

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA COM ÊNFASE EM  
ESTUDOS ESTRATÉGICOS EM ATIVIDADE POLICIAL**

**ALBERTO ARARIPE GUESSER**

**O SISTEMA DE COMANDO EM OPERAÇÕES (SCO)  
COMO FERRAMENTA DE GESTÃO PARA O  
COMANDO, CONTROLE E COORDENAÇÃO DE  
RESPOSTAS DE EMERGÊNCIAS NÃO ROTINEIRAS  
NA POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL**

**FLORIANÓPOLIS, SC  
2015**

**ALBERTO ARARIPE GUESSER**

**O SISTEMA DE COMANDO EM OPERAÇÕES (SCO) COMO FERRAMENTA DE GESTÃO PARA O COMANDO, CONTROLE E COORDENAÇÃO DE RESPOSTAS DE EMERGÊNCIAS NÃO ROTINEIRAS NA POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL**

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública com ênfase em Estudos Estratégicos em Atividade Policial, da Escola Superior de Administração e Gerência, da Universidade do Estado de Santa Catarina e do Curso de Altos Estudos Estratégicos do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. M.Sc. Marcos de Oliveira

FLORIANÓPOLIS, SC  
2015

CIP – Dados Internacionais de Catalogação na fonte

---

G392s

Guesser, Alberto Araripe

O Sistema de Comando em Operações (SCO) como ferramenta de gestão para o comando, controle e coordenação de respostas de emergências não rotineiras na Polícia Rodoviária Federal. / Alberto Araripe Guesser. - Florianópolis : UDESC, 2015.

96 f. : il.

Monografia (Especialização em Gestão Pública: Estudos Estratégicos no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Programa de Pós- Graduação em Administração, 2015.

Orientador : Marcos de Oliveira, Msc.

1. Sistema de Comando em Operações. 2. Modelo de ferramenta gerencial. 3. Polícia Rodoviária Federal. I. Oliveira, Marcos. II. Título.

CDD 363.34

---

**ALBERTO ARARIPE GUESSER**

**O SISTEMA DE COMANDO EM OPERAÇÕES (SCO) COMO FERRAMENTA DE GESTÃO PARA O COMANDO, CONTROLE E COORDENAÇÃO DE RESPOSTAS DE EMERGÊNCIAS NÃO ROTINEIRAS NA POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL**

Esta monografia foi julgada adequada à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública e aprovada em sua forma final pelo Curso de Especialização *Lato Sensu* em Gestão Pública com ênfase em Estudos Estratégicos em Atividade Policial, da Escola Superior de Administração e Gerência, da Universidade do Estado de Santa Catarina e do Curso de Altos Estudos Estratégicos do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

**Banca Examinadora:**

Orientador:

\_\_\_\_\_

Prof. M.Sc. Marcos de Oliveira  
Cel BM RR do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina

Membro:

\_\_\_\_\_

Prof. Dr. Jovane Medina Azevedo  
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro:

\_\_\_\_\_

Especialista Fernando Machado Magalhães  
Policia Rodoviário Federal – Classe Especial

**Florianópolis, SC, 18/09/2015.**

Dedico o singelo resultado desse estudo a minha esposa, companheira e amiga Magali Rosane Wallauer, a minha filha Vitória Wallauer Guesser e aos meus pais Orisvaldo Artulino Guesser e Maria do Carmo Araripe Guesser, que sempre me incentivaram a trilhar o caminho do bem e dos estudos.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeira e principalmente a Deus, pois Ele é o criador e a razão de tudo que existe, existiu e existirá no Universo.

De forma carinhosa e especial a minha esposa Magali, que muito me incentivou, deu força e motivou, principalmente nos momentos mais difíceis do Curso de Altos Estudos Estratégicos e desta monografia, e por compreender o motivo das minhas ausências.

À Vitória, minha filha, peço desculpas pelas ausências nos momentos de intensos estudos e pesquisas.

À minha mãe Maria do Carmo, que mesmo a distância e por telefone sempre me deu apoio e palavras de carinho e fé, animando-me a erguer a cabeça e seguir em frente.

Ao Superintendente da Polícia Rodoviária Federal em Santa Catarina, inspetor Silvinei Vasques, e ao Superintendente substituto, PRF Jean Coelho, pela confiança e apoio para a realização desta especialização, que espero ter correspondido produzindo um trabalho útil e plenamente aplicável em nossa Instituição que temos orgulho de pertencer.

Aos colegas da Polícia Rodoviária Federal, especialmente os da nossa área de inteligência, que direta ou indiretamente colaboraram e estiveram sempre prontos para auxiliar, durante todos estes meses de curso.

Ao Professor M.Sc. Marcos de Oliveira, meu excelente orientador, sempre disposto a ajudar, que além de fornecer um valioso material de pesquisa utilizado na elaboração desta monografia, inclusive alguns livros de sua autoria, muito me ensinou sobre Sistema de Comando em Operações e metodologia de pesquisa.

Ao Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina por ter disponibilizado as três vagas para nós Policiais Rodoviários Federais, neste Curso de Altos Estudos Estratégicos, bem como a todos os diretores, coordenadores, professores, secretárias, bibliotecárias e servidores da Diretoria de Ensino do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina e da Universidade do Estado de Santa Catarina.

Aos colegas de turma oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, da Polícia Militar de Santa Catarina e Policiais Rodoviários Federais, pelo companheirismo, coleguismo e espírito de grupo desta turma.

A todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para os resultados deste trabalho.

“O reconhecimento da administração do risco como uma habilidade prática repousa sobre um clichê simples, mas de profundas consequências: quando nosso mundo foi criado, ninguém se lembrou de incluir a certeza. Nunca temos certeza, somos sempre ignorantes em certo grau. Grande parte da informação de que dispomos é incorreta e incompleta.”

Do livro “Desafio aos Deuses”, de Peter L. Bernstein

## RESUMO

GUESSER, Alberto Araripe. **O SISTEMA DE COMANDO EM OPERAÇÕES (SCO) COMO FERRAMENTA DE GESTÃO PARA O COMANDO, CONTROLE E COORDENAÇÃO DE RESPOSTAS DE EMERGÊNCIAS NÃO ROTINEIRAS NA POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL**. 2015. 96 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública com ênfase em Estudos Estratégicos em Atividade Policial, da Escola Superior de Administração e Gerência, da Universidade do Estado de Santa Catarina e do Curso de Altos Estudos Estratégicos do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública, Florianópolis, 2015.

A Polícia Rodoviária Federal (PRF) ainda não utiliza uma ferramenta gerencial bem definida para atuar nos diversos incidentes, situações críticas ou crises que normalmente atende. Conta apenas com os recursos disponíveis, além da experiência, vontade e habilidades de seus gestores e servidores. Embora cumpra suas missões com dedicação e profissionalismo, a não adoção de um modelo gerencial eficiente e eficaz para responder emergências não rotineiras poderá trazer prejuízos e perdas. Além disso, em muitos incidentes e situações críticas, a PRF atua em conjunto, apoiando ou apoiada por outras Instituições, que em sua maioria já utilizam o SCO como ferramenta específica para o gerenciamento destes eventos. O objeto desta monografia é o de estudar o Sistema de Comando em Operações como ferramenta de gestão para o comando, controle e coordenação de respostas de emergência não rotineiras, chamadas de situações críticas ou crises, na PRF. A monografia foi desenvolvida mediante o concurso das experiências profissionais do autor e mediante cuidadosa utilização de métodos, técnicas e procedimentos de cunho científico. Metodologicamente, foi utilizada a técnica de *benchmarking*, para fins de avaliação do SCO em uso na Polícia Militar, Corpo de Bombeiros Militares e Defesa Civil de Santa Catarina. Conclui-se que a metodologia do SCO é adequada para o gerenciamento eficiente e eficaz de situações críticas na PRF. A pesquisa utilizou-se de entrevistas conduzidas pelo autor com o fim de identificar boas práticas, lições aprendidas e sugestões de aperfeiçoamento, para, ao final, propor um modelo ideal de implantação adaptado à realidade da PRF.

**Palavras-chave:** Sistema de Comando em Operações. Comando, controle e coordenação. Emergências não rotineiras. Polícia Rodoviária Federal.

## ABSTRACT

GUESSER, Alberto Araripe. **THE INCIDENT COMMAND SYSTEM (ICS) AS MANAGEMENT TOOL FOR COMMAND, CONTROL AND COORDINATION OF NON-ROUTINE EMERGENCY RESPONSES IN THE FEDERAL HIGHWAY POLICE.** 2015. 96 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública com ênfase em Estudos Estratégicos em Atividade Policial, da Escola Superior de Administração e Gerência, da Universidade do Estado de Santa Catarina e do Curso de Altos Estudos Estratégicos do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública, Florianópolis, 2015.

The Federal Highway Police (FHP) doesn't use a specific management tool to act in many incidents, critical situations or crisis in an every day routine. The institution actually manages its available resources, the managers and server's experience, their will and skills. Although the organisation fulfil with dedication and professionalism its tasks, not adopting an efficient and effective management model to address non-routine emergencies can bring harm and loss. Moreover, in many incidents and critical situations, the FHP acts together, supporting or supported by other institutions, most of whom already use the ICS as a specific tool for managing these events. The object of this paper is to study the Incident Command System as a management tool for the command, control and coordination of non-routine emergency responses, critical situations calls or crisis in the FHP. The monograph was developed with the assistance of the professional experiences of the author and by careful use of methods, techniques and scientific nature of procedures. Methodologically, the benchmarking technique was used to ICS evaluation purposes in use in the Military Police, Military Firefighters Corps and Civil Defense of Santa Catarina. It concludes that the ICS methodology is suitable for the efficient and effective management of critical situations at the FHP. The research used interviews conducted by the author in order to identify best practices, lessons learned and suggestions for improvement, for in the end, offer an ideal deployment model, adapted to the reality of FHP.

**Keywords:** Incident Command System. Command, control and coordination. Non-routine emergencies. Federal Highway Police.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 – Estrutura organizacional do Departamento de Polícia Rodoviária Federal..... | 19 |
| Figura 2 – Estrutura organizacional das Superintendências da PRF.....                  | 20 |
| Figura 3 – Estrutura organizacional dos Distritos da PRF.....                          | 21 |
| Figura 4 – Mapa estratégico 2013-2020 da PRF.....                                      | 25 |
| Figura 5 – Estrutura organizacional básica – Organograma SCO.....                      | 44 |
| Figura 6 – Sugestão de estrutura organizacional padrão para o SCO.....                 | 46 |
| Figura 7 – Estrutura organizacional original do SCI.....                               | 47 |
| Figura 8 – Estrutura organizacional do SCI sugerido pelo DOT.....                      | 48 |
| Figura 9 – Estrutura organizacional do SCI.....  | 48 |
| Figura 10 – Simbologia padrão para o posto de comando do SCO.....                      | 49 |
| Figura 11 – Simbologia padrão para a base de apoio do SCO.....                         | 50 |
| Figura 12 – Simbologia padrão para o acampamento do SCO.....                           | 50 |
| Figura 13 – Simbologia padrão para o centro de informação ao público do SCO.....       | 50 |
| Figura 14 – Simbologia padrão para a helibase e heliponto do SCO.....                  | 51 |
| Figura 15 – Simbologia padrão para a área de espera do SCO.....                        | 51 |
| Figura 16 – Simbologia padrão para a área de concentração de vítimas do SCO.....       | 52 |
| Figura 17 – Ciclo de planejamento operacional no SCO.....                              | 55 |
| Figura 18 – Modelo de colete colorido com a função impressa na parte frontal.....      | 65 |

## LISTA DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1 – Tempo de serviço na instituição.....                        | 58 |
| Tabela 2 – Boas práticas recomendadas.....                             | 59 |
| Tabela 3 – Lições aprendidas.....                                      | 59 |
| Tabela 4 – Sugestões para aperfeiçoamento da ferramenta.....           | 60 |
| Tabela 5 – Limitações ou dificuldades quando da utilização do SCO..... | 61 |

## LISTA DE ABREVIATURAS

|           |  |
|-----------|--|
| ACV       | Área de concentração de vítimas  |
| ANPRF     | Academia Nacional da Polícia Rodoviária Federal                          |
| APO       | Administração por objetivos  |
| Art.      | Artigo   |
| CBMSC     | Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina                             |
| CRFB/88   | Constituição da República Federativa do Brasil de 1988                   |
| DPRF      | Departamento de Polícia Rodoviária Federal                               |
| DNER      | Departamento Nacional de Estradas e Rodagem                              |
| EUA       | Estados Unidos da América  |
| f.        | folha  |
| FIREScope | Firefighting Resources of California Organized for Potential Emergencies |
| ICS       | Incident Command System  |
| km        | quilômetro   |
| NIMS      | National Incident Management System                                      |
| NIIMS     | National Inter-Agency Incident Management System                         |
| NSP       | Novo Serviço Público   |
| p.        | página   |
| PAç       | Plano de ação  |
| PCC       | Primeiro Comando da Capital  |
| PF        | Polícia Federal  |
| PGC       | Primeiro Grupo Catarinense   |
| PMSC      | Polícia Militar de Santa Catarina  |
| PRF       | Polícia Rodoviária Federal   |
| SCI       | Sistema de Comando de Incidentes   |
| SCO       | Sistema de Comando em Operações  |
| SEDC      | Secretaria de Estado da Defesa Civil                                     |
| SICOE     | Sistema de Comando em Operações de Emergência                            |
| UDESC     | Universidade do Estado de Santa Catarina                                 |
| SRPRF/SC  | Superintendência Regional de Polícia Rodoviária Federal em S. Catarina   |

## SUMÁRIO

|              |  |           |
|--------------|--|-----------|
| <b>1</b>     | <b>INTRODUÇÃO.....</b>   | <b>12</b> |
| 1.1          | ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....                                       | 12        |
| 1.2          | PROBLEMA.....  | 13        |
| 1.3          | JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....                                     | 14        |
| 1.4          | OBJETIVOS.....   | 15        |
| <b>1.4.1</b> | <b>Objetivo geral.....</b>                                       | <b>15</b> |
| <b>1.4.2</b> | <b>Objetivos específicos.....</b>                                | <b>15</b> |
| 1.5          | CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO.....                                    | 15        |
| <b>2</b>     | <b>O CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA.....</b>                 | <b>17</b> |
| 2.1          | HISTÓRICO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA PRF.....                 | 17        |
| 2.2          | MISSÃO CONSTITUCIONAL E ESTRATÉGICA DA PRF.....                  | 22        |
| 2.3          | REALIDADE ATUAL DA PRF.....                                      | 26        |
| <b>3</b>     | <b>DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E/OU OPORTUNIDADE.....</b>   | <b>28</b> |
| 3.1          | SITUAÇÃO PROBLEMA.....   | 28        |
| 3.2          | METODOLOGIA.....   | 32        |
| <b>4</b>     | <b>ANÁLISE E PROPOSTA DE INTERVENÇÃO/RECOMENDAÇÃO.....</b>       | <b>34</b> |
| 4.1          | O SISTEMA DE COMANDO EM OPERAÇÕES OU SCO.....                    | 34        |
| <b>4.1.1</b> | <b>Conceito e histórico.....</b>                                 | <b>34</b> |
| <b>4.1.2</b> | <b>Finalidade, princípios e características do SCO.....</b>      | <b>37</b> |
| <b>4.1.3</b> | <b>Estrutura organizacional e principais funções do SCO.....</b> | <b>44</b> |
| <b>4.1.4</b> | <b>Áreas e instalações padronizadas do SCO.....</b>              | <b>49</b> |
| <b>4.1.5</b> | <b>Etapas e planejamento no SCO.....</b>                         | <b>53</b> |
| <b>4.1.6</b> | <b>Utilização de formulários padronizados no SCO.....</b>        | <b>56</b> |
| 4.2          | PROPOSTA DE INTERVENÇÃO / RECOMENDAÇÃO.....                      | 57        |
| <b>5</b>     | <b>CONCLUSÕES.....</b>   | <b>66</b> |
| 5.1          | CONCLUSÕES DOS ESTUDOS E DA PESQUISA.....                        | 66        |
| 5.2          | RECOMENDAÇÕES.....   | 68        |
|              | <b>REFERÊNCIAS.....</b>  | <b>70</b> |
|              | <b>APÊNDICES.....</b>  | <b>73</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>APÊNDICE A – Instrumento de coleta de dados.....</b>                                    | <b>73</b> |
| <b>APÊNDICE B – Sugestão de Instrução Serviço para institucionalizar o SCO na PRF...79</b> | <b>79</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>   | <b>81</b> |
| <b>ANEXO A – Formulário SCO 201.....</b>   | <b>81</b> |
| <b>ANEXO B – Formulário SCO 202.....</b>   | <b>86</b> |
| <b>ANEXO C – Formulário SCO 204.....</b>   | <b>88</b> |
| <b>ANEXO D – Formulário SCO 205.....</b>   | <b>89</b> |
| <b>ANEXO E – Formulário SCO 206.....</b>   | <b>90</b> |
| <b>ANEXO F – Formulário SCO 209.....</b>   | <b>91</b> |
| <b>ANEXO G – Formulário SCO 211.....</b>   | <b>92</b> |
| <b>ANEXO H – Formulário SCO 213.....</b>   | <b>93</b> |
| <b>ANEXO I – Formulário SCO 215.....</b>   | <b>94</b> |
| <b>ANEXO J – Formulário SCO 219.....</b>   | <b>95</b> |
| <b>ANEXO K – Formulário SCO 234.....</b>   | <b>96</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

A competitividade e a necessidade de buscar melhores resultados, sempre foi uma máxima na realidade das organizações, sejam elas públicas ou privadas, obrigando-as a uma constante atualização, inovação e busca de novos conhecimentos, melhores tecnologias, sistemas e ferramentas de trabalho. Se esta verdade serviu para o passado, continua servindo na atualidade, quando a velocidade das informações e o surgimento de novas e melhores soluções crescem de maneira exponencial. Esta necessidade por atualização e inovação não deve ser exclusividade do mundo empresarial e corporativo, mas deve ser também buscada pelo setor público, pois os seus “clientes” (usuários ou cidadãos) estão cada dia mais exigentes por serviços de qualidade.

Segundo Denhardt (2012, p. 23), “A administração pública está interessada na gestão de processos de mudança que visem lograr valores societários publicamente definidos.”

A Polícia Rodoviária Federal (PRF) ao longo de seus 87 anos de existência, e principalmente nas últimas décadas, tem buscado incessantemente conhecimento, atualização e inovação, com o objetivo constante de maximizar a qualidade dos serviços prestados pelo órgão a toda sociedade brasileira. Alertas nesta premissa, os servidores e gestores da PRF devem estar sempre em busca das melhores e mais modernas ferramentas, técnicas, sistemas e boas práticas, que possam facilitar e melhorar o desempenho e os resultados dos serviços prestados.

O autor deste trabalho busca estudar a ferramenta de gestão Sistema de Comando em Operações (SCO, do inglês *Incident Command System - ICS*), pesquisar sua aplicação em outras organizações que já a empregam, para ao final verificar se é viável sua implantação e utilização pela PRF, mais especificamente pela 8ª Superintendência Regional de Polícia Rodoviária Federal em Santa Catarina (SRPRF/SC).

### 1.1 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo monográfico foi organizado em cinco capítulos, da forma que segue:

No primeiro capítulo apresenta-se a parte introdutória, expondo o problema, a justificativa do estudo, os objetivos a serem atingidos e a contribuição do presente trabalho monográfico.

No segundo capítulo aborda-se a PRF, sua história, estrutura organizacional, missões constitucional e estratégica, bem como uma síntese da realidade atual da Instituição.

No terceiro capítulo evidencia-se a situação-problema, exemplificando com casos reais vivenciados e acompanhados pelo autor durante seu trabalho na atividade-fim e de inteligência da PRF. Neste capítulo também apresenta-se a metodologia de pesquisa utilizada para atingir os objetivos desta monografia.

No quarto capítulo realiza-se um breve estudo do Sistema de Comando em Operações (SCO), e em seguida apresenta-se os resultados da pesquisa aplicada nas três instituições de Santa Catarina que já utilizam-o, a fim de avaliar até que ponto ele poderá constituir-se de uma metodologia de trabalho útil e viável para padronizar e melhorar as atividades de resposta emergencial realizadas pela 8ª SRPRF/SC.

No quinto capítulo encerra-se o presente estudo com as conclusões do autor.

## 1.2 PROBLEMA

No cumprimento das suas missões legais, dentre elas a da preservação da ordem pública e a incolumidade das pessoas, a PRF assim como as demais instituições de segurança pública, depara-se com emergências rotineiras, eventos programados, desastres e situações críticas. Para tal, faz-se necessário que seu efetivo disponha de recursos logísticos, tecnológicos e capacitação adequada para o enfrentamento dessas adversidades, pois elas são uma realidade recorrente no dia a dia de todos os órgãos de segurança pública.

Entende-se como situações críticas, emergências cujas características de risco exigem, além de uma intervenção imediata de profissionais capacitados com equipamentos adequados, uma postura organizacional não rotineira para a coordenação e o gerenciamento integrado das ações de resposta (SANTA CATARINA, 2004).

Alguns exemplos dessas situações são: os acidentes automobilísticos que envolvem múltiplas vítimas; movimentos sociais que interfiram na livre circulação nas rodovias federais e comprometam a segurança das pessoas; os acidentes rodoviários envolvendo produtos perigosos; ocorrências envolvendo morte ou ferimento grave de servidores da PRF; crises policiais com reféns; greves gerais de caminhoneiros ou de outras categorias que interfiram no fluxo normal das rodovias federais; atentados promovidos por organizações criminosas, tais como o Primeiro Grupo Catarinense (PGC), Primeiro Comando da Capital (PCC), Comando Vermelho (CV); entre outras.

Atualmente, a PRF vem enfrentado estas situações sem a utilização de uma ferramenta de gestão própria, baseando suas condutas de resposta no padrão rotineiro e contando apenas com a experiência e as habilidades de seus gestores e servidores.

