

Primeira Intervenção em Incidentes de Agressores Ativos: Análise de Recomendações em Relatórios Pós-Eventos

Igor Dutra Cavalcante¹ 
Polícia Federal, Maceió, AL, Brasil

Resumo

O presente trabalho tem por objetivo compreender e estruturar, de forma fundamentada, as prioridades de melhoria que os departamentos de polícia devem adotar para melhor qualificar os primeiros interventores em crises de agressores ativos. Para tanto, analisa recomendações em Relatórios Pós-Eventos de incidentes atinentes ocorridos em instituições de ensino nos Estados Unidos da América. Através de pesquisa bibliográfica, e utilizando metodologia de análise de conteúdo, as recomendações foram codificadas, categorizadas e analisadas. A quantificação das recomendações em eixos temáticos pode melhor orientar os processos de aperfeiçoamento de procedimentos, protocolos, políticas, equipamentos e treinamentos das instituições policiais. Essa priorização é fundamental, pois comumente demanda escassos recursos. Pelas suas particularidades, eventos críticos de agressores ativos exigem procedimentos não-habituais. A preparação e planejamento para crises de tipologias diversas podem não ser suficientes, dadas as especificidades desses casos. Portanto, aspectos relevantes podem estar sendo negligenciados por órgãos de segurança. Por fim, casos pretéritos reformularam as políticas e protocolos de ação policial, sobretudo dos primeiros interventores. Assim, a análise pragmática pode fornecer elementos cogentes e de substancial relevância para a preparação policial frente aos incidentes em tela, orientando as prioridades em temas bem definidos. Neste sentido, os temas e categorias analisados sugerem melhores práticas e aperfeiçoamentos em um cenário específico, mas necessário.

Palavras-chave: gerenciamento de crises, incidentes, crise policial, agressor ativo, segurança escolar

Active Shooter Incidents First Responders: Analysis of Recommendations in After-Action Reports

Abstract

This study aims to understand and structure, in a well-founded manner, the priorities for improvement that police departments should adopt to better qualify first responders in crises involving active aggressors. To this end, it analyzes recommendations in Post-Event Reports of incidents that occurred in educational institutions in the United States of America. Using the content analysis methodology, the recommendations were coded, categorized, and analyzed. The results can better guide the processes of improving procedures, protocols, policies, equipment, and training in police institutions. This prioritization is essential, as it usually requires scarce resources. Due to their particularities, critical events involving active aggressors require unusual procedures. Preparation and planning for crises of different types may not be sufficient, given the specificities of these cases. Therefore, relevant aspects may be neglected by security agencies. Finally, past cases have reformulated police action policies and protocols,

¹ Mestre em Matemática pela Universidade Federal de Alagoas (UFAL), especialista em Análise Criminal, pela Faculdade Verbo Educacional e em Gerenciamento de Crises pela Faculdade Unyleya. Autor do livro "Atrás das Linhas Aliadas - active shooter: casos de massacres no Brasil". **Contato:** igorcav@gmail.com

especially for first responders. Thus, pragmatic analysis can provide cogent and substantially relevant elements for police preparation in the face of the incidents in question. In this sense, the themes and categories analyzed suggest best practices and improvements in a specific but necessary scenario.

Keywords: crisis management, incidents, police crisis, active shooter, school security

Primera Intervención en Incidentes de Agresores Activos: Análisis de Recomendaciones en Informes Pos-Evento

Resumen

El presente trabajo tiene por objetivo comprender y estructurar, de forma fundamentada, las prioridades de mejora que los departamentos de policía deben adoptar para calificar mejor a los primeros intervinientes en crisis de agresores activos. Para ello, analiza recomendaciones en Informes Post-Evento de incidentes ocurridos en instituciones de enseñanza en los Estados Unidos de América. A través de la metodología de análisis de contenido, las recomendaciones fueron codificadas, categorizadas y analizadas. Los resultados pueden orientar mejor los procesos de perfeccionamiento de procedimientos, protocolos, políticas, equipamientos y entrenamientos de las instituciones policiales. Esta priorización es fundamental, ya que comúnmente demanda recursos escasos. Por sus particularidades, los eventos críticos de agresores activos exigen procedimientos no habituales. La preparación y planificación para crisis de diversas tipologías pueden no ser suficientes, dadas las especificidades de estos casos. Por lo tanto, aspectos relevantes pueden estar siendo descuidados por los órganos de seguridad. Finalmente, casos pretéritos han reformulado las políticas y protocolos de acción policial, sobre todo de los primeros intervinientes. Así, el análisis pragmático puede proporcionar elementos convincentes y de sustancial relevancia para la preparación policial frente a los incidentes en cuestión. En este sentido, los temas y categorías analizados sugieren mejores prácticas y perfeccionamientos en un escenario específico, pero necesario.

Palabras clave: gestión de crisis, incidentes, crisis policial, agresor activo, seguridad escolar

Introdução

Na manhã de 7 de abril de 2011, um homem de 23 anos, utilizando dois revólveres, disparou contra diversas crianças na Escola Municipal Tasso de Silveira, em Realengo, Rio de Janeiro, Brasil. Um policial que estava próximo ao local interveio, confrontando o atirador, e acertando-o no abdome. Após ser atingido, o agressor suicidou-se. O episódio durou cerca de 15 minutos, e deixou 12 pessoas mortas e 22 feridas, sendo a maior parte crianças entre 13 e 15 anos (Cavalcante, 2022). Antes da intervenção policial, o agressor movia-se pelo interior da edificação, buscando vítimas de forma aparentemente aleatória. Conforme será definido, este tipo de evento é melhor descrito pela literatura enquanto do tipo *active shooter*, ou agressor ativo.

