

v. 09 n° 02 (2023)

# CIÊNCIA & POLÍCIA

Revista Científica do Instituto  
Superior de Ciências Policiais



**POLÍCIA MILITAR**  
DISTRITO FEDERAL

**INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS**  
**Revista Ciência & Polícia (RCP)**



**Volume 09**

**Número 02**

**Jul/dez de 2023**

**ISSN 2316-8765**

O acesso às publicações da RCP é aberto, integral e gratuito:

<https://revista.iscp.edu.br/index.php/rcp/index>

Esta é uma publicação semestral do Instituto Superior de Ciências Policiais (ISCP) da Polícia Militar do Distrito Federal.

ISSN 2316-8765

A Revista Ciência e Polícia (RCP) é uma iniciativa do Instituto Superior de Ciências Policiais (ISCP) da Polícia Militar do Distrito Federal. Desde a sua constituição, a RCP tem sido um espaço de reflexão sobre aspectos teóricos relacionados às Ciências Policiais e suas áreas de intersecção, como Sociologia, Direito, Antropologia, Administração, Psicologia, Ciência Policial, dentre outros. Além disso, a RCP tem como objetivo difundir inovações em segurança pública, avaliação de práticas, procedimentos e processos de organizações do sistema de justiça criminal, além de promover discussões sobre atividades operacionais dessas organizações.

#### **Comandante Geral**

Coronel Adão Teixeira de Macedo

#### **Conselho Editorial**

Coronel Karla Cristian Rodrigues de Menezes, Instituto Superior de Ciências Policiais (ISCP), Brasil - Chefe do DEC

Tenente-Coronel Joaquim Elias Costa Paulino, Instituto Superior de Ciências Policiais (ISCP) - Diretor da DAEP

Major Jefferson Menezes Ismail, Instituto Superior de Ciências Policiais (ISCP) – Editor-Chefe

#### **Conselho Administrativo**

1º Sargento Sílvio Sinézio da S. Fernandes

1º Sargento Artime da Silva Valente

#### **Revisão de textos**

1º Sargento João Carlos Félix de Lima – língua portuguesa

Thays ketlee Candido da Costa – língua espanhola

Daniela da Silva Duarte Ismail – língua inglesa

#### **Capa e produção artística**

Vitória Karoline dos Santos Oliveira

Setor de Áreas Isoladas Sudeste (SAISO) - Área Especial Nº 4 - Setor Policial Sul, Brasília-DF. CEP: 70610-200  
3190-6440 / [revista@iscp.edu.br](mailto:revista@iscp.edu.br)

#### **Relação de pareceristas nesta edição**

Tenente-Coronel Luciano Loiola da Silva, Instituto Superior de Ciências Policiais (ISCP), Brasil.

Tenente-Coronel Luiz Gustavo Danzmann, Instituto Superior de Ciências Policiais (ISCP), Brasil.

Tenente-Coronel Isangelo Senna da Costa, Instituto Superior de Ciências Policiais (ISCP), Brasil.

Major Leonardo Borges Ferreira, Instituto Superior de Ciências Policiais (ISCP), Brasil.

Major Guilherme Moraes de Carvalho, Instituto Superior de Ciências Policiais (ISCP), Brasil.

Major Marcelo dos Santos Marquinho, Instituto Superior de Ciências Policiais (ISCP), Brasil.

Capitão Diogo José Tozzeti Fernandes, Instituto Superior de Ciências Policiais (ISCP), Brasil.

1º Sargento Gilvan Gomes da Silva, Instituto Superior de Ciências Policiais (ISCP), Brasil.

1º Sargento Alessandro Rezende da Silva, Instituto Superior de Ciências Policiais (ISCP), Brasil.

2º Sargento João Marcos Tomas da Cruz Miranda, Instituto Superior de Ciências Policiais (ISCP), Brasil.

2º Sargento Thales Eduardo de Godoy Maia, Instituto Superior de Ciências Policiais (ISCP), Brasil.

2º Sargento Antonio Fabricio do Espirito Santo, Instituto Superior de Ciências Policiais (ISCP), Brasil.

3º Sargento Patricia de Sena Ribeiro Ventura, Instituto Superior de Ciências Policiais (ISCP), Brasil.

3º Sargento Rarache Rodrigues Costa, Instituto Superior de Ciências Policiais (ISCP), Brasil.

Cabo Pedro Braunger de Vasconcelos, Instituto Superior de Ciências Policiais (ISCP), Brasil.

Cabo Saulo Santos Martorelli, Instituto Superior de Ciências Policiais (ISCP), Brasil.

Daniela da Silva Duarte Ismail, Universidade de Brasília (UnB), Brasil.

Copyright © 2019 por RCP/ISCP.

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade do(s) autor(es), não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do Instituto Superior de Ciências Policiais.

É permitida a reprodução deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte. Reproduções para fins comerciais são proibidas.

<b>Sumário</b>	
<b>APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>7</b>
Jefferson Menezes Ismail	
<b>GESTÃO DE COMUNICAÇÃO DE CRISE: A Polícia de Segurança Pública de Portugal .....</b>	<b>8</b>
Jairo Ivan Domingos Campos	
<b>PROPOSTA DE PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO PARA MORTE POR INTERVENÇÃO POLICIAL .....</b>	<b>32</b>
Diony Ferreira da Silva	
<b>GESTÃO DE CADEIA DE SUPRIMENTOS APLICADA À AGRICULTURA CRIMINAL: Um estudo de caso de apreensões de cocaína no Brasil .....</b>	<b>61</b>
Mara Luiza Gonçalves Freitas	



---

**Summary**

<b>PRESENTATION.....</b>	<b>7</b>
Jefferson Menezes Ismail	
<b>CRISIS COMMUNICATION MANAGEMENT: The Portugal's Police Of Public Security.....</b>	<b>8</b>
Jairo Ivan Domingos Campos	
<b>PROPOSED STANDARD OPERATING PROCEDURE FOR DEATH BY POLICE INTERVENTION .....</b>	<b>32</b>
Diony Ferreira da Silva	
<b>SUPPLY CHAIN MANAGEMENT APPLIED TO CRIMINAL AGRICULTURE: A case study of cocaine seizures in Brazil.....</b>	<b>61</b>
Mara Luiza Gonçalves Freitas	



---

**Sumário**

<b>PRESENTACIÓN .....</b>	<b>7</b>
Jefferson Menezes Ismail	
<b>GESTIÓN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS: La Policía de Seguridad Pública de Portugal.....</b>	<b>8</b>
Jairo Ivan Domingos Campos	
<b>PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO OPERATIVO ESTÁNDAR PARA MUERTE POR INTERVENCIÓN POLICIAL .....</b>	<b>32</b>
Diony Ferreira da Silva	
<b>GESTIÓN DE CADENA DE SUMINISTRO APLICADA A LOS CULTIVOS ILÍCITOS: Un estudio de caso de incautaciones de cocaína en Brasil.....</b>	<b>61</b>
Mara Luiza Gonçalves Freitas	



---

**Apresentação****Jefferson Menezes Ismail**  
**Editor-Chefe**

Prezados leitores,

A Revista Ciência & Polícia (RCP) tem o prazer de apresentar sua segunda edição neste ano de 2023. A RCP tem passado por mudanças que impactaram a qualidade dos artigos publicados. Comemoramos, recentemente, uma progressão (de B5 para B3, na avaliação da CAPES). Esse certificado é o resultado de muito trabalho, ainda mais em se tratando de uma revista cujo expediente é uma jovem ciência, que nem pode ser chamada singularmente: Ciências Policiais. Quantos cientistas conhecemos sob este título? Nossa revista tem contribuído para o fomento desta área de conhecimento desde que se ouviu o termo no Brasil.

O primeiro artigo, que vem d'além mar, de autor português, preocupa-se em examinar a gestão de crises em segurança pública por meio de valores que devem ser geridos dentro de empresas e órgãos de estado. As crises são excepcionalidades que surgem no embate dos atores no seio das instituições, por isso, em alguma medida, podem ser vistas como elementos ponderáveis e previstos. Mas apenas previsão não é suficiente. É preciso que os agentes de segurança pública tenham condições de, prevendo, dar respostas à altura dos desafios que atravessam as paredes das secretarias de segurança no Brasil, e, neste caso, em Portugal.

A ação policial com resultado morte é tema do segundo artigo. O autor discorre extensivamente a respeito da necessidade da confecção de um Procedimento Operacional Padrão (POP) para este tipo de ocorrência. Entre levantamento bibliográfico e questionário aplicado aos policiais que trabalham nas ruas, a pesquisa vislumbra inúmeras situações de onde emerge a real necessidade de publicação, por parte do comando das polícias, de POP que consigam juntar a prática policial militar à legislação em vigor.

O tema do terceiro artigo é de total relevância para as forças de segurança. Trata-se da cadeia produtiva e distributiva de drogas, que seguem, segundo a autora, um processo de industrialização similar ao das grandes empresas. Os cartéis, como se pode dizer, se articulam em regimes empresariais e operam segundo modelos logísticos modernos, seguindo padrões de comando, acondicionamento e distribuição que, se conhecidos seus mecanismos, podem ser utilizados pelas polícias de modo mais previsível e inteligente.

A todos, boa leitura!

**GESTÃO DE COMUNICAÇÃO DE CRISE:  
A Polícia de Segurança Pública de Portugal**

**CRISIS COMMUNICATION MANAGEMENT:  
The Portugal's Police of Public Security**

**GESTIÓN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS: La Policía de Seguridad Pública de  
Portugal**

Jairo Ivan Domingos Campos<sup>1</sup>

*Instituto Superior de Ciência Policiais e Segurança Interna (ISCPSI)*

 <https://orcid.org/0000-0001-7014-0269>

**RESUMO**

A gestão de crises é uma preocupação antiga no seio das organizações, dadas as consequências negativas que normalmente advêm deste tipo de evento. Face ao seu carácter de inevitabilidade, excepcionalidade, relevância e reduzido tempo para aplicação de contramedidas, torna-se imprescindível a adoção de mecanismos organizacionais internos nas instituições ou empresas para que se possa eliminar o mais rapidamente possível a crise e, ao mesmo tempo, mitigar os seus efeitos junto dos *stakeholders*. Com o contínuo incremento do elemento “comunicação” na gestão de crises organizacionais, torna-se fulcral perceber qual a importância que a Polícia de Segurança Pública (PSP) tem dado a esta temática. Para cumprir este desígnio e adotando um método de análise teórico de índole qualitativa, analisaram-se diversos documentos de carácter estratégico e comunicacional, elaborados na PSP, não se verificando quaisquer normas que definam critérios ou procedimentos relativos à gestão de uma crise com o intuito de minorar os efeitos, normalmente nefastos a nível comunicacional, e que afetam a sua imagem reputacional, o que contraria as boas práticas sugeridas no campo teórico relativamente a esta temática.

**Palavras-chave:** comunicação; gestão de crise; organização; PSP; *stakeholders*

**ABSTRACT**

Crisis management is a long-standing concern within organizations given the negative consequences that usually arise from this type of event. Given its inevitability, exceptionality, relevance, and brief time for the application of countermeasures, it becomes essential to adopt internal organizational mechanisms in institutions or companies so that the crisis can be eliminated as quickly as possible and, at the same time, mitigate its effects on stakeholders. With the continuous increase of the element "communication" in organizational crisis management, it is crucial to understand the importance that Polícia de Segurança Pública (PSP) has given to this matter. In order to fulfill this purpose, and adopting a qualitative theoretical analysis method, several strategic and communicational documents produced by the PSP were analyzed. There were no rules defining criteria or procedures regarding the management of a crisis to minimize its effects, usually harmful at a communicational level, and that affect its reputational image, which goes against the best practices suggested in the theoretical field regarding this issue.

**Keywords:** communication; crisis management; organization; PSP; *stakeholders*

<sup>1</sup> Mestre em Ciências Policiais, Doutorando em Relações Internacionais pela Universidade Autónoma de Lisboa (UAL). **Contacto:** [jairoidcampos@gmail.com](mailto:jairoidcampos@gmail.com)

**RESUMEN**

La gestión de crisis es una preocupación antigua en el seno de las organizaciones, dadas las consecuencias negativas que normalmente surgen de este tipo de evento. Dado su carácter de inevitabilidad, excepcionalidad, relevancia y el tiempo reducido para aplicación de contramedidas, se vuelve imprescindible la adopción de mecanismos organizacionales internos en instituciones o empresas para eliminar la crisis lo más rápidamente posible y, al mismo tiempo, mitigar sus efectos entre los stakeholders. Con el continuo incremento del elemento "comunicación" en la gestión de crisis organizacionales, es crucial comprender cuál es la importancia que la Policía de Seguridad Pública (PSP) ha dado a esta temática. Para lograr este objetivo y adoptando un método de análisis teórico de índole cualitativa, se analizaron varios documentos de carácter estratégico y comunicacional elaborados en la PSP, no verificándose ninguna norma que defina criterios o procedimientos relativos a la gestión de una crisis con el objetivo de minimizar los efectos, normalmente nefastos a nivel comunicacional, y que afectan su imagen reputacional, lo cual va en contra de las buenas prácticas sugeridas en el campo teórico sobre este tema.

**Palabras clave:** comunicación; gestión de crisis; organización; PSP; stakeholders

**1 INTRODUÇÃO**

A comunicação tem um papel determinante na vida das organizações (Agarwal & Garg, 2012). Se esta ideia era paradigmática antes da proliferação da utilização das redes sociais, com estas, a vertente comunicacional ganhou ainda maior preponderância, constituindo-se como um meio ou um instrumento para capitalizar objetivos das mais diversas índoles (SHU *et al.*, 2017).

A Polícia de Segurança Pública (PSP), enquanto face visível da Administração Pública e no prisma de um dos atores legitimados para o uso legal da força em Portugal (Silva, 2001), tem assistido ao acentuado aumento do escrutínio relativamente à sua atuação dada a atual facilidade em se captar e, depois, divulgar imagens, vídeos ou áudios referentes a interações dos polícias com os demais cidadãos nos diferentes *social media* (MORGAN *et al.*, 2010).

Ainda que muito da performance policial se desenvolva através de ações planejadas, muitas delas decorrem em ambientes voláteis onde a informação que chega aos *first responders* se apresenta muito incompleta ou até mesmo errada, aumentando o grau de incerteza e indefinição, exponenciando, por isso, o risco associado perante o cenário que os polícias irão encontrar no local da ocorrência, o que potencia eventuais falhas nas intervenções (TORRES, 2015).

Todos os erros ou lacunas detectadas podem ser capitalizadas num contexto midiático com o objetivo de, propositadamente ou não, beliscar a imagem da PSP pelo que a instituição deverá estar preparada do ponto de vista estratégico para a denominada gestão de comunicação de crises.



Com o presente artigo, pretende-se analisar, utilizando um método de cariz qualitativo e interpretativista, qual o paradigma existente no que toca à gestão atinente à comunicação de crise na Polícia de Segurança Pública, ou seja, o que se encontra previsto para fazer face a eventos negativos para a imagem da instituição nesta vertente da área das Ciências da Comunicação, considerando esta análise a questão de partida ou o problema do estudo teórico que se pretende desenvolver. Para além disso, é também objetivo deste trabalho apresentar contributos utilizados noutras áreas de conhecimento e que se poderão adequar à política comunicacional exercida pela PSP em momentos de crise, que são decorrentes, em norma, de incidentes na sua atividade operacional e que se repercutem ao nível da sua reputação.

Trazendo a análise deste campo das Ciências Comunicacionais para a égide das Ciências Policiais, tanto na sua vertente proativa - preparação de potenciais eventos futuros - como na contenção de danos reputacionais, entendemos relevante o presente estudo no atual contexto social em que vivemos, ainda para mais quando existirá pouca evidência científica no panorama académico português no que tange à gestão de crises comunicacionais na Polícia de Segurança Pública.

Este ensaio académico está dividido em duas partes fundamentais. A primeira apresenta os resultados da revisão bibliográfica efetuada, construindo um quadro teórico associado ao estado da arte relativo à temática em estudo - a gestão da comunicação de crise, e todos os conceitos que lhe dão origem. Partindo do estudo na procura da definição amplamente aceite no campo académico para “crise” ao se problematizar as principais características que a determinam, abordamos também a definição associada à gestão de crise organizacional, as fases que a compõem, a constituição da equipa que deve ser criada para fazer face ao acontecimento negativo em causa e a distinção que se faz neste processo entre as suas componentes operacional e comunicacional analisando, por último, neste quadro eminentemente empírico, a primazia da comunicação num processo de gestão de crises.

A segunda parte do nosso estudo inicia-se com a reflexão relativa à preponderância que a imprensa tem na comunicação e, também por isso, a necessidade da existência de relações que devem ser consolidadas com os órgãos de comunicação social por parte das organizações, onde se enquadra a PSP. Por último, procurar-se-á escarpelizar diversos documentos policiais estratégicos em busca de referências ou procedimentos relativos a processos de gestão de crise por forma a perspetivar eventuais melhorias ou a adoção de boas práticas policiais nesta matéria.



## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Da definição de crise organizacional

Antes de nos focarmos no objeto do presente trabalho: a gestão da comunicação de crises no contexto da organização PSP, é importante definir o seu conceito base: a crise organizacional. Existem inúmeras definições deste tipo de crise (COOMBS, 2010), como se constatará de seguida.

Para Mendes & Pereira (2006), a tentativa de definir crise organizacional iniciou-se em 1963 com um estudo de Charles Hermann. Este autor promoveu a análise das consequências de certos eventos classificados como crise pelo próprio, concluindo que esta tem características como o facto de ser inesperada para a organização, ser relevante no âmbito do ambiente institucional, apresentar-se como uma ameaça aos valores fundamentais de uma dada organização é apenas possibilitar um hiato temporal limitado para a execução de medidas corretivas.