### 1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Justifica-se o interesse nessa temática, pois há 21 anos trabalhando na PRF, sendo que nos últimos 10 anos, mais especificamente na atividade de inteligência da 8ª SRPRF/SC, o autor pode vivenciar e atuar diretamente numa série de emergências rotineiras e também em emergências maiores, ditas situações críticas. Tal experiência, fez com que o autor e os demais profissionais da PRF sentissem a falta de condutas específicas para a resposta de emergências maiores, bem como a real necessidade da Instituição em adotar e implantar uma metodologia ou ferramenta gerencial reconhecida, eficiente e eficaz para responder mais adequadamente tais demandas operacionais ou de forma integrada com outras instituições.

O fato da PRF não ter adotado nenhuma ferramenta bem definida para o gerenciamento de situações críticas, motivou o estudo do SCO, com o objetivo de apresentar uma proposta de sua implementação na 8ª SRPRF/SC.

Considerando os novos conhecimentos adquiridos durante o Curso de Altos Estudos Estratégicos do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, de forma especial durante a disciplina de “Sistema de Comando em Operações”, percebeu-se que outras organizações da área da segurança pública como: Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC), Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC) e Secretaria de Estado da Defesa Civil (SEDC) de Santa Catarina, já utilizam o SCO como ferramenta de gestão ou metodologia de trabalho para padronizar as ações de resposta em situações críticas, a qual poderia ser igualmente adotada pela PRF.

No entendimento deste pesquisador, a expertise da Universidade pode contribuir para a melhoria da capacitação e padronização de respostas às situações críticas na PRF. Nesse sentido, faz-se necessário estudar e caracterizar o SCO para, a seguir, estudar a viabilidade de sua implantação na 8ª SRPRF-SC. Partindo da premissa de que o Estado (no caso, a PRF) precisa utilizar modernas práticas de gestão, sem perder de vista sua função eminentemente pública, tal estudo assume relevada importância, pois o serviço público não pode neste sentido, ignorar as mudanças contextualizadas do mundo, entendidas estas como oportunidades de desenvolvimento e adaptação (permanência) das organizações.

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 Objetivo geral

O principal objetivo deste trabalho é o de estudar o SCO, como ferramenta de gestão para responder situações críticas e eventos não programados, comparando seu emprego em outras organizações de segurança pública e de defesa civil.

### 1.4.2 Objetivos específicos

- Estudar o Sistema de Comando em Operações ou SCO, a partir da literatura nacional e internacional disponível;
- Analisar a história, estrutura, missões e contexto organizacional da PRF;
- Realizar uma pesquisa junto a Polícia Militar, o Corpo de Bombeiros Militar e a Defesa Civil do Estado de Santa Catarina, sobre vantagens e desvantagens na utilização do SCO (boas práticas, lições aprendidas, limitações e sugestões de aperfeiçoamento);
- Avaliar a viabilidade e propor a utilização do SCO como ferramenta padrão de resposta às situações críticas e operações planejadas na PRF.

## 1.5 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho pretende contribuir para:

- Ampliar o estudo do SCO, como ferramenta de gestão ou metodologia de trabalho para o comando, controle e coordenação de situações críticas ou eventos programados;
- Comparar o uso do SCO em diferentes organizações de segurança pública (PMSC, CBMSC) e de proteção e defesa civil (SEDC);
- Apresentar uma proposta de implantação do SCO como ferramenta padrão para responder situações críticas e operações planejadas na PRF, gerando um melhor resultado ao órgão e por consequência à sociedade em geral.

Destaca-se que, atualmente, é possível perceber uma certa demora ou retardo no início das ações coordenadas de enfrentamento e resolução das situações críticas por parte da PRF, devido, principalmente, a falta de uma padronização e emprego de metodologia própria de trabalho.

Espera-se que a adoção do SCO permita aos gestores e servidores da PRF uma atuação mais rápida, segura, eficiente e integrada com os demais órgãos da segurança pública, de defesa civil e de saúde, gerando uma melhoria do serviço público e otimização dos recursos.

## 2 O CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA

Neste capítulo, são apresentados de forma resumida, um pouco da história, estrutura organizacional, missões constitucional e estratégica da PRF, bem como uma síntese da realidade atual da Instituição.

### 2.1 HISTÓRICO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA PRF

Responsável pelo policiamento ostensivo em aproximadamente 70 mil quilômetros de rodovias federais em todo o país, a PRF sofreu inúmeras mudanças na estrutura e forma de atuação desde a sua criação.

A PRF foi criada em 24 de julho de 1928, através da assinatura do Decreto nº 18.323, pelo então presidente Washington Luiz P. de Souza, sendo denominada “Polícia das Estradas”. O decreto aprova o regulamento que estabelece regras para a circulação internacional de automóveis no território brasileiro, e para a sinalização, segurança do trânsito e polícia das estradas de rodagem, de acordo com as convenções internacionais da época. Em 1935, Antônio Félix Filho, ou “Turquinho”, como era conhecido, considerado o patrono da Polícia Rodoviária Federal, foi indicado pela Comissão de Estradas de Rodagem para organizar os serviços de vigilância nas estradas. Os trabalhos de patrulhamento iniciaram em 1936, na rodovia Rio-Petrópolis, contando com apenas nove Inspetores de Tráfego, e ao final de 1939 já eram 459 inspetores patrulhando as rodovias Rio-Petrópolis, Rio-São Paulo e União Indústria (Rio – Juiz de Fora). No ano de 1937, foi criado o Departamento Nacional de Estradas e Rodagem (DNER), e com a sua reestruturação, em 1945, surgiu a denominação Polícia Rodoviária Federal. Quarenta e três anos depois, com a promulgação da Constituição Federal de 1988, a PRF inserida no Art. 144 conquista o poder de polícia e passa a integrar o Sistema Nacional de Segurança Pública.

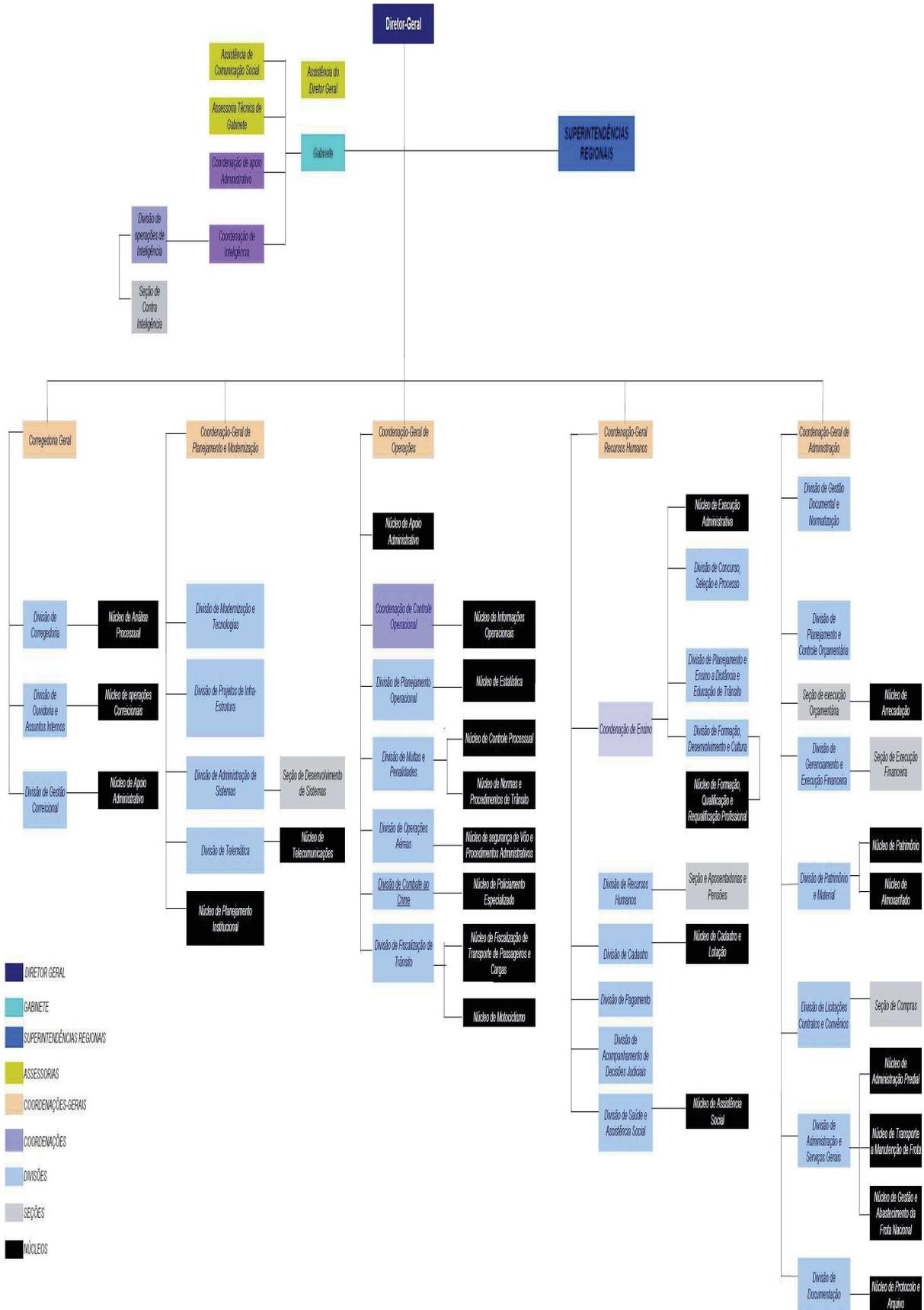
Em 1990, o Ministério da Justiça passa a ter competência legal pela atividade de policiamento rodoviário. O Decreto nº 02, de 18 de janeiro de 1991, estabeleceu a estrutura e as competências do Departamento de Polícia Rodoviária Federal (DPRF), ocorrendo a mudança de vinculação do Ministério dos Transportes para o Ministério da Justiça. Com isso, as atribuições que antes eram apenas referentes a trânsito se ampliam, somando-se às de segurança pública. Finalmente, no ano de 1998, com a Lei nº 9.654, cria-se o cargo de Policial

Rodoviário Federal em substituição ao de Patrulheiro Rodoviário Federal (KRAEMER, 2006).

Atualmente a estrutura organizacional do DPRF conta com uma unidade administrativa central, com sede em Brasília/DF, uma academia nacional, localizada em Florianópolis/SC, vinte e duas Superintendências Regionais sediadas nos seguintes estados brasileiros: Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo, Espírito Santo, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Bahia, Pernambuco, Alagoas, Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará, Piauí, Maranhão, Pará, Sergipe, Rondônia, Tocantins; e, cinco Distritos nas unidades da federação: Distrito Federal, Acre, Amazonas, Amapá e Roraima. As Superintendências ou Distritos, subdividem-se em 150 Delegacias que coordenam e executam a atividade finalística do órgão, através de 413 Unidades Operacionais ao longo das rodovias federais, totalizando mais de 550 pontos de atendimento em todo o Brasil. A sede do DPRF, na capital federal, é onde se concentram os mais altos níveis hierárquicos, e é responsável principalmente pela direção, coordenação e o planejamento estratégico do órgão.

O organograma que segue (figura 1), reflete o modo com que a PRF, órgão integrante da estrutura regimental do Ministério da Justiça, organiza-se administrativamente na sede do seu departamento em Brasília/DF:

Figura 1 – Estrutura organizacional do Departamento de Polícia Rodoviária Federal

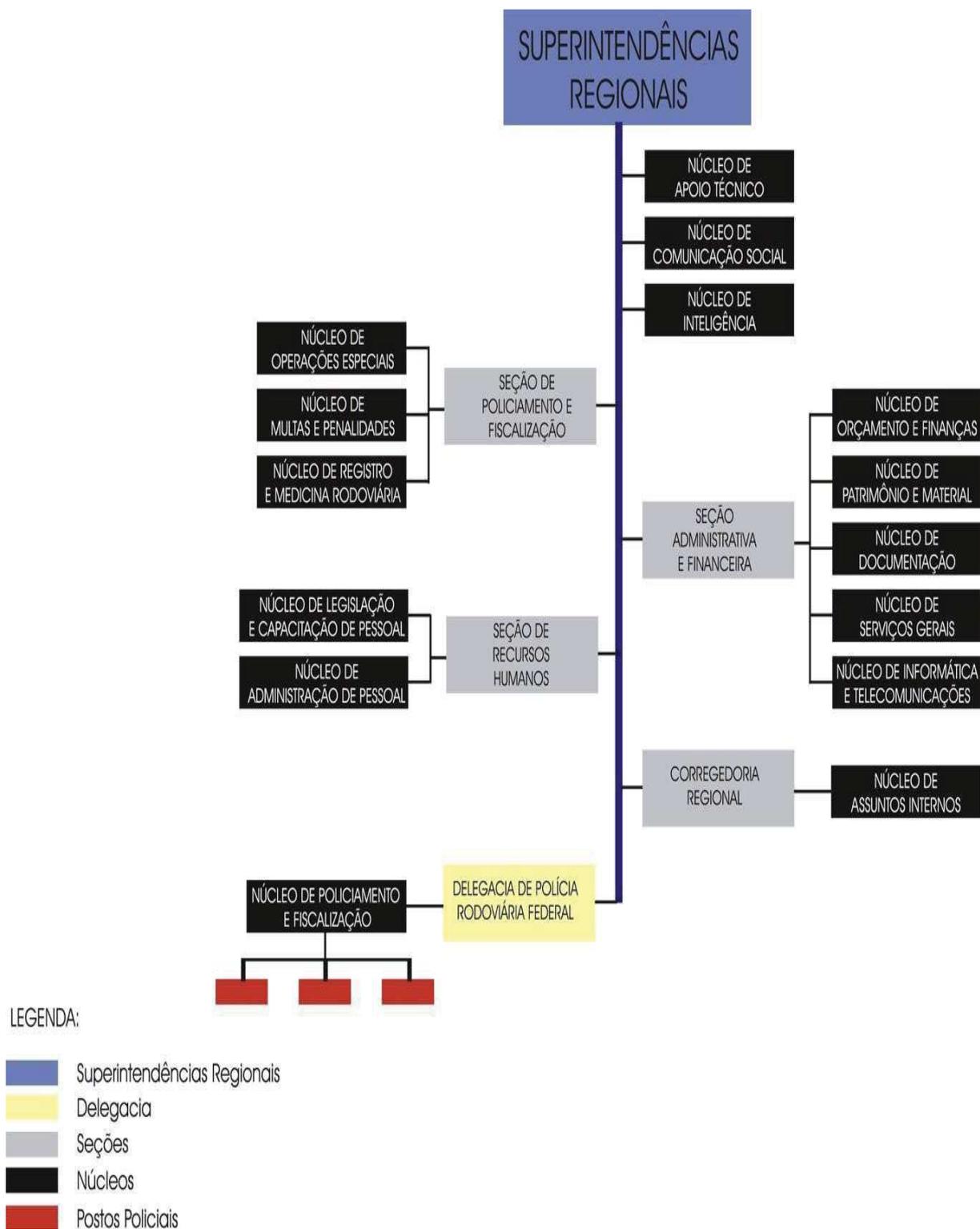


Fonte: Polícia Rodoviária Federal, 2015.

As unidades administrativas regionais (Superintendências e Distritos) são responsáveis pelos planejamentos tático e operacional, alinhados ao planejamento estratégico.

Abaixo (figura 2), apresenta-se o organograma das Superintendências Regionais:

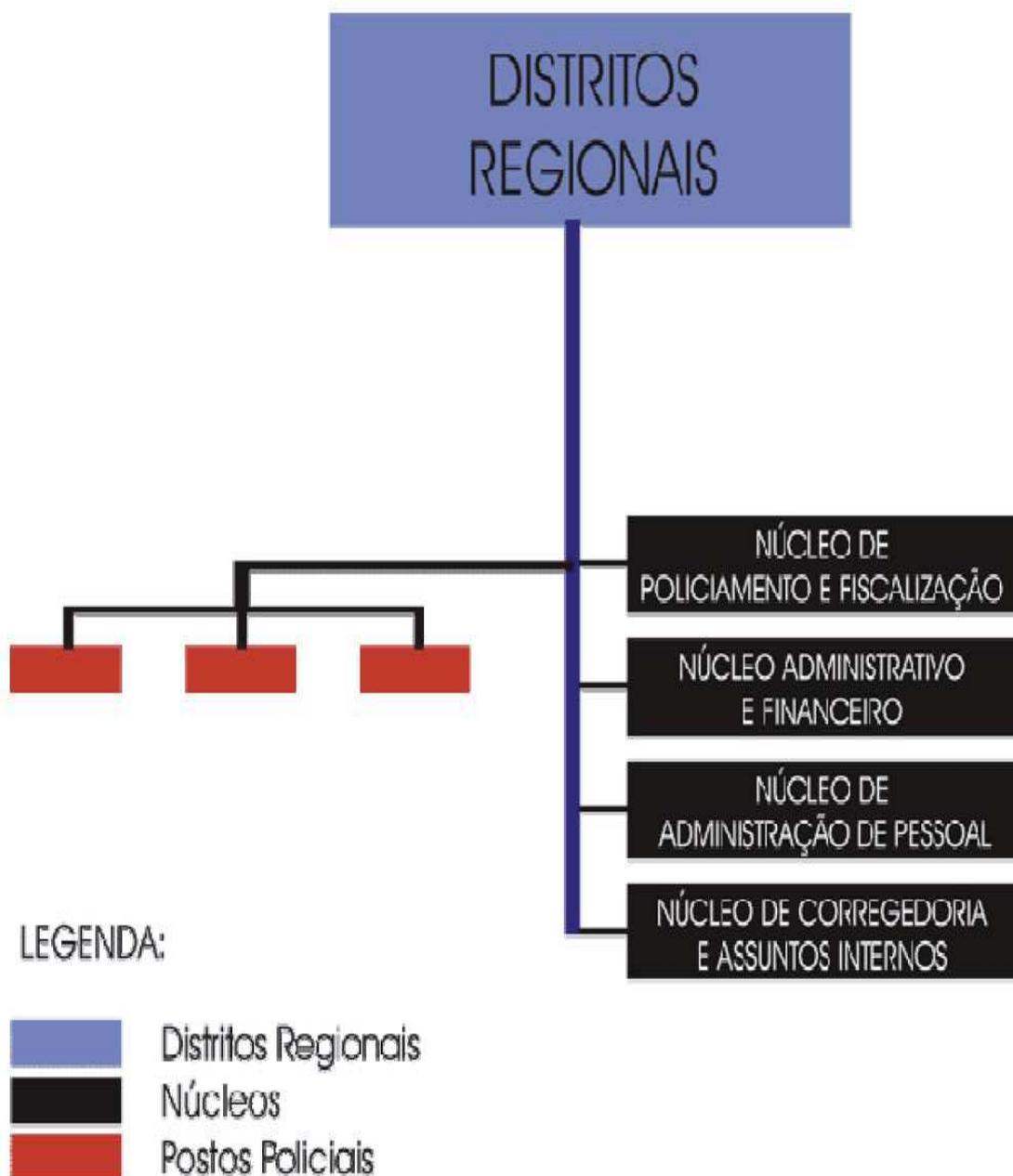
Figura 2 – Estrutura organizacional das Superintendências de Polícia Rodoviária Federal



Fonte: Polícia Rodoviária Federal, 2015.

Abaixo (figura 3), apresenta-se o organograma dos Distritos:

Figura 3 – Estrutura organizacional dos Distritos da Polícia Rodoviária Federal



Fonte: Polícia Rodoviária Federal, 2015.

## 2.2 MISSÃO CONSTITUCIONAL E ESTRATÉGICA DA PRF

A missão constitucional da Polícia Rodoviária Federal está descrita na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CRFB/88), no artigo 144:

Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

- I - polícia federal;
- II - polícia rodoviária federal;
- III - polícia ferroviária federal;
- IV - polícias civis;
- V - polícias militares e corpos de bombeiros militares.

[...]

§ 2º – A polícia rodoviária federal, órgão permanente, organizado e mantido pela União e estruturado em carreira, destina-se, na forma da lei, ao patrulhamento ostensivo das rodovias federais. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

Posteriormente a carta magna, o Decreto nº 1.655/1995, no seu art. 1º, define as competências da Polícia Rodoviária Federal e dá outras providências:

Art. 1º. À Polícia Rodoviária Federal, órgão permanente, integrante da estrutura regimental do Ministério da Justiça, no âmbito das rodovias federais, compete:

- I – realizar o patrulhamento ostensivo, executando operações relacionadas com a segurança pública, com o objetivo de preservar a ordem, a incolumidade das pessoas, o patrimônio da União e o de terceiros;
- II – exercer os poderes de autoridade de polícia de trânsito, cumprindo e fazendo cumprir a legislação e demais normas pertinentes, inspecionar e fiscalizar o trânsito, assim como efetuar convênios específicos com outras organizações similares;
- III – aplicar e arrecadar as multas impostas por infrações de trânsito e os valores decorrentes da prestação de serviços de estadia e remoção de veículos, objetos, animais e escolta de veículos de cargas excepcionais;
- IV – executar serviços de prevenção, atendimento de acidentes e salvamento de vítimas nas rodovias federais;
- V – realizar perícias, levantamentos de locais boletins de ocorrências, investigações, testes de dosagem alcoólica e outros procedimentos estabelecidos em leis e regulamentos, imprescindíveis à elucidação dos acidentes de trânsito;
- VI – credenciar os serviços de escolta, fiscalizar e adotar medidas de segurança relativas aos serviços de remoção de veículos, escolta e transporte de cargas indivisíveis;
- VII – assegurar a livre circulação nas rodovias federais, podendo solicitar ao órgão rodoviário a adoção de medidas emergenciais, bem como zelar pelo cumprimento das normas legais relativas ao direito de vizinhança, promovendo a interdição de construções, obras e instalações não autorizadas;
- VIII – executar medidas de segurança, planejamento e escoltas nos deslocamentos do Presidente da República, Ministros de Estado, Chefes de Estados e diplomatas estrangeiros e outras autoridades, quando necessário, e sob a coordenação do órgão competente;
- IX – efetuar a fiscalização e o controle do tráfico de menores nas rodovias federais, adotando as providências cabíveis contidas na Lei nº 8.069 de 13 junho de 1990 (Estatuto da Criança e do Adolescente);
- X – colaborar e atuar na prevenção e repressão aos crimes contra a vida, os costumes, o patrimônio, a ecologia, o meio ambiente, os furtos e roubos de veículos e bens, o tráfico de entorpecentes e drogas afins, o contrabando, o descaminho e os demais crimes previstos em leis.