Eventos críticos do tipo Agressor Ativo (AA) exigem esforços de gerenciamento e recursos incomuns e inabituais das forças de segurança. É, certamente, uma situação de crise emergencial, que exige resposta especial da polícia. Perfaz, assim, o conceito de crise policial,

conforme definido pela Academia Nacional do FBI, qual seja, “em evento ou situação crucial, que exige uma resposta especial da polícia, a fim de assegurar uma solução aceitável” (Salignac, 2011, p.21).

Todavia, adstringindo-se apenas aos aspectos atinentes ao gerenciamento policial, o pragmatismo analítico sugere que melhores resultados decorrem de ações, protocolos e posturas diversas de demais eventos críticos aos quais as polícias costumam responder. Casos de reféns com suspeitos barricados são tidos como eventos muitas vezes negociáveis. Comumente a primeira e mais eficaz resposta da polícia é isolar, conter, iniciar comunicações e solicitar apoio de forças especializadas. Esses eventos parecem responder bem a esses protocolos. Isso, porém, não tem se mostrado adequado aos casos de AA.

Uma primeira resposta inadequada a eventos críticos pode ser desastrosa, resultando em adversidades, diversas fatalidades e vitimando ainda mais pessoas. Pode ainda comprometer, de forma sistêmica, uma cadeia de entidades envolvidas na sua resolução. Forças de segurança, serviços médicos de emergência, corpos de bombeiros, escolas, hospitais, entidades familiares, dentre outros, são diretamente afetados por eventos de atiradores ativos. Assim, é peremptório que todos estejam preparados para terem uma resposta acertada quando diante de um evento crítico emergencial.

Nesse sentido, o presente trabalho tem por problemática a seguinte pergunta: “quais as medidas - procedimentos, protocolos, equipamentos etc - que os órgãos de segurança pública devem priorizar para melhor responderem, enquanto primeiros interventores policiais, a eventos críticos do tipo agressor ativo?”. E, para tanto, busca categorizar e priorizar essas medidas. Assim, analisa recomendações de especialistas em Relatórios Pós-Eventos (RPEs) de casos relevantes ocorridos nos Estados Unidos da América.

Conceito de agressor ativo

A agência estadunidense FBI define active shooter como sendo “um ou mais indivíduos ativamente engajados em matar ou tentar matar pessoas em um ambiente povoado” (FBI, 2024). Em seu relatório (FBI, 2021) para os anos entre 2000 e 2019, aquela agência informa que nestes 20 anos ocorreram 333 casos de AA nos EUA, vitimando 2.851 pessoas.

Conforme relatório do FBI (2024), específico para o ano de 2023, neste ano ocorreram 48 casos, vitimando 244 pessoas. Somados os anos de 2022 e 2023, foram mortos 3 policiais e outros 33 ficaram feridos. A maior parte dos casos ocorreu em áreas abertas (58%), seguido de comércios (29%). Apenas cerca de 6% dos eventos neste ano ocorreram em instituições de ensino.



De outro modo, embora não haja estatísticas sistematizadas e oficiais, iniciativas independentes sugerem uma incidência muito menor deste tipo de evento no Brasil que nos EUA. Cavalcante (2023) indica que houve 21 casos no Brasil até 2022, sendo o primeiro em 1999. Ainda, segundo Cavalcante, 17 destes ocorreram em instituições de ensino. Ou seja, diferente do que acontece nos EUA, a maior parte dos eventos ocorre em escolas, sobretudo de ensino público (p. 3).

Havendo poucos estudos e materiais publicados sobre o tema, a atuação policial no Brasil, quando diante de um cenário desse tipo, pode incorrer em problemas metodológicos e protocolares. E uma resposta ineficiente pode ter consequências desastrosas. Eventos de AA têm a característica sintetizada na expressão “ativamente engajados”, que confere uma particularidade de ação. Os agressores almejam vitimar muitas pessoas, de forma incessante e, em alguma medida, indiscriminada ou aleatória.

A aleatoriedade na escolha das vítimas é inespecífica. Isto é, embora o agressor muitas vezes tenha intencionalidade na escolha do local ou de características gerais do grupo-alvo - e possivelmente de alguns indivíduos em específico -, “ao menos uma vítima não deve estar relacionada com o atirador” (Blair *et al.*, 2014 *apud* Cavalcante, 2022, p. 18).

Nesse sentido, a aleatoriedade na abrangência das vítimas é mitigada, mas é uma característica relevante para a tipologia. O agressor costuma escolher o local por afinidade e vinculação, podendo ser o repositório de um ressentimento. Todavia, as potenciais vítimas são, em alguma medida, indeterminadas, não se tratando de uma vingança pessoal contra determinados indivíduos.

Assim, conforme Blair (2014), o tempo de resposta da polícia é uma variável fundamental. No mesmo sentido, experimentos simulados em computadores sugerem que seja talvez a variável mais relevante (Stewart, 2017, p. 39).