Na mesma senda de Hermann, os autores Pearson e Clair (1998) referem-se a crise como um evento de baixa probabilidade e alto impacto que ameaça a viabilidade da organização e é caracterizada pela ambiguidade da causa, do efeito e dos meios de resolução, para além de que as decisões devem ser tomadas rapidamente.

Uma possível característica não mencionada claramente por Hermann é apresentada por Caetano *et al.* (2006) quando acrescentam indiscutivelmente o fator “mediatismo” na sua definição já que consideram que uma crise terá que ser um evento que tenha relevância suficiente para captar o foco dos *media*, autoridades e do público em geral, tendo como consequência a ameaça à reputação institucional da organização. Portanto, para estes autores, para determinado acontecimento ser considerado uma crise dependerá da exposição mediática que a mesma poderá ter junto dos seus *stakeholders*.

Mendes e Pereira (2006) introduzem outra questão de forma eloquente que consideramos pertinente: a legitimidade. Estes autores consideram que a projeção dada pela imprensa a uma crise coloca em causa a imagem reputacional de uma organização, como já referido, mas também a sua legitimidade para manter as suas atividades. Ou seja, as organizações poderão perder a confiança dos seus parceiros e clientes na mesma medida em que a sua imagem reputacional é beliscada durante uma crise.

Em 2015, Victorino, para além de vincar a imprevisibilidade do evento que resulta em crise e as suas implicações para a reputação da organização, aborda a importância dos



*stakeholders* - indivíduos e organizações impactados pelas ações da organização, e dado o interesse dos órgãos de comunicação social (OCS), introduz a necessidade em a organização comunicar nesses momentos. No mesmo sentido, Reis (2015) indica que as crises trazem necessidades na área das Relações-Públicas que se vão traduzir em procedimentos excepcionais por forma a preservar a reputação da organização face ao elevado mediatismo daí resultante.

Portanto uma crise organizacional, que é um evento percecionado pelos gestores e *stakeholders* como sendo altamente relevante, inesperada, e potencialmente disruptiva, pode ameaçar os objetivos de uma organização e ter profundas implicações nas suas relações com os seus clientes e parceiros institucionais atendendo a que poderá afetar diretamente a sua imagem institucional e reputação (BUNDY *et al.*, 2017).

No mesmo sentido, tanto para Lampreia (2007) como para Fearn-Banks (2011), crise organizacional será algo que foge da normalidade, com potencial suficiente para colocar em causa o funcionamento de uma dada estrutura empresarial e que, por isso ou também, pode ser prejudicial aos seus produtos, serviços ou imagem.

Sellnow e Seeger (2013) contribuem para a definição quando apresentam a possibilidade de uma crise, para além do seu carácter específico, inesperado e excecional, poder ser também uma sequência de acontecimentos e não apenas um evento isolado. Para além disto, e na mesma linha dos autores anteriormente referidos, também estes consideram que uma dada crise poderá trazer possíveis reflexos negativos nos objetivos das organizações.

Face à análise do conceito de crise comunicacional, podemos assim defini-la como sendo um evento ou um conjunto de acontecimentos percecionado como sendo altamente inesperado, excecional, relevante, tanto internamente mas, particularmente, no contexto externo com o mediatismo associado ao mesmo, de resposta limitada em termos temporais e potencialmente disruptivo, já que ameaça os objetivos de uma organização atendendo a que poderá ter profundas implicações nas suas relações de confiança com os seus *stakeholders* pois afeta diretamente a sua imagem institucional e, conseqüentemente, a sua reputação.

Dada a importância demonstrada e atribuída às crises organizacionais, é imperioso criar mecanismos que possibilitem ultrapassar esses momentos, administrando todo o processo relacionado por forma a amenizá-lo através de uma correta e eficiente gestão de crises.

## 2.2 Da gestão de crises organizacionais

Como anteriormente referido, as crises podem ser nefastas para as organizações. Ainda assim, as mesmas deverão ser acolhidas com naturalidade atendendo a que a questão a ter em



conta não será o “se”, mas sim o “quando” uma dada crise organizacional irá surgir. Assim, mais que desejar e esperar a inexistência de crises, as instituições devem criar mecanismos tanto no prisma da diminuição da possibilidade de aquelas ocorrerem como na resolução das mesmas de forma eficaz (Jorge, 2010).

Podemos então considerar a gestão de crises como o conjunto de medidas tanto para resolver uma crise com todas as consequências que advêm dela, passando pela sua prevenção até ao momento em que se tenta atenuar os seus efeitos com o intuito de salvaguardar a organização e as relações estabelecidas com os seus *stakeholders* (COOMBS, 2010).

Fearn-Banks (2011) acompanha esta definição, acrescentando a componente estratégica para gerir uma crise organizacional por forma a minimizar as inerentes consequências negativas.

Dada a inevitabilidade na ocorrência de crises, a sua gestão deve-se iniciar antes mesmo de ela suceder, ou seja, a prevenção e a constante monitorização deverão ser entendidas como boas práticas a ter em conta para se evitar ou mitigar os riscos e ameaças que degeneram em crises (CAETANO *et. al*, 2006).

Assim sendo, existem diferentes fases num processo comunicacional de gestão de crises. Sebastião (2009) apresenta dois momentos: o primeiro de cariz preventivo e, o segundo, a comunicação de crise. Enquanto o primeiro procura preparar a organização para eventuais crises, como seja através da formação e preparação de porta-vozes, da elaboração de sistemas de alerta e de potenciais cenários ou a fomentação de relações com grupos de pressão, o segundo, de índole reativa, prende-se com a utilização efetiva dos meios anteriormente referidos para amenizar uma crise que se encontra em pleno desenvolvimento.

Para além da vertente preventiva e reativa, Coombs (2010) acrescenta uma terceira fase: a avaliação pós-crise, referindo que uma correta e eficiente gestão de crise deve ser um processo tripartido, que termina com uma auditoria a fim de se aferirem aprendizagens a poder implementar em crises futuras.

Fearn-Banks (2011) acompanha esta visão trifásica de Coombs, atendendo a que a comunicação de crise para este autor passa por uma fase antecedente à crise, ou seja, anterior ao acontecimento negativo, onde se procede à recolha de dados para apoio à tomada de decisão durante a efetiva duração da crise e, por último, à análise de todas as medidas tomadas para a contenção/eliminação do evento e as consequências daí decorrentes.

Para se optar pelo plano adequado, é necessário identificar-se, num primeiro momento, como a crise é percecionada pelo público e, principalmente, pelos seus *stakeholders* e de que forma estes atribuem a responsabilidade à organização. Depois, determinar o histórico de crises



e a reputação organizacional da corporação anterior ao evento, atendendo a que os parceiros institucionais atribuem maior responsabilidade às corporações que já vivenciaram este gênero de situações negativas ou que possuem pior reputação (COOMBS, 2010).

Mas para se efetivar uma correta gestão de um processo com pressupostos constantemente mutáveis é necessária a componente humana no que toca ao seu acompanhamento. Moriarty (1994) era da opinião que deveria ser apenas uma pessoa do departamento de marketing e relações-públicas o responsável por acompanhar a componente comunicacional durante o evento, já que seria também ele que elaboraria o plano de comunicação de crise e que teria de se corresponder com toda a organização.

No entanto, a tendência evidenciada a nível acadêmico por diversos autores tem defendido que estas tarefas devem ser executadas por uma equipa multidisciplinar de gestão de crise com elementos afetos a diferentes áreas como sejam a das áreas de operações, produção, jurídica, relações-públicas ou comunicação, segurança e gestão, podendo ser reforçada com pessoas de outras áreas dependendo do tipo ou origem da crise (COOMBS, 2014).

Como já referido, nas organizações não existem crises diárias, mas sim inúmeros riscos que se traduzem em ameaças, com estas últimas a poderem transformar-se em crises. Destas, muitas são resolvidas internamente, sem qualquer tipo de relevância comunicacional, tendo, portanto, uma matriz meramente operacional. Outras, dado o eco que determinados *stakeholders* poderão lhes dar, têm cariz comunicacional, conforme referido por Reis (2015). Para este autor, as situações de crise relevantes para a área comunicacional são aquelas que despoletam nos órgãos de comunicação social ou no meio digital um grande interesse resultando, daí, uma ampla cobertura pois até é frequente a imprensa classificar determinadas situações como crises a fim de obter maior mediatização e, conseqüentemente, maior audiência (GRINT, 2010).

Seguindo a ideia de Reis, podemos dividir a gestão de crises em duas componentes: a Gestão Operacional de Crises (GOC) e a Gestão de Comunicação de Crise (GCC), áreas complementares, mas com objetos e propósitos diferentes (ANDRADE, 2008; MENDES & PEREIRA, 2006).

A GOC refere-se, portanto, ao evento ou eventos que corporizam indubitavelmente a crise, estando associada ao seu processo meramente operacional ou técnico. A GCC, por sua vez, refere-se à vertente comunicacional para preservar a imagem institucional o mais incólume possível junto dos seus *stakeholders*, sendo constituída por todas as atividades ou tarefas com vista a estruturar a proteção da reputação e conseqüente legitimidade organizacional (MENDES & PEREIRA, 2006).



É sobre esta vertente da gestão de crises, a comunicacional, que nos iremos focar de seguida, abordado esta temática enquanto pilar fundamental para gerir uma crise de uma forma eficiente.

### 2.3 A relevância comunicacional na gestão de crises

Como analisado anteriormente, a componente “comunicação” deve ser vista como uma das partes vitais para uma correta gestão de crise, tanto mais que existe o conceito de Gestão de Comunicação de Crise que, conjuntamente com a Gestão Operacional de Crise, retratam os dois eixos que devem nortear uma Gestão de Crise.

Desta forma importa agora perceber o que é “comunicação”. Esta palavra deriva da expressão latina *communicatio* que significa atividade realizada em conjunto (MONTEIRO *et al.*, 2012). Este autor considera, por isso, que tudo é comunicação, desde a linguagem, a personalidade, os gestos, acrescentado nós, a imagem e até o silêncio. São inúmeras as formas de comunicar, sejam elas por ação ou omissão.

A definição do conceito “comunicação” inicia-se com a noção clássica do processo de produção de informação (LOSEE, 1999) quando se refere uma mensagem que um emissor pretende fazer chegar ao seu recetor através de um código que deve ser percecionado por ambos (SILVA, 1987). O que diferencia os dois termos é a permuta constante de estímulos entre os intervenientes, transformando um modelo unidirecional para bidirecional ou até multidirecional, com Rodrigues (1993) a considerá-lo reversível atendendo a que deixam de existir as figuras de emissor(es) e recetor(es), já que os primeiros são os segundos em simultâneo e vice-versa, fazendo com que a comunicação não seja um fim em si mesmo, ou seja, o produto de uma relação, mas sim um processo de troca simbólica generalizada, ao contrário da informação, que consiste numa transação de conhecimento unilateral.

Esta distinção parece-nos muito relevante pois são “duas realidades conceptuais distintas, todavia, confundidas ou mencionadas de modo errado em determinados contextos”, inclusivamente no policial. (VALVERDE, 2020, p. 8).

Balizado o conceito de “comunicação”, interessa agora imiscuir este último no contexto da gestão de crises de organizações. Atendendo a que grande parte das atividades desenvolvidas no âmbito deste tipo de eventos são ações comunicacionais, há quem considere apenas relevante a GCC numa gestão de crise, desconsiderando a GOC (LAMPREIA, 2007; VICTORINO, 2015).

Neste desiderato, Coombs (2010, p. 25) refere que:



A comunicação é a essência da gestão de crises. Uma crise ou a ameaça de crise cria uma necessidade de informação. Através da comunicação, a informação é recolhida, processada em conhecimento, e partilhada com outros. A comunicação é crítica ao longo de todo o processo de gestão de crises. Cada fase do processo de gestão de crise tem a sua própria exigência de criação e partilha de conhecimento - a necessidade de recolher e interpretar a informação.

Para Lampreia (2007), a GCC e a comunicação organizacional distinguem-se eminentemente na questão temporal, atendendo a que este fator incide de forma óbvia de formas diferentes na tomada de decisão, já que afetará o planeamento e as medidas implementadas dessa estratégia atendendo ao curto hiato temporal para a sua elaboração e execução. Para além disso, o contexto em que se inserem situações de crise é normalmente desfavorável às organizações, ao contrário do que sucede nos gabinetes de comunicação que, normalmente, visam procurar os melhores momentos para comunicar, potenciando sinergias positivas existentes momentaneamente nas organizações.

Mas seja em que momento for, de crise ou de estabilidade, a comunicação tem que ser eficaz e para se atingir esse fim, é necessário compreender o público último para o qual se dirige a mensagem já que “uma boa compreensão da psicologia do público está no cerne de uma comunicação eficaz” Ferguson (1999, p. 25). Nesta linha, Jorge (2010, p. 25) aponta que:

O sucesso das interações de uma organização com os seus *stakeholders* não reside exclusivamente na capacidade da organização de satisfazer uma determinada necessidade, mas também na capacidade que a organização tem de alinhar a percepção da sua actividade com as crenças, atitudes e valores partilhados pelos seus *stakeholders*.

Assim sendo, a comunicação organizacional deve basear-se num pressuposto de proporcionalidade no que toca às organizações e aos seus *stakeholders*, onde as interações que resultam desse processo devem ser francas e verdadeiras para possibilitar o entendimento e alinhamento da realidade organizacional com as expectativas daquele público por forma a que exista uma ação coletiva subsequente (KOSCHMANN, 2012).

#### 2.4 Resumo histórico da Polícia de Segurança Pública

A Polícia de Segurança Pública (PSP) celebra o seu aniversário no dia 02 de julho. Nesse dia, no ano de 1867, o então rei de Portugal, D. Luís, criava a Polícia cívica nos centros urbanos de maior densidade demográfica, os denominados Corpos da Polícia Civil de Lisboa e Porto (Alves; Valente, 2006).

Dado o elevado aumento demográfico do final do séc. XIX (SILVA, 2023), procedeu-se a uma reforma estrutural em que surgiu pela primeira vez a designação de “Polícia de



Segurança Pública” e foram atribuídas competências específicas a esta unidade da Polícia Cívica (POIARES, 2013), que apresentava traços comuns à atual PSP (ALVES; VALENTE, 2006).

Posteriormente, em 1933, com a imposição de um regime ditatorial denominado de Estado Novo, definiu-se um novo modelo policial para a PSP. Durante a vigência da ditadura, consolidou-se uma estrutura de segurança fortemente militarizada por existir a necessidade de responder adequadamente às novas realidades emergentes neste período da história, dando origem à criação e implementação de mecanismos que permitissem manter a ordem e segurança pública nas diferentes áreas da sociedade portuguesa (ALVES; VALENTE, 2006).

Após a revolução de 25 de Abril de 1974, que colocou fim ao regime ditatorial em Portugal e, face ao papel desempenhado pela PSP durante esse período, assistiu-se a uma intervenção do poder político no sentido de adaptar a Polícia à nova realidade sociopolítica que caracteriza uma sociedade democrática (ALVES; VALENTE, 2006). Neste sentido, procurava-se um novo paradigma de atuação policial que privilegiasse a vertente cívica não repressiva, ou seja, pretendia-se que fosse recuperada a sua vocação originária para a ação de cariz preventivo, adotando, apenas em último caso, medidas repressivas, retomando, desta forma, a matriz histórica e fundacional da Polícia de Segurança Pública.

Entre 1974 e 1985, a ação dos governos em matéria de segurança interna incidiu em dois aspectos fundamentais: no restabelecimento da autoridade democrática do Estado e na defesa do prestígio das forças de segurança, enquanto garante da ordem, da segurança e das liberdades democráticas.

Prova disso consubstancia-se no facto de a segurança passar a ser constitucionalmente configurada como um direito fundamental conexo com a liberdade, isto é, “não há verdadeira liberdade sem segurança nem existe segurança sem liberdade” (ALVES; VALENTE, 2006, p. 22), com a nova Constituição da República Portuguesa de 1976 a evidenciar a legitimidade jurídica da PSP na medida em que o n.º 1 do seu artigo 272.º se define que “a polícia tem por funções defender a legalidade democrática e garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos”, fazendo com que as forças policiais fiquem vinculados constitucionalmente à causa democrática e aos direitos dos cidadãos.

Pode-se considerar que a criação da então Escola Superior de Polícia, e atual Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, seguiu esse desígnio constitucional pois teve o propósito da PSP formar o seu próprio corpo de oficiais, “tendo em vista a substituição dos oficiais do Exército, criou-se uma escola com formação de nível superior” com “uma estrutura acentuadamente civil” (ALVES, 2021, p.134-135).



Com a entrada de Portugal na Comunidade Económica Europeia em 1986, a PSP continuou o seu caminho com o propósito de se desmilitarizar e aproximar-se novamente do seu público-alvo, a população, apostando fortemente, para além das diversas alterações legislativas, num novo fardamento, e outras que materializavam a ruptura gradual com uma concepção policial militarizada a diversos níveis (ALVES; VALENTE, 2006), apesar de ainda se manterem alguns traços organizacionais formais, como seja ao nível orgânico de estrutura (SILVA, 2023) e também no que concerne à dispersão territorial, que ainda mantém grande proximidade quando da sua fundação por ser uma polícia eminentemente urbana atendendo a que se encontra nos grandes centros urbanos portugueses. No que toca à dimensão mais relacionada com as práticas organizacionais de conduta, a utilização de Ordem Unida, de origem militar, é utilizada pelos polícias da PSP, ainda que adaptada a um corpo policial civilista.