No Código de Trânsito Brasileiro (CTB), Lei nº 9.503/1997, a PRF figura no artigo 20, onde lhe são conferidas as seguintes responsabilidades:

Art. 20. Compete à Polícia Rodoviária Federal, no âmbito das rodovias e estradas federais:

I – cumprir e fazer cumprir a legislação e as normas de trânsito, no âmbito de suas atribuições;

II – realizar o patrulhamento ostensivo, executando operações relacionadas com a segurança pública, com o objetivo de preservar a ordem, a incolumidade das pessoas, o patrimônio da União e o de terceiros;

III – aplicar e arrecadar as multas impostas por infrações de trânsito, as medidas administrativas decorrentes e os valores provenientes de estada e remoção de veículos, objetos, animais e escolta de veículos de cargas superdimensionadas ou perigosas;

IV – efetuar levantamento dos locais de acidentes de trânsito e dos serviços de atendimento, socorro e salvamento de vítimas;

V – credenciar os serviços de escolta, fiscalizar e adotar medidas de segurança relativas aos serviços de remoção de veículos, escolta e transporte de carga indivisível;

VI – assegurar a livre circulação nas rodovias federais, podendo solicitar ao órgão rodoviário a adoção de medidas emergenciais, e zelar pelo cumprimento das normas legais relativas ao direito de vizinhança, promovendo a interdição de construções e instalações não autorizadas;

VII – coletar dados estatísticos e elaborar estudos sobre acidentes de trânsito e suas causas, adotando ou indicando medidas operacionais preventivas e encaminhando-os ao órgão rodoviário federal;

VIII – implementar as medidas da Política Nacional de Segurança e Educação de Trânsito;

IX – promover e participar de projetos e programas de educação e segurança, de acordo com as diretrizes estabelecidas pelo CONTRAN;

X – integrar-se a outros órgãos e entidades do Sistema Nacional de Trânsito para fins de arrecadação e compensação de multas impostas na área de sua competência, com vistas à unificação do licenciamento, à simplificação e à celeridade das transferências de veículos e de prontuários de condutores de uma para outra unidade da Federação;

XI – fiscalizar o nível de emissão de poluentes e ruído produzidos pelos veículos automotores ou pela sua carga, de acordo com o estabelecido no art. 66, além de dar apoio, quando solicitado, às ações específicas dos órgãos ambientais.

Não obstante as competências atribuídas à PRF, as atividades do cargo de policial rodoviário federal estão definidas na Lei nº 9.654/1998, alterada pela Lei 12.775/2012, art. 22:

Art. 22. A Lei nº 9.654, de 2 de junho de 1998, passa a vigorar com as seguintes alterações:

“Art. 2º-A. A partir de 1º de janeiro de 2013, a Carreira de que trata esta Lei, composta do cargo de Policial Rodoviário Federal, de nível superior, passa a ser estruturada nas seguintes classes: Terceira, Segunda, Primeira e Especial, na forma do Anexo I-A, observada a correlação disposta no Anexo II-A.

§ 1º As atribuições gerais das classes do cargo de Policial Rodoviário Federal são as seguintes:

I - Classe Especial: atividades de natureza policial e administrativa, envolvendo direção, planejamento, coordenação, supervisão, controle e avaliação administrativa

e operacional, coordenação e direção das atividades de corregedoria, inteligência e ensino, bem como a articulação e o intercâmbio com outras organizações e corporações policiais, em âmbito nacional e internacional, além das atribuições da Primeira Classe;

II - Primeira Classe: atividades de natureza policial, envolvendo planejamento, coordenação, capacitação, controle e execução administrativa e operacional, bem como articulação e intercâmbio com outras organizações policiais, em âmbito nacional, além das atribuições da Segunda Classe;

III - Segunda Classe: atividades de natureza policial envolvendo a execução e controle administrativo e operacional das atividades inerentes ao cargo, além das atribuições da Terceira Classe; e

IV - Terceira Classe: atividades de natureza policial envolvendo a fiscalização, patrulhamento e policiamento ostensivo, atendimento e socorro às vítimas de acidentes rodoviários e demais atribuições relacionadas com a área operacional do Departamento de Polícia Rodoviária Federal.

Cabe, portanto, à Polícia Rodoviária Federal as atividades inerentes a polícia ostensiva, executando operações relacionadas com a segurança pública e preservação da ordem pública.

Atuando repressivamente, na restauração da ordem pública, como mandam os referidos diplomas legais, a PRF age nas mais diversas eventualidades de quebra da ordem que de alguma forma envolvam ou impactem nas rodovias federais: greves, acidentes, atentados, desastres, distúrbios civis e até mesmo reprimindo e combatendo as infrações penais, etc. Seja nas infrações penais de menor potencial ofensivo, pela definição decorrente da Lei nº 9.099/1995, lavrando o Termo Circunstanciado de Ocorrência (TCO), seja nas demais atuando no flagrante delito e conduzindo os infratores e provas para os demais procedimentos da competência da polícia judiciária.

Conforme o Plano Estratégico da PRF para o período de 2013-2020, instituído através da Portaria nº 28 da Diretora Geral, de 12 de fevereiro de 2014, a missão estratégica foi definida como: “Garantir segurança com cidadania nas rodovias federais e nas áreas de interesse da União”. A visão de futuro foi determinada como: “Ser reconhecida pela sociedade brasileira por sua excelência e efetividade no trabalho policial e pela indução de políticas públicas de segurança e cidadania”. E foram fixados como valores: “Profissionalismo, Honestidade, Equidade, Proatividade, Cordialidade, Comprometimento, Espírito de Equipe, Transparência, Responsabilidade Socioambiental”.

Segue abaixo (figura 4), o mapa estratégico da PRF, que é a representação gráfica do planejamento estratégico do órgão:

Figura 4 – Mapa estratégico 2013-2020 da Polícia Rodoviária Federal



Fonte: Polícia Rodoviária Federal, 2015.

Com a implantação do planejamento estratégico, a PRF tem buscado se adequar aos sete princípios-chave do Novo Serviço Público (NSP), que são: servir cidadãos, não consumidores; perseguir o interesse público; dar mais valor à cidadania e ao serviço público do que ao empreendedorismo; pensar estrategicamente, agir democraticamente; reconhecer

que *accountability* não é simples; servir em vez de dirigir; e, dar valor às pessoas, não apenas à produtividade (DENHARDT e DENHARDT, 2007).

Portanto, a nova gestão da PRF está alinhada com a visão do NSP que se fundamenta em promover e reafirmar os valores essenciais da administração pública que são: a democracia, a cidadania e o interesse público.

### 2.3 REALIDADE ATUAL DA PRF

Nos últimos anos a PRF tem investido fortemente em suas instalações, equipamentos, novos sistemas e tecnologias, e na capacitação de seus colaboradores, inclusive com a instalação da primeira Academia Nacional da Polícia Rodoviária Federal (ANPRF), em Florianópolis/SC. Diversas unidades administrativas e operacionais, em todo o país, foram construídas ou totalmente reformadas, inclusive a sede do Departamento em Brasília/DF.

Esses investimentos, aliados com uma gestão mais moderna, inteligente e estratégica, têm colocado os resultados da Instituição constantemente em destaque nacional e internacional, principalmente quanto a redução de vítimas em acidentes de trânsito e nos reiterados records de apreensão de drogas. Em 2014, a PRF, concorrendo com polícias de diversos países, foi vencedora do concurso promovido pela *International Association of Chiefs of Police* (IACP), sobre segurança viária e redução da violência no trânsito nas rodovias federais catarinenses, recebendo o prêmio internacional. Também são desenvolvidos trabalhos de promoção dos Direitos Humanos, educação para o trânsito, segurança de autoridades, participação nas atividades afetas a segurança pública durante os grandes eventos, combate aos diversos crimes de tráfico, contrabando, roubo de cargas e etc.

Um dos principais desafios que a PRF enfrenta no momento é a questão do reduzido efetivo frente a vasta gama de atribuições e enorme carga de trabalho que é responsável. A Lei nº 9.654/1998 estabeleceu o quantitativo de 10.098 cargos de policiais rodoviários federais, sendo aumentado pela Lei nº 11.784/2008 em 3.000 cargos, passando para um total de 13.098, embora o efetivo real de policiais rodoviários federais mantenha-se há vários anos em aproximadamente 10.000 policiais ativos. As demais vagas não foram ativadas por dependerem de autorização do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, para realização de concurso público e nomeação. Estudos técnicos realizados consideram como efetivo mínimo ideal, o quantitativo de 16.486 policiais, pois o atual número não satisfaz as necessidades básicas para policiamento nas rodovias federais do país. Faz-se necessária a

urgente ampliação, além de recomposição constante no quadro, que invariavelmente se reduz devido a aposentadorias, exonerações e mortes nos períodos entre os concursos. Com todas as atribuições legais já apresentadas neste capítulo, a demanda de serviços é crescente, principalmente pelos constantes aumentos nos quantitativos da frota de veículos, da extensão da malha viária e de novos condutores no país.

Devido a imensidão e ao povoamento desigual ou não uniforme do território brasileiro, não raras vezes, a PRF é o único representante do poder público em determinadas regiões, sendo o principal elo entre o Estado e a sociedade brasileira, trabalhando como polícia cidadã e visando garantir o policiamento ostensivo, a segurança, a fiscalização e o salvamento daqueles que utilizam as rodovias e estradas federais (BRASIL, 2015).

### 3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E/OU OPORTUNIDADE

#### 3.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

A Polícia Rodoviária Federal (PRF) não possui uma ferramenta gerencial específica para atuar nos diversos incidentes, situações críticas ou crises que normalmente atende. Conta apenas com os recursos disponíveis, além da experiência, vontade e habilidades de seus gestores e servidores. Assim, de forma geral, pode-se afirmar que a metodologia de trabalho rotineira usada no policiamento diário da Instituição é igualmente utilizado no dia a dia para o trabalho de prevenção e atendimento de ocorrências, como também, nas situações mais complexas e dinâmicas, que por vezes, as situações exigem uma postura de resposta não tradicional, não rotineira, devido ao elevado risco e ação integrada com outros órgão públicos.

Nos últimos 20 anos de serviço na PRF, o autor desta monografia, bem como os demais colegas servidores do órgão, tem presenciado e participado na resolução de inúmeras emergências ou situações críticas diversas, que foram atendidas pela Instituição ou de forma integrada com outras.

Para exemplificar, serão apresentadas somente algumas das situações críticas mais graves, que foram atendidas pela PRF e por outras organizações, em Santa Catarina:

1- Acidentes de trânsito graves com múltiplas vítimas, ocorridos nas rodovias federais em Santa Catarina:

- Em 27 de julho de 1996, na BR-282, km 516,3, município de Xaxim/SC, ocorreu o acidente registrado pela PRF sob o número 333720, envolvendo 3 veículos, sendo um ônibus de passageiros e dois veículos de carga, resultando em 9 vítimas em óbito no local e 15 feridas (fonte: 8ª SRPRF/SC, boletim de ocorrência número 333720, 1996);

- Em 12 de janeiro de 2000, na BR-470, km 196, local conhecido como Serra da Santa, município de Pouso Redondo/SC, ocorreu um gravíssimo acidente registrado pela PRF sob o número 016492, envolvendo dois ônibus e um micro-ônibus, sendo que dois deles estavam lotados com turistas argentinos, resultando em 39 vítimas em óbito no local e 43 feridas; em 13 de janeiro de 2000, menos de 30 horas depois, ocorreu outro acidente na BR-470, km 194, registrado pela PRF sob o número 016495, envolvendo outro ônibus com turistas argentinos, resultando em 5 vítimas em óbito no local e 53 feridas (fonte: 8ª SRPRF/SC, boletins de ocorrência números 016492 e 016495, 2000);

- Em 31 de julho de 2001, na BR-282, km 621,3, município de Iraceminha/SC, ocorreu um acidente registrado pela PRF sob o número 037094, envolvendo um ônibus de

passageiros e dois caminhões de carga, resultando em 12 vítimas em óbito no local e 13 feridas (fonte: 8ª SRPRF/SC, boletim de ocorrência número 037094, 2001);

- Em 9 de outubro de 2007, na BR-282, km 630,2, município de Descanso/SC, ocorreu um acidente registrado pela PRF sob o número C319784, que um ônibus de passageiros colidiu com uma carreta, e cerca de uma hora depois, enquanto os policiais rodoviários federais, bombeiros e outras pessoas socorriam as vítimas e combatiam o incêndio gerado, ocorreu um segundo acidente, registrado pela PRF sob o número C319872, em que outra carreta sem conseguir parar colidiu com os veículos parados na fila, vindo a atingir todos que estavam na cena do primeiro acidente, bem como as equipes de resgate. Os dois acidentes resultaram no total de 25 vítimas em óbito no local e 97 feridas (fonte: PRF, boletins de acidente de trânsito C319784 e C319872, 2007);

- Em 5 de março de 2011, na BR-282, km 639,4, município de Descanso/SC, ocorreu um acidente registrado pela PRF sob o número C970040, sendo uma colisão frontal de um ônibus de passageiros e uma carreta carregada com madeira, resultando em 26 vítimas em óbito no local e 23 feridas (fonte: PRF, boletim de acidente de trânsito C970040, 2011);

- Em 11 de janeiro de 2015, na BR-282, km 109,8, município de Alfredo Wagner/SC, ocorreu um acidente registrado pela PRF sob o número C1833639, que um ônibus de passageiros perdeu o controle e saiu da pista caindo em uma ribanceira, resultando em 9 vítimas em óbito no local e 31 feridas (fonte: PRF, boletim de acidente de trânsito C1833639, 2015).

2- Ocorrências envolvendo policiais rodoviários federais assassinados em serviço, em Santa Catarina:

- Em 8 de dezembro de 1998, na unidade operacional da PRF em Vargem Bonita/SC, hoje desativada, o policial rodoviário federal Vitor Camargo Neto foi covardemente assassinado com tiros pelas costas enquanto trabalhava, durante um assalto praticado por uma quadrilha de criminosos àquela unidade;

- Em 13 de abril de 2001, na BR-101, em Joinville/SC, os policiais rodoviários federais Ailton Machado Borges e Rodrigo Zonta de Oliveira, foram assassinados a tiros por dois meliantes, logo após serem abordados pelos policiais para uma fiscalização de rotina;

- Em 9 de dezembro de 2011, em Florianópolis/SC, o policial rodoviário federal Leonardo Leon Valgas dos Santos foi assassinado a tiros no bairro Coqueiros, após abordar os três criminosos que fugiram da primeira abordagem da equipe, realizada na BR-282 (via expressa de acesso à Florianópolis).

### 3- Atentados promovidos por organizações criminosas em Santa Catarina:

- Em novembro de 2012, janeiro de 2013, e em maio e setembro de 2014, ocorreram intensas ondas de violência e ações criminosas em diversas cidades do estado de Santa Catarina, com centenas de ataques promovidos pela facção criminosa PGC. Esses ataques foram, em sua grande maioria, incêndios criminosos em ônibus de transporte público coletivo e em outros veículos, mas houve também ataques contra às instituições de segurança pública, em suas instalações e agentes. Essas quatro ondas de atentados exigiram um enorme esforço e emprego de recursos por todas as forças de segurança e ordem pública, que necessitaram trabalhar fortemente integradas durante essas crises.

4- Grandes enchentes, tornados e um furacão, que causaram alagamentos, desmoronamentos, quedas de árvores e barreiras nas rodovias federais em Santa Catarina:

- Em 28 de março de 2004, o sul do estado foi atingido pelo furacão Catarina, que foi o primeiro furacão a atingir a costa do Atlântico Sul, resultando em 11 vítimas mortas e aproximadamente 500 feridos, além da destruição que gerou prejuízos materiais milionários e várias quedas de árvores e outros objetos que interditaram a rodovia BR-101;

- Em novembro de 2008, Santa Catarina foi atingida pela maior tragédia climática da sua história, onde mais de 1,5 milhões de catarinenses foram atingidos pelas enchentes e desmoronamentos de terra, registrados principalmente nas regiões do médio vale e foz do rio Itajaí Açu, e norte do Estado;

- Em setembro de 2009, o município de Guaraciaba/SC e região foram atingidos por um tornado com ventos de 120 a 180 km/h, ocasionando além dos danos nas residências e propriedades da região, várias quedas de árvores e outros objetos que interditaram a rodovia BR-282;

- Em 20 de abril de 2015, as cidades e região de Xanxerê/SC e Ponte Serrada/SC foram seriamente atingidas por um tornado.

### 5- Greves gerais dos caminhoneiros:

- Em 2000, 2013 e 2015 ocorreram greves gerais da categoria dos caminhoneiros, gerando bloqueios em vários pontos das rodovias federais de todo o Brasil. Muitos dos caminhoneiros eram impedidos de seguir viagem, sendo ameaçados e até violentados por outros grevistas que os obrigavam a pararem seus veículos. A PRF em Santa Catarina recebeu reforço de policiais, equipamentos e viaturas de outros estados onde a greve dos

caminhoneiros teve menor adesão, surgindo a necessidade de um maior e melhor gerenciamento de todos esses recursos.

Em todas essas situações críticas, por serem de alto risco, dinâmicas, complexas e confusas, levaram a PRF a enfrentar certas dificuldades, as vezes apenas em alguma das fases da operação de resposta. Essas dificuldades certamente ocorreram e foram agravadas pela falta de adoção de uma ferramenta de gerenciamento previamente padronizada, testada e treinada.

Exemplos de algumas das dificuldades ou problemas enfrentados nestas situações críticas:

- falta de uma estrutura clara de comando, específica para a situação;
- falta de definição de um posto de comando e outras áreas e instalações necessárias;
- dificuldades em estabelecer objetivos e prioridades comuns entre os integrantes da operação;
- ausência de planos e ordens consolidados para toda a operação;
- falta de coordenação entre as agências e demais envolvidos;
- ausência de controle integrado dos recursos disponíveis;
- fluxo de informações inadequado;
- dificuldades logísticas e no estabelecimento de áreas, acessos e instalações;
- falta de um plano e redes integradas de comunicações;
- relacionamento precário ou insuficiente com a imprensa;
- produção lenta ou fragmentada da inteligência;
- falta do uso de uma terminologia comum entre os envolvidos;
- amplitude inadequada de controle.

Conforme Deal e Mills (2011), o processo de responder ao incidente é reconhecido como complexo e dinâmico, partindo da premissa de que:

- A resposta a incidentes é um processo não rotineiro, no qual as informações são escassas e de baixa precisão, e as decisões precisam ser tomadas em um curto espaço de tempo;

- Durante um incidente, a estrutura de comando pode diferir da hierarquia da instituição, dificultando o estabelecimento de prioridades e objetivos comuns a todos os envolvidos e a comunicação clara e eficiente necessárias para tal situação;

- A produção de inteligência (conhecimento) é precária e fragmentada, dificultando a tomada de decisões pelo comando e o relacionamento com a imprensa e órgãos externos.

Embora cumpra essas missões com dedicação e profissionalismo, a não adoção de um modelo gerencial eficiente e eficaz para responder emergências não rotineiras poderá trazer prejuízos e perdas. Além disso, em muitos incidentes e situações críticas a PRF atua em conjunto, apoiando ou apoiada por outras Instituições, que em sua maioria já utilizam o SCO como ferramenta específica para o gerenciamento destes eventos. Tal resumo representa a **situação-problema** do presente estudo monográfico.

Partindo da premissa de que o Estado (no caso, a PRF) precisa utilizar modernas práticas de gestão, sem perder de vista sua função eminentemente pública, tal estudo assume relevada importância e representa uma grande **oportunidade de melhoria**, pois o serviço público não pode neste sentido ignorar as mudanças contextualizadas do mundo, entendidas estas como oportunidades de desenvolvimento e adaptação (permanência) das organizações.

### 3.2 METODOLOGIA

Sob o aspecto metodológico, este trabalho classifica-se como uma pesquisa acadêmica por sua atividade de caráter pedagógico que visa a despertar o espírito da busca intelectual autônoma (SOUZA, FIALHO e OTONI, 2007).

Quanto aos objetivos, esta pesquisa caracteriza-se por um estudo exploratório, ou seja, tem como principal objetivo o aprimoramento das ideias do autor e a confirmação da hipótese de que o emprego do SCO melhore a atuação da PRF.

Com relação aos procedimentos técnicos, o trabalho desenvolveu-se através de uma pesquisa bibliográfica e qualitativa que, segundo Gil (2002, p. 44), “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. [...] Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas.”

A pesquisa foi desenvolvida mediante o concurso das experiências profissionais do autor e, mediante cuidadosa utilização de métodos, técnicas e outros procedimentos de cunho científico.

Metodologicamente, utilizou-se a técnica de *benchmarking*, a qual avaliou como o SCO é utilizado atualmente na Polícia Militar, Corpo de Bombeiros Militar e Defesa Civil de Santa Catarina.

Existem várias definições que traduzem esse processo, no entanto, parece que neste caso, a melhor definição para esta metodologia é a utilizada no Relatório do Comitê Temático da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ) que define como um método para

comparar o desempenho de algum processo, prática de gestão ou produto da organização com o de um processo, prática ou produto similar que esteja sendo executado de forma mais eficiente, na própria ou em outra organização, visando a entender as razões do desempenho superior, adaptar à realidade da organização e implementar melhorias significativas.

Portanto, *benchmarking* é a busca das melhores práticas nas organizações que conduzem a um desempenho superior, sendo considerado um processo positivo e proativo por meio do qual uma organização pode verificar como a outra realiza uma função, processo ou atividade, a fim de melhorar o seu desempenho. É um processo que começa com a empresa ou organização identificando quais são suas forças e fraquezas em relação as demais da sua área de atuação que possuem desempenho superior, ou seja, que são capazes de alcançar melhores resultados (CAMP, 1998).

