorrência não significa, automaticamente, maior capacidade de decisão. Em determinadas circunstâncias, pode

ocorrer justamente o contrário: quando responsabilidade, comando e consciência situacional não estão claramente definidos, cada indivíduo tende a interpretar a conduta dos demais como um indicador de que alguém sabe mais, possui informações que ele desconhece ou já assumiu a responsabilidade de decidir. Surge, assim, uma forma de inércia coletiva capaz de retardar a ação exatamente quando o tempo possui maior valor operacional.

Esse fenômeno é conhecido na psicologia social como difusão de responsabilidade e relaciona-se ao chamado efeito espectador. Fitzgerald (2025), ao transportar esse conceito para incidentes críticos policiais, chama atenção para um paradoxo relevante: profissionais capazes de tomar boas decisões individualmente podem hesitar quando inseridos em um grupo no qual ninguém rompe o padrão de espera. A inação passa a reforçar a própria inação. Cada operador observa os demais e pode concluir, ainda que de maneira não consciente, que a ausência de iniciativa coletiva significa que não há razão suficiente para agir. No contexto do Momento do Caos, esse mecanismo é especialmente perigoso porque a informação já é incompleta, a pressão temporal é elevada e a percepção do cenário ainda está em construção.

Essa análise amplia o conceito de fricção. A fricção não decorre apenas de falhas materiais, comunicação deficiente ou comportamento do adversário; ela pode nascer da própria dinâmica social da equipe. Um grupo numeroso, sem clara atribuição de responsabilidade, pode produzir menos iniciativa do que um grupo menor com missão, liderança e prioridades definidas. O problema deixa de ser exclusivamente “*o que sabemos?*” e passa a incluir “*quem deve decidir?*”, “*quem possui responsabilidade pela ação?*” e “*qual informação é suficientemente importante para modificar nossa conduta agora?*”. Essas perguntas devem ser respondidas antes que a busca por uma certeza absoluta paralise a resposta.

Por essa razão, proponho acrescentar a assunção de responsabilidade como uma etapa explícita da transição entre caos e resposta organizada. A sequência conceitual passa a ser: **MOMENTO DO CAOS → RECONHECIMENTO → ASSUNÇÃO DE RESPONSABILIDADE → ORGANIZAÇÃO → DECISÃO → RESPOSTA ADAPTATIVA**. Reconhecer o problema sem estabelecer quem possui autoridade e responsabilidade para agir pode produzir apenas uma compreensão coletiva sem consequência operacional. A liderança rompe essa inércia quando transforma percepção em prioridade, prioridade em decisão e decisão em ação coordenada.

Nesse processo, três perguntas simples possuem grande valor: o que temos, do que precisamos e o que é importante agora? Elas obrigam o comandante a distinguir informação relevante de ruído, identificar lacunas críticas e estabelecer prioridades. A simplicidade dessas perguntas não reduz sua profundidade. Ao contrário, em ambientes

de sobrecarga cognitiva, estruturas mentais simples funcionam como pontos de ancoragem para recuperar direção e propósito. O comandante deixa de ser apenas mais um profissional presente na cena e assume a responsabilidade de construir uma visão integrada do incidente.



A resposta organizada começa quando alguém transforma reconhecimento em responsabilidade, responsabilidade em decisão e decisão em ação adaptativa, preservando princípios diante do imprevisto.

A circulação de informação também deve ser compreendida sob essa perspectiva. Informação insuficiente produz incerteza, mas informação excessiva e não hierarquizada pode igualmente ampliar o caos. O objetivo não deve ser fazer com que todos saibam tudo, e sim garantir que cada nível de decisão receba aquilo de que necessita para compreender a situação, cumprir sua missão e reconhecer mudanças relevantes. Informações críticas devem ser verificadas, sintetizadas e disseminadas com velocidade. O verdadeiro valor da comunicação não está no volume transmitido, mas em sua capacidade de alterar positivamente a consciência situacional e a decisão.

O treinamento deve, portanto, reproduzir também essa dimensão coletiva do Momento do Caos. Exercícios nos quais todos conhecem antecipadamente suas funções e recebem informações completas desenvolvem execução, mas pouco testam adaptação. Cenários mais realistas devem introduzir ambiguidade, múltiplos atores, informações assimétricas, mudanças de comando, falhas de comunicação e situações nas quais alguém precisa assumir responsabilidade diante da ausência inicial de clareza. O objetivo não é estimular improvisação desordenada, mas desenvolver iniciativa

disciplinada: liberdade para agir dentro de princípios, intenção do comando e objetivos compartilhados.

Essa abordagem reforça a importância dos *debriefings* e *After-Action Reviews*. A pergunta não deve se limitar a saber se a tática utilizada estava correta. É preciso reconstruir o comportamento coletivo: em que momento percebemos o problema? Quem possuía a informação crítica? Ela chegou a quem precisava decidir? Houve hesitação porque faltavam dados ou porque a responsabilidade estava difusa? Alguém percebeu uma mudança e deixou de comunicá-la? O comando estava formalmente estabelecido ou efetivamente exercido? Esse tipo de análise permite identificar fricções invisíveis que dificilmente aparecem em relatórios tradicionais.

O Momento do Caos, portanto, não é somente um problema de informação; é também um problema de responsabilidade. A organização começa a sair do caos quando alguém reconhece o que está acontecendo, assume a obrigação de decidir, estabelece prioridades e cria condições para que os demais atuem de maneira coordenada. Em incidentes críticos, liderança não significa possuir imediatamente todas as respostas. Significa assumir responsabilidade pela construção das respostas enquanto a situação ainda é incerta.

CONCLUSÃO

Procedimentos são indispensáveis, mas incidentes críticos possuem uma característica que nenhuma doutrina conseguirá eliminar completamente: a realidade sempre conservará algum grau de surpresa. Uma das competências fundamentais do profissional que atua nesses ambientes é, portanto, permanecer funcional durante o Momento do Caos: reconhecer padrões sem precipitação, simplificar sem banalizar, comunicar sem saturar, decidir sem possuir todas as informações, adaptar sem abandonar princípios e liderar mesmo quando o cenário ainda não está completamente compreendido.

Procedimentos orientam o profissional sobre o que fazer quando aquilo que foi previsto acontece. Princípios permitem compreender o que fazer quando aquilo que ninguém previu acontece. É nesse espaço entre o plano e a realidade que se revela a verdadeira capacidade de um operador, de um comandante e de uma organização. Excelência operacional não significa eliminar o caos, mas dispor de pessoas, princípios e estruturas capazes de pensar, decidir, liderar e agir dentro dele até que seja possível construir ordem.

REFERÊNCIAS

CLAUSEWITZ, Carl von. *On War*. Princeton: Princeton University Press, 1984.

ENDSLEY, Mica R. *Toward a theory of situation awareness in dynamic systems*. Human Factors, v. 37, n. 1, p. 32–64, 1995.

FEDERAL EMERGENCY MANAGEMENT AGENCY (FEMA). *National Incident Management System*. 3ª ed. Washington, DC: U.S. Department of Homeland Security, 2017.

KLEIN, Gary. *Sources of Power: How People Make Decisions*. Cambridge, MA: MIT Press, 1998.

WEICK, Karl E. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

FITZGERALD, Mark. *Diffusion of Responsibility in the “Fog of War”: Why Excellent Decision-Makers Falter When Responding to Critical Incidents as a Group*. The Tactical Edge, Fall 2025, p. 36–38.

***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.