Assim, parece claro que não é possível dissociar os fins das instituições policiais do contexto sociopolítico respectivo, até porque, como refere Durão (2008), as organizações policiais acompanham as implicações sociais e políticas suas contemporâneas. Assim, e ainda que a PSP se tenha afastado da vertente militar que a caracterizou num determinado período da história de Portugal, ainda é possível observar alguns traços formais próprios das instituições militares, nomeadamente no prisma orgânico, mas todos os seus pilares de atuação atuais são eminentemente vocacionados para um policiamento de proximidade e de apoio à população que serve.

## 2.5 A diplomacia comunicacional como demanda policial

Em 2017, o Comando Metropolitano de Lisboa (COMETLIS) da PSP elaborou um manual de comunicação que alinhava o seu *modus operandi* comunicacional “com a visão estratégica, com a missão e as orientações estratégicas da PSP (COMETLIS, 2017, p. 5).

Nesse guia, era referido a importância que as relações tidas com os órgãos de comunicação social têm, “não apenas para divulgar a atividade da PSP, mas também para difundir os nossos valores e contribuir assim para a criação de um maior sentimento de segurança”, trabalhando “de forma organizada para fazer da imprensa uma aliada e, assim, conquistar a população que servimos”. (COMETLIS, 2017, p. 22).

Não poderíamos estar mais de acordo. Parece-nos vital estabelecer relações profícuas e de auxílio mútuo com jornalistas para que as duas partes obtenham dividendos, como se de uma “diplomacia” comunicacional se tratasse.



Por um lado, e seguindo a ideia de Reiner (2003) de que a população tem conhecimento da maior parte das notícias relativas à polícia através dos *media*, a PSP deve ter a preocupação de fomentar junto dos OCS o interesse na realização de trabalhos jornalísticos como reportagens, entrevistas, conferências de imprensa que abordem a temática securitária onde a Polícia realiza a sua missão, apresentando os resultados operacionais que, na vertente comunicacional, têm que ser divulgados para terem existência já que a imprensa, enquanto “produtor[...] de realidade difunde[...] conteúdos que criam um certo clima comunicacional, assim colocando na ordem do dia certos assuntos que são, ou se tornam, importantes para as pessoas” (PAIS *et al.*, 2015, p. 509).

Por outro lado, dada a feroz competitividade que impera neste tipo de mercado e a constante procura de rentabilizar os seus recursos humanos que, muitas vezes, significa reduzir o seu pessoal, os OCS podem ver o seu trabalho facilitado e valorizado com o auxílio da PSP, com o incremento de formatos exclusivos e originais.

Mas, para ser fonte de informação, a PSP necessita de se mostrar acessível, confiável e ser reconhecida. Uma relação “diplomática” não se pode basear em não respostas, como “não tecemos comentários”, ou através de silêncios institucionais ensurdecedores que sucedem por vezes mediante questões colocadas por OCS em situações de crise.

De acordo com Woon e Pang (2017, p. 8), o silêncio é “uma falta de comunicação de uma organização ou sua falha em fornecer respostas claras e adequadas às perguntas ou preocupações levantadas”. Significa isto que, durante uma crise, os *stakeholders* exigem respostas e quando estas não existem, cria-se um vazio informacional que poderá até ampliar a crise atendendo a que as consequências que daí advêm podem ser especulação, perda de confiança, manifestações, entre outras.

Para além disso, existem autores que sugerem que, no discurso jornalístico, o silêncio muitas vezes sugere culpa e pode ser interpretado como negligência, indiferença, uma posição fraca ou uma validação de rumores (DIMITROV, 2015; JOHANNESSEN, 1974).

Na PSP, essa preocupação já tem reflexo desde 2003 quando da difusão do despacho n.º 17/GDN onde era indicado que deve “ser sempre garantida uma resposta útil a todos os pedidos dirigidos à PSP” (PSP, 2003, p.1), não permitindo, por um lado, o silêncio da organização perante questões apresentadas por OCS e, por outro, respostas como “não prestamos esclarecimentos” sobre determinadas temáticas.

Para além desse documento, o princípio de comunicar encontra-se expresso na estratégia de comunicação da PSP quando se refere que (PSP, 2020b, p. 2):



Não comunicar ou a abstenção de o fazer, de modo oportuno, credível e proativamente, constitui uma opção de risco e acarreta, necessária e consequentemente, danos reputacionais e imagéticos para as instituições, dado que dessa inação/omissão resulta, em regra, um aproveitamento desinformado, distorcido, parcial ou hostil e consequentemente explorado por terceiros.

Apesar desta regra, facilmente se encontra evidência de “silêncios” comunicacionais por parte da PSP. Este facto redonda muitas vezes da sensibilidade da informação, do canal utilizado para essa obtenção não ser o mais eficiente e, devido a isso, não ser o mais célere, levando a que muitas vezes não seja do conhecimento dos serviços policiais responsáveis pela comunicação de todas as ações relevantes, o que resulta na impossibilidade em se atuar com a máxima correção e prontidão, principalmente nos momentos críticos, em que se perspetiva o interesse dos OCS como uma ameaça e não na perspetiva de ver a crise e todos os efeitos daí decorrentes como oportunidades para cimentar a imagem (FERREIRA, 2017).

Para Coimbra (2021), existe uma forte lacuna no que toca à criação de sinergias entre a imprensa, enquanto parceira institucional da PSP, atendendo a que não existem mecanismos para fomentar o envolvimento destes importantes *stakeholders* nas matérias policiais. Para este autor, deveria existir “um espaço dedicado exclusivamente a jornalistas, chefes de redação, líderes de opinião e outras entidades importantes no meio, que pode passar por convites para workshops, formação, debates ou outras modalidades” (p. 29).

Esta fragilidade poderia ser mitigada caso fossem retomadas as formações ministradas pelo Centro Protocolar de Formação Profissional para Jornalistas (CENJOR). Para além de “dotar os polícias de capacidades e ferramentas adequadas sempre que é necessário interagir e comunicar com os OCS, de forma a conseguirem ter um bom desempenho” (SILVA, M., 2020, p. 35), este espaço poderia também servir como plataforma inicial no que toca aos tão fundamentais contactos e relações informais que potenciam e alicerçam as melhores relações profissionais entre intervenientes de diferentes organizações.

## 2.6 A gestão da comunicação de crise na PSP

A autoridade que reveste uma polícia e a sua inerente legitimação, que serve de base ao proclamado “contrato social”, pensado por autores tão díspares como Thomas Hobbes, John Locke, Jean Jacques Rousseau, Montesquieu ou Baruch Espinoza (LARA, 2011), funda-se na aspiração securitária elementar da condição humana que compele o Homem a ceder parte da sua liberdade, colocando na esfera pública “a porção suficiente para induzir os restantes a defendê-lo das ameaças à sua vida e aos seus haveres” (CLEMENTE, 2016, p. 56).



Esta “legitimação social” (SILVA, 2001, p. 83) que incumbe sob a polícia surge pela sua propensão para assegurar a segurança dos cidadãos, apresentando-se como moralmente íntegra. Os polícias fundamentam esta legitimidade atuando com neutralidade e eficiência tanto no combate à criminalidade como no auxílio às populações em situações de calamidade, por exemplo. Esse facto potencia o sentimento de colaboração dos cidadãos com os polícias e a inerente validação pelos primeiros dos atos levados a cabo pelos segundos.

Também por isso, a atividade policial apresenta-se como uma das atividades mais escrutinadas no nosso país (TORRES, 2020; COIMBRA, 2021). Para além de instituições e organizações públicas e privadas que têm por missão aferir a conduta da Polícia e dos seus polícias, atualmente também o próprio cidadão, a título individual, simplesmente ao publicar conteúdos de intervenções policiais nas redes sociais, promove que centenas ou milhares de pessoas criem de imediato um juízo de valor sobre a conduta que visualizam, muitas vezes partindo de falsos pressupostos ou factos descontextualizados. Destas têm resultado algumas crises institucionais que têm impactado a imagem e reputação da Polícia de Segurança Pública, mesmo que, após avaliações externas e independentes à atuação dos polícias, sejam consideradas legais e, acima de tudo, legítimas.

A PSP no final do século XX começou a apresentar preocupações sobre a vertente externa da sua comunicação organizacional, tendo o seu Superintendente-Geral em substituição, Superintendente Alberto Freire de Matos, em 30 de março de 1993, elaborado uma determinação a proibir qualquer tipo de declaração não autorizada superiormente prestada pelos seus polícias a jornalistas que não tivessem devidamente autorizados atendendo a que os mesmos não estariam “credenciados para abordar com propriedade” (PSP, 1993, p. 1) os assuntos de serviço.

Esta preocupação vinha em linha com o facto de ser através eminentemente dos OCS que a população tinha conhecimento de notícias relativas à polícia conforme inquérito feito em Londres no início do século, que indicava ser essa a fonte noticiosa de 80% das pessoas (REINER, 2003).

Posteriormente, em 2003, outro Diretor Nacional (DN) da PSP, o Juiz-desembargador Mário Belo Morgado, no despacho n.º 17/GDN, para além de enfatizar essa proibição, apresentou de forma expressa que “a gestão de incidentes e a abordagem de quaisquer questões sensíveis só será efetuada através de comunicados ou conferências de imprensa previamente autorizadas pela Direção Nacional” (DIREÇÃO NACIONAL, 2003, p. 1).

Desta forma, e como já afluído anteriormente, partindo do pressuposto que os “incidentes” e as “questões sensíveis” referidas se podem enquadrar em situações de crise, o



DN, ao obrigar que as mesmas passassem pelo crivo e autorização da Direção Nacional, atribuiu uma forte preponderância comparativamente a outras situações “sem incidentes relevantes” que eram deixadas nesse documento sob a alçada dos respectivos responsáveis máximos das respectivas unidades policiais com competência territorial na área onde ocorriam.

No ano de 2004, com a republicação do Despacho n.º 18/GDN/2003 através do n.º 8/GDN desse mesmo ano, a Direção Nacional da PSP definiu um quadro de regras relativas à articulação e coordenação dos diferentes níveis de direção e comando.

Neste documento, eram apontadas as “questões relativas à definição de orientações estratégicas e dos objetivos a prosseguir pela PSP, às linhas fundamentais dos seus modelos de organização, funcionamento e intervenção operacional e, em geral, quaisquer assuntos com implicações nestas matérias”, para além de que um dos temas que é obrigatoriamente acompanhado pelo Diretor Nacional é relativo aos “assuntos sensíveis e de grande impacto público, nomeadamente no plano das relações com a comunicação social” (DIREÇÃO NACIONAL, 2003b, p.1).

É de realçar que este despacho continua a vigorar e espelha o grau de importância dado a situações mediáticas relacionadas com a PSP e que, devido a isso, se tornam alvo de interesse por parte dos OCS.

Posteriormente, no documento intitulado “Grandes Opções Estratégicas 2013-2016”, no seu ponto 4, referente à “Melhoria da imagem institucional” realça-se a importância da imagem da PSP em questões de eficácia e de credibilidade junto dos seus *stakeholders* (PSP, 2012), espelhando uma desejada prática organizacional já referida anteriormente. Neste documento lê-se que (PSP, 2012, p. 5):

Uma polícia moderna, ágil e bem conceituada tem muito maior facilidade de impor a sua ação e obter a aceitação da população em geral, obviando eventuais focos de conflitualidade e hostilidade mútua, ao mesmo tempo que gera uma maior propensão para elevar os índices de colaboração por parte dos seus múltiplos parceiros institucionais e indiferenciados.

Para atingir este desígnio, é indicado como objetivo da PSP rever a sua política comunicacional para com os seus *stakeholders* para alcançar “uma imagem de modernidade, competência e credibilidade, assumindo uma postura mais proativa e transparente no relacionamento externo” (PSP, 2012, p. 5)

Em 2017, por forma a dar continuidade à estratégia anteriormente apresentada, a PSP difundiu as grandes opções estratégicas 2017-2020 inclusas no Plano de Atividades de 2017. Dos cinco eixos estratégicos apresentados, apenas um deles apresenta relevância no plano



comunicacional, que é o relativo à “Comunicação e informação” quando era referido que a interação com os seus públicos, seja interno ou externo, deveria ser vista como um propósito de reforço valorativo da imagem institucional da PSP.

Para o operacionalizar, no que concerne ao seu público externo, propunha-se o desenvolvimento de processos que simplificassem “o contacto e relacionamento com a instituição e, conseqüentemente, a sua transparência e abertura à sociedade, designadamente no domínio digital e das redes sociais”. (PSP, 2017, p. 40)

Em 26 de fevereiro de 2020, foi elaborado pela Polícia de Segurança Pública um documento intitulado de “Estratégia PSP 20/22” que, de acordo com o seu Diretor Nacional, Superintendente Magina da Silva, definia “as grandes linhas orientadoras da nossa atividade para os próximos 3 anos e servirá de base às decisões a tomar, devendo moldar as nossas opções relativamente às diversas áreas da nossa intervenção.” (PSP, 2020, p. 1).

Nos cinco eixos estratégicos elencados nesse documento, a comunicação surge-nos no quinto eixo, o relativo à “Imagem institucional”, quando são apresentados dois vetores primordiais: o demonstrar aos cidadãos o trabalho operacional realizado pela PSP e a salvaguarda da imagem reputacional da Polícia como “importante para a consolidação de sentimentos de pertença e de autoestima dos polícias, contribuindo para a sua motivação, aumento da produtividade e para a qualidade do ambiente laboral.” (PSP, 2020, p. 7).

Neste eixo estratégico, são apresentados sete objetivos que visam valorizar e proteger a reputação da organização PSP, dos quais evidenciamos dois deles:

- i) a intensificação e melhoria da comunicação externa, nomeadamente com os Órgãos de Comunicação Social; e
- ii) o reforço e agilização da estrutura de comunicação e imagem a todos os níveis.

Para fundamentar estes objetivos estratégicos, em agosto desse mesmo ano, foram difundidas Normas de Execução Permanente (NEP) que vieram estabelecer a “Estratégia de Comunicação da PSP” que, de alguma forma, procuravam corporizar o eixo estratégico anteriormente referido. Nesse documento eram elencadas diversas regras a serem tidas em consideração, seja numa vertente de comunicação externa como interna.

Coimbra (2021) considera que este documento não define uma estratégia, elencando apenas diversas regras a ter em consideração na componente comunicacional policial por forma a se “garantir uma maior valorização da cultura organizacional, consolidação da capacidade de mobilização e fortalecimento da imagem e reputação institucionais” (p. 27).

Este autor, ainda assim, refere diversos princípios norteadores da informação que é transmitida publicamente e que vão ao encontro dos preceitos basilares da comunicação, como



sejam: a atualidade, a honestidade, a oportunidade, a transparência, o respeito institucional mútuo e a obediência às normas legais.

Por último, no que toca a documentos estratégicos, no dia 04 de fevereiro de 2023, foi difundido um documento intitulado “Estratégia PSP 2023/2025” que nada de novo trouxe na matriz comunicacional que não existisse no anterior documento estratégico referente ao hiato temporal 2020-2022.

Como se constata, e apesar de se poder considerar que existe uma preocupação consolidada ao longo do tempo na instituição PSP com os fenómenos mediáticos que podem ser enquadrados como “crise”, não existe qualquer documento ou menção concreta à gestão comunicacional de eventuais crises, nomeadamente àquelas que poderão colocar em causa a imagem da PSP.

Ainda assim, da pesquisa efetuada foi possível constatar que a forma como a Polícia de Segurança Pública esquematizou os procedimentos a fim de lidar com Incidentes Tático Policiais (ITP) tem, de forma propositada ou não, alguma proximidade com uma situação de crise e sua gestão, dadas as características que abordamos anteriormente no enquadramento conceptual teórico.

Nestas situações, revestidas de enorme relevância dado o facto de normalmente estarem a decorrer situações em que a vida humana poderá estar em risco, existem regras definidoras de procedimentos a adotar pelos vários intervenientes policiais que irão tomar parte no processo.

Para além de ser definida a forma como se deve atuar no terreno, do ponto de vista da resolução do incidente, na sua vertente de gestão operacional de crise, são dadas indicações expressas de como se deve gerir a comunicação nestas situações quando, na fase de consolidação da contenção inicial, se refere a nomeação de um oficial para interagir em exclusivo com os órgãos de comunicação social, sendo o único autorizado para esse efeito. Este elo com os OCS tem diversas tarefas atribuídas durante este evento, como sejam o de estabelecer contacto com os jornalistas para articulação dos procedimentos decorrentes, elaboração de notas de imprensa e de lista de identificação e contactos dos *media* presentes no local, bem como convocá-los para conferências de imprensa.

É de relevar que toda a organização procedimental decorrente de um ITP segue os preceitos associados a uma correta gestão de crise estudada anteriormente. A própria NEP consagra de forma escrita e estruturada todos os procedimentos que terão de ser respeitados durante a possibilidade da ocorrência de um evento deste género, o que corresponde à primeira das três fases. Depois, durante o acontecimento propriamente dito, são aplicadas as medidas estipuladas no guia de procedimentos para, no final, quando da resolução do incidente, realizar-



se um *debriefing* por forma a se avaliar a atuação policial e a possível necessidade de elaboração de propostas de alteração, seja à NEP relativa aos ITP, seja às técnicas/táticas policiais utilizadas.

Para além disto, e tal como apontado por alguns autores como boa prática na gestão de crises, estas normas de execução permanente também estipulam a criação de uma equipa multidisciplinar composta por diversos atores, alguns até exteriores à Polícia de Segurança Pública, que auxiliará na tomada de decisão do decisor - o comandante do ITP.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de crises deve ser considerada como um processo fundamental numa organização, atendendo a que os eventos ou acontecimentos que lhe dão origem - as crises - devem ser entendidas como algo inevitável, e, portanto, vistas como algo suscetível de ocorrer no contexto organizacional. Dado este carácter inexorável, a que se juntam a excecionalidade, a relevância e o facto de estas situações, por norma, serem inopinadas e, por isso, apresentarem um hiato temporal de resposta muito limitado, torna imprescindível que as organizações possuam procedimentos bem definidos para lidarem com crises no seu seio por forma a mitigar os seus efeitos.