De diferentes formas e com diferentes enfoques, o *benchmarking* vem sendo aplicado por praticamente todos os tipos de organizações, sejam elas privadas ou públicas.

A pesquisa foi executada mediante entrevistas conduzidas pelo autor, as quais seguiram um questionário estruturado e padronizado com o fim de identificar boas práticas, lições aprendidas e sugestões de aperfeiçoamento para, ao final, propor um modelo ideal de implantação adaptado à realidade da PRF.

## 4 ANÁLISE E PROPOSTA DE INTERVENÇÃO/RECOMENDAÇÃO

Neste capítulo apresentaremos um breve estudo do SCO, como ferramenta de gestão para responder situações críticas e eventos programados, para em seguida analisarmos o emprego do sistema em outras organizações de segurança pública e de defesa civil, a fim de avaliar até que ponto ela poderá constituir-se de uma metodologia de trabalho útil e viável para padronizar e melhorar as atividades de resposta emergencial realizadas pela 8ª SRPRF/SC, ou seja, como o SCO poderá ajudar a resolver nossa situação-problema apresentada.

### 4.1 O SISTEMA DE COMANDO EM OPERAÇÕES OU SCO

#### 4.1.1 Conceito e histórico

Conforme Oliveira (2010b, p. 23) “O Sistema de Comando em Operações (SCO) pode ser conceituado como uma ferramenta gerencial (modelo), de concepção sistêmica e contingencial, que padroniza as ações de resposta em situações críticas de qualquer natureza ou tamanho.”

O SCO deriva do inglês *Incident Command System (ICS)*, que em português traduz-se em Sistema de Comando de Incidentes (SCI).

Para Paniati (2006), administrador de operações da *Federal Highway Administration*, órgão do Departamento de Transportes dos Estados Unidos da América (EUA), o ICS é uma ferramenta sistemática para o comando, controle e coordenação de uma resposta de emergência. Permite que as agências trabalhem em conjunto, utilizando terminologia comum e procedimentos operacionais para o controle de pessoal, instalações, equipamentos e comunicações em um incidente.

Segundo a *National Inter-agency Incident Management System* (NIIMS, apud GOMES JUNIOR, 2006, p. 46), o ICS é descrito como sendo “o conjunto de instalações, pessoal, procedimentos e comunicações operando no âmbito de uma estrutura organizacional com a responsabilidade pelo gerenciamento dos recursos alocados para atingir efetivamente os objetivos estabelecidos em relação ao incidente.” (NIIMS ICS PUB 120–1).

Para Esteves Junior et al. (2008, p. 19) o SCI “É uma ferramenta de gerenciamento de incidentes padronizada, para todos os tipos de sinistros, que permite a seu usuário adotar uma

estrutura organizacional integrada para suprir as complexidades e demandas de incidentes únicos ou múltiplos, independente das barreiras jurisdicionais.”

Brito e Esteves Junior (2009, p. 2) ainda definem SCI como: “é uma ferramenta de gerenciamento que tem como objetivo a estabilização do incidente e a proteção da vida, da propriedade e do meio ambiente.”

De acordo com Oliveira (2010a, p. 5) “o SCO não é algo novo e experimental, pois sua estruturação é garantida por uma ampla fundamentação teórica, de longa data e aliada à experiência de inúmeros eventos em vários e diferentes países”.

O ICS foi criado na década de 70 nos EUA, quando o sudoeste da Califórnia foi atingido por uma série de incêndios florestais devastadores. Segundo o periódico da Agência de Gerenciamento de Emergências dos EUA, órgão equivalente à Defesa Civil Nacional Brasileira, a *Federal Emergency Management Agency* (FEMA, 1998), os incêndios praticamente destruíram aquela região, resultando em milhares de pessoas mortas ou feridas, causando danos a propriedades que totalizaram milhões de dólares. Com a colaboração de autoridades dos municípios, condados e do governo do Estado da Califórnia, foi criado o grupo de trabalho *Firefighting Resources of California Organized for Potential Emergencies* (FIRESCOPE), com o objetivo de analisar os resultados desastrosos da atuação integrada e improvisada de diversos órgãos e jurisdições naquele episódio.

O ICS resultou da necessidade óbvia de uma nova abordagem para o problema de gerenciar rapidamente aqueles incêndios na década de 70, pois o FIRESCOPE concluiu que o problema maior não estava na quantidade nem na qualidade dos recursos envolvidos mas, sim, na dificuldade em coordenar as ações de diferentes órgãos e jurisdições de maneira articulada e eficiente. Conforme a publicação *History of ICS* do Departamento de Educação do Estado Norte Americano de Idaho (*Idaho State Department Of Education*), naquela época, os gestores de emergência enfrentaram uma série de problemas comuns às respostas a sinistros envolvendo múltiplos órgãos e jurisdições, tais como:

- Haviam demasiadas pessoas relatando a um superior;
- Estruturas organizacionais diferentes de resposta a emergência;
- Falta de informação confiável sobre o incidente;
- Comunicações inadequadas e incompatíveis;
- Falta de uma estrutura para o planejamento coordenado entre as agências;
- Linhas pouco claras de autoridade;
- Diferenças de terminologia entre as agências;
- Objetivos do incidente pouco claros ou não especificados.

Do resultado dos estudos e esforços para resolver essas dificuldades é que surgiu o modelo original do ICS para gerenciamento de incidentes.

A partir de 1982, o ICS consolidou-se, tornando-se a referência para o Sistema Nacional de Gerenciamento de Incidentes com Múltiplas Agências (*National Inter-Agency Incident Management System* – NIIMS). Em 1983 a Academia Nacional de Bombeiros (*Nacional Fire Academy* – NFA) adotou o modelo e iniciou o seu treinamento, reconhecendo-o como a ferramenta modelo para a gestão de emergências. Nos anos seguintes, outros dispositivos legais e recomendações também passaram a requerer o uso do ICS. Em 1987, a Associação Internacional de Chefes de Polícia (*International Association of Chief of Police* – IACP) recomendou o uso do ICS também pelas agências policiais. Da mesma forma, em relação aos departamentos de bombeiros, o ICS serviu de base para a norma NFPA 1561 – *Standard on Emergency Services Incident Management System*. O dispositivo 1910.120 da Agência de Saúde e Segurança Ocupacional (*Occupational Safety and Health Administration* – OSHA), passou a exigir que todas as organizações que manuseiam produtos perigosos utilizassem igualmente o ICS (GOMES JUNIOR, 2009).

Em 11 de setembro de 2001, os atentados terroristas ocorridos nos EUA representam um fato emblemático para a consolidação do ICS. Como Nova Iorque ainda não adotava o ICS, seu desempenho foi comparado com o de Washington, DC, onde a resposta ao atentado contra o Pentágono foi considerada melhor gerenciada, com base no ICS. A Comissão do Congresso que investigou os atentados recomendou então a criação do *National Incident Management System* (NIMS), que surgiu como um resultado direto dos ataques terroristas. O NIMS tem como principal elemento o ICS e pretende prover uma gestão padronizada e flexível que facilite às entidades governamentais, não-governamentais e privadas um trabalho integrado em todas as fases do gerenciamento de incidentes, independente do tamanho e da complexidade da emergência, oferecendo um conjunto de estruturas organizacionais previamente padronizadas, bem como procedimentos para garantir a interoperacionalidade dos envolvidos (GOMES JUNIOR, 2009).

Em 2003, o ICS foi padronizado pela FEMA e pelo *Homeland Security Department*, o Departamento de Segurança Interna nos EUA, como obrigatório para o uso em desastres naturais e antropogênicos, incluindo terrorismo e emergências com produtos perigosos. Em 28 de fevereiro de 2003, o presidente americano George W. Bush expediu a Diretiva Presidencial nº 5 (*HSPD 5 – Homeland Security Presidential Directive nº 5*), que determinou o estabelecimento do ICS como o sistema a ser oficialmente utilizado para o gerenciamento de

emergências e desastres em território norte-americano, independentemente da causa, magnitude ou complexidade do evento (ESTEVEES JUNIOR et al., 2008).

Nos EUA, o Sistema de Comando de Incidentes foi testado e validado em resposta a vários tipos de incidentes e situações de não emergência, tais como: resposta a desastres naturais, emergências com produtos perigosos, acidentes com múltiplas vítimas, eventos planejados (celebrações, paradas militares, concertos, etc.), operações policiais envolvendo outros órgãos, catástrofes, incêndios, missões de busca e salvamento, programa de vacinação em massa (ESTEVEES JUNIOR et al., 2008).

No mundo, o ICS é amplamente utilizado no Reino Unido e por algumas agências no Canadá, sendo recomendado pela Organização da Nações Unidas (ONU) como um modelo padrão internacional. A Nova Zelândia possui um sistema bastante semelhante ao ICS, o *Coordinated Incident Management System*, e a Austrália o *Australasian Inter-Service Incident Management System*, ambos baseados no ICS americano.

No Brasil, alguns profissionais de instituições que trabalham com emergência, participando de cursos e treinamentos nos EUA, vislumbraram a possibilidade dessa ferramenta resolver os problemas de coordenação das ações de respostas a diversos desastres. Com isso, alguns estados brasileiros iniciaram os estudos e implantação. O estado de Santa Catarina em parceria com a Defesa Civil estadual e a Universidade Federal de Santa Catarina, iniciaram os estudos e o processo de implantação da ferramenta utilizando seus princípios, mas com denominação de Sistema de Comando em Operações. São Paulo, por meio do Corpo de Bombeiros Militar, após o estudo e análise do SCI, resolveu utilizar os princípios, porém com a denominação de SICOE – Sistema de Comando em Operações de Emergência. O Rio de Janeiro adotou o SCI com os princípios originalmente utilizados nos EUA (ESTEVEES JUNIOR et al., 2008).

A Defesa Civil Nacional incorporou uma das mais importantes boas práticas, adotando o SCO como sistema padrão para responder emergências e situações críticas, e estruturar a forma de organização e gerenciamento de desastres ou eventos planejados (OLIVEIRA, 2010a).

#### **4.1.2 Finalidade, princípios e características do SCO**

Oliveira (2010b) menciona que o SCO utiliza as melhores práticas de administração, ajudando com isso a garantir:

- maior segurança para as equipes de resposta e demais envolvidos na situação crítica;
- o alcance de objetivos e prioridades previamente estabelecidas; e
- o uso eficiente e eficaz dos recursos (humanos, materiais, financeiros, tecnológicos e de informação) disponíveis.

De acordo com Gomes Junior (2013), o SCO se sustenta sobre quatro princípios fundamentais que direcionam sua estrutura conceitual: a concepção sistêmica, contingencial, orientada a resultados e para todos os riscos e operações.

A concepção sistêmica pressupõe que o planejamento e as ações de resposta tendem a ser realizados a partir de um entendimento integral da realidade por meio de fluxos sucessivos de ações (planejamento, organização, direção e controle), em vez de apenas por meio de ações lineares de causa e efeito.

Na concepção contingencial a estrutura organizacional de resposta deve ser capaz de adaptar-se ao ambiente (expandindo ou diminuindo) de acordo com os objetivos de cada situação crítica.

Adota uma concepção orientada a resultados, organizando-se para identificar, priorizar e alcançar objetivos. As ações planejadas e as demandas logísticas decorrentes se desdobram a partir do estabelecimento dos objetivos a serem alcançados pela operação como um todo e para cada período estabelecido.

E a concepção para todos os riscos e operações indica que o modelo gerencial é universal e deve ser utilizável como ferramenta para planejar, organizar, dirigir e controlar situações críticas de qualquer natureza, independente de sua causa, tamanho, configuração, localização ou complexidade.

O SCO possui 15 características básicas, que são:

1- Emprego de terminologia comum: visando a facilitar a comunicação entre as pessoas e organizações envolvidas na operação, padronizou-se os nomes, siglas e sinalizações para os recursos, instalações, funções e níveis do sistema organizacional. Para Oliveira (2010b, p. 28), “o uso de códigos e expressões peculiares a uma determinada atividade ou organização deve ser evitado a fim de não dar margem a interpretações inadequadas ou a falta de compreensão da mensagem”.

2- Uso de formulários padronizados: o SCO recomenda o emprego de formulários pré estabelecidos visando a padronização do registro de informações e recursos, a consolidação

do plano de ação e a documentação de tudo que foi realizado durante a operação. O uso dos formulários ajuda a consolidar a cadeia e unidade de comando (OLIVEIRA, 2010b).

3- Estabelecimento e transferência formal de comando: o SCO recomenda enfaticamente que entre os primeiros que chegam na cena da emergência, o de maior nível hierárquico ou com mais experiência assuma o comando da operação, reportando essa condição, geralmente via rádio ou telefone, à central de informações de sua instituição. A partir daí, as demais funções vão sendo implementadas de acordo com a necessidade e a disponibilidade de pessoal. A transferência do comando ocorre quando: - uma pessoa mais qualificada assume o comando; - a situação se altera ao longo do tempo exigindo tal transferência; - o evento se prolonga, exigindo uma rotatividade normal de comando; ou ainda, - a situação volta à normalidade e o comando retorna à organização de origem (OLIVEIRA, 2010b).

4- Cadeia e unidade de comando: a cadeia de comando é uma linha ininterrupta de autoridade que liga as pessoas dentro da estrutura organizacional do SCO. A unidade de comando significa que cada indivíduo responde e informa a apenas uma pessoa designada, (Comandante do Incidente, Oficial, Chefe, Encarregado, Coordenador, Líder, Supervisor), a quem deve reportar-se durante toda a operação, proporcionando o cumprimento das ordens (ESTEVEZ JUNIOR et al., 2008; OLIVEIRA, 2010b).

5- Comando único ou unificado: o termo comando único é utilizado quando apenas uma pessoa, representando sua organização, assume formalmente o comando da operação. O uso desse modelo ocorre quando apenas uma organização conduz as ações de resposta ou quando a organização é a principal responsável pela resposta e as outras organizações atuam apenas apoiando e colaborando com suas ações. Já o termo comando unificado é usado numa abordagem mais cooperativa, na qual representantes das organizações envolvidas atuam em conjunto, a partir do estabelecimento de objetivos e prioridades comuns. Ocorre quando mais de uma organização tem participação destacada na operação como um todo. No comando unificado, as instituições contribuem no processo para: planejar de forma conjunta as atividades; determinar os objetivos para o período operacional; conduzir as operações de forma integrada; otimizar o uso dos recursos; e designar as funções do pessoal sob um só plano de ação do incidente (ESTEVEZ JUNIOR et al., 2008; OLIVEIRA, 2010b).

6- Organização modular e flexível: o SCO utiliza uma estrutura organizacional padronizada (comando, staff de comando e staff geral), porém flexível na sua implantação. Somente as funções realmente necessárias para o alcance dos objetivos são ativadas. A lógica é contingencial, ou seja, ao constatar-se que uma determinada função demandará uma atenção especial, ela é ativada e a estrutura se amplia para adaptar-se à situação (OLIVEIRA, 2010b).

7- Administração por objetivos: o SCO utiliza um modelo de gestão, denominado Administração por Objetivos (APO), que estabelece objetivos (resultados) a serem alcançados por determinadas pessoas ou grupos de pessoas, num determinado período de tempo e acompanha o desempenho (controle) procedendo às correções necessárias. Cada integrante da estrutura, desde o comandante até o líder de um recurso, precisa de objetivos claramente definidos. Os objetivos da operação são estabelecidos de acordo com as seguintes prioridades: salvar vidas; estabilizar a situação; preservar bens e propriedades (OLIVEIRA, 2010b).

Peter Druker, em 1954, no livro *The Practice of Management* criou a expressão Administração por Objetivos (APO). Segundo Druker (2002, p. 307), “é preciso, desde o início, dar ênfase ao trabalho de equipe e aos resultados obtidos por esse esforço conjunto”.

8- Uso de planos de ação: o SCO consolida a APO através de um plano de ação (PAç) elaborado pelo comando da operação. O PAç fornece as pessoas e organizações envolvidas uma ideia geral da situação, dos recursos disponíveis e, especialmente, dos objetivos e prioridades a alcançar num determinado período operacional, otimizando os esforços e gerando sinergia. Inicialmente o PAç pode ser verbal, mas à medida que a operação se desenvolve e sua complexidade aumenta ele acaba se tornando mais formal e exigindo o preenchimento de formulários padronizados, gerando-se o plano escrito (OLIVEIRA, 2010b).

9- Adequada amplitude ou alcance de controle: também chamada de amplitude administrativa, se refere ao número ideal de pessoas que um superior pode supervisionar pessoalmente, de maneira eficiente e eficaz. O SCO recomenda que o número de pessoas ou recursos sob a responsabilidade de um determinado coordenador, encarregado ou líder, seja compatível com a sua capacidade gerencial, logo, não deve ser inferior a três, nem superior a sete (OLIVEIRA, 2010b).

10- Instalações e áreas padronizadas: as instalações e áreas devem possuir localização precisa, denominação comum e estar bem sinalizadas e em locais seguros.

As principais instalações são: Posto de Comando (PC), local onde são desenvolvidas as atividades de comando da operação; Base de apoio (B), local onde são desenvolvidas as atividades logísticas; Acampamento (A), local equipado e preparado para alojamento, alimentação e higiene pessoal; Centro de informações ao público (I), local onde são desenvolvidas as atividades de atendimento a mídia, Helibases (H), local onde são desenvolvidas as atividades de suporte às operações aéreas – estacionamento, abastecimento e manutenção de aeronaves; Helipontos (H1), local preparado para que os helicópteros possam aterrissar, decolar, carregar e descarregar pessoas, equipamentos e materiais, sem estrutura de suporte.

As principais áreas são: área de espera (E), local onde os recursos operacionais são recepcionados, cadastrados e permanecem disponíveis até seu emprego; área de concentração de vítimas (ACV), local onde as vítimas são reunidas, triadas e recebem atendimento inicial até serem transportadas para estabelecimentos hospitalares.

O SCO recomenda também a organização da área envolvida em uma situação crítica em diferentes zonas de trabalho de acordo com o tipo de emergência, a natureza das tarefas a serem realizadas e o risco presente no cenário em questão. As zonas de trabalho são divididas em: **área quente** – local de maior risco com acesso restrito; **área morna** – local intermediário não totalmente seguro com acesso e circulação igualmente restritos; e **área fria** – local seguro que abriga as instalações e recursos que darão suporte à operação. Todas essas áreas fazem parte do teatro de operações e são delimitadas por acessos e corredores que servem para melhor controlar a situação como um todo (OLIVEIRA, 2010b).

11- Gerenciamento integrado de recursos: o SCO orienta que todos os recursos empregados na operação sejam gerenciados de forma integrada. Para isso, faz-se necessário que todos os recursos (operacionais ou logísticos), assim que cheguem próximos à cena da emergência, sejam encaminhados para uma área de espera previamente definida, para serem recepcionados, cadastrados e permanecerem disponíveis para emprego. A aplicação desse princípio permite consolidar o controle dos recursos otimizando sua eficiência e a segurança do pessoal, reduzir o fluxo disperso de comunicações, contabilizar o uso de recursos e utilizar o estritamente necessário.

Os recursos podem ser agrupados em duas categorias: recursos operacionais (são recursos em condições de pronto emprego operacional, como por exemplo, um helicóptero com a sua tripulação, uma ambulância com sua equipe de socorro) e recursos logísticos

(necessários para dar suporte às operações, por exemplo: alimentação, colchões, travesseiros e cobertores, equipamentos de comunicação, etc.).

Quanto a situação ou estado, os recursos podem ser: **disponível** – quando chega na área de espera e está pronto para emprego imediato; **designado** – quando o recurso entra em operação; **indisponível** – quando por algum problema não pode ser empregado na operação; desmobilizado, quando não é mais necessário e pode ser liberado. Todos os recursos operacionais solicitados devem ser cadastrados no SCO como mobilizados.

Recurso único é o equipamento somado ao seu complemento em pessoal pronto para emprego tático na operação sob a supervisão de um líder ou responsável (são exemplos de recursos únicos: uma ambulância com sua equipe de socorristas, um helicóptero com sua tripulação, um bombeiro cinotécnico acompanhado de seu cão de busca, etc.).

Equipe de intervenção é a combinação de recursos únicos do mesmo tipo, agrupados para uma tarefa tática específica, sob a supervisão de um líder ou responsável (exemplo de uma equipe de intervenção: a combinação de duas ou mais embarcações devidamente tripuladas e sob comando para resgatar pessoas ilhadas numa área de inundação).

Força-tarefa é qualquer combinação de diferentes recursos únicos constituída para uma tarefa tática específica, sob a supervisão de um líder ou responsável. Como exemplo de uma força-tarefa: a combinação de viaturas de combate a incêndio, helicópteros e veículos de transporte de pessoal, devidamente tripulados e sob comando, para controlar um incêndio florestal (ESTEVEZ JUNIOR et al., 2008; OLIVEIRA, 2010b).

12- Gerenciamento integrado das comunicações: o SCO encara essa integração como a comunicação organizacional de todo o sistema, dessa forma, as comunicações devem garantir que todos possam comunicar-se durante a operação de acordo com suas necessidades, mesmo que isso ocorra entre pessoas de diferentes organizações. A capacidade de comunicação entre os diferentes atores do SCO é fundamental para o sucesso de qualquer operação. Para tal, faz-se necessário o desenvolvimento de um plano de comunicações (que diz quem conversa com quem e como) que estabelecerá diferentes redes de comunicação, de acordo com as necessidades de cada caso. No plano é utilizada a mesma terminologia, os canais e frequências são comuns ou interconectados e as redes de comunicação são estabelecidas dependendo do tamanho e complexidade do incidente.

O plano de comunicações pode incluir: rede de comando, que integra as comunicações entre o comando e sua assessoria (staff) de comando e o staff principal (operações, planejamento, logística e administração); rede tática, que integra as comunicações entre as

peessoas e equipes subordinadas ao coordenador de operações; rede administrativa, que integra as comunicações não operacionais entre o comando e sua assessoria com órgãos externos que estão cooperando com o SCO; rede logística, que integra as comunicações da logística para tratar de assuntos referentes a suprimentos, serviços e instalações; rede de operações aéreas, que integra as comunicações do pessoal de operações aéreas (OLIVEIRA, 2010b).