Este fato ficou evidente após o evento ocorrido em 20 de abril de 1999, na Columbine High School, em Colorado, EUA. Na manhã deste dia, dois alunos utilizaram artefatos explosivos e armas de fogo contra alunos da escola onde estudavam, deixando 13 pessoas mortas e outras 22 feridas. Ao final, cometeram suicídio. Ao longo do evento, a espera pelas equipes especializadas da SWAT² acabou por dilatar a resolução da crise, aumentando o número de vítimas. Esse protocolo - adequado em crises de suspeitos barricados, por exemplo - mostrou-se uma resposta inadequada.

² SWAT é uma sigla que significa *Special Weapons And Tactics*, representando as unidades policiais especializadas nos Estados Unidos.



Certamente a análise do ocorrido em Columbine alterou de forma substancial os protocolos de atuação das polícias nos EUA. Mas não apenas este caso o fez. As consequências do evento ocorrido em dezembro de 2012, na Sandy Hook Elementary School, Connecticut, EUA, também alteraram os cursos de ação das forças de emergência.

Após o evento, uma série de encontros de especialistas resultou no Consenso de Hartford. Esse consenso estabeleceu medidas para aumentar as chances de sobrevivência de vítimas em casos de AA. As medidas respondem ao acrônimo THREAT, cuja ordem de ações recomendadas é: (1) neutralizar a ameaça; (2) controle de hemorragias; (3) remoção rápida para um local seguro; (4) avaliação por profissionais de saúde; e (5) transporte para local de atendimento definitivo (American College of Surgeons [ACS], 2015, p. 8).

O protocolo corrobora o entendimento de que a supressão da ameaça e a rápida atuação dos primeiros interventores é medida essencial para a preservação de vidas. Em outras palavras, o protocolo de ação pós-Columbine recomendado para incidentes críticos de agressores ativos demanda neutralização imediata das agressões como primeira medida a fim de preservar vidas inocentes.

Esta postura diversa implica, todavia, que os órgãos de segurança pública nacionais podem não estar devidamente amparados para lidar com os incidentes. Devem, para tanto, adotar medidas específicas, vez que as habituais implementadas não atendem de forma eficiente a demanda. E, para tanto, precisam entender quais as medidas e priorizá-las, de forma racional, quanto à implementação.

Após eventos de AA relevantes ocorridos nos EUA, é recorrente que sejam feitos *After-Action Reports*, ou Relatórios Pós-Eventos (RPEs). Nesses relatórios são esmiuçadas questões fáticas, com linhas-do-tempo, sucessão de eventos e ações, comunicações, e demais pormenores. Há, ainda, discussão sobre ações adotadas e críticas e recomendações de especialistas nas mais diversas áreas.

Existem normalmente recomendações atinentes a protocolos, controles de acesso, restrições a pessoas e/ou objetos, sugestões de melhorias legais, alterações de edificação, de estruturas médicas e hospitalares etc. Dentre essas, há também análises, críticas e recomendações sobre a atuação policial, sobretudo no que se refere aos primeiros interventores.

Conforme Silva (2016, p. 142), a primeira intervenção em crises consiste no “conjunto de ações técnicas a ser aplicado pelo policial militar ou pela equipe de policiais militares que primeiramente se deparou com ocorrências críticas em andamento”.

Relevante apontar que, embora haja diferenças substanciais nos contextos, é razoável supor que as dificuldades perpassadas pelas unidades policiais estrangeiras podem, de alguma



maneira, encontrar paralelo nos departamentos análogos nacionais. Isto ocorre sobretudo no que diz respeito à primeira intervenção, cujas respostas pressupõem recursos ainda precários e pouco estruturados, tornando o ponto de partida da resposta policial mais homogêneo.

Processos cognitivos, coordenação entre forças, uso de equipamentos e treinamentos são exemplos não exaustivos de temas que têm estreita conexão com processos e habilidades. Parte dos problemas encontrados e do aprendizado decorrente é, portanto, ao menos similar. Como consequência, alguns princípios e fundamentos resultantes podem ser transpostos entre contextos distintos, sendo pilares de sustentação mais sólidos e previamente testados.

Essa perspectiva não implica, evidentemente, que não deva haver ponderações e adaptações para a implementação do que se entender por adequado ao caso específico. Táticas, protocolos e integração entre órgãos, por exemplo, são significativamente dependentes de contextos e cenários. Delinear passos de primeira resposta demanda, então, adaptação circunstancial. Todavia, amparar o processo de adequação em soluções de casos pretéritos parece mais eficaz, mitigando ou elidindo a repetição de erros identificados e superáveis.

Método

A presente pesquisa utilizou a técnica de pesquisa bibliográfica como estratégia de coleta de dados. Foram selecionados e analisados Relatórios Pós-Eventos (RPEs) (*After Action Reports*) referentes a incidentes de *active shooter* ocorridos nos EUA.

A escolha desses documentos justificou-se pelo fato de constituírem fontes primárias que sumarizam e sistematizam lições aprendidas e recomendações práticas decorrentes de eventos reais. Foram utilizados os seguintes critérios para seleção dos RPEs: (1) eventos nos EUA e que tiveram RPEs; (2) que tenham ocorrido em instituições de ensino; (3) eventos de maior gravidade, estimado pelo número de vítimas.

Para o tratamento dos dados, empregou-se a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016). Esse tipo de técnica é considerada referência consolidada no campo das ciências humanas e sociais. A análise seguiu as três fases clássicas do método: (1) pré-análise, com leitura dos relatórios e organização do *corpus*; (2) exploração do material, por meio de codificação e construção de temas; e (3) tratamento dos resultados, com inferência e interpretação.