Todo sistema que deve ser criado em volta do objeto “crise” no espaço organizacional, que se consubstancia no conjunto de medidas que é abarcado na sua gestão, desde a fase preditiva, passando pelo evento nefasto propriamente dito, até a auditoria das consequências tanto do acontecimento como das decisões/ações para o eliminar, deve, portanto, ser observado a partir de um espetro tridimensional composto pela prevenção (pré-crise), reação (durante a crise) e auditoria (pós-crise).

As tarefas associadas ao processo de gestão de crise devem ser executadas por uma equipa composta por pessoas de múltiplas áreas de conhecimento dentro da organização por forma a permitir que as respostas ao evento sejam as mais holísticas possíveis já que, como observámos, a gestão de crises tem normalmente duas componentes: a Gestão Operacional de Crises e a Gestão de Comunicação de Crise. Enquanto a primeira se foca na vertente técnica da crise, a segunda tem como principal preocupação a imagem da organização junto dos seus *stakeholders*, atendendo a que as crises podem implicar graves danos reputacionais que se repercutem nas relações institucionais com outras organizações ou grupos. Daqui resulta que diversos autores desvalorizam a componente operacional de crise em prol da comunicacional.



Para alcançar os seus objetivos, a comunicação tem que ser eficiente, ou seja, ter retorno na audiência, pelo que é imprescindível alinhar os valores da corporação com os diversos *stakeholders*.

Este facto também se aplica à Polícia. Enquanto autoridade pública, a PSP busca uma legitimação constante baseada na eficiência da sua ação, procurando cumprir incessantemente todos os requisitos morais, éticos e legais para a atingir. Ao consegui-lo, promove a aceitação por parte da população, o seu “cliente” mais importante.

Atendendo a todo o escrutínio que daí deriva (Lourenço, 2012), seria expectável que esta polícia possuísse mecanismos de defesa para minimizar o efeito de crises que se vão abatendo nas organizações, como anteriormente afluído.

Da pesquisa realizada, constatou-se que, apesar de existir uma preocupação com as informações prestadas aos órgãos de comunicação social desde o século passado e que esta tem evoluído para um maior cuidado nas relações que a PSP estabelece com jornalistas, um importante *stakeholder* na projeção da sua atividade diária.

Face a este facto, a PSP deve promover a criação de uma “diplomacia” comunicacional, colaborando com os OCS na divulgação do seu “produto”: a segurança, atendendo a que estes são a principal fonte de informação do cidadão. Para isso, a Polícia deve mostrar-se permanentemente disponível, eliminando totalmente a indisponibilidade demonstrada expressa em inúmeras peças jornalísticas que vão sendo emitidas. Infelizmente e facilmente se constata diversas situações em que a Polícia se demonstra indisponível junto da imprensa para prestar esclarecimentos, desconhecendo se tal é propositado, contrariando o próprio documento comunicacional norteador em vigor, ou se tal é indicado pelos OCS atendendo a que as respostas são extemporâneas. Como exemplo, podemos apontar facilmente algumas situações de imprensa escrita onde é indicado que “a PSP não comenta a «atribuição, ou não, de segurança pessoal a qualquer pessoa» ou “Questionada pelo DN sobre medidas preventivas tomadas na sequência das revelações do consórcio de jornalistas, a direção da PSP nada respondeu”

Da análise efetuada a diversos documentos afetos à PSP e conotados como estratégicos, não se verificou qualquer menção à gestão de crises do foro policial. Ainda assim, constatou-se alguma similaridade nos pressupostos teóricos estudados no presente ensaio e os procedimentos a realizar elencados nas normas de execução permanente afetas aos incidentes tático-policiais.

Neste tipo de ocorrência policial, existe um guia procedimental que define e orienta toda a atuação, desde a componente logística, passando pela criação de uma equipa multidisciplinar, onde se dá relevância à questão da comunicação para além da componente operacional ou técnica. Embora não apresente cenários concretos, é uma ferramenta que tramita o carácter



preventivo para aplicação num determinado momento – caso o mesmo ocorra, tendo o cuidado de indicar que, no final do evento, deve ser efetuada uma análise de todas as tarefas executadas a fim de as aprimorar com vista a uma aplicação futura.

Tendo a perfeita noção que a investigação elaborada referente à gestão de comunicação de crises na PSP não está acabada, face também à limitação temporal e ao nível do número de palavras para a sua realização, lançamos o repto, em tom de desafio académico, para que sejam elaboradas novas linhas de investigação por forma a perceber os pressupostos necessários para a elaboração de guias contingenciais para a gestão de crises de diferentes temáticas na Polícia de Segurança Pública, considerando sempre a sua componente comunicacional, seguindo a boa prática existente para os ITP no que concerne às NEP existentes relativas a esta temática.

Vincamos a importância do objeto de estudo deste ensaio que se assume cada vez mais vital nas organizações, não podendo ser descurado, tal como acontece atualmente na PSP. Esta lacuna traduz-se na sua reputação ser, incontornavelmente e de forma recorrente, colocada em causa atendendo à inexistência de medidas que não sejam desestruturadas e meramente casuísticas para fazer face às crises com elevada carga mediática e, por isso, comunicacionais, que se vão sucedendo.

## REFERÊNCIAS

AGARWAL, Shipra; GARG, Ashish. The importance of communication within organizations: A research on two hotels in Uttarakhand. **IOSR Journal of Business and Management**, v. 3, n. 2, p. 40-49, 2012. <http://dx.doi.org/10.9790/487X-0324049>

Alves, F. Subsídios para a História da Polícia de Segurança Pública. **Estudo da evolução do regime jurídico**. Encontro da Escrita. Lisboa, 2021.

ALVES, Flávio dos Santos; VALENTE, A. C. Polícia de Segurança Pública: Origem, evolução e actual missão. **Politeia**, v. 3, n. 1, p. 63-102, 2006.

ANDRADE, José Gabriel de Oliveira. **A Sociedade da Informação e as Organizações Em Momentos de Crise: Uma Investigação Interpretivista do Fluxo de Comunicação em Períodos de Turbulência**. 2008. [Tese de Doutoramento]. Universidade Católica Portuguesa (Portugal).

BUNDY, Jonathan et al. Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. **Journal of management**, v. 43, n. 6, p. 1661-1692, 2017. <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>

CAETANO, J., VASCONCELOS, M., & VASCONCELOS, P. **Gestão de crise**. Lisboa: Editorial Presença, 2006.

CLEMENTE, P. Ética policial – da eticidade da coacção policial. **Lisboa ISCSPI**, 2016.



COIMBRA, A. J. F. A. A comunicação na polícia de segurança pública: projeto de criação de um canal institucional de televisão.[Trabalho individual final-5.º curso de direção e estratégia policial]. **Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal**, 2021.

COMANDO METROPOLITANO DE LISBOA (COMETLIS). Manual de comunicação. 2017.

COOMBS, W. Timothy. Parameters for crisis communication. In: HEATH, Robert L.; O'HAIR, H. Dan (editors). **The handbook of crisis communication**. UK: Wiley-Blackwell. p. 17-53, 2010. <http://dx.doi.org/10.1002/9781444314885.ch1>

COOMBS, W. Timothy. **Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding**. Sage publications, 2014.

DIMITROV, Roumen. Silence and invisibility in public relations. **Public Relations Review**, v. 41, n. 5, p. 636-651, 2015. <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2014.02.019>

DURÃO, Susana. **Patrulha e proximidade: uma etnografia da polícia de Lisboa**. 2008.

FEARN-BANKS, Kathleen. **Crisis communications: A casebook approach**. Routledge, 2011.

FERGUSON, Sherry Devereaux. **Communication planning: An integrated approach**. Sage, 1999.

FERREIRA, Nuno Jorge de Lima. **A Comunicação de Crise: Contributo para a atividade operacional da Polícia**. 2017. Dissertação (Mestrado). Curso de Gestão Estratégica das Relações Públicas Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/20026> Acesso em: 20 jun 2023.

GRINT, Keith. The cuckoo clock syndrome: addicted to command, allergic to leadership. **European management journal**, v. 28, n. 4, p. 306-313, 2010. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.05.002>

JOHANNESSEN, Richard L. The functions of silence: A plea for communication research. **Western Journal of Communication (includes Communication Reports)**, v. 38, n. 1, p. 25-35, 1974. <https://doi.org/10.1080/10570317409373806>

JORGE, Nuno da Silva. **Reputação: um elemento diferenciador e protector face a crises organizacionais**. 2010. Dissertação (Mestrado). Curso de Gestão Estratégica das Relações Públicas. Disponível em: <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/1998> Acesso em: 19 mai 2023.

LAMPREIA, J. Martins. **Da gestão de crise ao marketing de crise**. Editora Texto, 2007.

LARA, A. **Subversão e guerra fria**. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2011

LOSEE, Robert M. Communication defined as complementary informative processes. **Journal of Information, Communication and Library Science**, v. 5, n. 3, p. 1-15, 1999. Disponível em:

<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=2f330285b186876ccb108bebafb533422d60eca> Acesso em: 28 jul 2023.

LOURENÇO, Nelson. Legitimidade e confiança nas polícias. **Revista do Ministério Público**, 129, pp. 131-148. Disponível em: [https://rmp.smp.pt/wp-content/uploads/2012/05/7\\_RMP\\_N129\\_Nelson-Lourenco.pdf](https://rmp.smp.pt/wp-content/uploads/2012/05/7_RMP_N129_Nelson-Lourenco.pdf) Acesso em: 29 jun 2023.

KOSCHMANN, Matt. What is organizational communication. Retrieved April, v. 25, 2012. Disponível em: <https://www.academia.edu/2987170>. Acesso em: 20 mai 2023.

MENDES, António Marques; PEREIRA, Francisco Costa. **Crises de ameaças a oportunidades, gestão estratégica de comunicação de crises**, 1ª edição, Lisboa. Edições sílabo, lda, 2006.

MONTEIRO, A. C., CAETANO, J., MARQUES, H., & LOURENÇO, J. **Formas de comunicação**. Lisboa: Sílabo, 2012.

MORGAN, Elizabeth M.; SNELSON, Chareen; ELISON-BOWERS, Patt. Image and video disclosure of substance use on social media websites. **Computers in human behavior**, v. 26, n. 6, p. 1405-1411, 2010. <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2010.04.017>

MORIARTY, Sandra E. PR and IMC: The benefits of integration. **Public Relations Quarterly**, v. 39, n. 3, p. 38, 1994. Disponível em: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/pr-imc-benefits-integration/docview/222405943/se-2> Acesso em: 29 abr 2023.

PAIS, Lúcia G. et al. Protesto político e atividade policial: a percepção dos "media". **Análise Social**, p. 494-517, 2015. Disponível em: [http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/AS\\_216\\_a02.pdf](http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/AS_216_a02.pdf) Acesso em: 20 abr 2023.

PEARSON, Christine M.; CLAIR, Judith A. Reframing crisis management. **Academy of management review**, v. 23, n. 1, p. 59-76, 1998. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.192960>

POIARES, Nuno. **Mudar a Polícia ou mudar os polícias? O papel da PSP na sociedade portuguesa**. Bnomics, 2013.

Polícia de Segurança Pública (PSP). Ordem de Serviço n.º 11, I Parte, 30 de março. 1993.

Polícia de Segurança Pública (PSP). Despacho n.º 17/GDN/2003. 16 de outubro. 2003a.

Polícia de Segurança Pública (PSP). Despacho n.º 18/GDN/2003. 12 de novembro. 2003b

Polícia de Segurança Pública (PSP). Normas de Execução Permanente n.º AULOOS/DO/01/11. 5 de janeiro. 2009.

Polícia de Segurança Pública (PSP). Grandes opções estratégicas da PSP para 2013-2016. 2012. Disponível em: <https://www.operacional.pt/docs/Grandes%20Op%C3%A7%C3%B5es%20Estrat%C3%A9gicas%202013-2016.pdf>



Polícia de Segurança Pública (PSP). Plano de Atividades 2017. 2017. Disponível em: <https://www.psp.pt/Documents/Instrumentos%20de%20Gest%C3%A3o/Plano%20de%20Atividades/2017%20-%20Plano%20de%20Atividades%20da%20PSP.pdf>

Polícia de Segurança Pública (PSP). Estratégia da PSP 20/22. 2020a.

Polícia de Segurança Pública (PSP). Normas de execução permanente n.º ASDDN/GDN/01/01. 26 de agosto. 2020b.

Polícia de Segurança Pública (PSP). Estratégia da PSP 23/25. 2023. Disponível em: <https://www.psp.pt/Documents/Instrumentos%20de%20Gest%C3%A3o/Documents%20Estrat%C3%A9gicos/Estrat%C3%A9gia%20PSP%202023-2025.pdf>

REINER, R. Policing and the media. In: NEWBURN, Tim (Ed.) **Handbook of Policing**. Willan Publishing, Oregon, USA, pp. 313-335.

REIS, José. Da gestão de assuntos, comunicação do risco e comunicação de crise à função do Porta-voz. **Relações Públicas e Comunicação Organizacional: Desafios da Globalização**. Lisboa: Escolar Editora, pp. 311-326, 2015.

RODRIGUES, Adriano Duarte. **Comunicação e cultura: a experiência cultural na era da informação**. Lisboa: Editorial Presença, 1993.

SEBASTIÃO, Sónia. Comunicação estratégica: As relações públicas. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2009.

SELLNOW, Timothy L.; SEEGER, Matthew W. **Theorizing crisis communication**. UK: Wiley-Blackwell, 2013

SHU, Kai et al. Fake news detection on social media: A data mining perspective. **ACM SIGKDD explorations newsletter**, v. 19, n. 1, p. 22-36, 2017. <https://doi.org/10.1145/3137597.3137600>

SILVA, Mariana Luísa Caseiro Marques da. **A formação na área da comunicação externa ao longo da carreira de oficial de polícia**. Dissertação (Mestrado). Integrado em Ciências Policiais. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI), 2022. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/41480> Acesso em: 19 abr 2023.

SILVA, Nuno Filipe Miguel da. **O papel das relações públicas estratégicas no processo de identificação organizacional na PSP**. Tese (Doutorado). Ciências da Comunicação, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, 2023. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/29314> Acesso em: 19 abr 2023.

TORRES, J. Gestão de riscos no planeamento, execução e auditoria de segurança. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, 2015.

TORRES, J. Uma Polícia para o século XXI: Breves reflexões. **Separata da Revista Polícia Portuguesa**, v. 2, p. 4-26, 2020.



VALVERDE, Sofia de Jesus Monteiro Marques. **Plano de comunicação externa no contexto da Polícia de Segurança Pública**. 2020. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/32957>. Acesso em: 05 fev 2023.

VICTORINO, Mariana. Antes da crise: a utilização de ferramentas preventivas de crises reputacionais nos diversos setores empresariais. **Revista Comunicação e Marketing**, 6 (1), p. 4-27, 2015.

WOON, Eugene; PANG, Augustine. Explicating the information vacuum: stages, intensifications, and implications. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 22, n. 3, p. 329-353, 2017. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-10-2016-0066>

**Recebido em:** 08/08/2023

**Revisado em:** 18/10/2023

**Aceito em:** 27/10/2023

**PROPOSTA DE PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO  
PARA MORTE POR INTERVENÇÃO POLICIAL****PROPOSED STANDARD OPERATING PROCEDURE FOR DEATH BY POLICE  
INTERVENTION****PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO OPERATIVO ESTÁNDAR PARA MUERTE  
POR INTERVENCIÓN POLICIAL**Diony Ferreira da Silva<sup>1</sup>*Instituto Superior de Ciências Policiais (ISCP)* <https://orcid.org/0009-0007-1870-913X>**RESUMO**

Este artigo procura demonstrar, em linhas gerais e com base na legislação brasileira, a análise dos procedimentos que devem ser adotados, posteriormente, pela guarnição policial que se depara com um infrator da lei não cooperativo, tornando necessário o uso da força para cessar a injusta agressão letal atual ou iminente, culminando com a morte do infrator (doutrinariamente conhecida como morte por intervenção policial). Este tema é relevante tanto no âmbito profissional quanto no social, uma vez que fomenta discussões contextualizadas sobre as condutas a serem adotadas pelos policiais em ocorrências de confronto com infratores da lei. Os policiais atuam fundamentados sob uma excludente de ilicitude que necessita de subsídios fáticos para a consolidação da tese. O objetivo deste trabalho é padronizar os procedimentos e capacitar o efetivo policial, visando a proteção da guarnição policial e, conseqüentemente, da imagem da Polícia Militar do Distrito Federal. Inicialmente, contextualizando, a obra demonstra a relação entre o poder de polícia e o direito administrativo brasileiro. Num segundo momento, além da pesquisa bibliográfica, utilizou-se da aplicação de um formulário em uma parcela de militares que puderam ter sua visão sobre o tema apreciado. Assim, define-se procedimento operacional padrão, materializando o uso do poder de polícia, sua importância e função na tomada de decisão e aperfeiçoamento de processos na instituição. Em seguida esclarecem-se pontos referentes ao uso da força letal.

**Palavras-chave:** Exercício de poder de polícia; Ação Policial; Procedimento de atuação.

**ABSTRACT**

This paper seeks to demonstrate, in general lines and based on Brazilian legislation, the analysis of the procedures that should be adopted by the police garrison that faces an uncooperative lawbreaker, making it necessary to use force to stop the current or imminent lethal aggression, culminating in the death of the offender (doctrinally known as death by police intervention). This theme is of great relevance in both the professional and social spheres, since it encourages contextualized discussions about the conduct to be adopted by police officers in situations that demand confrontation with lawbreakers. Police officers act, in this situation, based on a legal principle known as “exclusion of illegality” that requires factual subsidies to consolidate the thesis. The objective of this work is to standardize procedures and qualify the police force, safeguarding the police garrison and, consequently, the image of the Institution. Initially, contextualizing, this paper demonstrates the relationship between police power and our Brazilian administrative law. In a second moment, in addition to the bibliographical research, a form was applied to a group of military personnel who could have their view on the subject. Thus, standard operational procedure is defined, materializing the use of police power, its

<sup>1</sup> Especialista em Direito Processual Penal pela Universidade Federal de Goiás.