13- Gerenciamento integrado de informações e inteligência: informações e inteligência são fundamentais nas ações de resposta em uma situação crítica, pois diminuem a entropia do sistema e produzem sinergia. De um modo ou de outro, o bom funcionamento do SCO está relacionado ao gerenciamento integrado de informações e inteligência: sua obtenção, seu julgamento, seu processamento útil e seu compartilhamento com outros. A coleta de informações relativas a emergência ou situação crítica devam ser obtidas, analisadas e disseminadas de forma a favorecer uma administração eficiente e eficaz do sistema. Dependendo da natureza, complexidade e magnitude do evento, será necessário coletar e analisar diferentes informações, tais como: dados meteorológicos, características geográficas, informações populacionais, dados socioeconômicos e culturais, explicações sobre fenômenos naturais específicos, etc. De acordo com o modelo, em emergências e situações críticas de menor complexidade, o uso de um formulário padronizado para reunir as informações básicas (formulário SCO 201) auxilia na consolidação das informações e dados iniciais de inteligência. Já em situações críticas de maior complexidade ou repercussão, uma unidade de situação pode ser necessária (ligada ao planejamento) para integrar informações, produzir conhecimento e manter quadros de situação atualizados (OLIVEIRA, 2010b).

14- Controle de pessoal: Uma das grandes preocupações do SCO é o adequado controle do efetivo envolvido na operação. Saber exatamente quantas pessoas estão envolvidas, onde elas estão trabalhando e o que estão fazendo, representa um fator importante de segurança. Além disso, um controle adequado da disponibilidade e emprego do pessoal envolvido na operação representa uma grande vantagem administrativa, sob a ótica da eficiência e eficácia gerencial (OLIVEIRA, 2010b).

15- Controle da mobilização/desmobilização: em qualquer situação crítica, o cenário de risco deve ser bem avaliado e a resposta devidamente planejada. O gerenciamento dos recursos (necessidade e alocação) deve ser realizado de forma eficiente e eficaz. A mobilização de pessoal e equipamentos deve ser gerenciada adequadamente por uma

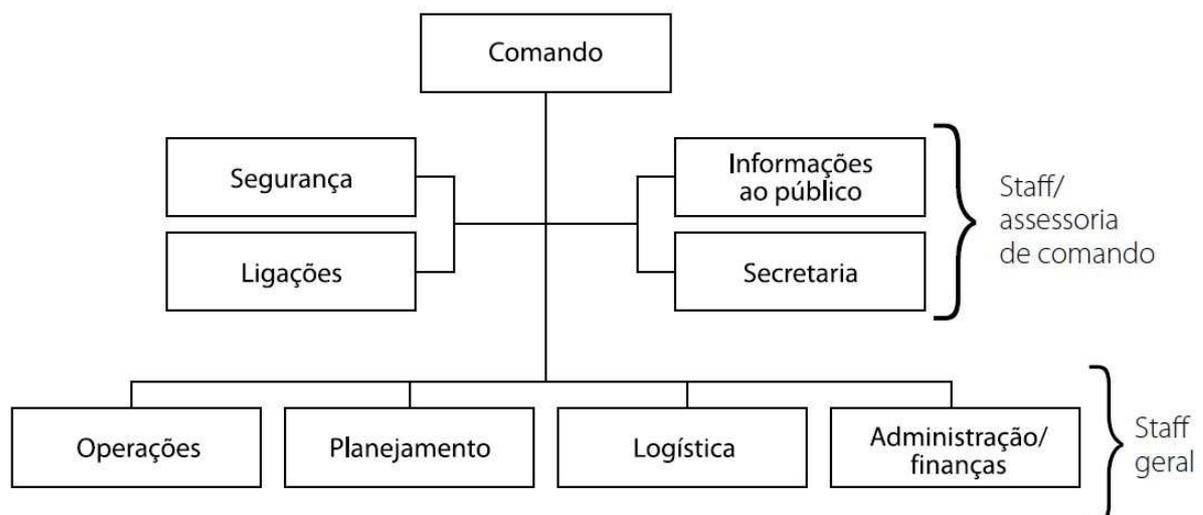
autoridade competente que na estrutura do SCO é a unidade de mobilização/desmobilização, ligada ao planejamento. Assim, uma unidade de mobilização e desmobilização pode ser necessária nos eventos de maior repercussão (OLIVEIRA, 2010b).

#### 4.1.3 Estrutura organizacional e principais funções do SCO

A estrutura organizacional do SCO é demonstrada através de um organograma em que estão representadas as principais funções que são previamente definidas e padronizadas para ativação pelo comando, conforme necessidade da operação e a disponibilidade de pessoal.

Para Mintzberg (2003, p. 12), “A estrutura de uma organização ou sistema pode ser definida simplesmente como a soma das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas.”

O organograma básico do SCO é composto por três estruturas principais: **comando** – que poderá ser único ou unificado; **staff ou assessoria de comando** – com as funções de segurança, ligações, informações ao público e secretaria; e, o **staff geral ou principal** – com as seções de: operações, planejamento, logística e administração/finanças, como pode ser visualizada (figura 5):



Fonte: (OLIVEIRA, 2010b, p. 40).

O comando deve ser assumido, formalmente, por um dos primeiros respondedores que chegarem no local do incidente, tornando-se responsável pela operação como um todo. Esse

comandante é quem inicialmente assume todas as funções e vai delegando-as e desenvolvendo gradualmente uma estrutura modular, sem perder seu alcance de controle. Com a evolução da situação, esse comando precisará ser transferido para alguém mais qualificado.

São funções básicas de todo administrador: planejar, organizar, dirigir (liderar) e controlar. Considerando que o papel de um comandante numa estrutura de SCO equivale-se a de um administrador profissional, deve executar bem essas quatro funções para, utilizando todos os recursos disponíveis, alcançar os objetivos e prioridades comuns, de maneira eficiente e eficaz.

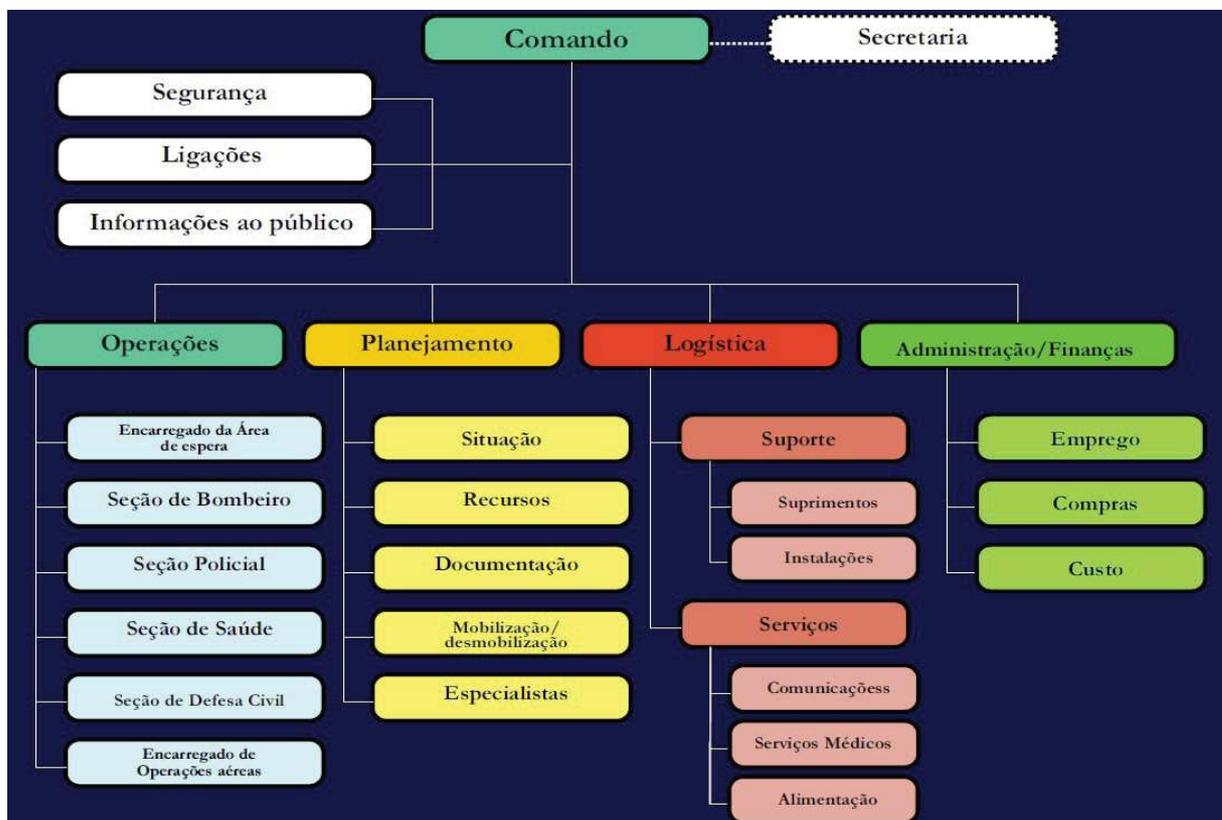
O comando é responsável por instalar o SCO, avaliar a situação, designar instalações e áreas, estruturar as funções em um organograma, definir objetivos estratégicos, táticos e prioridades, desenvolver um plano de ação e coordenar todas as atividades administrativas (planejamento, organização, direção e controle) da operação (OLIVEIRA, 2010a).

O Staff ou assessoria de comando é responsável por algumas atribuições diretas do comando, mas para evitar que o comando acabe sobrecarregado, essas funções são acionadas de acordo com a necessidade: **Segurança** – é responsável pela avaliação, monitoramento e gerenciamento dos riscos, bem como pelo desenvolvimento de medidas de segurança durante a operação; **Ligações** – é o responsável pelos contatos com os representantes dos órgãos, entidades, ou autoridades externas à estrutura do SCO, mas que de alguma forma poderão auxiliar ou colaborar com a operação; **Informações ao público** – é o responsável pela elaboração e divulgação de informações oficiais aos meios de comunicação ou as outras organizações que busquem informação sobre a operação. Deverá sempre buscar a aprovação do comando sobre o conteúdo a ser divulgado; **Secretaria** – é responsável pelas tarefas administrativas do comando, como o preparo e registro de reuniões e documentação, organização do posto de comando e outras (ESTEVES JUNIOR et al., 2008; OLIVEIRA, 2010b).

O Staff geral ou principal é constituído quando o comandante necessita de um tipo ou quantidade de recursos que superam seu alcance de controle, então ativa uma ou mais das seguintes seções: **Operações** – o chefe desta seção conduz as atividades operacionais no nível tático, executando o plano de ação do comando, para alcançar as prioridades e os objetivos estabelecidos. Sob sua responsabilidade encontram-se o encarregado da área de espera/estacionamento e os demais coordenadores dos setores subordinados da seção de operações; **Planejamento** – o chefe desta seção elabora o plano de ação, que reúne todas as informações relativas à situação e recursos envolvidos, para alcançar os objetivos e

prioridades estabelecidos pelo comando. Sob sua responsabilidade estão as unidades de recursos, situação, documentação, mobilização/desmobilização ou outros especialistas que se fizerem necessário; **Logística** – o chefe desta seção fornece suporte material, recursos e outros serviços necessários ao alcance dos objetivos e prioridades da operação. Seção indispensável quando as operações são desenvolvidas em áreas muito extensas e são de longa duração. Sob sua subordinação encontram-se os responsáveis pela unidade de suporte, que normalmente atuam com suprimentos e instalações, e pela unidade de serviços, que cuidam das comunicações, alimentação, serviços médicos, e demais serviços que se fizerem necessários para atingir os objetivos da operação. Os serviços prestados pela seção de logística são para os respondedores participantes da operação e não para as vítimas do incidente; **Administração e finanças** – o chefe da seção de administração e finanças é o responsável por tudo que for relacionado a compras, contratações, locações e pagamentos de materiais e serviços necessários para a operação. Controla custos e o emprego dos recursos humanos, como horas trabalhadas, indenizações, etc. Sob sua subordinação estão os responsáveis pelos setores de compras, emprego e custo (ESTEVEZ JUNIOR et al., 2008; OLIVEIRA, 2010b).

Figura 6 – Sugestão de estrutura organizacional padrão para o SCO

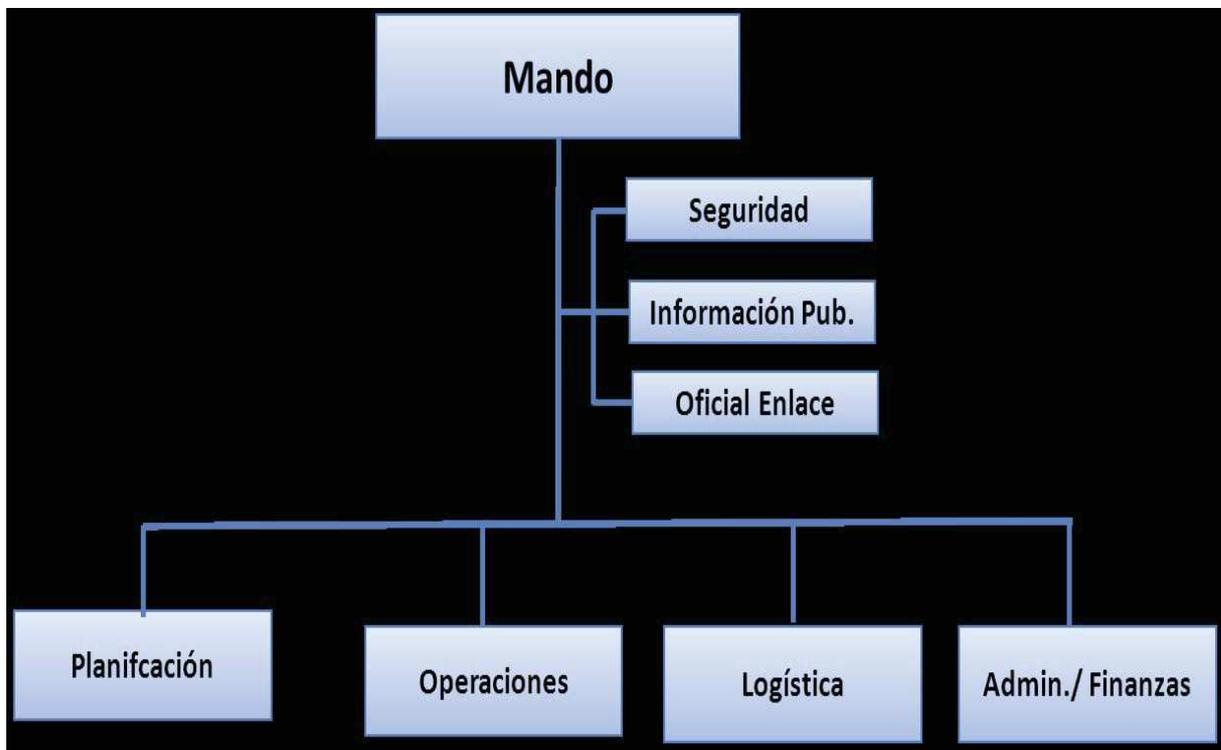


Fonte: (OLIVEIRA, 2010c, p. 19).

A estrutura do SCO é modular e flexível, podendo seu comandante expandir ou contrair de acordo com a necessidade de resposta ao incidente, sua complexidade, magnitude, e a disponibilidade de pessoal. Apesar de o organograma sugerido (figura 6) apresentar uma estrutura aparentemente grande, nem sempre será necessário acionar todas as funções.

Em pesquisa na literatura nacional e internacional disponível sobre o assunto, encontra-se outros autores e organizações, que sugerem estruturas organizacionais para SCO e SCI com algumas pequenas variações, mas conservando a sua essência, como é possível verificar nas figuras 7 a 9.

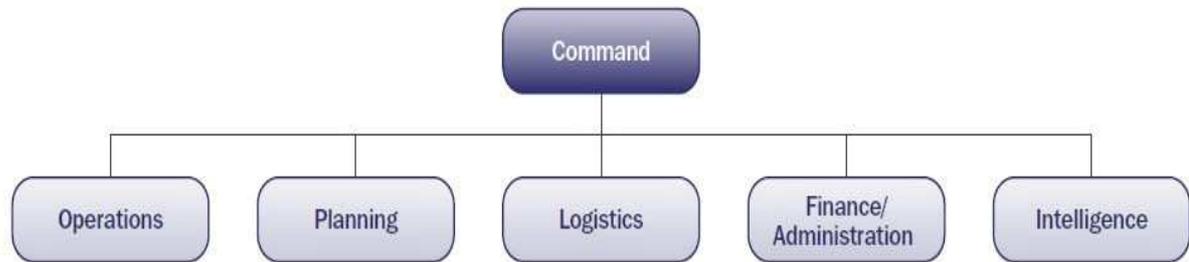
Figura 7 – Estrutura organizacional original do SCI



Fonte: (ESTADOS UNIDOS. United States Agency International Development USAID. **Curso Básico Sistema de Comando de Incidentes**: material de referência. 2.ed. [S.l.:s.n.], 2012. p. 15).

O Departamento de Transportes dos EUA sugere uma estrutura organizacional para o SCI, que inclui a atividade de inteligência junto as demais seções do staff geral, como observa-se na figura 8.

Figura 8 – Estrutura organizacional do SCI sugerido pelo DOT

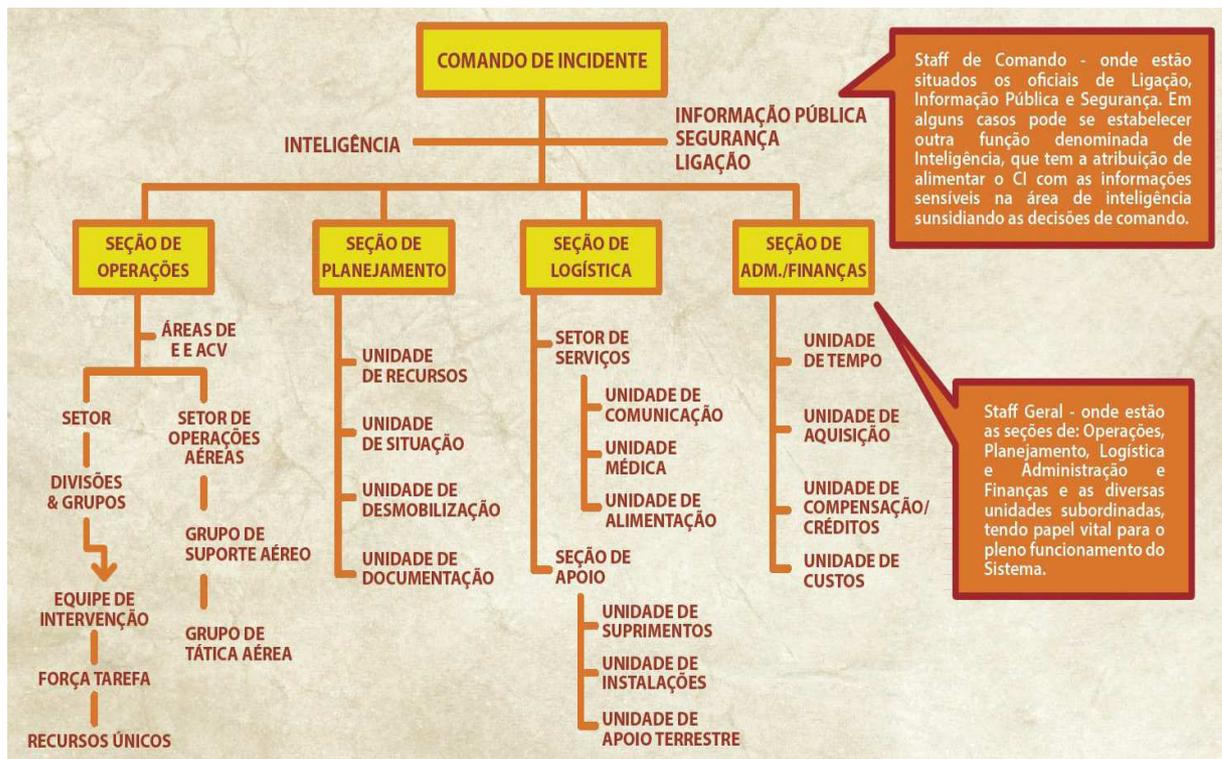


Fonte: (ESTADOS UNIDOS. U. S. Department Of Transportation. **Simplified Guide to the Incident Command System for Transportation Professionals**. Washington DC: DOT, 2006. p. 9).

Segundo o Departamento de Transportes dos Estados Unidos da América (2006), a sexta função, Inteligência, as vezes é adicionada a uma organização ICS em resposta à diretriz NIMS que um ICS deve estabelecer um processo de coleta, compartilhamento e gerenciamento de informações relacionadas com incidentes e inteligência.

Esteves Junior e Pedroso (2013) incluem a inteligência junto ao staff de comando, ligada diretamente ao comando do incidente, com a função de alimentá-lo com as informações sensíveis, subsidiando as decisões do comandante, como observa-se na figura 9.

Figura 9 – Estrutura organizacional do SCI



Fonte: (ESTEVES JUNIOR; PEDROSO, 2013, p. 9).

Importante observar que entre os princípios e características do SCO, está o alcance ou amplitude de controle, que estabelece que um superior deve ter entre três e sete subordinados sob sua coordenação, para ter uma supervisão eficiente e eficaz. Assim, o comandante ao estabelecer a estrutura organizacional deve atentar-se a esse princípio básico do SCO, limitando a no máximo sete pessoas para cada encarregado.

#### 4.1.4 Áreas e instalações padronizadas do SCO

O emprego de áreas e instalações com localização precisa, denominação comum, boa sinalização e em local seguro é uma característica básica do SCO. Representa uma prática importante para a organização do espaço físico do cenário de uma emergência ou situação crítica. O termo instalações no SCO não significa necessariamente uma edificação ou construção, mas sim espaços físicos ou estruturas fixas ou móveis, devidamente designados e identificados com uso da simbologia padrão, para cumprir uma função específica. As áreas e instalações são determinadas pelo comando da operação e somente serão ativadas conforme as necessidades e complexidade da situação, evitando o desperdício de tempo e recursos.