Pré-análise

A escolha de eventos ocorridos nos EUA se deu pelo fato de terem incidência relevante desse tipo de ocorrência, bem como por aquele país possuir agências que sistematicamente

realizam e publicizam relatórios com análises e recomendações técnicas sobre problemas encontrados.

Há variações em relação ao contexto nacional, sobretudo no que se refere à estrutura das escolas, procedimentos educacionais e normativos, recursos policiais, dentre outros. Todavia, diversas recomendações podem ser relevantes ao cenário brasileiro.

Dessa forma, foram selecionados os eventos, conforme detalha a Tabela 1:

Tabela 1
Casos selecionados na pré-análise

Apelido	Local	Data	Mortos/feridos	Quantidade de RPES	Responsável/Elaborador
Uvalde	Robb Elementary School (Uvalde, Texas - EUA)	24 de maio de 2022	21/21	1	U.S. Department of Justice (USDJ)
Sandy Hook	Sandy Hook Elementary School (Newtown, Connecticut, EUA)	14 de dezembro de 2012	27/2	1	Connecticut State Police (CSP)
Virginia Tech	Virginia Polytechnic Institute and State University (Virgínia, EUA)	16 de abril de 2007	32/23	1	Virginia Tech Review Panel (VTRP)

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

A tabela esquematiza os RPEs avaliados, indicando local e data do evento correspondente, quantidade de vítimas e ainda o órgão responsável pela elaboração do documento. Esse tipo de relatório possui parte descritiva, análises críticas das ações adotadas e, ainda, recomendações de soluções para os problemas elencados.

Classificação em temas

Em trabalho similar de análise de conteúdo de relatórios pós-eventos, Arietti e Freilich (2024) sugeriram a classificação das recomendações em 10 temas. Embora em alguma medida atinentes à presente análise, os eixos temáticos foram por vezes amplos demais e, por outras, incapazes de destacar com maior precisão fatores relevantes das recomendações.

Sobretudo quando referente a processos mentais aos quais os policiais estão submetidos quando em eventos críticos, a classificação utilizada, por vezes, mitigou a importância das informações, inteligência e, sobretudo, do processo de tomada de decisões no cenário.

Isso se deve, possivelmente, ao contexto diverso dos trabalhos. Enquanto aqueles



autores analisaram diversos casos de *active shooters* ocorridos nos Estados Unidos da América, desconsiderando os tipos de locais, este adstringiu-se a casos ocorridos em instituições de ensino. Isso se torna relevante pois, neste trabalho, dada a restrição, o RPE referente à Uvalde ganha maior significância contextual e, neste, parece haver maior referência ao tema.

Nesse caso, em específico, recomendações sobre processo de tomada de decisão e inteligência foram mais intensas, certamente em decorrência dos problemas encontrados no caso concreto. Isso dialoga com o cenário nacional, dada a prevalência de casos em escolas, assim como o caso em análise o foi. Os problemas, por vezes estruturais, podem estar conectados com as estruturas educacionais, principalmente quando relacionados à comunicação interna/externa.

Além disso, a perspectiva dos autores, imersos em um cenário onde casos de AA são mais comuns e os protocolos mais sedimentados, torna-se distinta e pode não revelar aspectos temáticos relevantes ao contexto brasileiro. Em especial quando atinentes especificamente à atuação dos primeiros interventores policiais.

Os conteúdos foram codificados e apresentados na Tabela 2, com os seguintes temas:

Tabela 2

Temas de codificação

Tema	Descrição
Comando de incidente	Gestão do incidente, com ações/impactos diretamente relacionados com o PIP
Comunicação	Comunicação e fluxo de informações, tendo o policial ou a equipe policial enquanto interlocutor
Tática/Protocolo	Estratégias, táticas, protocolos de pronta resposta policial
Coordenação entre forças	Coordenação e cooperação entre forças de segurança pública
Treinamento	Treinamento para policiais agirem em casos de AA
Política	Políticas e procedimentos relacionados com AA
Equipamento e tecnologia	Equipamentos e tecnologia envolvidos na resposta a eventos de AA
Tomada de decisão/Inteligência	Atinentes ao processo de tomada de decisão e a obtenção, gestão e difusão de informações relevantes ao PIP
Planejamento/Preparação	Referentes aos procedimentos para a fase pré-crise, de antecipação, preparação e mitigação das consequências

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Pode haver, por vezes, recomendações que percorrem temáticas diversas de modo tergiversado e com intuito de fornecer ferramentas ou contexto para atingir o tema a que se



propõe. Como exemplo, a análise da recomendação a seguir, embora aborde protocolo tático de atuação (tema Tática/Protocolo), o faz para contextualizar a importância e variáveis do processo de tomada de decisão:

Os policiais que respondem a um incidente de agressor ativo devem buscar continuamente eliminar a ameaça e permitir a resposta da vítima. *As ações passadas imediatas do atirador e as prováveis ações futuras servem como “pontos de gatilho” que indicam que a resposta apropriada deve estar de acordo com os protocolos de resposta do atirador ativo. Um agressor ativo com acesso às vítimas nunca deve ser considerado e tratado como um sujeito barricado (USDJ, 2024, p. 109, tradução livre, grifo nosso)*

Nesses casos, o entendimento aplicado decorreu da análise do que entendeu-se como núcleo central da recomendação, quando recomenda a análise das ações passadas e prováveis ações futuras para a compreensão do tipo de evento crítico e definição do curso das ações em campo.