Contato: [dionycamper@hotmail.com](mailto:dionycamper@hotmail.com)

importance and function in decision-making and improvement of processes, in the institution. Next, it clarifies some points regarding the use of lethal force, presenting, at the end, the conclusive product of the work.

**Keywords:** Exercise; Police Power; Action; Policeman; Military; Acting procedure.

## RESUMEN

Este artículo busca demostrar, en líneas generales y basándose en la legislación brasileña, el análisis de los procedimientos que deben ser adoptados posteriormente por la guarnición policial que se encuentra con un infractor de la ley no cooperativo, haciendo necesario el uso de la fuerza para detener la agresión letal injusta actual o inminente, culminando con la muerte del infractor (conocida doctrinariamente como muerte por intervención policial). Este tema es relevante tanto en el ámbito profesional como social, ya que fomenta discusiones contextualizadas sobre las conductas a ser adoptadas por los policías en situaciones de enfrentamiento con infractores de la ley. Los policías actúan fundamentados en una exclusión de la ilicitud que requiere elementos fácticos para la consolidación de la tesis. El objetivo de este trabajo es estandarizar los procedimientos y capacitar al personal policial, buscando la protección de la guarnición policial y, consecuentemente, la imagen de la Policía Militar del Distrito Federal. Inicialmente, contextualizando, la obra demuestra la relación entre el poder de policía y el derecho administrativo brasileño. En un segundo momento, además de la investigación bibliográfica, se aplicó un formulario a una parte de los militares que pudieron tener su visión sobre el tema. Así, se define un procedimiento operativo estándar materializando el uso del poder de policía, su importancia y función en la toma de decisiones y perfeccionamiento de procesos en la institución. A continuación, se aclaran algunos puntos sobre el uso de la fuerza letal, culminando con las conclusiones del estudio.

**Palabras clave:** Ejercicio; Poder de Policía; Acción; Policial; Militar; Procedimiento de Actuación.

## 1 INTRODUÇÃO

A Polícia Militar do Distrito Federal, em seu Plano Estratégico 2023 – 2034, traz como missão a promoção da segurança e da ordem pública, por meio da prevenção e repressão imediata da criminalidade e da violência, com fundamento nos direitos humanos e na participação da sociedade, contribuindo para o bem-estar social.

Para cumprir essa missão em um cenário desafiador, a corporação precisa se aprimorar, considerando que o cidadão está cada vez mais consciente de seus direitos e deveres. Nesse sentido, a gestão da coisa pública deve ser eficiente, transparente e focada nas necessidades da população, além de buscar diversificar as fontes de recursos e estar aberta à inovação e adaptada às mudanças (PMDF, 2022).

Nesse contexto, em um primeiro momento, é importante compreender a relação entre poder de polícia e o direito administrativo brasileiro, posicionando-se e esclarecendo a atuação do poder de polícia da instituição policial militar frente a Ordem e Segurança Pública.



Aprofundando a compreensão de sua função, a corporação pode aperfeiçoar metodologias para materializar o poder de polícia. O Procedimento Operacional Padrão (POP) enquadra-se nesse contexto como uma ferramenta de aperfeiçoamento de processos na instituição. Souza (2016), define que o POP tem como objetivo padronizar as atividades policiais, visando garantir eficiência, eficácia e segurança das ações, bem como a proteção dos direitos dos cidadãos envolvidos.

Em sua estrutura, o Procedimento Operacional Padrão é composto por um conjunto de POP's específicos quanto à natureza da atividade policial militar. A proposta desse trabalho é a confecção de um POP voltado para a conduta policial pós-ocorrência envolvendo morte por intervenção policial.

Questiona-se qual procedimento deve ser tomado pela guarnição policial militar que se deparou com uma ocorrência de alta complexidade, onde foi necessário repelir uma injusta agressão que resultou na morte do agressor. Os policiais atuaram fundamentados em uma excludente de ilicitude, porém essa fundamentação requer subsídios fáticos para a consolidação da tese. Portanto, é necessário adotar um procedimento que resguarde a guarnição policial-militar e, conseqüentemente, a imagem da Instituição, considerando que houve uma tomada de conduta que resultou na morte do infrator da lei.

O uso da força letal pelas polícias é uma medida extrema que deve ser evitada sempre que possível. Seu uso deve ser criterioso e limitado a casos em que todas as outras opções de resolução pacífica do conflito tenham se esgotado. O uso da força letal pode ter conseqüências graves e irreversíveis, tanto para a vida da pessoa alvo da ação quanto para a reputação e imagem da própria instituição policial.

Trabalha-se com a hipótese de que a melhor postura a ser adotada pela Instituição em casos de ocorrência com resistência seguida de morte de infratores da lei é a transparência na conduta da guarnição policial militar, adotando procedimentos que resguardem todos os elementos persecutórios da ocorrência.

O objetivo geral é subsidiar os policiais que se envolveram em confronto com infratores da lei à sequência de ações a serem tomadas, auxiliando a guarnição policial militar na tomada de decisão quanto a certos procedimentos.

Como objetivos específicos, temos: Contextualizar o uso do Poder de Polícia, materializado pelo procedimento operacional padrão; Esclarecer a atuação do poder de polícia da instituição policial militar frente a Ordem e Segurança Pública no tema abordado; Sugerir uma sequência de ações, aperfeiçoando metodologias; Padronizar atividades policiais, prezando pela eficiência, eficácia, transparência e segurança nas ações; Auxiliar os policiais na atividade



operacional, resguardando a imagem da guarnição policial-militar e, em consequência, da corporação.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Procedimento operacional padrão e sua importância na legalidade do exercício do poder de polícia pela Polícia Militar

A partir do momento em que se define polícia, passamos a entender como ela exerce suas funções, por meio do poder de polícia que lhe é delegado pelo Estado. Nesse contexto, percebe-se o quanto é complexa e vasta a atividade policial militar, especialmente quando há o uso da discricionariedade. A manutenção da ordem pública é uma das principais atribuições das polícias militares. Essa tarefa envolve o uso do poder de polícia, que é a prerrogativa estatal de limitar direitos individuais em prol do bem comum e da segurança pública.

Por isso, a proposta de tratarmos do tema procedimento operacional padrão dá-se porque, em resumo, a manutenção da ordem pública é uma das principais atribuições das polícias e envolve o uso do poder de polícia para garantir a segurança e o cumprimento das leis. Os POP são importantes ferramentas para orientar e padronizar as ações policiais no contexto da manutenção da ordem pública, contribuindo para a transparência e uniformidade das ações.

A PMDF (2023), conforme seu Plano Estratégico 2023-2034, tem como visão ser reconhecida como instituição policial moderna, de referência internacional nas melhores práticas de repressão imediata à criminalidade, e na preservação da ordem pública, pautada na aproximação com os atores sociais e com foco na qualidade de vida de seus profissionais. Nesse sentido, ainda com base em seu planejamento estratégico, a PMDF tem como valores, dentre outros: excelência técnico-profissional e científica, a ética, a honestidade e o respeito aos direitos humanos.

Assim, o procedimento operacional padrão está no Plano Estratégico da PMDF (2023) como iniciativa estratégica prevista no item 5.4.3. Com essa iniciativa, a PMDF objetiva fomentar o respeito aos direitos humanos e às garantias constitucionais, melhorando a imagem institucional e aumentando a confiança da população em relação a si mesma, elevando a sensação de segurança de todos.



### 2.1.1 Conceito de Procedimento Operacional Padrão e sua importância.

Procedimento Operacional Padrão (POP) na atividade policial é um conjunto de diretrizes e orientações técnicas que estabelecem os passos a serem seguidos pelos policiais em determinadas situações. Segundo Souza, o POP tem como objetivo padronizar as atividades policiais (SOUZA, 2016). Representa importante instrumento para garantir a uniformidade e a transparência das ações policiais, bem como para prevenir abusos e garantir respeito aos direitos humanos e à dignidade das pessoas. Em conjunto, é ferramenta importante para treinamento e capacitação dos policiais, garantindo que eles estejam preparados para lidar com diferentes situações que possam surgir em sua atividade.

Segundo Oliveira (2015), os POP começaram a ser utilizados nas PMs a partir da década de 1990, como parte de um processo de modernização das instituições policiais. O uso dos POP's nas corporações militares se intensificou após a promulgação da Constituição Federal de 1988, que estabeleceu novos parâmetros para a atuação policial no país. Com a criação de novos direitos e garantias fundamentais, as Polícias Militares tiveram que se adaptar a uma nova realidade, na qual a legalidade e a transparência das ações policiais se tornaram mais relevantes.

Oliveira (2015) relata que os POP surgiram como uma ferramenta para garantir a padronização das atividades policiais, bem como a efetividade e a eficiência das ações. Com a elaboração de POP, as PPMM passaram a ter procedimentos claros e objetivos para lidar com diferentes situações, o que contribuiu para maior uniformidade e transparência das ações policiais.

Convém ressaltar que, conforme consultas às normatizações e regulamentações internas de outras Organizações Policiais Militares (OPM), alguns POP já foram implementados, tendo como pioneira a Polícia Militar do Estado de São Paulo – PMESP, que os instituiu a partir do ano de 2002, como parte de uma política de gestão institucional, de modo que esse instrumento balizou a conduta dos policiais militares nas suas diversas atividades operacionais. Outras coirmãs também se lançaram nessa proposta, a saber: a Polícia Militar do Estado de Goiás - PMGO, a Polícia Militar do Estado do Mato Grosso do Sul – PMMS, a Polícia Militar do Estado de Minas Gerais – PMMG, a Polícia Militar do Estado do Amapá – PMAP e a Polícia Militar do Distrito Federal, dentre outras. Tudo isso resultou em uma melhora considerável e significativa na atuação do efetivo no teatro operacional e, aliada à experiência profissional, conseguiu-se minimizar os erros profissionais e respaldar legal e, tecnicamente, a conduta operacional durante o desempenho da atividade policial. (SILVA JÚNIOR; ZACARON; OLIVEIRA, 2021)

Nesse contexto, nas palavras de Florêncio da Silva Júnior, R., Silva Zacaron, S., & Câmara de Oliveira (2021) conclui-se que, durante o atendimento de qualquer ocorrência policial na rua, ou seja, diretamente relacionado ao nosso público externo, seja ele um cidadão, sob fiscalização de polícia, suspeito ou infrator da lei, faz-se necessário que a corporação crie e normatize uma metodologia, a fim de que seja adotada como ferramenta importante para a melhoria dos serviços prestados à sociedade como um todo. Dessa forma, serão garantidos os direitos à vida, à liberdade, à incolumidade física e ao patrimônio dos cidadãos.

Em conjunto, com a implementação, treinamento e aplicabilidade, a Corporação poderá evitar que interpretações jurídicas e/ou doutrinárias sejam cada vez menos interpretativas, ao passo que a falta de padronização dos procedimentos operacionais, durante as diversas ocorrências atendidas pelos policiais militares, poderá ocasionar em erros cometidos no decorrer de uma ação policial (SILVA JÚNIOR; ZACARON; OLIVEIRA, 2021).

O objetivo da elaboração, implementação e normatização do POP é proteger e resguardar as ações nos limites da lei, garantindo a segurança jurídica dos policiais militares. Isso é importante devido ao desafio à insegurança jurídica enfrentada pelos policiais, uma vez que condutas praticadas sem técnica e fora dos preceitos legais podem resultar em processos jurídicos contra eles. O POP busca assegurar que as ações policiais estejam em conformidade com a lei, protegendo os direitos dos cidadãos e preservando os interesses da Instituição, do Estado e da sociedade.

### **2.1.2 Estrutura do POP e o delineamento do tema uso da força letal.**

O Procedimento Operacional Padrão, conforme prefácio do POP do Estado de Goiás (2022), é uma ferramenta norteadora da ação policial militar diante das diversas circunstâncias operacionais encontradas em qualquer lugar. Baseia-se numa linha procedimental de controle e atuação efetiva, com foco em ações padronizadas, princípios de segurança, uso da força necessária e plena legalidade, não medindo esforços na busca pela excelência do resultado.

A estrutura do Procedimento Operacional Padrão (POP) pode variar entre as instituições ou áreas de atuação, mas geralmente segue uma linha procedimental que visa orientar a ação de seus usuários. O POP da PMGO (2022), por exemplo, é dividido em módulos que abrangem desde ações policiais militares até o atendimento de ocorrências críticas, envolvendo bens jurídicos sensíveis. No entanto, a ordem dos módulos ou seções pode não seguir necessariamente uma sequência linear, e pode haver variações entre diferentes POP. Por isso, é importante que os usuários estejam familiarizados com a estrutura e o conteúdo do POP que



utilizam. A PMDF os publica separadamente. Atualmente, encontram-se em aprovação e publicação de alguns desses procedimentos.

O uso da força letal pelas polícias é uma medida extrema que deve ser evitada sempre que possível. Seu uso deve ser criterioso e limitado a casos em que todas as outras opções de resolução pacífica do conflito tenham se esgotado. O uso da força letal pode ter consequências graves e irreversíveis, tanto para a vida da pessoa alvo da ação quanto para a reputação e imagem da própria instituição policial.

Por isso, é essencial que as polícias invistam em treinamentos e capacitações que capacitem seus agentes a lidar com situações de conflito, de forma não violenta, com foco na resolução pacífica e na proteção da vida de todos os envolvidos. É importante que as políticas públicas de segurança promovam a prevenção e a redução da violência e do crime, diminuindo as situações que podem levar ao uso da força letal e melhorando a qualidade de vida das pessoas e das comunidades.

Neste trabalho, sugere-se tratar de um procedimento operacional padrão após o uso da força letal. Isso porque, mesmo devendo ser evitado, o uso da força letal das policiais ocorre. Por isso, normatizar procedimentos é uma necessidade.

O uso da força letal é uma ação complexa que requer subsídios de outros procedimentos e protocolos, como treinamento adequado, avaliação de riscos e comunicação efetiva entre os policiais envolvidos na conduta. Procedimentos devem ser adotados até mesmo para dar transparência à sociedade sobre a conduta da instituição, respeitando a legalidade e sua função social.

## **2.2 Dados sobre o uso da força letal pelas Polícias Militares no Brasil.**

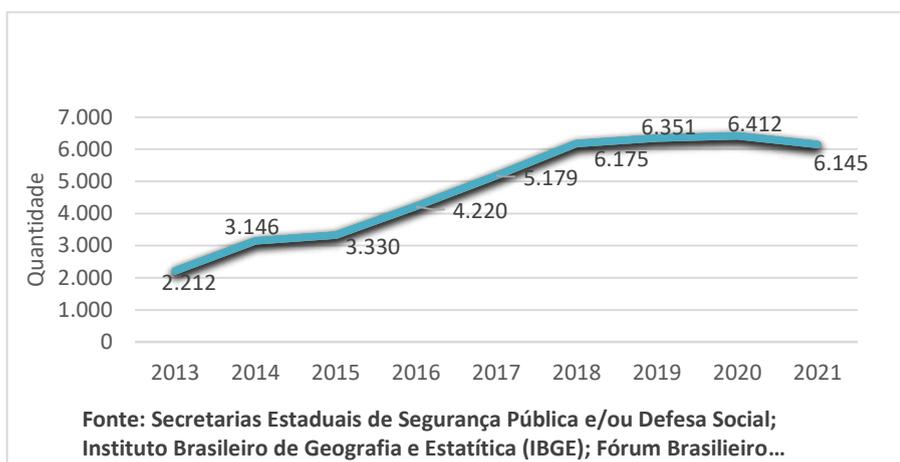
Nesse tema, reporto-me ao Anuário Brasileiro de Segurança Pública do ano de 2022, que tem como objetivo compilar e divulgar dados e informações sobre a segurança pública no Brasil, incluindo o uso da força letal pela Polícia Militar. O Anuário é produzido pelo Fórum Brasileiro de Segurança Pública, organização independente que reúne pesquisadores, especialistas e representantes da sociedade civil.

Segundo dados do Anuário, expressos pelo Gráfico 1 – Mortes decorrentes de intervenções policiais no Brasil 2013 a 2021, conclui-se que apesar do elevado número de mortes em decorrência de ações policiais – 12,9% de todas as Mortes Violentas Intencionais (MVI) do país – o Brasil viu este número ser reduzido pela primeira vez em 2021, quando 6.145 pessoas foram vitimadas, redução de 4,2% em relação ao total de vítimas do ano anterior (e de



4,9% se considerarmos a queda na taxa de mortalidade). A redução se deu em 16 Unidades da Federação, seguindo a tendência de redução da taxa de MVI, que caiu 6,5% no país no mesmo ano.