As seis principais instalações padronizadas recomendadas pelo SCO são: posto de comando (PC), base de apoio (B), acampamento (A), centro de informações ao público (I), helibases (H) e helipontos (H1).

1- Posto de comando (PC) – é o local único onde são desenvolvidas as atividades de comando da operação. É a única instalação que não pode faltar em qualquer operação com uso do SCO, independentemente do tamanho e complexidade da situação. Suas características terão relação direta com a magnitude do evento.

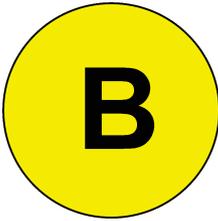
Figura 10 – Simbologia padrão para o posto de comando do SCO



Fonte: (OLIVEIRA, 2010b).

2- Base de apoio (B) – são os locais onde são desenvolvidas as atividades logísticas, que incluem abastecimento e manutenção de veículos, reparo e substituição de equipamentos e materiais, estoque de suprimentos, etc. As bases são instaladas somente em eventos mais complexos que exigem maior aporte logístico ou durante operações mais prolongadas.

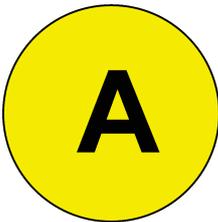
Figura 11 – Simbologia padrão para a base de apoio do SCO



Fonte: (OLIVEIRA, 2010b).

3- Acampamento (A) – também chamados de campos, são os locais de apoio dos recursos humanos da operação, ou seja, o local onde as pessoas conseguem alojamento, alimentação, atendimento médico, assistência psicológica, área para banho, higiene pessoal, etc. Os acampamentos são instalados somente em eventos mais prolongados ou naquelas situações em que a natureza do evento exige o deslocamento de recursos operacionais a partir de áreas mais distantes.

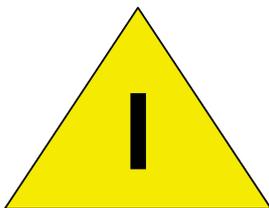
Figura 12 – Simbologia padrão para o acampamento do SCO



Fonte: (OLIVEIRA, 2010b).

4- Centro de informação ao público (I) – é o local onde são desenvolvidas as atividades de atendimento à mídia. Esse centro somente é instalado quando a situação crítica gera uma expectativa de presença significativa de profissionais da imprensa ou, ainda, nos casos em que existe uma necessidade de produção e disseminação de informações sobre a operação ou o evento.

Figura 13 – Simbologia padrão para o centro de informação ao público do SCO

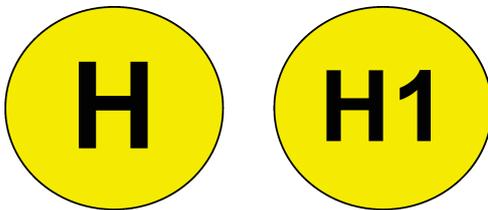


Fonte: (OLIVEIRA, 2010b).

5- Helibases (H) – são locais onde são desenvolvidas as atividades de suporte às operações aéreas, tais como estacionamento, abastecimento e manutenção de aeronaves. As helibases somente são instaladas em eventos mais prolongados ou quando a distância entre o incidente e o aeródromo/heliporto mais próximo for prejudicial para a autonomia e agilidade das operações.

6- Helipontos (H1) – são locais destinados somente ao embarque e desembarque de pessoal e equipamentos em aeronaves, sem uma estrutura de suporte específica. Os helipontos são instalados de acordo com as necessidades operacionais do evento.

Figura 14 – Simbologia padrão para a helibase e heliponto do SCO

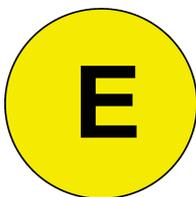


Fonte: (OLIVEIRA, 2010b).

As duas principais áreas padronizadas recomendadas pelo SCO são: área de espera (E) e área de concentração de vítimas (ACV).

1- Área de espera (E) – também chamada de estacionamento, é o local delimitado e identificado onde os recursos operacionais são recepcionados, cadastrados e permanecem disponíveis até seu emprego. A área de espera deve ser instalada logo depois de identificada a necessidade da mobilização de uma quantidade maior de recursos operacionais. Para facilitar o processo de controle, os recursos operacionais devem ser anotados pelo encarregado da área de espera, preferencialmente em formulários padronizados.

Figura 15 – Simbologia padrão para a área de espera do SCO

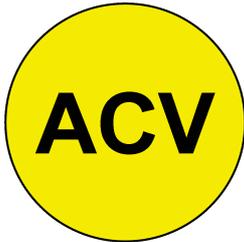


Fonte: (OLIVEIRA, 2010b).

2- Área de concentração de vítimas (ACV) – é o local onde os vitimados são reunidos, triados e recebem atendimento inicial até serem transportados para estabelecimentos hospitalares. Sempre que há um elevado número de vítimas na cena da emergência é quase

impossível cuidar de todos ao mesmo tempo, assim a triagem é usada para auxiliar na identificação das vítimas que necessitam de cuidados imediatos. A área de concentração de vítimas deve ser instalada logo depois de identificada a existência de múltiplas vítimas na cena de emergência.

Figura 16 – Simbologia padrão para a área de concentração de vítimas do SCO



Fonte: (OLIVEIRA, 2010b).

O texto original do ICS-100, da Agência Federal de Gerenciamento de Emergências dos EUA (FEMA), não contém essa simbologia que foi sugerida pelo Cel BM Hamilton Santos Esteves Júnior, do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, no livro-texto do Curso de Sistema de Comando de Incidentes, do Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania, Brasília: SENASP, 2008.

O SCO recomenda a organização da área envolvida em uma situação crítica em diferentes zonas de trabalho, de acordo com o tipo de emergência, a natureza das tarefas a serem realizadas e o risco presente no cenário em questão. Essa divisão da área de atuação em diferentes zonas de trabalho facilita a coordenação das operações e o controle dos recursos operacionais, além de servir para aumentar a segurança. Sugere-se a delimitação das zonas de trabalho com fitas coloridas, e sempre que possível devem ser mapeadas e do conhecimento de todos os envolvidos na operação. Todas essas áreas fazem parte do teatro de operações e são delimitadas por acessos e corredores.

As zonas de trabalho são divididas em três áreas: área quente, área fria e área morna. Elas estabelecem quem pode entrar, com que medida de segurança e quais as atividades permitidas.

1- Área quente – é o local onde os efeitos do fenômeno causador da emergência ou situação crítica foram mais intensos, sendo nesta área desenvolvidas as operações de maior risco. Portanto, é considerada a zona de exclusão e deve ser delimitada pela chamada linha quente. O estabelecimento de uma área quente serve para restringir o acesso de pessoas no

local, as equipes poderem trabalhar sem interferências e minimizar os riscos de novos acidentes.

2- Área fria – é o local considerado seguro, que abriga as instalações e os recursos que darão suporte às atividades da operação como um todo. Apesar de a circulação ser aberta, devem ser providenciados procedimentos de segurança para restringir a circulação e o acesso a certas instalações, como o posto de comando, área de espera, bases de apoio, e outras que o comando julgar necessárias.

3- Área morna – é o local intermediário entre a área quente (de maior risco) e a área fria (totalmente segura). Seu acesso e circulação são restritos, mas as condições de risco não são tão altas, propiciando uma área onde os profissionais envolvidos possam repassar informações, substituir equipamentos e materiais, fazer verificações de segurança e passar por procedimentos de descontaminação, ao sair ou antes de entrar na área quente. Por esse motivo, toda entrada ou saída da área quente deverá ser realizada nesse ponto.

#### 4.1.5 Etapas e planejamento no SCO

Os primeiros momentos de uma situação crítica são fundamentais para determinar a maneira como ela será resolvida. Por causa do fator tempo, a coordenação de situações críticas deverá ocorrer sempre em três grandes etapas, aplicáveis a qualquer tipo e tamanho de incidente, ou seja, **etapa de resposta imediata**, **etapa de plano de ação** e **etapa de desmobilização** e retorno a situação de normalidade.

Assim que a situação crítica é constatada, um conjunto de medidas previamente estabelecidas são iniciadas, começando com o acionamento dos órgãos de resposta para que com seus recursos operacionais tomem as primeiras medidas de acordo com os planos de contingência existentes.

Na **etapa inicial de resposta imediata**, algumas providências básicas devem ser estabelecidas, sendo elas:

1. Avaliação (dimensionamento) e ações iniciais de resposta seguindo procedimentos operacionais padronizados, voltadas para o controle inicial dos riscos e obtenção de maiores informações sobre a ocorrência;

2. Instalação do SCO (a partir deste momento, a condução dos trabalhos deverá seguir os princípios e recomendações do SCO);

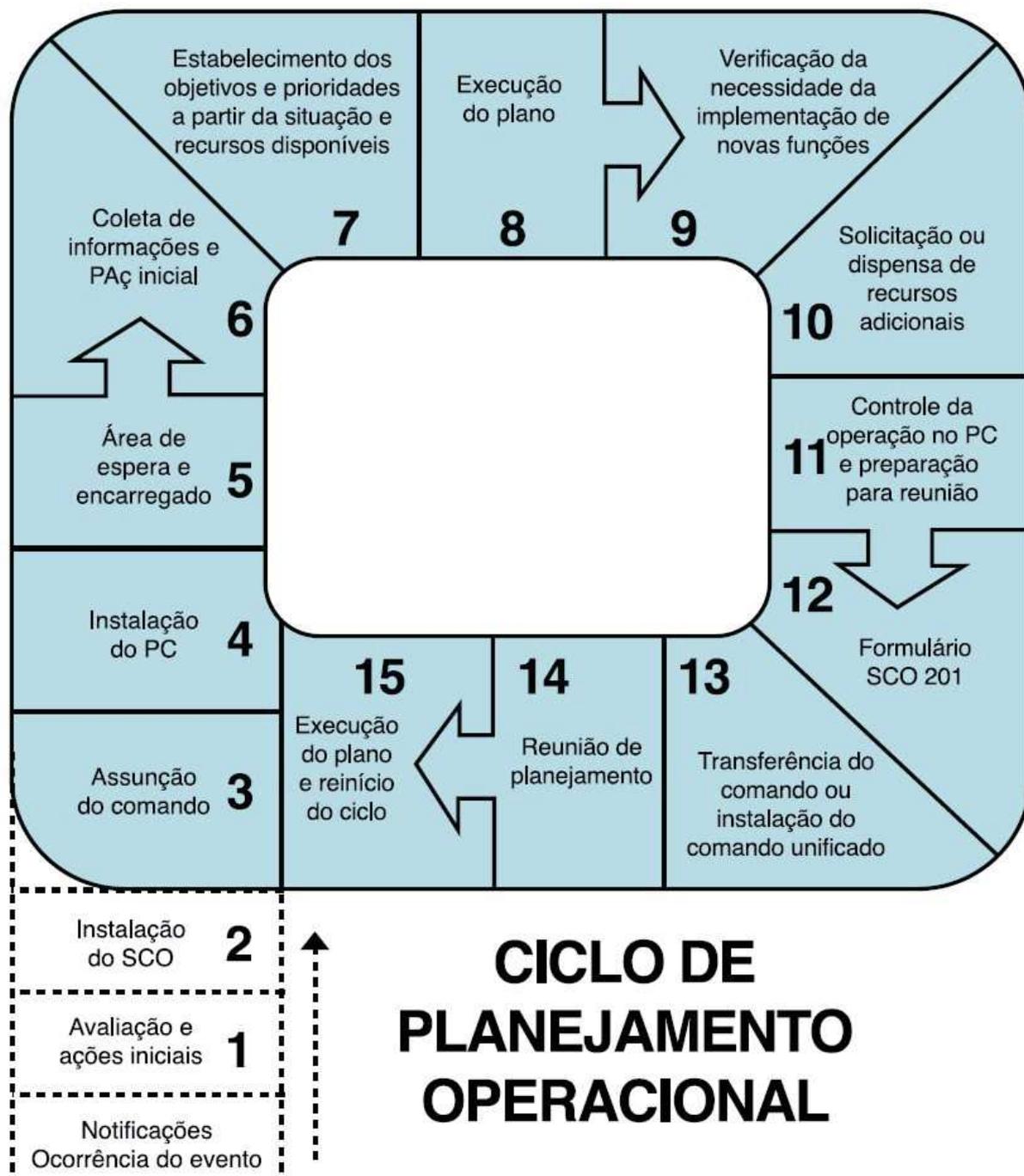
3. Assunção formal do comando através da rede rádio (o comando será único quando assumido por uma única pessoa, ou unificado quando representantes de várias organizações assumem o comando de forma colegiada);
4. Instalação do posto de comando (o comando deverá levar em consideração requisitos como segurança, acessibilidade, fácil localização, etc);
5. Instalação da área de espera ou estacionamento, e indicação do encarregado da mesma;
6. Coleta de informações (O que aconteceu? Como está agora? Como poderá evoluir? Para formar um cenário mais completo da situação como um todo);
7. Elaboração do PAç inicial (com base nas informações coletadas elabora-se o PAç inicial que deve conter informações sobre o cenário (mapas, croquis), os objetivos estratégicos e táticos da operação, as principais tarefas a serem realizadas, a descrição dos recursos disponíveis, a estrutura organizacional do SCO, dados relativos aos riscos e a estrutura de comunicações do SCO).

Na **etapa do plano de ação**, estes planos devem sempre seguir uma ordem de prioridades para a articulação de recursos e esforços, os quais embora pareçam óbvios, são um guia útil para a tomada de decisão e o processo de planejamento. A ordem de prioridades é a seguinte:

1. Estabelecimento dos objetivos e prioridades a partir da situação e recursos disponíveis para um determinado período operacional;
2. Execução do plano e continuação da coleta de informações;
3. Verificação da necessidade da implementação de novas funções (staff de assessoria e staff principal);
4. Solicitação ou dispensa de recursos adicionais;
5. Controle da operação no posto de comando (PC) e preparação para reunião de avaliação e planejamento do novo período operacional;
6. Registro das informações no formulário padronizado SCO 201 (ver modelo no Anexo A);
7. Transferência do comando ou instalação do comando unificado;
8. Realização da reunião de avaliação e planejamento do novo período operacional;
9. Execução do plano e reinício do ciclo de planejamento até a desmobilização.

Na **etapa** final, as ações vão exigindo cada vez menos articulação até que chega-se ao momento de desmobilizar, ou seja, desativar o SCO. A **desmobilização** deve ser planejada e executada cuidadosamente para evitar a perda de materiais, a sobrecarga em determinados órgãos ou equipes e o desmantelamento descontrolado das operações.

Figura 17 – Ciclo de planejamento operacional no SCO



#### **4.1.6 Utilização de formulários padronizados no SCO**

O SCO recomenda o emprego de formulários padronizados, para facilitar a organização, transmissão e histórico de todas as informações necessárias. Os formulários são utilizados para o maior controle dos recursos, objetivos, estratégias e pessoal. Essa prática é muito importante durante a primeira transferência de comando, ainda na fase inicial da operação, pois as informações necessárias estão escritas no Formulário SCO 201, conforme modelo apresentado no (Anexo A).

O formulário SCO 201 é simples e registra uma série de informações básicas sobre a situação do incidente e a dos recursos já empenhados. Está dividido em quatro páginas com diferentes tipos de informações e serve, também, como um registro permanente da resposta inicial dada ao evento.

Outros formulários utilizados para a elaboração do PAç são os SCO 202, 204, 205, 206, 209, 211, 213, 215, 219 e 234, que servem não somente para planejar, mas para controlar a operação.

O formulário SCO 202 do PAç é elaborado pela Seção de Planejamento e serve para descrever os objetivos para o período operacional, estratégia, recursos e organização, conforme modelo (Anexo B). Inclui a previsão do tempo e as considerações de segurança para ser utilizado durante o período operacional.

O formulário SCO 204 mostra a designação de trabalho dos recursos, mostrando onde devem atuar, bem como os contatos com os líderes, conforme modelo (Anexo C).

O formulário SCO 205 (Plano de Comunicações) descreve uma série de condições operacionais e administrativas, como: quem está falando com quem, como, quando, por meio de que, etc, conforme modelo (Anexo D). Serve para controlar os meios de comunicação dentro de um evento.

O formulário SCO 206 serve para o controle de vítimas na ACV e permite saber pelo método START qual a gravidade da vítima, nome e idade, além de referências sobre o transporte: para onde, horário e por quem, conforme modelo (Anexo E).

O formulário SCO 209 mostra um resumo da situação num determinado período operacional, relatando a situação atual, questões críticas, relatório de incidentes, realizações, recursos designados, atividades planejadas nas próximas 24 a 72 horas e informações adicionais, conforme modelo (Anexo F).

O formulário SCO 211 é utilizado para o controle dos recursos, conforme modelo (Anexo G). Permite ao comandante saber o status dos recursos, se disponíveis (encontram-se

no local da operação aguardando seu emprego), indisponíveis (encontram-se no local da operação, porém não tem como ser empregados), e os designados (recursos empregados).

O formulário SCO 213 registra as mensagens gerais da operação, conforme modelo (Anexo H).

O formulário de planejamento operacional SCO 215 é a principal ferramenta que o Chefe da Seção de Operações tem a sua disposição, conforme modelo (Anexo I).

O formulário SCO 219 “Cartão T”, permite que o Chefe da Seção de Planejamento controle os recursos envolvidos na operação dentro de sua seção, conforme modelo (Anexo J).

O formulário SCO 234 trata-se da matriz de análise de trabalho que é confeccionada pelo Chefe da Seção de Operações e pelo Chefe da Seção de Planejamento, conforme modelo (Anexo K). Uma vez estabelecidos os objetivos do incidente, os chefes dessas seções preenchem o formulário SCO 234 estabelecendo as estratégias e táticas a serem discutidas na reunião tática.

Esses são os formulários que seguem a doutrina do SCI da Guarda Costeira Norte Americana, porém já adaptados para o uso no Brasil (ESTEVES JUNIOR et al., 2008).

#### 4.2 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO / RECOMENDAÇÃO

Para atingir o objetivo proposto no presente trabalho monográfico, realizou-se uma pesquisa executada mediante entrevistas conduzidas pelo autor, as quais seguiram um questionário estruturado e padronizado, conforme modelo (Apêndice A). A finalidade desta pesquisa era conhecer como o SCO surgiu, como está sendo utilizado e principalmente para identificar as boas práticas, lições aprendidas e sugestões de aperfeiçoamento, ou seja, as vantagens e desvantagens identificadas nas três principais organizações de Santa Catarina que já o utilizam. Aplicou-se a técnica de *benchmarking*, a qual avaliou como o SCO é utilizado atualmente na Polícia Militar, Corpo de Bombeiros Militar e Defesa Civil de Santa Catarina. Esses procedimentos foram desenvolvidos para atingir o objetivo final, que é avaliar até que ponto essa ferramenta gerencial poderá constituir-se de uma metodologia de trabalho útil e viável para padronizar e melhorar as atividades de resposta emergencial realizadas pela 8ª SRPRF/SC, ou seja, como o SCO poderá ajudar a resolver nossa situação-problema apresentada.

Quanto a população-alvo da pesquisa, o questionário foi aplicado com os maiores gestores ou tomadores de decisão do CBMSC, da PMSC e da SEDC, e também com os

servidores especialistas ou com maior experiência e conhecimento em SCO destas instituições. É importante mencionar que estes dados representam tão somente a opinião dos respondentes participantes da pesquisa, e não a opinião da Corporação ou de seus integrantes como um todo. O período de aplicação do questionário foi de 27 de julho à 24 de agosto de 2015.

A análise dos dados foi feita, primeiramente, com a tabulação de todas as respostas de cada uma das perguntas separando-as por instituição. Visando a objetividade na apresentação dos resultados, foram inseridas nesta monografia somente as tabelas 1 a 5, pois foram consideradas como de maior relevância para atingir o objetivo deste estudo. Após foi feita uma análise destas tabulações, que culminaram na consolidação e descrição dos resultados da pesquisa.

Na tabela 1, consolida-se as respostas dos entrevistados quanto ao tempo de serviço na instituição. Essa pergunta tem como objetivo verificar a experiência profissional do respondente em função do tempo de efetivo serviço em anos.

Tabela 1 – Tempo de serviço na instituição

| PERGUNTA: 3                                |             |                     |
|--|-------------|---------------------|
| Quanto tempo de serviço nesta instituição? |             |                     |
| Instituição                                | Resposta n° | Tempo em anos       |
| CBMSC                                      | 1           | 26                  |
|  | 2           | 32                  |
|  | 3           | 30                  |
| SEDC                                       | 1           | 4,5 + (14 no CBMSC) |
|  | 2           | 2,3 + (18 no CBMSC) |
|  | 3           | 12                  |
| PMSC                                       | 1           | 23                  |

Fonte: Produção do próprio autor.

Vale ressaltar que o baixo tempo de serviço de dois entrevistados da SEDC em relação aos das demais instituições, deve-se ao fato de serem cedidos do CBMSC àquela secretaria, sendo que, se somado o tempo de serviço desempenhado nas duas instituições, atingem em média 19 anos. Com isso, pode-se afirmar que 85,7% dos entrevistados possuem um tempo médio de 25 anos de serviço.

Na tabela 2 e 3, consolida-se as respostas dos entrevistados quanto as boas práticas adotadas e recomendadas, e as lições aprendidas pelas instituições pesquisadas.