Resultados

A partir dos RPEs pré-selecionados, a fim de atender o proposto no trabalho, foram pré-filtradas as recomendações atinentes à atuação das forças de segurança. Desse modo, após análise dos documentos, foram selecionadas as recomendações de seções que estivessem relacionadas com os protocolos, táticas, equipamentos e outras medidas concernentes à polícia. Resultaram então 130 recomendações que atendem ao critério de pré-filtragem.

Então, cada recomendação foi analisada, em um segundo filtro, referente à adequação mais específica ao objeto do estudo. Uma análise posterior selecionou, dentre as recomendações sobre atuação das forças policiais, aquelas cuja proposta tivesse interseção com a dos primeiros interventores policiais. Esta segunda filtragem descartou 18 recomendações, restando 112.

A Tabela 3 sumariza os achados, elencando os temas por ordem de maior incidência, e relacionando-o à quantidade de ocorrências, percentual representativo do tema no total de ocorrências, bem como uma amostra das recomendações.

Tabela 3

Ocorrências dos temas nas recomendações

Tema	Ocorrências (%)	Amostra
Treinamento	19 (17,0%)	“Os departamentos de polícia devem desenvolver e treinar pessoal em socorrismo tático de emergência e fornecer o equipamento apropriado, além de colaborar com o EMS [Serviço Médico de Emergência, p.e., SAMU] local para fornecer essa capacidade.” (USDJ, 2024, p. 176, tradução livre)
Tática/Protocolo	19 (17,0%)	“Os policiais que respondem a um incidente de atirador ativo devem, antes de tudo, dirigir-se à ameaça para eliminá-la. No caso de haver recursos disponíveis e uma oportunidade de evacuar espectadores e vítimas da zona quente, os policiais devem equilibrar o risco representado pela evacuação <i>versus</i> o risco representado por permanecer em <i>lockdown</i> e em um possível fogo cruzado. As evacuações em tais circunstâncias devem ser conduzidas da maneira mais rápida, limitadas àqueles em perigo iminente, e não às custas da prioridade de eliminar a ameaça. No caso da <i>Robb Elementary</i> , a equipe do CIR concluiu que o esforço para evacuar foi prolongado e não deveria ter causado um atraso tão significativo na eventual entrada nas salas 111/112.” (USDJ, 2024, p. 111, tradução livre)
Tomada de decisão/Inteligência	15 (13,4%)	“Os policiais que respondem a um incidente com atirador ativo ou a cenas dinâmicas com ameaças em evolução devem avaliar continuamente o ambiente e os estímulos e procurar obter uma imagem precisa do incidente para informar seu processo de tomada de decisão e a abordagem tática.” USDJ, 2024, p. 109, tradução livre)
Comando do incidente	12 (10,7%)	“Assim que a liderança estiver ciente de um respondente emocionalmente comprometido, eles devem fazer todas as tentativas para retirar esse oficial da zona quente assim que houver pessoal suficiente presente. Com base no envolvimento, esse oficial pode ser direcionado ao posto de comando para compartilhar qualquer informação relevante para a resposta e o incidente.” (USDJ, 2024, p. 173, tradução livre)
Planejamento/Preparação	12 (10,7%)	“Os comandantes devem antecipar um grande número de respostas de policiais e outros interventores convergindo para o local em um evento com vítimas em massa. É fundamental incluir a preparação como parte do planejamento a longo prazo para resposta a catástrofes em locais de alto risco, incluindo planos de estacionamento primário e secundário com pessoal e equipamento (tais como cones, barreiras e sinalização) dedicados à tarefa, o mais cedo possível.” (CSP, 2012, p. 26, tradução livre)
Equipamento e tecnologia	11 (9,8%)	“Os policiais que respondem a um incidente com atirador ativo devem estar preparados para abordar a ameaça e invadir ou entrar em uma sala usando apenas as ferramentas que têm consigo, que geralmente são armas de fogo/armas de serviço padrão.” (USDJ, 2024, p. 111, tradução livre)
Política	10 (8,9%)	“O chefe da polícia do campus deve ser membro de uma equipe de avaliação de ameaças, bem como da equipe de resposta a emergências da universidade. Em alguns casos em que há um departamento de segurança, mas não um departamento de polícia, o chefe de segurança pode ser apropriado.” (VTRP, 2007, p. 19, tradução livre)

Coordenação entre órgãos	9 (8,0%)	“Os departamentos de polícia devem adotar padrões nacionais de treinamento de atiradores ativos. A adoção de tais padrões é crítica no suporte e desenvolvimento de táticas de resposta eficazes. O treinamento, por design, permite uma equipe de fato de oficiais treinados de forma semelhante que poderiam rapidamente se reunir, comunicar e agir como uma equipe para rapidamente parar a matança e parar as mortes.” (USDJ, 2024, p. 111, tradução livre)
Comunicação	5 (4,5%)	“Ao experimentar ‘vazios’ de rádio ou zonas mortas dentro de um edifício, os policiais em cena devem estar preparados para identificar e utilizar outros modos de comunicação — especialmente em incidentes grandes e complexos com várias agências operando em vários locais. Algumas práticas comuns na aplicação da lei para tais circunstâncias é designar ‘corredores’, que retransmitirão informações para os principais atores dentro de uma resposta ao incidente.” (USDJ, 2024, p. 113, tradução livre)

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Como foi possível observar no Quadro 3, a qualificação dos resultados sugere que, como previsto, há particularidades nas recomendações adstritas às instituições de ensino. Neste contexto, as recomendações de Treinamento e Tática/Protocolo prevaleceram, tendo 19 ocorrências (17,0 % do total de recomendações) cada. Em seguida, as recomendações afeitas ao tema Tomada de decisão/Inteligência tiveram 15 ocorrências (13,4 %). Isso sugere que o investimento em treinamento adequado pode contribuir significativamente para um processo de tomada de decisão mais seguro e alinhado às demandas da situação.