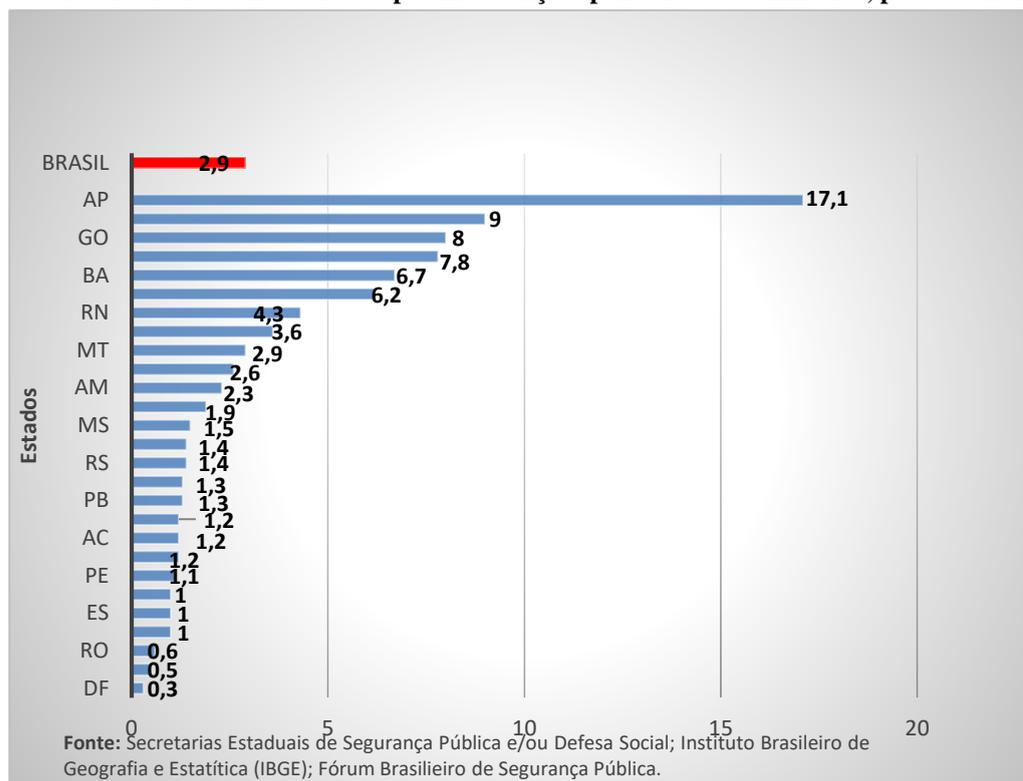
**Gráfico 1 – Mortes decorrentes de intervenções policiais no Brasil 2013 a 2021**



Embora o Gráfico 2 indique que a taxa de mortalidade por intervenção policial no Distrito Federal seja a menor em comparação com os demais estados federativos, é importante ressaltar que essa natureza de ocorrência está presente e exige cuidados institucionais. A grande repercussão de casos como o de Genivaldo de Jesus Santos (G1, Sergipe, 2022), abordado por dois agentes da Polícia Rodoviária Federal (PRF) no município de Umbaúba, em Sergipe, ou mesmo casos internacionais, como a abordagem da polícia norte-americana a James Floyd, evidencia a necessidade da definição e revisão de procedimentos.



Gráfico 2 – Taxa de mortalidade por intervenções policiais civis e militares, por UF - 2021



O procedimento em construção não serve para incentivar o uso da força letal, ao contrário, busca demonstrar que, em apenas situações muito específicas, poderá o policial fazer uso da força letal e que uma vez assim realizado deve-se por força legal tomar alguns procedimentos.

Silva (2017) aborda a importância do Procedimento Operacional Padrão (POP) para a padronização e a transparência no uso da força letal pela Polícia Militar de São Paulo. O autor ressalta a necessidade de estabelecer procedimentos claros e precisos para orientar os policiais nas tomadas de decisão e nas ações subsequentes ao uso da força letal, com o objetivo de assegurar a segurança tanto dos policiais quanto dos cidadãos envolvidos.

Entende-se que o policial já está totalmente capacitado para operar na manutenção da ordem pública, subsidiado por outros POP e que, caso tenha feito uso da força letal, é porque agiu dentro do que é estabelecido em lei, no que se refere às excludentes de ilicitude. No entanto, muitos policiais, às vezes acometidos de alta tensão e estresse, deixam de tomar condutas importantes para a transparência da ação, já que pode envolver outros órgãos da segurança pública, que devem ser acionados.

O foco é o auxílio àquela guarnição policial militar, muitas vezes constituída por dois policiais, acionada várias vezes ao dia para atender diversas ocorrências de variadas naturezas. Em um desses atendimentos, infelizmente, um infrator da lei mostra-se não cooperativo,

atentando de forma letal contra os policiais, que, inevitavelmente, têm que utilizar a força letal, o que pode gerar desdobramentos em nível institucional.

Por fim, é importante ressaltar que esse procedimento pode ser distinto entre algumas corporações devido à estrutura do órgão que compõe a segurança pública de determinado Estado. Vamos analisar agora alguns pontos fundamentados na estrutura dos órgãos de segurança pública do Distrito Federal.

## **2.4 Pontos sensíveis na proposta de Procedimento Operacional Padrão de morte por intervenção policial**

No Brasil, a morte decorrente de intervenção policial é um tema sensível e de grande preocupação para a sociedade e para as autoridades. A primeira consideração que se faz é quanto à denominação. Conforme citado por Tiago Pereira (2017), a morte decorrente de intervenção policial é um termo criado para substituir a antiga denominação “ocorrência de resistência seguida de morte ou auto de resistência”, traduzindo-se em ocorrência na qual o policial, ao atuar para cessar injusta agressão, leva o infrator a óbito.

Essa alteração deu-se por força de exigência do Conselho de Defesa dos Direitos da Pessoa Humana, pertencente à Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República, que aprovou resolução indicando não ser recomendável o uso de tais expressões pelos Órgãos Públicos (PEREIRA, 2017). Cogitava-se que outras nomenclaturas seriam formas de maquiagem dados estatísticos. É importante esclarecer que o tema deste trabalho se fundamenta em condutas de policiais militares que agiram em legítima defesa. Nas palavras do autor, não se deve cogitar a hipótese de tratarmos de atuação do policial em casos que não sejam para cessar injusta agressão, pois assim não sendo, estaríamos tratando de claro caso de homicídio, o que é diametralmente oposto à atuação policial dentro da legalidade.

### **2.4.1 Prestar socorro e acionar serviços de emergência médica**

Se um policial militar age em legítima defesa e atira em um infrator da lei, sua primeira responsabilidade é garantir que a cena esteja segura para si mesmo, para outros policiais e para o público. Uma vez que a segurança da cena foi estabelecida, a prioridade do policial é garantir que o infrator receba os cuidados médicos necessários.

Para o policial militar, o dever de agir decorre de previsão legal (art. 13, § 2º do CP e art. 29, § 2º do CPM), sendo comum que normas de instituições policiais e militares disponham



que o policial deve atuar, mesmo que fora de serviço, em qualquer lugar, em situações de flagrante delito ou para prestar socorro (BRASIL, 1969).

Conforme o artigo 135 do Código Penal Brasileiro (BRASIL, 1940), a omissão de socorro é um crime que consiste em deixar de prestar assistência a pessoa que está em situação de perigo, quando é possível fazê-lo, sem risco pessoal. Em linhas gerais, o policial militar tem o dever de preservar a vida e a integridade física das pessoas. A responsabilidade de fornecer assistência médica ao infrator fica a cargo dos serviços de emergência, como o Corpo de Bombeiros Militar, no DF.

No entanto, se o policial tiver o treinamento e as habilidades médicas necessárias para prestar assistência ao infrator, ele poderá fazê-lo. Portanto, é importante que o policial militar se atente à necessidade de prestar socorro imediato ao ferido, e busque a assistência médica necessária para garantir a sua sobrevivência.

A primeira dúvida que surge quando se trata do tema da morte de um civil em ocorrência policial é sobre a competência para investigar o caso. Autores como Tiago Pereira (2017) citam que essa dúvida se deu pela alteração do Código Penal Militar (BRASIL, 1969) e da Constituição Federal (BRASIL, 1988), nos quais fora trasladada a competência para o Tribunal do Júri julgar tais crimes quando a vítima for civil.

Novamente cabe esclarecer que tratamos da conduta do policial dentro da legalidade. E mesmo nesse contexto sempre tem importância tratar de procedimentos que deixam claro a conduta da instituição. Nessa linha, lemos o artigo 125, parágrafo 4º, da Constituição Federal (BRASIL, 1988) que determina:

Compete à Justiça Militar estadual processar e julgar os militares dos Estados, nos crimes definidos em lei e as ações judiciais contra atos disciplinares militares, ressalvada a competência do júri quando a vítima for civil, cabendo ao tribunal competente decidir sobre a perda do posto e da patente dos oficiais e da graduação das praças.

Essa alteração foi trazida pela Emenda Constitucional nº 45. Obras de doutrinadores do Direito Processual Penal brasileiro, como Aury Lopes Jr. (LOPES, 2020), Renato Brasileiro de Lima e Guilherme Nucci afirmam que o Tribunal do Júri é um órgão da Justiça Comum e não uma Justiça Especial, por se tratar de um tribunal ordinário que integra a estrutura do Poder Judiciário e que é competente para julgar crimes dolosos contra a vida.

Considerando a ressalva da competência do Júri e a importância de tratar de crimes militares, é relevante destacar que a Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), art. 124,



atribui expressamente à Justiça Militar a competência para julgar esses delitos. Assim, a competência da Justiça Comum é residual.

Utilizando da análise de Tiago Pereira Chambo de Souza (2017, p. 3) sobre crime militar, temos:

O CPM foi instituído através do Decreto-Lei nº 1.001, de 21 de outubro de 1969, o qual foi recepcionado pela CF/88 com status de lei ordinária.

Tal recepção não foi na totalidade, haja vista haverem diversos artigos que não estão em consonância ao texto constitucional, pois em 1969 vigia o Governo Militar, ou Ditadura Militar, não interferindo como o leitor prefira denominar tal período, pois como leciona Lênio Streck em sua obra *Direito e Literatura*, alterar o nome das coisas não muda a sua essência. Inegável que em tal período diversos direitos foram cerceados, inclusive fundamentais.

O CPM não traz um conceito taxativo de crime militar, consignando em seu artigo 9º que a infração penal será crime militar.

Desta forma, há de se verificar na parte especial do CPM se a conduta está capitulada em algum tipo penal e após verificar se há enquadramento nas condições existentes no artigo 9º do referido Códex.

Se tal conduta não estiver prevista de igual maneira na legislação penal comum estaremos diante dos crimes militares próprios. Caso esteja previsto também na legislação penal comum, tal crime do CPM será denominado crime militar impróprio.

Em síntese, refere-se a conduta capitulada na parte especial do Código Penal Militar, combinado com conceito taxativo do art. 9 também do CPM (BRASIL, 1969). Contudo, com o advento da Lei 13491/2017, surgiram os crimes militares por extensão, podendo ser crime militar também quase todas as condutas infracionais previstas na legislação comum e esparsa, desde que praticada a conduta típica pelo policial militar em serviço ou em razão da função.

Fundamentada no art. 8 do Código de Processo Penal Militar, a Polícia Militar tem atribuição de polícia judiciária militar, sendo esta auxiliar da Justiça Militar estadual. (BRASIL, 1969).

A discussão que temos atualmente dá-se devido à Lei 9.299, de 07 de agosto de 1996 que acrescentou ao artigo 9º do Código Penal Militar (BRASIL, 1969) o parágrafo único que estabelecia que os crimes previstos neste artigo, quando dolosos contra a vida e cometidos contra civil, seriam da competência da Justiça Comum. No entanto, com a entrada em vigor da Lei 13.491/17, o parágrafo único do artigo 9º do CPM foi alterado.

Em resumo e reportando novamente à obra de Tiago Pereira (2017) há celeuma a respeito do tema, pois o legislador passou a competência de processamento e julgamento para a Justiça Comum, mas manteve a conduta infracional como crime militar.

O que interessa ao nosso tema é quem tem a competência para investigar, daí, claro, é o art 9º do CPPM que estabelece o inquérito policial militar (IPM) como destinado para apurar crimes tipificados como militares. Em conjunto, temos a lei 9.299/96 que dá redação do §2º do



art. 82 do CPPM, estabelecendo que nos crimes dolosos contra a vida, praticados contra civil, a Justiça Militar encaminhará os autos do inquérito policial militar à Justiça Comum.

Em resumo trata Tiago Pereira (2017, p. 7) que:

Portanto, no caso específico dos crimes dolosos contra a vida de civis, o IPM deverá ser feito e será remetido para a Justiça Militar estadual, que por sua vez remeterá ao Tribunal do Júri para processamento e julgamento, haja vista que o Tribunal do Júri é o Órgão da Justiça Comum com competência para julgar os crimes dolosos contra a vida.

Tal competência da polícia judiciária militar para apurar em IPM o crime militar praticado por militares estaduais contra a vida de civis foi julgada pelo STF na ADI 1.494, relatoria do Min. Celso de Mello, que entendeu por maioria que a norma inscrita no artigo 82, parágrafo 2º do CPPM reveste-se de aparente validade constitucional, firmando portanto a legalidade do IPM nos crimes dolosos contra a vida de civil praticado por militar em serviço ou em razão da função.

A EC 45/04 constitucionalizou a competência do Tribunal do Júri para o crime sob análise, através do parágrafo 4º do artigo 124 da CF/88, em nada alterando a competência de investigação da polícia judiciária militar.

O CPM é considerado lei especial, e deve prevalecer sobre a lei geral, o Código Penal Comum. Portanto, a apuração dos fatos deve ser realizada através de Inquérito Policial Militar (IPM), nos termos do artigo 9º do Código de Processo Penal Militar (BRASIL, 1969), sendo encaminhado à Justiça Militar e depois remetido ao Tribunal do Júri para julgamento. Não é justificável a retirada da competência legal da polícia judiciária militar para investigar o crime. A autoridade competente deve qualificar as autoridades militares para que cumpram suas obrigações legais.

Novamente trago as palavras de Tiago Pereira (2017, p.9) que se posiciona:

Em nossa visão, com as devidas vênias, inconcebível interpretação de qualquer outra espécie que objetive tergiversar a competência expressa em lei, na tentativa de retirar da polícia judiciária militar a apuração de tais fatos.

Muitos entendem que o Departamento de Homicídios e Proteção à Pessoa, da Polícia Civil, tem maiores condições de investigar tais infrações do que as autoridades militares.

Com as devidas vênias, tal argumentação não se faz suficiente para descumprimento de preceito legal, devendo a autoridade administrativa competente qualificar as autoridades militares para que cumpram suas obrigações legais e não retirar-lhes a competência legal.

Apesar disso, em 2015, no 1º Encontro Nacional do Ministério Público, promovido pelo Conselho Nacional Ministério Público (2015), houve a conclusão de que é admissível a investigação simultânea pela Polícia Civil e pela Polícia Militar nos casos de morte decorrente de intervenção policial, visando alimentar com o máximo de informações o *parquet* para deliberar sobre a ação penal.

Em senso contrário, temos o Tribunal de Justiça Militar de São Paulo (TJM/SP), através da ADI 01/10 – Relator Juiz Paulo Adib Casseb, que declarou inconstitucional tal resolução,



firmando o posicionamento de que o crime de homicídio contra a vida de civil praticado pelo militar nas condições do artigo 9º do CPM é crime militar (BRASIL, 1969). Concluindo, reporto as palavras de Tiago Pereira (2017, p. 10) que resumidamente define:

A morte decorrente de intervenção policial é um crime militar impróprio, tipificado no artigo 205 c.c. artigo 9º, inciso II, alínea b e deve ser apurado pela polícia judiciária militar, com base no artigo 125, parágrafo 4º e artigo 144, parágrafo 4º, ambos da CF/88 c.c. artigo 7º, alínea h, artigo 8º, alínea a, artigo 9º do CPPM.

A autoridade de polícia judiciária, após concluir o IPM, deve enviá-lo à Justiça Militar estadual, a qual, por sua vez, após manifestação do Ministério Público, poderá arquivar indiretamente quando houver comprovada excludente de ilicitude, ou remeter ao Tribunal do Júri para processamento e julgamento.

Mas qual é o impacto dessa situação no procedimento a ser adotado nessa natureza de ocorrência? Como será discutido nos tópicos seguintes, inicialmente é necessário preservar o local e a cadeia de custódia dos vestígios. Em seguida, serão realizados procedimentos administrativos, como a oitiva da guarnição policial militar e até mesmo recolhimento de armamento para perícia, caso seja necessário. Salienta-se que, visualizando a excludente de ilicitude, é de interesse dos policiais envolvidos seguir esses procedimentos a fim de consubstanciar a tese apresentada.

#### **2.4.2 Isolamento do local para preservação e cadeia de custódia dos vestígios.**

O isolamento do local em que o policial agiu em legítima defesa contra infrator da lei com resultado morte é muito importante para a preservação do local e consequente cadeia de custódia dos vestígios a serem colhidos no local. A Portaria PMDF 1.176/2021 instituiu os procedimentos de preservação de local de crime militar, de cadeia de custódia de vestígios coletados em locais ou em vítimas de crimes militares.

Quanto à preservação do local de crime e as providências a serem adotadas para evitar prejuízos na investigação, o Departamento de Correição e Disciplina da Corporação, por força de lei, pode assumir a preservação do local de crime, no entanto, isso não estava bem claro na formalidade dos procedimentos adotados. Por isso, a norma dispõe, no parágrafo único do artigo 10 da Portaria PMDF 1.176/2021, que a cadeia de custódia inicia-se com a preservação do local de crime militar. Nessa esteira, verifica-se ainda que a portaria traz como subsídio para a preservação do local de crime as seguintes providências:

Art. 5º *O primeiro policial militar* que tiver contato com o local de crime militar deve adotar as seguintes providências:



- I - cuidar da preservação do local para que as coisas não sejam alteradas de lugar, isolando de imediato a área onde ocorreu o fato e, se possível, as imediações até a chegada dos peritos, da Autoridade de Polícia Judiciária Militar, ou quem a este delegar suas atribuições;
- II - não permitir que se toque em nada que componha a cena do crime, sem retirar, inserir ou modificar as posições originais que a compõem, inclusive pertences pessoais de cadáver e armas de fogo, quando houver;
- III - dar ciência à Autoridade Militar da área ou ao seu representante legal;
- IV - dar ciência ao Corregedor-Geral;
- V - não falar próximo de cadáver, de manchas ou gotejamentos de sangue, bem como de instrumentos ou objetos relacionados ao crime;
- VI - não fumar, comer ou beber na cena do crime;
- VII - não utilizar sanitário, lavatório ou aparelho telefônico existentes no local;
- VIII - em ambientes internos, manter portas, janelas, mobiliário, eletrodomésticos e utensílios tais como encontrados, salvo o estritamente necessário para conter risco eventualmente existente;
- IX - não permitir a aproximação de animais e de qualquer pessoa que não faça parte das equipes escaladas para preservação do local e realização dos exames periciais.
- Parágrafo único. O policial militar que reconhecer qualquer objeto, mesmo que fora da cena de crime, como de potencial interesse para a produção de prova pericial fica responsável por sua preservação (PMDF, 2021).