Tabela 2 – Boas práticas recomendadas

| Pergunta: 13 Com a sua experiência na utilização do SCO, quais as boas práticas recomendadas? |             |  |
|---|-------------|--|
| Instituição   | Resposta nº | Conteúdo   |
| CBMSC   | 1           | “Difundir o uso da ferramenta em todos os níveis da instituição, incluir na formação do efetivo, praticar constantemente mesmo para eventos de baixa complexidade, integrar-se nos simulados do tipo multiagências, passar a utilizar diariamente as terminologias da ferramenta e criar ambiente fixo e móvel para a gestão de eventos (dentro do conceito de instalações do SCO).” |
|   | 2           | “Formação de instrutores, legislação vigente, ensino permanente, práticas constantes, exercícios simulados de mesa, exercícios simulados de posto, de delegacias, exercícios simulados âmbito estadual.”   |
|   | 3           | “Treinar muito e não apenas nos grandes eventos e sim nos pequenos a fim de incutir nos integrantes das instituições a versatilidade da ferramenta.”   |
| SEDC  | 1           | “A principal recomendação seria utilizar o SCO em todos os eventos possíveis e imagináveis. Acredito que somente com a prática constante, com os ajustes posteriores a cada operação e com a capacitação ininterrupta dos agentes poderemos chegar numa atuação de excelência.”  |
|   | 2           | “Conhecimento prévio da ferramenta; Treinamento constante; Rotina de contato com todas as instituições envolvidas nas ações; Quando estabelecido o comando (único ou unificado), deixar bem claro às instituições envolvidas, que todos trabalham com uma mesma finalidade e nenhuma instituição se sobrepõe a outra.”   |
|   | 3           | “Inclusão do SCO no Plano de Contingência municipal com pré definição de responsabilidades.”   |
| PMSC  | 1           | “Oportunidade de trabalho com múltiplas agências; Melhor controle de recursos; Centralização das informações e interação com a mídia; planejamento das ações a serem desenvolvidas; entre outras.”   |

Fonte: Produção do próprio autor.

Tabela 3 – Lições aprendidas

| Pergunta: 14 Com a sua experiência na utilização do SCO, quais as lições aprendidas? |             |  |
|--|-------------|--|
| Instituição  | Resposta nº | Conteúdo   |
| CBMSC  | 1           | “Institucionalizar a ferramenta para todos os escalões e treinar constantemente.”  |
|  | 2           | (Sem resposta)   |
|  | 3           | “Que quanto mais utilizamos, mais desmistificamos que se trata de algo complexo, demorado e que serve apenas para grandes eventos.”  |
| SEDC   | 1           | “Toda operação é um aprendizado. Erros e acertos sempre ocorrerão, e o que realmente importa é o avanço na gestão e na otimização de recursos após a avaliação de cada evento.”  |
|  | 2           | “A vaidade é o mal da humanidade e deve ser trabalhada continuamente junto aos principais atores normalmente envolvidos com o gerenciamento de desastres; Mesmo que o SCO não vá ser integralmente utilizado pelas instituições, muito de sua prática pode ser adotada como boa prática na administração dos eventos;” |
|  | 3           | “Importância de conhecer a ferramenta SCO antes do desastre, na fase de preparação.”   |
| PMSC   | 1           | “Há necessidade de treinamento e simulações para que as equipes que buscam a resolução do problema consigam compreender a sistemática do SCO. Importante a autorização da alta administração para implantação e execução do SCO.”  |

Fonte: Produção do próprio autor.

Na tabela 4, consolida-se as respostas dos entrevistados de cada instituição pesquisada, quanto as sugestões para aperfeiçoamento da ferramenta.

Tabela 4 – Sugestões para aperfeiçoamento da ferramenta

| Pergunta:<br>15 | Com a sua experiência na utilização do SCO, quais as sugestões para aperfeiçoamento da ferramenta? |  |
|-----------------|--|--|
| Instituição     | Resposta nº  | Conteúdo   |
| CBMSC           | 1  | “Diminuir e simplificar formulários e integrar no sistema o uso de ferramenta digital colaborativa para gestão de processos (APP's).”  |
|                 | 2  | “Melhorias nos planos de comunicações, Sistema informatizado de treinamento e informatizado de gestão do ICS.”   |
|                 | 3  | “Digitalizar todas as fases do processo, possibilidade de acesso via internet, hoje é possível disponibilizar todas as informações não só no local do evento, mas replicar em várias salas de situações dos escalões superiores.”  |
| SEDC            | 1  | “A ferramenta precisa ser padronizada nacionalmente. Existem vários modelos em funcionamento com origens semelhantes, mas com nomenclaturas e até linguagens diferentes, o que gera problemas quando de sua aplicação.<br>Maior envolvimento das instituições quanto à capacitação de seus agentes. Aprimoramento no aprofundamento da ferramenta, especialmente na capacitação específica dos níveis gerenciais (planejamento, operação, logística, administração e finanças). Ou seja, falta capacitação dos processos específicos de cada seção.” |
|                 | 2  | “As funções assumidas dentro da ferramenta, devem ser o quanto possível técnicas, e quando não for possível, que sejam gestões compartilhadas entre elementos políticos e técnicos.”<br>“Os técnicos devem estar convencidos de que a ferramenta é eficiente e devem desejar usá-la como mecanismo gerencial.”<br>“O treinamento deve fazer parte da rotina das instituições, para que sua utilização seja tão natural que as resistências sejam frágeis a ponto de não comprometer os bons resultados almejados pela ferramenta.”                   |
|                 | 3  | “Elaboração/tradução e difusão de formulários pré definidos para auxiliar na gestão de recursos, levantamento de danos e planejamento.”  |
| PMSC            | 1  | “A ferramenta é modular e permite utilizar em diversas frentes, desde pequenas ocorrências até a Gestão de Crises. O padrão utilizado é o americano podendo ser adaptado para realidade brasileira, o que não tira o mérito da ferramenta.”  |

Fonte: Produção do próprio autor.

Na tabela 5 são apontadas, conforme respostas dos entrevistados, as limitações ou dificuldades observadas quando da aplicação do SCO.

Tabela 5 – Limitações ou dificuldades quando da utilização do SCO

| Pergunta: 8  |             |  |
|--|-------------|--|
| Quais limitações ou dificuldades você observa quando da utilização do SCO? |             |  |
| Instituição  | Resposta n° | Conteúdo   |
| CBMSC  | 1           | “A principal é o fato de que a maioria das agências envolvidas em eventos críticos, ainda não sabem utilizar a ferramenta, e por isso não reconhecem a importância de seu treinamento.”  |
|  | 2           | “Desconhecimento gera dúvida e resistência, que por sua vez gera negação, que geral produz não uso da ferramenta. Desconhecimento produz uso de práticas distintas não resolúvel, porém não funcionais.”   |
|  | 3           | “Quando integra várias instituições, se observa alguma dificuldade por desconhecimento do processo por alguns integrantes.”  |
| SEDC   | 1           | “Falta de padronização e capacitação de todas as agências envolvidas.”   |
|  | 2           | “A falta de contato prévio com a doutrina exigida pela ferramenta, por parte dos atores envolvidos, gerando crises de identidade/vaidades;<br>A concentração do conhecimento em instituições militares, gerando a impressão as outras instituições que essa é uma ferramenta de uso privativo e de submissão das demais instituições a estas primeiras.” |
| PMSC   | 3           | “Integração entre as diversas instituições e vocabulário único.”   |
|  | 1           | “Uma das dificuldades é o treinamento das equipes dentro do conceito do SCO.”  |

Fonte: Produção do próprio autor.

Estas quatro perguntas, conforme respostas observadas nas tabelas 2 a 5, foram consideradas as mais importantes e essenciais para atingir o objetivo proposto neste trabalho, sendo as demais consideradas acessórias, porém da mesma maneira importantes para formação das conclusões do autor, sendo todas as perguntas e respostas do questionário tabuladas.

Com base no conteúdo destas tabulações foi feita uma análise chegando nos seguintes resultados da pesquisa:

Quanto as **boas práticas** observadas na corporação do **CBMSC**:

- Difusão do uso da ferramenta em todos os níveis da instituição;
- Inclusão dos conhecimentos de SCO em todos os cursos de formação e atualização do efetivo (ensino permanente);
- Prática constante mesmo em eventos de baixa complexidade;
- Realização de exercícios simulados de forma integrada com outras agências, inclusive simulados de mesa;
- Utilização diária das terminologias do SCO;
- Criação de ambientes fixos e móveis dentro do conceito de instalações do SCO, como por exemplo, o ônibus para o posto de comando, para a gestão dos eventos;
- Formação de instrutores;

- Criação de legislação interna do órgão sobre o assunto;
- Exercícios simulados em âmbito estadual;
- Treinamentos constantes a fim de incutir nos integrantes das instituições a versatilidade da ferramenta.

Quanto as **boas práticas** observadas na **SEDC** de Santa Catarina:

- Utilização em todos os eventos possíveis;
- Capacitação ininterrupta dos agentes, para melhor conhecimento sobre a ferramenta;
- Treinamento constante;
- Manter rotina de contato com todas as instituições que poderão vir a integrar o SCO;
- Inclusão do SCO no plano de contingência com pré definição de responsabilidades.

Quanto as **boas práticas** observadas na corporação **PMSC**:

- Trabalho integrado com múltiplas agências;
- Criação de uma sala de situação, onde o Comando utiliza o SCO para gestão operacional, aliando tecnologia e divisão de tarefas.

Quanto as **lições aprendidas** na corporação do **CBMSC**:

- Institucionalizar a ferramenta para todos os escalões e treinar constantemente;
- Maximizar o uso da ferramenta a fim de desmistificar que se trata de algo complexo, demorado e que serve apenas para grandes eventos.

Quanto as **lições aprendidas** na **SEDC** de Santa Catarina:

- Toda operação é um aprendizado, onde erros e acertos sempre ocorrerão, e o que realmente importa é o avanço na gestão e na otimização de recursos, após a avaliação de cada evento;
- Quando estabelecido o comando, seja ele único ou unificado, deixar bem claro às instituições envolvidas, que todos trabalham com a mesma finalidade e nenhuma instituição se sobrepõe a outra.
- Habilidade em saber lidar com a vaidade e ego dos atores envolvidos no gerenciamento dos eventos;
- Mesmo que o SCO não seja adotado de forma integral pela instituição, muitos de seus princípios podem ser utilizados na administração dos eventos;
- Importância de conhecer a ferramenta SCO antes do desastre, na fase de preparação.

Quanto as **lições aprendidas** na corporação **PMSC**:

- Necessidade de treinamentos e simulados, para que as equipes que buscam a solução do problema consigam compreender a sistemática do SCO;
- Importância da autorização da alta administração para implantação e execução do SCO.

Quanto as **sugestões para aperfeiçoamento** da ferramenta na corporação do **CBMSC**:

- Informatizar, digitalizar e simplificar o preenchimento dos formulários, com o uso de ferramenta digital colaborativa para gestão de processos (aplicativos).
- Melhorias nos planos de comunicação;
- Treinamento através de sistemas informatizados;
- Informatizar e interligar via internet todas as fases do processo e estrutura organizacional do SCO.

Quanto as **sugestões para aperfeiçoamento** da ferramenta na **SEDC** de Santa Catarina:

- Necessidade de padronização nacional, pois existem vários modelos em funcionamento com origens semelhantes, mas com nomenclaturas e até linguagens diferentes, o que gera problemas quando da sua aplicação;
- Maior envolvimento e participação das instituições quanto a capacitação dos seus agentes;
- Capacitação específica e aprofundada nos níveis das funções gerenciais do SCO (planejamento, operações, logística, administração e finanças);
- As funções assumidas dentro da estrutura do SCO, devem ser sempre que possível técnicas, e quando não for possível, que sejam gestões compartilhadas entre elementos políticos e técnicos;
- Os técnicos devem estar convencidos de que a ferramenta é eficiente e devem desejar utilizá-la como mecanismo gerencial;
- O treinamento deve fazer parte da rotina das instituições, para que sua utilização seja tão natural que as resistências sejam frágeis a ponto de não comprometer os bons resultados almejados pela ferramenta.

Quanto as **sugestões para aperfeiçoamento** da ferramenta na corporação **PMSC**:

- A ferramenta é modular e permite utilizar em diversas frentes, desde pequenas ocorrências até a gestão de crises. O padrão utilizado é o americano podendo ser adaptado para realidade brasileira, o que não tira o mérito da ferramenta.

Quanto as **limitações ou dificuldades** observadas quando da utilização do SCO, na corporação do **CBMSC**:

- A principal dificuldade observada é o fato de que a maioria das agências envolvidas em eventos críticos, ainda não sabem utilizar a ferramenta, e por isso não reconhecem a importância de seu treinamento;

- Desconhecimento gera dúvida e resistência, que acaba gerando negação e não uso da ferramenta, ou quando utilizada, adotam práticas distintas e não funcionais;

- Quando integrada por várias instituições, se observa algumas dificuldades por desconhecimento do processo por alguns participantes.

Quanto as **limitações ou dificuldades** observadas quando da utilização do SCO, na **SEDC** de Santa Catarina:

- Falta de padronização e capacitação de todas as agências envolvidas;

- Falta de contato prévio com a doutrina exigida pela ferramenta, por parte de alguns atores envolvidos, gerando crises de identidade ou vaidade;

- A concentração do conhecimento sobre SCO em instituições militares, gera a falsa impressão de que é uma ferramenta de uso privativo destas e de submissão das demais àquelas;

- Dificuldade de integração e de uso de vocabulário único entre as diversas instituições participantes.

Quanto as **limitações ou dificuldades** observadas quando da utilização do SCO, na corporação **PMSC**:

- A dificuldade é o treinamento das equipes dentro do conceito de SCO.

Outras **boas práticas** observadas durante as **pesquisas e estudos**:

- o planejamento prévio e o treinamento continuado são fundamentais ao SCO (OLIVEIRA, 2010b);

- utilização dos formulários padronizados do SCO, em dispositivos plastificados (ideal para uso em campo), em tamanho A3 (para facilitar o preenchimento e uso em apresentações), com canetas coloridas para quadro branco (permitindo a correção e o reaproveitamento);

- a autoridade das organizações envolvidas no SCO deve ser preservada (OLIVEIRA, 2010b);
- utilização de guia de campo contendo o resumo do SCO, com capa dura e plastificada;
- utilização por cada um dos componentes dentro da estrutura organizacional do SCO de coletes coloridos, com a cor padrão da respectiva função, que deve estar impressa na parte frontal e posterior de cada colete.

Figura 18 – Colete colorido com a função impressa na parte frontal e posterior



Fontes: <http://www.gcera.com/onsite-training-incident-command-training/> e <http://www.gearupbend.com/teams/logistics.html>

**Outras lições aprendidas** observadas durante as **pesquisas e estudos**:

- sempre que possível, o SCO deve ser instalado sem demora (OLIVEIRA, 2010b);
- a cooperação e o trabalho em equipe devem ser uma prioridade (OLIVEIRA, 2010b);
- o sistema não falha, quem falha são as pessoas que o utilizam de maneira incorreta descumprindo os seus princípios (ESTEVEZ JUNIOR et al., 2008).

**Outras sugestões para aperfeiçoamento** da ferramenta, observadas durante as **pesquisas e estudos**:

- o nível de responsabilidade e os recursos disponibilizados devem servir de critério para a participação no comando unificado (OLIVEIRA, 2010b);
- utilização de aplicativos para envio e recebimento instantâneo de mensagens como o “*Whatsapp, Telegram, e outros*”, para criação de redes de comunicação dentro de uma estrutura do SCO.

## 5 CONCLUSÕES

### 5.1 CONCLUSÕES DOS ESTUDOS E DA PESQUISA

Esta monografia estudou a utilização do SCO como ferramenta de gestão para responder situações críticas e eventos programados em organizações públicas catarinenses, com o propósito de avaliar se a sua adoção poderá constituir-se de uma metodologia de trabalho útil e viável para padronizar e melhorar as atividades de planejamento e resposta operacional da 8ª Superintendência Regional da Polícia Rodoviária Federal em Santa Catarina.

Metodologicamente, o estudo baseou-se na aplicação do *benchmarking*, entendido este como uma ferramenta ou processo de busca de melhores práticas para o aperfeiçoamento das operações na PRF. Assim, este autor utilizou-se do *benchmarking*, como um mecanismo de observação, aprendizagem e melhoria, com vistas ao aperfeiçoamento de sua própria organização (PRF).

Para atingir esse objetivo foram realizadas pesquisas em três diferentes organizações públicas catarinenses na área de Segurança Pública e Defesa Civil, a saber: o CBMSC, a PMSC e a SEDC, as quais já utilizam o SCO, principalmente em desastres e situações críticas, com a finalidade de identificar boas práticas e lições aprendidas, bem como sugestões para aperfeiçoamento da metodologia, suas limitações e dificuldades.

Observou-se que a PRF, apesar de possuir 87 anos de existência e já ter passado por várias mudanças, há apenas 24 anos adquiriu sua emancipação e autonomia administrativa como um departamento e órgão integrante do Ministério da Justiça. Portanto, uma Instituição relativamente jovem e ainda carente de muitas melhorias e avanços em sua estrutura e processos internos.

Compete à PRF as atividades inerentes a polícia ostensiva, executando operações relacionadas com a segurança pública, e preservação da ordem pública nas rodovias federais e nas áreas de interesse da União. Com a implantação do planejamento estratégico em 2013, a PRF tem, entre outros objetivos, alinhado aos princípios do Novo Serviço Público (NSP), investido na busca de novos conhecimentos, ferramentas, processos e técnicas inovadoras.

Identificou-se que, atualmente, o recurso mais escasso na PRF é o humano, devido ao reduzido quadro de servidores policiais, o que faz com que seus dirigentes e gestores busquem incessantemente por modelos e ferramentas de gestão mais eficientes, eficazes e efetivos.

Verificou-se que a não adoção de uma ferramenta gerencial para atuar frente aos eventos e situações críticas têm causado, sim, prejuízos e perdas nas ações e resultados da PRF como, por exemplo, a falta de controle e otimização dos recursos, certa demora ou lentidão principalmente no início das ações, dificuldade em estabelecer objetivos e prioridades comuns entre os participantes, entre outros.

Durante os estudos constatou-se que o ICS, que originou o SCO ou SCI no Brasil, é uma ferramenta já desenvolvida, testada e institucionalizada em diversas organizações e países ao redor do mundo, principalmente nos Estados Unidos da América, onde foi criada na década de 1970 e onde estudos comprovam a sua efetividade em diversos eventos, inclusive nas ações de resposta dos atentados terroristas de 11 de setembro de 2001.

Deduz-se daí que o SCO não é algo novo ou experimental, pois sua metodologia é garantida por uma ampla fundamentação teórica e por experiências bem-sucedidas em inúmeros eventos em vários países. No Brasil algumas Instituições de Segurança Pública (Corpo de Bombeiros Militar e Polícia Militar de várias unidades da federação), e de Defesa Civil Nacional e Estaduais, já adotam o SCO ou SCI, que também é recomendado e utilizado por setores do governo como o Ministério do Meio Ambiente, Ministério da Integração Nacional, através da Secretaria Nacional de Proteção e Defesa Civil (SEDEC), e Ministério da Justiça através da Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP).

Os estudos demonstram que o SCO, por ser concebido a partir de uma visão sistêmica e contingencial, permite ao seu usuário um modelo adaptável e utilizável a qualquer tipo ou tamanho de emergência ou situação crítica, utilizável em qualquer combinação de organizações e jurisdições, simples para novos usuários, de baixo custo e adaptável a novas tecnologias. Seu emprego garante assim o alcance dos objetivos e prioridades previamente estabelecidos, maior segurança para as equipes de resposta e demais envolvidos, e o uso eficiente e eficaz de todos os recursos disponíveis.

Na fase da pesquisa, aplicada junto aos gestores ou técnicos com experiência no SCO das três principais Instituições catarinenses que já adotam esse modelo gerencial (CBMSC, PMSC e SEDC), observou-se que todos são unânimes em considerar de suma importância a utilização do SCO pela PRF, especialmente para uma melhor integração com as demais organizações e para atingir melhores resultados nas suas operações.

As pesquisas nestas Instituições, conforme resultados apresentados no capítulo 4, também revelaram excelentes boas práticas, lições aprendidas, sugestões para aperfeiçoamento da ferramenta SCO, limitações e/ou dificuldades vivenciadas.

Conclui-se que os objetivos propostos para este trabalho monográfico foram todos alcançados. No entanto, novas pesquisas poderão ser desenvolvidas e aprofundadas por outros estudiosos, pesquisadores ou servidores da Instituição.

Assim, por todo exposto, recomenda-se a imediata adoção, implantação e utilização do SCO como ferramenta de gestão para responder situações críticas e eventos programados, tendo em vista que tal prática certamente influenciará positivamente o planejamento, a coordenação, a preparação e a resposta emergencial da PRF em Santa Catarina.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

Com base nos estudos e pesquisas realizadas no decorrer deste trabalho monográfico, recomenda-se também:

- institucionalizar o SCO na 8ª SRPRF/SC, através de uma normativa interna, conforme modelo sugerido (Apêndice B), onde estará estabelecida a padronização das ações de comando, controle e coordenação de operações de resposta em situações críticas na PRF em Santa Catarina;
- promover um forte programa de capacitação e treinamento, inicialmente com os principais gestores da PRF em SC, e na sequência com os demais servidores;
- propor parceria em projetos e cursos de extensão com as universidades de Santa Catarina, visando principalmente a implantação desta ferramenta de gestão na 8ª SRPRF/SC;
- promover a capacitação dos gestores da 8ª SRPRF/SC, utilizando a estrutura da ANPRF que está localizada em Florianópolis, e a presença em Santa Catarina dos excelentes instrutores encontrados nas instituições (CBMSC, PMSC e SEDC), muitos deles autores, pesquisadores, e com vasta experiência no uso do SCO, além de outros nos demais estados;
- incentivar, através das chefias imediatas, que todo o efetivo da 8ª SRPRF/SC realize os cursos de SCI1 e SCI2 promovidos pela SENASP e disponíveis nos ciclos de cursos no ambiente de ensino a distância (EAD), propiciando a todos os policiais um primeiro contato com a ferramenta de gestão, com baixo custo;
- solicitar a inclusão da disciplina de SCO no curso de formação profissional de novos policiais rodoviários federais, bem como nos cursos de atualização do efetivo atual;
- aproveitar a vigência do Acordo de Cooperação Técnica (ACT) celebrado entre a PRF e o CBMSC para aditá-lo incluindo cláusula prevendo a capacitação sobre SCO para o efetivo da PRF;

- realizar exercícios simulados com a utilização da ferramenta SCO, inclusive com a participação das demais instituições que venham a trabalhar de forma integrada durante os incidentes ou operações;

- envolver e integrar as concessionárias das rodovias concedidas à iniciativa privada em todas as fases do processo, pois também possuem responsabilidades previstas no contrato de concessão pela resposta em emergências ou situações críticas nestas rodovias;

- constituir e organizar forças tarefas na PRF, específicas, prontas e aptas para atuarem nas situações críticas que venham a ocorrer e que requeiram a instalação do SCO;

- preparar os planos de contingência da 8ª SRPRF/SC específicos para cada tipo de incidente, fundamentais para prever as situações de acionamento da força-tarefa que atuará no SCO.