Discussão

Conforme o objetivo da pesquisa, a categorização das recomendações em eixos temáticos e sua quantificação permitem uma priorização de elementos e soluções a serem implementadas. Ainda, a discussão exploratória dos conteúdos possibilita que os eixos sejam tangíveis, e não apenas menções genéricas de problemas.

Embora haja diferenças entre cenários, diversas problemáticas encontradas em casos ocorridos nos EUA podem ser, de forma preventiva, adaptadas ao contexto brasileiro. A priorização de eixos temáticos, todavia, é fundamental para a percepção das demandas mais relevantes.

Há recorrência e enfoque no tema treinamento (n=19, 17,0%) no contexto das recomendações analisadas. Sugere-se que os departamentos de polícia treinem seus efetivos nos protocolos de agressores ativos que, como explanado, diferem das ações e práticas de outros eventos críticos, como suspeitos barricados.

Além disso, é recorrente a preocupação com treinamentos conjuntos, envolvendo diversas forças. Isso se deve ao fato de que os primeiros interventores muitas vezes precisarão



formar equipes com policiais desconhecidos ou ainda de outros departamentos. A coesão de ações e de protocolos deve ser sedimentada através de treinamentos conjuntos.

A coesão e treinamento conjunto também é recomendado na integração com outros serviços de emergência. Os primeiros interventores policiais certamente terão que atuar em cena com outros socorristas e pessoas necessárias para o propósito de salvar vidas naquele local. Assim, treinar em conjunto pode ser uma ferramenta essencial para a integração de tarefas.

Recomenda-se ainda que os policiais treinem habilidades de socorrismo tático, ou de primeiros-socorros atinentes aos traumas decorrentes deste tipo de evento. Essa recomendação tem consonância com as prioridades estabelecidas no Consenso de Hartford (ACS, 2015, p. 8) em que, a fim de preservar vidas, os primeiros interventores policiais têm como prioridade, após neutralizar as ameaças, o controle de hemorragias.

Por fim, há recomendações que sugerem o treinamento de habilidades atinentes ao processo de entendimento e comunicação de informações para a tomada de decisões. Em específico, que se treine o acrônimo L-CAN (Location, Conditions, Actions, Needs) - em tradução livre, Localização, Condições, Ações e Necessidades (USDJ, 2024, p. 448).

As recomendações a respeito de táticas e protocolos de ação foram recorrentes (n=13, 16,5%). Parte das recomendações reforçam a necessidade de que seja priorizada, pelos primeiros interventores policiais, a eliminação da ameaça, sendo desaconselhada a espera por forças especializadas.

As recomendações analisadas apontam nessa direção. Nesse sentido, “os policiais que respondem a um incidente com atirador ativo devem, antes de tudo, dirigir-se à ameaça para eliminá-la.” (USDJ, 2024, p. 111, tradução livre). Ainda, “a experiência mostrou que esperar por uma equipe da SWAT geralmente demora muito. A melhor chance de salvar vidas geralmente é um ataque imediato dos primeiros interventores.” (VTRP, 2007, p.19, tradução livre).

Há recomendações de padronização de procedimentos que se estendem às formas de varredura/limpeza dos cômodos/salas. Tais recomendações sugerem que sejam padronizadas e que tenham formas de marcação/sinalização do que já foi realizado (CSP, 2012, p. 23). Nesse sentido, há sugestão para que sejam utilizados marcadores indicativos nas portas das salas já vistoriadas, e a não presunção de que o ambiente esteja “limpo” tão somente pela presença de outras forças policiais (CSP, 2012, p. 24).

Sugere-se ainda a tática - com respectivo treinamento - na formação de equipes envolvendo um, dois, três ou quatro policiais (USDJ, 2024, p. 109). Essas recomendações indicam vantagens táticas nas respectivas formações ao confrontar ameaças. Também



recomenda-se a capacidade de abertura forçada de acessos bloqueados com os meios disponíveis.

Considerações a respeito da forma de posicionamento das viaturas também foram apresentadas. Os interventores devem estacionar de forma que não se restrinja o acesso ao local da crise (CSP, 2012, p. 15), o que pode afetar as demais forças e agentes envolvidos. Além disso, há recomendações a respeito do conhecimento prévio das estruturas, edificações e rotas de acesso, e outras referentes ao controle de cano e quanto a evitar cruzamento de linhas de tiro na atuação policial conjunta. Foram classificadas 15 (13,4%) recomendações como atinentes ao tema do processo de tomada de decisões e de inteligência. Há uma preocupação de que os policiais na cena tenham acesso amplo e célere às informações necessárias para o processo de identificação do tipo de crise e tomada de decisão acertada.

O processo de tomada de decisões é dependente das informações e, neste sentido, a consciência situacional e o fluxo nas comunicações são muitas vezes enfatizados. (CSP, 2012, p. 17) (USDJ, 2024, p. 172). Além disso, as competências de liderança e tomada de decisão devem ser treinadas. Nesse sentido, “a política e o treinamento de policiais devem ser orientados por estudos de teorias, comportamentos, funções e práticas de liderança e de tomada de decisões.” (USDJ, 2024, p. 175, tradução livre).