Esse ponto é relevante pois a evidência material, quando identificada e apropriadamente tratada, oferece a melhor perspectiva para prover informações objetivas e confiáveis envolvendo o incidente sob investigação.

O dispositivo tem o cuidado de informar que o primeiro policial militar a chegar deverá tomar as providências supracitadas. Entende-se, portanto, que qualquer militar que uma vez solicitado para atender ocorrência de natureza militar ou que se deparar com ela deverá adotar todos os procedimentos supracitados, evitando que as coisas não sejam alteradas de lugar, isolando de imediato a área onde ocorreu o fato e, se possível, as imediações, até a chegada dos peritos, da Autoridade de Polícia Judiciária Militar, ou quem a este delegar suas atribuições.

Vale lembrar que, na praxe, o isolamento pode ocorrer por meio de fita zebra, que é um item essencial, e o policial deve ter à disposição no momento em que chegar ao local do ato infracional. Porém, esse obstáculo físico pode não ser suficiente para impedir que, no calor de uma ocorrência policial militar, as pessoas venham a avançar os limites do que dispõe o art. 5º, criando situação diversa dos vestígios deixados na cena do crime.

Qual a conveniência da guarnição policial militar que, em atendimento de ocorrência rotineira em que é levada a usar da força letal, deve realizar o isolamento e preservação do local? Durante a preservação do local, parentes do infrator da lei poderão fazer-se presentes? Como seria a reação desses parentes quanto à guarnição policial que atuou?

A portaria PMDF nº 1.176/2021 responde a questão ao nomear oficial de serviço como responsável por gerir esse isolamento do local. Isso porque sabe-se que parentes do infrator que



veio a óbito podem residir próximos ao local, e a presença da guarnição policial militar pode levar a outra ocorrência por envolvimento emocional dos parentes. Assim, temos:

Art. 2º Logo que tiver conhecimento da prática de infração penal militar, a Autoridade Policial Militar da área correspondente ao local dos fatos deverá adotar as seguintes providências:

- I - determinar, de preferência ao Oficial que serão delegadas as atribuições de polícia judiciária militar para apuração dos fatos, que desloque-se ao local do crime militar;
- II - informar aos peritos qualquer acesso ou alteração na área de isolamento, registrando tais fatos em ocorrência policial militar, para fins de registro em laudo pericial;
- III - liberar o acesso ao local de crime para os responsáveis somente após a conclusão dos levantamentos periciais;
- IV - demais providências listadas no art. 5º desta Portaria.

Art. 3º O Oficial que receber a delegação de Polícia Judiciária Militar, além de cumprir o previsto no art. 12 do Código de Processo Penal Militar (CPPM), ao chegar ao local do crime militar, deverá:

- I - coordenar as diligências no local de crime militar, verificando se a área foi devidamente isolada e solicitar, caso necessário, a presença de outros policiais militares para auxiliarem no atendimento à ocorrência e dirimir eventuais incidentes;
- II - determinar que sejam tomadas as providências do art. 5º, caso ainda não tenham sido tomadas;
- III - verificar a natureza do crime ou da transgressão disciplinar, lavrando em termo;
- IV - tratando-se de crime, verificar se é de autoria conhecida ou desconhecida, lavrando o fato em termo;
- V - colher todas as provas que sirvam para o esclarecimento do fato e suas circunstâncias, lavrando em termo;
- VI - colher as informações referentes ao fato e repassá-las aos peritos criminais civis ou militares;
- VII - permanecer no local de crime até o término da perícia ou até a retirada do cadáver, caso exista;
- VIII - após liberação do local de crime pelos peritos criminais, efetuar a apreensão dos objetos que tiverem ligação com o fato, lavrando-se em auto, o qual deve seguir assinado pelo oficial e mais duas testemunhas que estiverem presentes no local;
- IX - no caso de morte da vítima, entregar aos familiares os objetos pessoais que não sejam de interesse à investigação, mediante auto de entrega, ou apreendê-los, no caso de inexistir familiares no local de crime; e
- X - auxiliar os peritos, quando solicitado, na localização de vestígios, objetos e instrumentos do crime (PMDF, 2021).

Assim, em um segundo momento, é conveniente a substituição da guarnição policial militar para que outra assuma, preservando o local. Claro que devidamente cientificada da forma de preservação do local. Tomando todos os cuidados especificados na portaria PMDF.

### 2.4.3 Cadeia hierárquica de informações da ocorrência na PMDF

A cadeia hierárquica de informações na PMDF (Polícia Militar do Distrito Federal) varia conforme a natureza da ocorrência. Nessa natureza de ocorrência, o acionamento inicial geralmente ocorre por meio da Central de Operações da Polícia Militar (COPOM). A guarnição policial informa o deslocamento e o horário previsto de chegada ao local. A partir daí, quando os policiais são levados à necessidade de repelir uma agressão injusta alvejando o infrator da



lei, a informação inicial é repassada ao COPOM para acionamento dos bombeiros, a fim de prestar socorro.

Em seguida, é necessário informar o Coordenador de Policiamento da Unidade (CPU) da área, conforme determinado nas portarias PMDF 804/2012 e 1.176/2021, que é o responsável pelo gerenciamento e preservação do local. Com a presença do oficial de dia no local, a responsabilidade pela cadeia de informação é transferida para ele.

Assim, considerando a velocidade do trânsito de informações, é importante que esse profissional colha junto à equipe o máximo de dados possível e acione uma cadeia hierárquica de informações.

Na estrutura, é necessário informar inicialmente ao Coordenador Regional de Policiamento (Capitão) e ao Coordenador Geral de Policiamento (Major), oficial superior de dia, seguido pelo comando do Batalhão da área (PMDF, 2012). Além disso, é importante informar o oficial plantonista do Departamento de Controle e Correição (DCC) e ao plantão do Centro de Comunicação Social da PMDF (CCS).

O superior de dia, oficial superior (Major) é experiente. Além disso é um elo importante no auxílio ao gerenciamento de uma ocorrência complexa que pode ter repercussão. O oficial plantonista do DCC é importante para tomar todas as medidas previstas na Portaria PMDF 1.176/2021 referentes a preservação do local de crime e a cadeia de dissídios. O plantão do Centro de comunicação é muito importante para manter contato com a imprensa, cuidando para evitar distorções de versões sobre a atuação da equipe policial. Age em conjunto para resguardar a imagem institucional.

Nesse sentido, a importância do acionamento da cadeia hierárquica de informação está diretamente ligada ao apoio à equipe policial e a resguardar a imagem da instituição. Ao fornecer informações precisas e detalhadas sobre as ações policiais, a instituição pode demonstrar à população que está comprometida em agir de forma justa e efetiva no combate à criminalidade.

Por fim, é importante lembrar que a comunicação efetiva de informações dentro da instituição pode contribuir para o aprimoramento das estratégias de segurança pública e para o desenvolvimento de políticas mais eficazes para a prevenção e o combate à criminalidade. Por isso, mesmo após o término de uma ocorrência, é fundamental seguir a cadeia hierárquica de informação para garantir que todas as informações relevantes sejam adequadamente registradas e compartilhadas.



#### 2.4.4 Entrevista a órgãos de imprensa e repercussão social

Devido à possibilidade da repercussão social e midiática desse tipo de ocorrência, ocorre a necessidade de se adotar certos procedimentos. A portaria PMDF nº 841, de 28 de fevereiro de 2013, estabelece a diretriz de comunicação, esclarecendo que compete ao Estado Maior da corporação elaborar e propor um Plano de Gerenciamento de Crise Midiática com um rol de ações que possibilite uma gestão de crise com o menor prejuízo para a imagem corporativa.

Nesse mesmo dispositivo normativo, prevê-se que o Centro de Comunicação Social (CCS) é o órgão responsável pela coordenação das atividades do sistema de comunicação da Polícia Militar do Distrito Federal, assessorando o Comandante-Geral nos aspectos relacionados à imprensa, imagem institucional, conscientização e comunicação social.

Essa cautela institucional se justifica na medida em que as informações são velozmente ventiladas na imprensa, carecendo que a instituição policial tome conhecimento antecipado dos fatos, evitando distorções que repercutem negativamente na imagem da equipe e da instituição policial.

Assim, além da informação ao Centro de Comunicação Social (CCS), é de bom tom a equipe envolvida abster-se de conceder entrevista. É o próprio CCS que deve indicar o porta-voz institucional, resguardando a imagem dos policiais que podem residir na área de atuação, auxiliando na proteção da imagem institucional. Lembrando sempre que o objetivo não é enaltecer a natureza dessa ocorrência, e sim prezar pela transparência, enfatizando que o resultado não era o perseguido, afinal, ocorreu o óbito do infrator.

#### 2.4.5 Saúde mental dos policiais pós-ocorrência.

Tema de extrema importância que atinge de forma silenciosa vários policiais militares. Tanto que no ano de 2020, conforme relato da revista do Conselho Regional de Psicologia de Santa Catarina, o assunto chamou a atenção do Senado Federal. Em abril do referido ano foi aprovado o projeto de lei que incluiu ações voltadas para a promoção da saúde mental e prevenção ao suicídio no Programa Pró-Vida, voltado para profissionais de segurança pública, cujo objetivo é oferecer atenção psicossocial e de saúde no trabalho aos profissionais de segurança pública. (CRPSC, 2021)

Em entrevista realizada pela psicóloga Maria Antonieta Brito Beck (CRP - 12/01296), membro da Comissão de Psicologia, Justiça e Segurança Pública (CEPJUSP), sobre a saúde mental dos policiais obteve-se a seguinte resposta a assertiva:



Como você entende que a violência afeta a saúde psicológica dos policiais? De maneira geral, os policiais costumam apresentar um perfil profissiográfico adequado ao exercício da função e também se capacitam durante a formação. No entanto, isso não elimina o adoecimento causado pela constante exposição à violência, aos confrontos armados e ao temor da morte. Quando não tratados preventivamente, é comum que, a partir do terceiro ano, comecem a apresentar sintomas relacionados à exposição constante. Geralmente, os sintomas iniciam-se no plano físico, com alterações do sono, aumento de peso e problemas gástricos. Posteriormente, surgem as queixas relacionadas ao relacionamento interpessoal, dificuldade de adaptação, baixa tolerância e condutas persecutórias. Por fim, sem um diagnóstico e tratamento adequados, podem se instalar transtornos como a ansiedade pós-traumática, o transtorno de ansiedade generalizada e o transtorno de dependência química (álcool e tabaco). É importante salientar que, em instituições policiais militares, caracterizadas por forte disciplina e hierarquia, a organização do trabalho pode contribuir para o desenvolvimento de tensão e sofrimento psíquico. (CRPSC, 2021).

Numa situação de confronto armado, o policial militar é exposto a um alto nível de estresse emocional. Isso se perpetua após a ocorrência. O policial militar, por mais preparado técnica e taticamente, não está imune à carga emocional e psicológica dessa natureza de ocorrência. O policial militar é preparado para servir e proteger. O resultado morte numa ocorrência é incomum. O policial não está familiarizado com essa situação até porque não a procura. Trata-se de ato extremo na sua atividade laboral. Nessa linha de pensamento, os impactos psicológicos são claros. Mesmo executando o correto, o policial passará por conflitos de valores morais e éticos. Nesse ponto, ainda como referência a entrevista realizada pela psicóloga Maria Antonieta Brito Beck (2021, p. 2), temos:

Quais aspectos devem ser considerados no atendimento psicológico a policiais? Primeiro, se ele está em sofrimento. Oferece risco a si ou a outras pessoas? O atendimento é preventivo? *Veio de confronto armado?* Encaminhamento médico? Corregedoria? É um pedido de ajuda ou mascaramento de possível delito? Em todos os casos citados é necessária a intervenção. Deve-se ficar atento às habilidades cognitivas e ao comportamento dos policiais, bem como às técnicas profissionais do psicólogo.

No entanto, em geral, a exposição à morte pode afetar a saúde mental dos profissionais que trabalham nessas situações, e a análise psicológica pode ser necessária para avaliar e prevenir quaisquer impactos negativos à saúde mental da equipe policial. É importante que as equipes policiais tenham acesso a serviços de apoio psicológico e aconselhamento, para lidar com o estresse e os traumas associados a situações de morte.

A Portaria PMDF N° 801/2012 adota as Diretrizes estabelecidas no Anexo I da Portaria Interministerial n° 4226 de 31 de dezembro de 2010, que trata a respeito do Uso da Força, no âmbito da Polícia Militar do Distrito Federal. O normativo é expresso em dizer:

11. Quando o uso da força causar lesão ou morte de pessoa(s), o órgão de segurança pública deverá realizar as seguintes ações:
  - a. Facilitar a assistência e/ou auxílio médico dos feridos;



- b. Recolher e identificar as armas e munições de todos os envolvidos, vinculando-as aos seus respectivos portadores no momento da ocorrência;
- c. Solicitar perícia criminalística para o exame de local e objetos bem como exames médico-legais;
- d. Comunicar os fatos aos familiares ou amigos da(s) pessoa(s) ferida(s) ou morta(s);
- e. Iniciar, por meio da Corregedoria da instituição, ou órgão equivalente, investigação imediata dos fatos e circunstâncias do emprego da força;
- f. Promover a assistência médica às pessoas feridas em decorrência da intervenção, incluindo atenção às possíveis sequelas;
- g. Promover o devido acompanhamento psicológico aos agentes de segurança pública envolvidos, permitindo-lhes superar ou minimizar os efeitos decorrentes do fato ocorrido; e
- h. Afastar temporariamente do serviço operacional, para avaliação psicológica e redução do estresse, os agentes de segurança pública envolvidos diretamente em ocorrências com resultado letal.

Portanto, é necessário afastar e avaliar a equipe policial para garantir que eles recebam a assistência necessária em relação à sua saúde mental.

## 2.5 Análise de dados de pesquisa

### 2.5.1 Metodologia

Para realização do presente trabalho foi utilizado o método de pesquisa qualitativo, ou seja, num primeiro momento procurou-se revisar a doutrina, estudo da legislação, artigos científicos e orientações institucionais. Em outro, aplicou-se um questionário buscando dados sobre o tema num grupo de policiais militares.

Nos estudos bibliográficos, foi traçado todo o delineamento do tema, situando-o historicamente e conceitualmente. Houve um estudo situacional da delegação do poder de polícia à Polícia Militar em relação à preservação da ordem pública, chegando, nesse contexto, à conceituação de procedimento operacional padrão especificando o protocolo a ser seguido em casos de morte por intervenção policial. Quantitativamente, foi aplicada uma pesquisa de forma digital com oito perguntas. Participaram da pesquisa 231 policiais militares.

### 2.5.2 Resultados e discussões da pesquisa.

A primeira pergunta endereçada aos entrevistados foi: *Qual seu posto ou graduação?* Sendo oferecido como opção de resposta todos os postos e graduações. Em análise, houve a participação de policiais militares pertencentes a todos os postos e graduações. Em porcentagens: Soldados 8%, Cabos 8%, Sargentos 17%, Subtenentes 2%, Cadetes 21%, Tenentes 16%, Capitães 20%, Majores 6%, Tenentes Coronéis 1%, Coronéis 1%.



A segunda pergunta: *Quanto tempo de serviço?* Nessa amostra de entrevistados em porcentagem, 23% têm de 1 a 5 anos de experiência em atividade policial, 24% têm de 6 a 10 anos, 21% têm 11 a 15 anos, 10% têm de 15 a 20 anos e 22% têm mais de 20 anos.

A terceira pergunta: *Quanto à complexidade, como você considera a ocorrência de uso da força letal contra infrator da lei com resultado morte?* Nessa amostra, 55% dos entrevistados consideram que a ocorrência é muito complexa, 38% tratam como complexa e 7% como com pouca complexidade.

A quarta pergunta: *Durante o desempenho de suas funções operacionais, já atendeu ocorrência que evoluiu para essa natureza de uso da força letal em infrator da lei não cooperativo contra injusta agressão letal atual ou iminente com resultado morte?* Dos entrevistados, 77% responderam que não; 23% responderam que já atenderam ocorrência que evoluiu para essa natureza. A quinta pergunta: *Em caso de resposta afirmativa da questão anterior. Após atuação na ocorrência (pós ocorrência) você sentiu a necessidade de alguma ajuda? Em que ponto? E quanto à instituição, se sentiu amparado em suas necessidades. Quanto às respostas, referem-se, majoritariamente, aos seguintes eixos:*

- Insegurança jurídica;
- Sentimento de ausência de tratamento adequado pela Instituição;
- Sentimento de receio dos demais policiais em apoiar a ocorrência;
- Receio de ameaças de comparsas do infrator da lei;
- Receio de ser tratado de forma diferente profissionalmente por ter feito o uso da força letal;
- Sentimento de ausência de reconhecimento da Instituição a um profissional que colocou a vida em risco;
- Ausência de orientação jurídica quanto aos procedimentos da PMDF e DCC;
- Ausência de acompanhamento psicológico pós-fato;
- Necessidade de auxílio e amparo jurídico;
- Receio com da repercussão midiática, que faz com que os demais policiais queriam auxiliar na ocorrência;
- Falta de clareza do CPU sobre o que quer na parte sobre a ocorrência;
- Excesso de cobrança do COPOM sem preocupar-se com a real situação dos policiais envolvidos na ocorrência;
- Falta de experiência do CPU com a ocorrência, o que prejudica o apoio;
- Falta de orientação para procedimentos básicos, como, por exemplo, a presença de “estranhos” que querem adentrar a cena de “crime”, utilizando-se do posto ou gradação mesmo com o local devidamente isolado;
- Ausência de apoio para isolamento e segurança no local;
- Ausência de um protocolo após a ocorrência pela PMDF.