Além disso, recomenda-se enfaticamente que o SCO seja instalado sem demora e que desde o início sejam seguidos todos os seus princípios e características básicas, como por exemplo: a assunção do comando e instalação do posto de comando, a utilização dos coletes coloridos por todos os componentes com a identificação das respectivas funções, o preenchimento dos formulários padronizados, e outras.

Por derradeiro, espera-se que os estudos, pesquisas, conclusões e recomendações deste trabalho possam auxiliar os gestores e tomadores de decisão da PRF, em refletir e avaliar sobre a necessidade de adoção de uma ferramenta gerencial padrão e específica, para responder a todas emergências não rotineiras ou situações críticas que a Instituição está sujeita a enfrentar.

## REFERÊNCIAS

BERNSTEIN, Peter L. **Desafio aos deuses: a fascinante história do risco**. Rio de Janeiro: Campus, c1997. 389p.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: versão atualizada até a Emenda n.88/2015. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em: 17 ago. 2015.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 1.655, de 3 de outubro de 1995. Define a competência da Polícia Rodoviária Federal. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 4 out. 1995. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D1655.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1655.htm)>. Acesso em 17 ago. 2015.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.503, de 23 de setembro de 1997. Institui o Código de Trânsito Brasileiro. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 25 set. 1997. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9503.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9503.htm)>. Acesso em 13 ago. 2015.

\_\_\_\_\_. Lei nº 12.775, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a carreira de Policial Rodoviário Federal; altera a lei nº 9.654, de 2 de junho de 1998. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 31 dez. 2012. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2011-2014/2012/Lei/L12775.htm#art22](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12775.htm#art22)>. Acesso em 13 ago. 2015.

\_\_\_\_\_. **Polícia Rodoviária Federal**. Disponível em: <<https://www.prf.gov.br/portal/acesso-a-informacao/institucional>>. Acesso em 11 ago. 2015.

BRITO, Marco Negrão de; ESTEVES JUNIOR, Hamilton Santos. **Sistema de Comando de Incidentes**. Apostila do curso Sistema de Comando de Incidentes I SENASP/ANP. Brasília: Fábrica de Cursos, 2009. 94 p.

CAMP, Robert C. **Benchmarking: o caminho a qualidade total**. São Paulo: Pioneira, 1998.

DEAL, Tim; MILLS, Chuck e MILLS, Mike. **All Hazard Field Guide – A response handbook using the National Incident Management System’s Incident Command System**. NY: McMillan, 2011.

DEAL, Tim et al. **Beyond Initial Response**. Using National Incident Management System’s Incident Command System. NY: McMillan, 2011.

DENHARDT, J. V.; DENHARDT, R. B. **The New Public Service: Serving, not steering**. Expanded Ed. New York: Armonk, 2007.

DENHARDT, Robert B. **Teorias da Administração Pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: obra completa.** São Paulo: Nobel, 2002. 570p.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. United States Agency International Development USAID. **Curso Básico Sistema de Comando de Incidentes:** material de referência. 2.ed. [S.l.:s.n.], 2012. 39p.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. U. S. Department Of Transportation. **Simplified Guide to the Incident Command System for Transportation Professionals.** Washington DC: DOT, 2006.

ESTEVEZ JUNIOR, Hamilton Santos et al. **Curso de Sistema de Comando de Incidentes.** Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania. Brasília: SENASP, 2008. 144p.

ESTEVEZ JUNIOR, Hamilton Santos; PEDROSO, Giancarlo Borges. **Sistema de Comando de Incidentes II.** Curso Sistema de Comando de Incidentes II. Brasília: EAD/SENASP, 2013.

FEMA, **Incident Command System Basic,** Federal Emergency Management Institute, IS 195/ Enero 1998. Capítulo 2.

FEMA, **Incident Command System (ICS): Field Operations Guide (FOG),** The National Incident Management System (NIMS), FEMA 502, 2010.

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

GOMES JUNIOR, Carlos Alberto de Araújo. **O uso do incident command system em operações de preservação da ordem pública,** do Curso de Pós-Graduação Latu Sensu em Administração Pública da Unisul. 2006. 89f. Monografia (Especialização em Administração Pública) - Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

\_\_\_\_\_. **Sistemas de Comando:** considerações doutrinárias para a construção de um modelo nacional aplicável às ações de defesa civil. Florianópolis: CEPED/UFSC, 2009. 30p.

\_\_\_\_\_. **Apostila do Curso Sistema de Comando em Operações.** Florianópolis: 2009. 94p.

\_\_\_\_\_. **Manual do Sistema de Gestão de Emergência.** Rio de Janeiro: Universidade Petrobras, 2013.

IDAHO. State Department Of Education. **History of ICS.** Disponível em: <[https://www.sde.idaho.gov/site/safe\\_secure/docs/ics\\_forms/ICS%20History.pdf](https://www.sde.idaho.gov/site/safe_secure/docs/ics_forms/ICS%20History.pdf)>. Acesso em: 07 ago. 2015.

KRAEMER, Rodrigo. **A construção da Polícia Rodoviária Federal:** uma história sobre processos de militarização. 2006. Monografia do Curso de Ciências Sociais, Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2006. 48p.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes:** estruturas em cinco configurações. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Marcos de. **Sistema de Comando em Operações – Guia de Campo**. Ministério da Integração Nacional, Secretaria Nacional de Defesa Civil, Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Universitário de Estudos e Pesquisas sobre Desastres, Florianópolis, 2010a.

\_\_\_\_\_. **Gerenciamento de Desastres - Sistema de Comando em Operações**. Ministério da Integração Nacional, Secretaria Nacional de Defesa Civil, Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Universitário de Estudos e Pesquisas sobre Desastres, Florianópolis, 2010b, 82p.

\_\_\_\_\_. **A aplicação do Sistema de Comando em Operações na gestão de desastres**. São Leopoldo. 2010. Palestra realizada no IV Seminário de Segurança Contra Incêndios e de Atendimento a Desastres em 17 de ago. de 2010c.

PAGLIUSO, Antônio Tadeu. **Benchmarking: Relatório do Comitê Temático**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005, 126p.

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa do Cidadão. **Livro-texto do Curso de Capacitação em Defesa Civil: Sistema de Comando em Operações**. Capacitação à distância. Florianópolis: Lagoa Editora/CEPED/UFSC, 2004. 136 p.

SOUZA, Antônio Carlos de; FIALHO, Francisco Antônio Pereira e OTANI, Nilo. **TCC Métodos e Técnicas**. Florianópolis: Visual Books, 2007.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Instrumento de Coleta de Dados



**O SISTEMA DE COMANDO EM OPERAÇÕES (SCO, DO INGLÊS *INCIDENT COMMAND SYSTEM* OU ICS) COMO FERRAMENTA DE GESTÃO PARA O COMANDO, CONTROLE E COORDENAÇÃO DE RESPOSTAS DE EMERGÊNCIAS NÃO ROTINEIRAS NA POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL.**

Trata-se de uma pesquisa para o trabalho de conclusão do curso de pós-graduação em Administração Pública, Especialização em Gestão Pública, promovido pelo Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina e a Universidade do Estado de Santa Catarina, do aluno PRF Alberto Araripe Guesser.

A presente pesquisa será executada mediante entrevistas conduzidas pelo autor da monografia, as quais seguirão um questionário estruturado e padronizado, com o fim de identificar boas práticas, lições aprendidas e sugestões de aperfeiçoamento, para, ao final, propor um modelo ideal de implantação da ferramenta de gestão SCO, adaptado à realidade da PRF.

Esperamos contar com a sua colaboração prestando todas as informações solicitadas.

## QUESTIONÁRIO

1 – Qual a instituição do entrevistado?

---











APÊNDICE B – Sugestão de Instrução de Serviço para institucionalizar o SCO na PRF/SC



**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
DEPARTAMENTO DE POLÍCIA Rodoviária FEDERAL  
8ª SUPERINTENDÊNCIA/SC  
GABINETE**

**INSTRUÇÃO DE SERVIÇO Nº**

**Dispõe sobre o Sistema de Comando em Operações (SCO) como ferramenta gerencial para administração de emergências não rotineiras ou situações críticas, no âmbito da 8ª SRPRF/SC.**

O SUPERINTENDENTE REGIONAL DO DEPARTAMENTO DE POLÍCIA Rodoviária FEDERAL EM SANTA CATARINA, usando das atribuições que lhe são conferidas através da Portaria Ministerial nº 1.602, de 17 de agosto de 2011, publicada no DOU de 18 de agosto de 2011, da lavra do Exmo. Sr. Ministro de Estado da Justiça, combinado com o disposto no art. 107 do Regimento Interno do Departamento de Polícia Rodoviária Federal, aprovado pela Portaria MJ nº 1.375, de 02 de agosto de 2007, publicada no DOU de 06 de agosto de 2007.

Considerando a competência da Polícia Rodoviária Federal (PRF) de proceder atividades inerentes ao patrulhamento ostensivo, executando operações relacionadas com a segurança pública e preservação da ordem pública nas rodovias federais;

Considerando a necessidade de padronizar as ações de comando, controle e coordenação de operações de resposta em emergências não rotineiras ou situações críticas, muitas delas desenvolvidas de forma integrada com outras organizações;

Considerando a necessidade de adoção de uma ferramenta de gestão que propicie resultados mais eficientes, eficazes e efetivos para as operações de resposta em emergências não rotineiras ou situações críticas;

Considerando que o Sistema de Comando em Operações (SCO), baseado no *Incident Command System* (ICS), é um sistema gerencial para facilitar o comando, o controle e a coordenação de operações de resposta em emergências ou situações críticas, já testado, reconhecido e recomendado por diversas organizações nacionais e internacionais;

Considerando que o SCO fornecerá um meio de melhor articular os esforços da 8ª SRPRF/SC e outras agências individuais, quando for necessário atuar com o objetivo comum de estabilizar uma situação crítica e proteger vidas, propriedades e o meio ambiente, por isso, os profissionais da PRF/SC devem conhecer o SCO porque todos que atuam em desastres, direta ou indiretamente, podem ser chamados para colaborar em uma situação crítica, e provavelmente atuarão com base neste modelo gerencial;

Considerando que as demais instituições de segurança pública e defesa civil do Estado de Santa Catarina, como o Corpo de Bombeiros Militar, a Polícia Militar e a Secretaria de Estado da Defesa Civil, adotaram o SCO como ferramenta gerencial para orientar sua atuação em situações críticas, **RESOLVE:**

Art. 1º. Expedir a presente Instrução de Serviço, que tem por finalidade adotar a ferramenta gerencial, Sistema de Comando em Operações (SCO) como padrão em operações de resposta em situações críticas no âmbito da 8ª Superintendência Regional da Polícia Rodoviária Federal em Santa Catarina (8ª SRPRF/SC).

Parágrafo único. Entende-se como situações críticas aquelas cujas características de risco ou gravidade exigem, além de uma intervenção imediata de profissionais capacitados e com equipamentos adequados, uma postura organizacional não rotineira para o gerenciamento integrado das ações de resposta.

Art. 2º. Para implantação e utilização do SCO, como ferramenta gerencial padrão em operações de resposta em situações críticas, será necessário promover capacitações específicas com todos os gestores e servidores no âmbito da 8ª SRPRF/SC, conforme projeto de capacitação a ser elaborado e executado pelo Núcleo de Capacitação Regional com apoio da Seção de Policiamento e Fiscalização e Núcleo de Inteligência, e aprovado pelo Superintendente da 8ª SRPRF/SC.

Art. 3º. Fica estipulado o prazo de 60 dias, a partir da publicação desta Instrução de Serviço, para apresentação do projeto de capacitação finalizado, pelo Núcleo de Capacitação Regional ao Superintendente da 8ª SRPRF/SC.

Art. 4º. Fica estipulado o prazo de um ano, a partir da publicação desta Instrução de Serviço, para cumprir o estabelecido no art. 2º, e iniciar a utilização do SCO no âmbito da 8ª SRPRF/SC.

Art. 5º. A presente Instrução de Serviço entra em vigor na data de sua publicação.

## ANEXOS

## ANEXO A – Formulário SCO 201 (folha 01)

|                                 |                    |                               |
|---------------------------------|--------------------|-------------------------------|
| 1. Nome da operação:            | 2. Preenchido por: | <b>Formulário<br/>SCO 201</b> |
|                                 | 3. Data/hora:      |                               |
| 4. Mapa/croqui                  |                    |                               |
| 5. Situação (resumo dos fatos): |                    |                               |

## ANEXO A – Formulário SCO 201 (folha 02)

|  |                    |                               |
|--|--------------------|-------------------------------|
| 1. Nome da operação:                             | 2. Preenchido por: | <b>Formulário<br/>SCO 201</b> |
|  | 3. Data/hora:      |                               |
| 6. Prioridades e objetivos:                      |                    |                               |
| 7. Sumário das ações planejadas e implementadas: |                    |                               |

**ANEXO A – Formulário SCO 201 (folha 03)**

|  |                    |                               |
|--|--------------------|-------------------------------|
| 1. Nome da operação:   | 2. Preenchido por: | <b>Formulário<br/>SCO 201</b> |
| 8. Estrutura organizacional da operação (inserir organograma): |                    |                               |



### ANEXO A – Formulário SCO 201 (instruções)

Utilize as seguintes orientações para o correto preenchimento do formulário padronizado SCO 201:

| <b>Número</b> | <b>Título</b>                                | <b>Instruções</b>   |
|---------------|--|---|
| 1             | Nome da operação                             | Informe o nome da operação  |
| 2             | Preenchido por                               | Informe o nome e cargo de quem preencheu o formulário   |
| 3             | Data/hora                                    | Informe a data e hora (dia/mês/ano/hora/ minutos)   |
| 4             | Mapa/croqui                                  | Desenhe um mapa de toda a área da operação, indicando zonas de trabalhos e o posicionamento das instalações e áreas padrão do SCO |
| 5             | Situação (resumo dos fatos)                  | Descreva de forma sucinta um resumo dos fatos que deram origem a situação crítica (cenário)                                       |
| 6             | Prioridades e objetivos                      | Descreva as prioridades e objetivos iniciais da operação  |
| 7             | Sumário das ações planejadas e implementadas | Descreva um sumário das ações planejadas para controlar a situação crítica e as ações já implementadas                            |
| 8             | Estrutura organizacional da operação         | Desenhe o organograma do SCO e preencha as funções já ativadas, indicando quem é quem na operação                                 |
| 9             | Descrição dos recursos da operação           | Informe os recursos da operação   |
| 10            | Observações (sobre os recursos)              | Informe a localização e o status do recurso (disponível, designado, indisponível, desmobilizado)                                  |

Fonte: (OLIVEIRA, 2010b).

**ANEXO B – Formulário SCO 202 (folha 01)**

|  |   |                               |
|--|---|-------------------------------|
| 1. Nome da operação:                                   | 2. Data:                                      | <b>Formulário<br/>SCO 202</b> |
| 3. Período operacional Nr: ____                        | 4. Hora de início:<br>5. Hora de finalização: | <b>Plano de Ação</b>          |
| 6. Objetivos específicos do período operacional:       |   |                               |
| 7. Previsão meteorológica do período operacional:      |   |                               |
| 8. Mensagem de segurança do período operacional:       |   |                               |
| 9. Estratégias/Tarefas táticas do período operacional: |   |                               |

## ANEXO B – Formulário SCO 202 (folha 02)

|                                 |  |   |
|---------------------------------|--|---|
| 1. Nome da operação:            | 2. Data:   | <b>Formulário<br/>SCO 202</b>               |
| 3. Período operacional Nr: ____ | 4. Hora de início:<br>5. Hora de finalização:        | <b>Plano de Ação</b>                        |
| 10. Organização                 |  |   |
| 11. Recursos necessários        | 12. Designação de trabalho                           | 13. Localização                             |
|                                 |  |   |
|                                 |  |   |
|                                 |  |   |
|                                 |  |   |
|                                 |  |   |
|                                 |  |   |
|                                 |  |   |
|                                 |  |   |
|                                 |  |   |
|                                 |  |   |
| 14. Observações                 |  |   |
|                                 |  |   |
| 15. Data/hora:                  | 16. Preparado por:<br>Chefe da Seção de Planejamento | 17. Aprovado por:<br>Comandante da Operação |

**ANEXO C – Formulário SCO 204**

| <b>DESIGNAÇÃO OPERACIONAL – Formulário SCO - 204</b>        |                                 |   |   |
|---|---------------------------------|---|---|
| 1. Nome da operação:  | 2. Período operacional Nr: ____ | 3. Hora de início:                                    | 4. Hora de finalização:   |
| 5. Seção/setor:   |                                 | 6. Coordenador da Seção/setor:                        |   |
| 7. Designação operacional de recurso                        |                                 |   |   |
| 8. Identificação:   | 9. Líder:                       | 10. Contato:  | 11. Pessoas:  |
|   |                                 |   | 12. Designação/missão do grupo (seção), divisão (setor) ou recurso: |
|   |                                 |   |   |
|   |                                 |   |   |
|   |                                 |   |   |
|   |                                 |   |   |
|   |                                 |   |   |
| 13. Objetivos para o período:                               |                                 |   |   |
| 14. Instruções especiais/observações:                       |                                 |   |   |
| 15. Mensagem de segurança:                                  |                                 |   |   |
| 16. Data/hora de elaboração:                                |                                 | 13. Aprovado por:                                     |   |
| Chefe da Seção de Operações ou Líder da Unidade de Recursos |                                 | Comandante da Operação ou Chefe da Seção de Operações |   |

Fonte: (FEMA, 2010).





## ANEXO F – Formulário SCO 209

|   |  |   |
|---|--|---|
| 1. Nome da operação:                              | 2. Data:   | <b>Formulário<br/>SCO 209</b>                       |
| 3. Período operacional Nr: ____                   | 4. Hora de início:<br>5. Hora de finalização:      | <b>Resumo da Situação</b>                           |
| 6. Situação atual:                                |  |   |
| 7. Questões críticas:                             |  |   |
| 8. Relatório de incidentes:                       |  |   |
| 9. Realizações:                                   |  |   |
| 10. Recursos designados:                          |  |   |
| 11. Atividades planejadas (próximas 24-72 horas): |  |   |
| 12. Informações adicionais:                       |  |   |
| 13. Data/hora:                                    | 14. Preparado por:<br>Líder da Unidade de Situação | 15. Aprovado por:<br>Chefe da Seção de Planejamento |



## ANEXO H – Formulário SCO 213

| <b>Mensagem Geral - Formulário SCO – 213</b> |  |
|--|--|
| 1. Para:                                     |  |
| 2. De:                                       |  |
| 3. Assunto:                                  |  |
| 4. Data/hora:                                |  |
| 5. Mensagem:                                 |  |
| 6. Resposta:                                 |  |
| 7. Responsável:                              |  |
| 8. Data/hora:                                |  |

## ANEXO I – Formulário SCO 215

| PLANEJAMENTO OPERACIONAL DO SCO – Formulário SCO - 215 |            |                                 |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|--|------------|---------------------------------|--|--|--------------------|--|--|-------------------------|--|----------------|---------------------------------------|
| 1. Nome da operação:                                   |            | 2. Período operacional Nr: ____ |  |  | 3. Hora de início: |  |  | 4. Hora de finalização: |  |                |                                       |
| 5. Seção:  | 6. Tarefa: | 7. Recursos                     |  |  |                    |  |  |                         |  | 8. Observações | 9. Tempo estimado necessário à tarefa |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Disponível                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Falta                           |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |
|  |            | Solicitado                      |  |  |                    |  |  |                         |  |                |                                       |

## ANEXO J – Formulário SCO 219

| <b>Formulário SCO – 219 (Cartão “T”)</b>  |   |
|---|---|
| 1. Nome da operação:  | 2. Instituição:   |
| 3. Local do registro  | 4. Nível do recurso<br><input type="checkbox"/> recurso único - RU<br><input type="checkbox"/> equipe de intervenção - EI<br><input type="checkbox"/> força tarefa - FT |
| 5. Data/hora da chegada:  |   |
| 6. Nome e contato do líder:   |   |
| 7. Nome dos colaboradores:  |   |
| 8. Local designado:   |   |
| 9. Data/hora estimada da chegada:   |   |
| 10. Status atual:<br><input type="checkbox"/> disponível<br><input type="checkbox"/> designado para operação<br><input type="checkbox"/> indisponível |   |
| 11. Observações:  |   |

## ANEXO K – Formulário SCO 234

|   |  | MATRIZ DE ANÁLISE DE TRABALHO - SCO 234                  |
|---|--|--|
| 1. Nome do Evento                               |  | 2. Período Operacional<br>De: _____ Até: _____           |
| 3. Objetivos da Operação / Resultados desejados | 4. Estratégias Opcionais (Como fazer?) | 5. Táticas/Trabalhos escritos (Quem/ o que/ onde/quando) |
|   |  |  |
|   |  |  |
|   |  |  |
|   |  |  |
|   |  |  |
|   |  |  |
|   |  |  |
|   |  |  |
|   |  |  |
|   |  |  |
|   |  |  |
|   |  |  |
| 6. Elaborado por: (Chefe Setorial de Operações) |  | 7. Data/Horário:   |
| MATRIZ DE ANÁLISE DE TRABALHO                   |  | Pág ____ de ____   |
|   |  | SCO 234  |