As informações devem alcançar os envolvidos, especialmente os primeiros interventores. Localização, características do incidente, ações pretéritas e potencialmente futuras, estruturas e rotas, diversas informações são relevantes para um curso de ação adequado. O primeiro interventor policial dispõe de tempo escasso para agir, e deve ser subsidiado da forma mais adequada e célere.

As recomendações de comando de incidentes referem-se a como a liderança e a gestão de crises, nesse cenário, impactam os primeiros interventores. Foram classificadas 12 (10,7%) ocorrências no tema. “Ao integrar equipes táticas para uma operação, cada equipe deve reportar os resultados de suas tarefas ao comandante da cena tática para evitar possíveis confusões” (CSP, 2012, p. 25, tradução livre). A integração entre forças, além de direta, deve muitas vezes concentrar informações nos gestores. Isso evita distorções informacionais que podem ser cruciais para decisões em campo pelos operadores.

Há a preocupação ainda de que os perímetros sejam estabelecidos e sinalizados, por diversos meios - visual, auditivo, por exemplo - o mais breve possível. Ainda, há recomendação para que interventores identificados como emocionalmente envolvidos sejam retirados da zona vermelha, sem, contudo, negligenciar as informações que detêm.

O tema planejamento e preparação, que refere-se às atividades anteriores ao evento, mas



que podem interferir diretamente na atuação dos primeiros interventores, teve 12 (10,7%) ocorrências. A integração prévia e a participação das forças de segurança no planejamento de segurança das escolas são recomendadas. Isso afeta diretamente a atuação do primeiro interventor.

Ao fim das missões, recomenda-se que “a fim de garantir o sucesso da missão futura e a continuidade e desenvolvimento das melhores práticas, seria prudente que a unidade tática criasse um Manual de Operações Táticas que fosse actualizado regularmente com lições aprendidas documentadas” (CSP, 2012, p. 23, tradução livre). A documentação padronizada é eficaz para a melhoria contínua e o planejamento de demais unidades e operações.

Há equipamentos e tecnologias sugeridos referentes à segurança e às capacidades táticas do policial. Recomenda-se colete balístico - que esteja acessível de forma rápida -, identificadores claros (“Polícia”, por exemplo), carregadores extras, equipamentos de primeiros socorros (torniquete, por exemplo), lanternas (CSP, 2012). A necessidade de identificação também é recomendada para policiais de folga, com sugestões de faixas de identificação.

Recomenda-se ainda que utilizem meios tecnológicos que permitam a efetiva e rápida comunicação para a troca de informações, além de meios para acesso a informações em outras mídias, como plantas de edificações (CSP, 2012, p. 23). Ainda, tecnologia que permita aos interventores acesso a todos os ambientes da edificação, como chaves-mestras (CSP, 2012, p. 15).

O tema política envolve sugestões de medidas e alterações procedimentais atinentes ao tema agressor ativo. Após análise, houve 10 (8,9%) ocorrências. Dentre as recomendações, orienta-se que “os departamentos devem examinar as suas políticas e procedimentos para garantir que abordam as orientações e protocolos de auto-implantação, incluindo uniformes, equipamentos e recursos.” (USDJ, 2024, p. 173, tradução livre). Além disso, há sugestões de implantação de treinamentos periódicos na temática, de forma a solidificar, revisar e padronizar os procedimentos.

O tema referente à coordenação entre órgãos teve 9 (8%) recomendações. Por envolver equipes de primeira intervenção que podem não ser dos mesmos departamentos, há uma preocupação na integração tática, procedimental de meios de comunicação entre órgãos. Nesse sentido, recomenda-se que se deve “garantir que protocolos de resposta de unidades táticas e táticas específicas possam ser aplicados universalmente no caso de unidades táticas se fundirem em uma resposta integrada” (CSP, 2007, p. 22, tradução livre). Ainda, de forma mais explícita, o RPE recomenda que:

Os departamentos de polícia devem adotar *normas nacionais de formação para agressores ativos*. A adoção de tais normas é fundamental no apoio e desenvolvimento de táticas de resposta eficazes. O treinamento, por definição, permite uma equipe de fato de policiais com treinamento semelhante, que *poderia rapidamente se reunir, comunicar e agir em equipe* para interromper rapidamente a matança e a morte. (USDJ, 2024, p. 111, tradução livre, grifo nosso)

O treinamento em conjunto e de mesmo protocolo é recomendado. Ainda, as formas de comunicação, quando há integração de informação e tática na primeira resposta, é fundamental para uma tomada de decisões adequada.

A comunicação efetiva é fundamental para a integração e rápida tomada de decisões. Contornando problemas pré-identificados, os RPEs têm recomendação de que a comunicação seja efetiva, mesmo em circunstâncias adversas. Os policiais interventores devem ser capazes de contornar problemas de comunicação na edificação. Assim:

Ao enfrentar lacunas de rádio ou zonas mortas dentro de um edifício, os agentes no local devem estar preparados *para identificar e utilizar outros modos de comunicação* – especialmente em incidentes grandes e complexos com múltiplos órgãos operando em vários locais. Algumas práticas comuns das polícias para tais circunstâncias são *designar ‘corredores’, que transmitirão informações aos principais intervenientes* numa resposta a incidentes. (USDJ, 2024, p. 112, tradução livre, grifo nosso)

As instituições de ensino devem garantir que haja comunicação clara em todo o prédio, de modo que todos saibam que ocorre uma situação emergencial, e de qual tipo. Isso altera o curso de ações dos envolvidos, afetando diretamente os interventores.

Embora as recomendações sejam únicas e fragmentadas, uma vez que dialogam com problemas pontuais e concretos, sua extrapolação deve estar em consonância com os protocolos de ação e demais medidas preventivas e reativas. Isso é fundamental para a mitigação dos danos.

Em especial, a comunicação em crises, clara, ampla e assertiva, é ferramenta necessária para a resolução de um evento de agressor ativo. Incidentes desse tipo, dada sua natureza, demandam respostas coordenadas e multidisciplinares, o que não pode ocorrer, de forma efetiva

e eficiente, sem comunicação adequada.

Considerações finais

Cenários de agressores ativos exigem do primeiro interventor medidas substancialmente complexas. Informações precárias, equipamentos inadequados, comunicação ineficiente e integração com outras forças são algumas das adversidades nesse tipo de incidente.

A fim de contornar, os departamentos de polícia devem alocar recursos e priorizar demandas. Nesse sentido, a compreensão contextual e o aprendizado empírico, sob a perspectiva analítica de especialistas, é ferramenta fundamental para a otimização dos processos de aperfeiçoamento. Ou seja, saber onde e como melhorar é etapa fundante e necessária.

Assim, a análise das recomendações dos RPEs é, como demonstrado, capaz de melhor orientar os processos de melhoria e qualificação dos órgãos policiais, em especial no que se refere aos primeiros interventores.

Os temas, de forma analítica, buscam explicitar cada aspecto. Todavia, a atuação policial nesses casos é sistêmica. Isto é, os temas são integrados e interdependentes. O processo de tomada de decisões, para definir o curso adequado de ações em campo, depende das informações e da comunicação adequada. Estas, por sua vez, dependem da etapa de planejamento e do comando de incidentes. O treinamento também é um tema que necessariamente perpassa os demais eixos.

Dessa forma, os resultados evidenciaram quais medidas devem ser priorizadas pelos órgãos de segurança no intento de melhor qualificar os primeiros interventores policiais. Certamente há diferenças estruturais nos órgãos de segurança estrangeiros, quando comparados aos semelhantes no cenário nacional. O mesmo ocorre nos mais diversos Estados da Federação. Todavia, evidenciou-se uma espinha dorsal na qual os gestores podem amparar suas decisões de forma mais segura, acertada e fundamentada.

De todo modo, as diferenças casuísticas, culturais, fáticas e estruturais entre os contextos nacional e dos EUA são limitações para os objetivos deste estudo. Outrossim, estas são dificuldades que, embora relevantes, são mitigáveis no processo de adequação. Quanto maior o conhecimento dos cenários, mais precisas e adequadas podem ser as adaptações e implementações propostas.

Referências

American College of Surgeons. (2015). *Strategies to enhance survival in active shooter and*

- intentional mass casualty events: A compendium.* Bulletin, 100(15).
<https://www.stopthebleed.org/media/xt0hjwmw/hartford-consensus-compendium.pdf>
- Arietti, R. A., & Freilich, J. D. (2024). Improving the law enforcement response to active shooter incidents: An analysis of after-action reports. *Crime & Delinquency*.
<https://doi.org/10.1177/00111287241277765>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Blair, J. P. (2014). *The police response to active shooter incidents*. Police Executive Research Forum. <https://www.ojp.gov/ncjrs/virtual-library/abstracts/critical-issues-policing-series-police-response-active-shooter>
- Cavalcante, I. (2023). *Agressores ativos: Relatório periódico – 2023*.
https://www.almeppb.com.br/files/ugd/dcccab_0ff7a17afe254df8bfdbbfbf3cde4152.pdf
- Cavalcante, I. (2022). *Atrás das linhas aliadas: Active shooter: Casos de massacres no Brasil*. Clube de Autores.
- Connecticut State Police. (2012). *After action report of the Connecticut State Police: Newtown shooting incident (12-14-2012)*. https://www.policinginstitute.org/wp-content/uploads/2018/01/csp_aar.pdf
- Federal Bureau of Investigation. (2021, May). *Active shooter incidents in the United States: 20-year review (2000–2019)*. U.S. Department of Justice.
- Federal Bureau of Investigation. (2024, June). *Active shooter incidents in the United States in 2023*. U.S. Department of Justice. <https://www.fbi.gov/file-repository/2023-active-shooter-report-062124.pdf/view>
- Salignac, A. O. (2011). *Negociação em crises: Atuação policial na busca da solução para eventos críticos* (1ª ed.). Ícone.
- Silva, M. A. (2016). *Gerenciamento de crises policiais* (1ª ed.). InterSaberes.
- Stewart, A. (2017). *Active shooter simulations: An agent-based model of civilian response strategy* (Master's thesis, Iowa State University).

<https://www.imse.iastate.edu/files/2014/03/StewartAlex-thesis.pdf>

U.S. Department of Justice. (2024). *Critical incident review: Active shooter at Robb Elementary School*.

Virginia Tech Review Panel. (2007). *Mass shootings at Virginia Tech: Report of the review panel*. <https://scholar.lib.vt.edu/prevail/docs/VTReviewPanelReport.pdf>

Submissão: 1/04/2025 1ª revisão: 24/09/2025 Aceite: 11/02/2026
--