A sexta pergunta: *Você tem conhecimento das ações e procedimentos que devem ser tomados pela guarnição policial e pela Instituição em ocorrências envolvendo uso da força letal policial contra injusta agressão letal atual ou iminente de infrator da lei não cooperativo com resultado morte?* Dentre os entrevistados, 62% relataram que têm conhecimento de alguns procedimentos e de algumas ações; 27% relataram que têm conhecimento de todos os



procedimentos e ações que devem ser tomadas; 11% relataram que não têm conhecimento dos procedimentos e ações que devem ser tomados.

A sétima pergunta: Em sua avaliação, uma guarnição policial, constituída por dois policiais experientes e preparados, que se depara com atendimento de ocorrência em que houve a necessidade de fazer uso da força letal contra infrator da lei necessita ou não do apoio das demais guarnições com conhecimentos de todas as ações a serem tomadas? Do público entrevistado, 96% entendem que há necessidade, 3% que não possuem certeza e 1% que não há necessidade.

A oitava pergunta: *Você considera importante um protocolo de procedimentos, de rápido acesso, com informações mais frequentes e atualizadas sobre ações a serem tomadas pela equipe policial em ocorrências de morte de infrator da lei por intervenção policial?* Do público entrevistado, 82% entendem ser extremamente importante; 14% que é muito importante; 3% importante; 1% não tão importante.

Discutindo os resultados, concluímos que a amostra abrangeu todos os postos e graduações de policiais militares do Distrito Federal. Quanto à experiência na atividade analisada pelos indicadores de tempo de serviço, observou-se uma distribuição homogênea, com o maior grupo representado por policiais militares com 6 a 10 anos de serviço.

Dos entrevistados, a maioria (92%) considera o tema como sendo muito complexo ou complexo, sendo que a maioria absoluta (55%) acredita que o tema é classificado como muito complexo. No entanto, apenas 23% dos entrevistados tiveram algum tipo de experiência ou contato com esse tipo específico de ocorrência.

Dessa amostra de entrevistados, apenas 27% afirmam ter conhecimento de todos os procedimentos e ações a serem tomados, enquanto os outros 73% têm conhecimento de alguns procedimentos ou não têm conhecimento dos procedimentos e ações que devem ser tomados. Assim, 96% entendem que há a necessidade de apoio de demais policiais nessa natureza de ocorrência, principalmente para guarnição policial militar constituída por dois policiais apenas.

Por fim, dentro do quantitativo entrevistado, 96% entendem que um protocolo de procedimentos para ocorrência com morte por intervenção policial é extremamente importante ou muito importante.

Esses dados estão expressos nos resultados da quinta pergunta, na qual até mesmo os policiais mais experientes, com maior tempo na atividade policial e que já tiveram algum tipo de contato com essa natureza de ocorrência, expressaram dificuldades, frustrações e sugestões relacionadas ao gerenciamento de ações nesse tipo de ocorrência.



Ao final, conclui-se que a pesquisa confirmou a tese da necessidade de instrumento. Mesmo entre os policiais mais experientes, pairavam dúvidas e inseguranças num assunto complexo e importante para a instituição. Sem dúvida, os policiais em sua maioria reconhecem a importância da implementação de um protocolo para o serviço operacional em situações envolvendo morte por intervenção policial. A relevância do tema pode ser observada com o resultado do formulário de pesquisa aplicado.

### 3 CONCLUSÃO

Não se pode admitir o caos em um Estado Democrático, por isso, o Estado investe sua Administração pelo poder de polícia com objetivo não só de regular, mas condicionar a vida social a melhores parâmetros. Importante ter-se em mente que ação policial militar é regida pelo princípio da legalidade, o que significa que a lei não pode ser desrespeitada e nem o administrador pode exceder as barreiras legais, pois isso se caracteriza como arbitrariedade passível de sanção penal.

Em qualquer Estado Democrático, vida e liberdade serão consideradas como valores supremos, a par da segurança. A Polícia Militar fundamenta-se mais no conceito de ordem social, pois procura ir além do estado de direito. Procura alcançar a convivência pacífica ao lado da harmonia nas relações sociais.

Esse é o papel da Polícia Militar do Distrito Federal: servir e proteger. No entanto, a preservação da ordem pública requer aprimoramento constante. Nesse sentido, como demonstrado neste trabalho, o Procedimento Operacional Padrão (POP) mostra-se como uma ferramenta importante para a inovação e adaptação às mudanças.

Ficou demonstrado que a PMDF possui um arcabouço jurídico-administrativo que ampara suas atividades, porém, é necessário que esse conhecimento seja levado de forma prática à tropa. Nesse sentido, o POP pode desempenhar essa função de maneira rápida e objetiva.

Especificamente em relação ao POP voltado para morte por intervenção policial militar, ficou evidenciado que os policiais militares percebem ser um tema de certa complexidade e que se sentem inseguros em relação à decisão sobre quando e qual procedimento adotar.

Trata-se de uma conduta necessária, porém drástica, que mesmo sabendo da possibilidade de ocorrer, o policial nunca planeja tomar. O policial militar não sai às ruas com a intenção de matar. E, como foi demonstrado, quando isso ocorre, há graves consequências psicológicas para o profissional, que necessita de afastamento para tratamento.



A guarnição policial-militar deve ser resguardada. A PMDF é reconhecida como a polícia militar menos letal do Brasil, ou seja, possui menos contato com procedimentos dessa natureza de ocorrência, o que justifica a necessidade desse POP. Trata-se de uma situação não rotineira que gera dúvidas e insegurança quanto aos procedimentos a serem adotados. Além disso, a repercussão social também não é positiva, reforçando a necessidade de procedimentos que promovam transparência e segurança para a guarnição policial-militar.

Resumidamente, é uma sugestão de sequência de ações que visa aperfeiçoar metodologias de acordo com a nossa atual realidade. Esse documento esclarece e qualifica o nosso efetivo policial em uma situação singular, mas o mais importante é que possibilita a evolução da ciência policial por meio da discussão sobre o tema.

## REFERÊNCIAS

"**Caso George Floyd: 11 mortes que provocaram protestos contra a brutalidade policial nos EUA.**" Mundo. G1 (globo.com). Disponível em: <https://g1.globo.com/mundo/noticia/2020/05/30/caso-george-floyd-11-mortes-que-provocaram-protestos-contra-a-brutalidade-policial-nos-eua.ghtml>. Acesso em: 22 fev. 2023.

"**Morte de Genivaldo repercute na imprensa estrangeira: '2 anos após Floyd'...**" UOL Notícias - Internacional. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/internacional/ultimas-noticias/2022/05/27/genivaldo-morreu-no-aniversario-de-2-anos-da-morte-de-george-floyd.htm?cmpid=copiaecola>. Acesso em: 22 fev. 2023.

"**MPF abre investigação para apurar denúncias de agressão contra dois jovens em Sergipe por policiais rodoviários federais. (2022, maio 27)**". G1 Sergipe. Disponível em: <https://g1.globo.com/se/sergipe/noticia/2022/05/27/mpf-abre-investigacao-para-apurar-denuncias-de-agressao-contra-dois-jovens-em-sergipe-por-policiais-rodoviarios-federais.ghtml>. Acesso em: 22 fev. 2023.

ANDREA FERREIRA, Sergio. **Poder e Autoridade da Polícia Administrativa**. 3. Ed., Rio de Janeiro: Editora Forense, 1998.

ARAÚJO, Erivaldo Gomes de. **Poder de Polícia na Polícia Militar**. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2001.

ASSIS, Jorge César de. **Lições de Direito para a atividade policial militar**. 4. Ed Curitiba: Editora Juruá, 1999.

BEZNOZ, Clóvis. **Poder de Polícia**. São Paulo, Editora Revista dos Tribunais, 1999.

BRASIL. Código Penal Militar. **Decreto-Lei nº 1.001, de 21 de outubro de 1969**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 out. 1969. Disponível em: <link para o Diário Oficial da União em que foi publicado o Decreto-Lei nº 1.001/1969>. Acesso em: 25 fev. 2023.



BRASIL. Código Penal. **Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 31 dez. 1940. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del2848compilado.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848compilado.htm). Acesso em: 10 mai. 2023.

BRASIL. Código Tributário Brasileiro. **Lei nº 5.172, de 25 de outubro de 1966**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 27 out. 1966. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5172.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5172.htm). Acesso em: 10 mai. 2023.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 10 mai. 2023.

CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA DE SANTA CATARINA - 12ª Região. **Saúde mental dos policiais em pauta**. Disponível em: <https://www.crpssc.org.br/noticias/saude-mental-dos-policiais-em-pauta>. Acesso em: 23 abr. 2023.

CRETILLA JÚNIOR, José. **Curso de Direito Administrativo** – De acordo com a Constituição de 1988. 11. Ed., Rio de Janeiro: Editora Forense, 1999.

\_\_\_\_\_. **Do Poder de Polícia**. Rio de Janeiro: Editora Forense, 1999.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 12. Ed., São Paulo: Editora Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Discricionariedade administrativa na Constituição de 1998**. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

ENCONTRO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO, 1., 2015, Brasília. **Anais do 1º Encontro Nacional do Ministério Público**. Brasília: CNMP, 2015.

Fórum Brasileiro de Segurança Pública. (2022). **Anuário Brasileiro de Segurança Pública 2022**. Disponível em: <https://forumseguranca.org.br/publicacoes/anuario-brasileiro-de-seguranca-publica>. Acesso em: 31 mar. 2023.

GASPARINE, Diógenes. **Direito Administrativo nos termos da Constituição Federal de 1998**. São Paulo: Saraiva, 1999.

GUIMARÃES, Rodrigo Régner Chemim. **Controle Externo da Atividade Policial pelo Ministério Público**. Curitiba: Juruá, 2002.

LAZZARINI, Álvaro. **A segurança Pública e o aperfeiçoamento da polícia no Brasil**. Exposição no encontro de Comandantes Gerais das Polícias Militares. SP, 1991.

\_\_\_\_\_. **Abuso de Poder x Poder de Polícia - O Alferes**. Belo Horizonte, v. 11, n.º 45, 1997.

LOPES JR., Aury. **Direito processual penal**. 17. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020. Disponível em: [https://www.estantevirtual.com.br/livros/aury-lopes-jr-/direito-processual-penal/1563368735?gclid=EAIaIQobChMIyGwv42M\\_wIV](https://www.estantevirtual.com.br/livros/aury-lopes-jr-/direito-processual-penal/1563368735?gclid=EAIaIQobChMIyGwv42M_wIV). Acesso em: 23 fev. 2023.



MADEIRA, Jose Maria Pinheiro. **Reconceituando o Poder de Polícia**. Rio de Janeiro: Editora Lúmen Júris, 2000.

MASAGÃO, Mário. **Curso de Direito Administrativo**. 6. ed., São Paulo: Revista dos Tribunais, 1977.

MELO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 18. ed. rev. e atual. São Paulo: Malheiros Editores, 2005.

OLIVEIRA, C. A. **Polícia militar e direitos humanos: as boas práticas na formação policial**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2015.

POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Plano Estratégico 2023-2034**. Brasília, DF: PMDF, 2023. Disponível em: [https://www.pmdf.df.gov.br/images/2023/PDF/Institucional/Plano\\_Estrategico\\_PMDF\\_2023\\_2034.pdf](https://www.pmdf.df.gov.br/images/2023/PDF/Institucional/Plano_Estrategico_PMDF_2023_2034.pdf). Acesso em: 24 mar. 2023.

POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Portaria PMDF nº 1.176 de 29 de abril de 2021**. Dispõe sobre os procedimentos de preservação de local de crime militar, de cadeia de custódia de vestígios coletados em locais ou em vítimas de crimes militares e dá outras providências. Brasília - DF. Disponível em: [https://intranet.pmdf.df.gov.br/LegislacaoConsulta.asp?Til\\_Codigo=9&leg\\_Numero=1176&Leg\\_DataDocumento=&Leg\\_NumeroBCG=](https://intranet.pmdf.df.gov.br/LegislacaoConsulta.asp?Til_Codigo=9&leg_Numero=1176&Leg_DataDocumento=&Leg_NumeroBCG=). Acesso em: 25 mar. 2023.

POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Portaria PMDF nº 801, 15 de agosto de 2012** adota as Diretrizes estabelecidas no Anexo I da Portaria Interministerial nº 4226 de 31 de dezembro de 2010, que trata a respeito do Uso da Força, no âmbito da Polícia Militar do Distrito Federal. Brasília - DF. Disponível em: [https://intranet.pmdf.df.gov.br/LegislacaoConsulta.asp?Til\\_Codigo=9&leg\\_Numero=176&Leg\\_DataDocumento=&Leg\\_NumeroBCG=](https://intranet.pmdf.df.gov.br/LegislacaoConsulta.asp?Til_Codigo=9&leg_Numero=176&Leg_DataDocumento=&Leg_NumeroBCG=). Acesso em: 25 mar. 2023.

POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Portaria PMDF nº 804, 16 de agosto de 2012**. Estabelece os serviços de coordenação e fiscalização operacionais. Brasília - DF. Disponível em: [https://intranet.pmdf.df.gov.br/LegislacaoConsulta.asp?Til\\_Codigo=9&leg\\_Numero=176&Leg\\_DataDocumento=&Leg\\_NumeroBCG=](https://intranet.pmdf.df.gov.br/LegislacaoConsulta.asp?Til_Codigo=9&leg_Numero=176&Leg_DataDocumento=&Leg_NumeroBCG=). Acesso em: 25 mar. 2023.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Síntese Histórica da Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro**. Disponível em: [www.policiacivil.rj.gov.br/paginas/apresentacao.htm](http://www.policiacivil.rj.gov.br/paginas/apresentacao.htm). Acesso em: 2 mai. 2023.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS. **Procedimento Operacional Padrão: POP**. 3. ed. Goiânia: PMGO, 2022. Disponível em: <https://www.pm.go.gov.br/downloads-2/>. Acesso em: 24 fev. 2023.

RIBEIRO, Diaulas Costa. **Ministério Público: dimensão constitucional e repercussão no processo penal**. São Paulo: Saraiva, 2003.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 21. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2000.

SILVA, Marcelino Fernandes da. **Procedimento Operacional Padrão (POP) no Uso da Força Letal Policial: Proposta de Modelo para a PMESP**. Revista de Estudos de Segurança

da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), v. 2, n. 2, p. 130-151, 2017. Disponível em: [https://www.direito.ufmg.br/revista/index.php/revista\\_seguranca/article/view/491/315](https://www.direito.ufmg.br/revista/index.php/revista_seguranca/article/view/491/315). Acesso em: 31 mar. 2023.

SOUZA, Tiago Pereira. Morte decorrente de intervenção policial: a quem compete a investigação? **Jusbrasil**. 2023. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/morte-decorrente-de-intervencao-policial-a-quem-compete-a-investigacao/595143206>. Acesso em: 2 mai. 2023.

SOUZA, R. M. Polícia, direitos humanos e cidadania: as boas práticas na formação policial. In: E. H. F. Freitas, R. C. F. Lima & L. F. R. Gonçalves (Orgs.), **Direitos humanos e segurança pública**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2016.

**Recebido em:** 22/06/2023

**Revisado em:** 26/09/2023

**Aceito em:** 30/10/2023

## APÊNDICE I – Proposta de Procedimento Operacional Padrão em atendimento de ocorrência com morte decorrente de intervenção policial militar

<b>PROCEDIMENTO GERAL EM ATENDIMENTO DE OCORRÊNCIA</b>	PADRÃO: XX
	PADRÃO N.º XX ESTABELECIDO EM XXX 2023
<b>PROCEDIMENTO N.º XX:</b> Procedimento geral em atendimento de ocorrência com morte decorrente de intervenção policial militar. <b>RESPONSÁVEL:</b> Guarnição Policial-Militar (GPM).	REVISADO EM XXX DE 2023
<b>I - ATIVIDADES CRÍTICAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>Atendimento de ocorrência rotineira que evolui para resistência ativa de infrator da lei.</li> <li>Após análise do cenário e fundamento dos fatos (excludente de ilicitude) a guarnição policial-militar opta por utilizar da força letal para cessar injusta agressão atual ou iminente.</li> </ol>	
<b>II – AÇÕES</b>	
<p>Informar ao COPOM atualizando sobre a ocorrência, informando da condição física da equipe e solicitando apoio do órgão competente (CBMDF, SAMU) para socorro de envolvidos na ocorrência. Informar ao CPU solicitando presença no local e apoio de outra guarnição policial-militar; Providenciar o isolamento inicial do local;</p> <p>Após a chegada do CPU, ao colher informações junto à guarnição policial-militar, deve acionar a cadeia hierárquica de informações:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Na estrutura, é necessário informar inicialmente ao Coordenador Regional de Policiamento (Capitão), e em seguida;</li> <li>Ao Coordenador Geral de Policiamento (Major), oficial superior de dia;</li> <li>Ao Comando do Batalhão da área;</li> <li>Ao oficial plantonista do Departamento de Correição e Disciplina (DCC) e</li> <li>Ao plantão do Centro de Comunicação Social da PMDF (CCS).</li> </ol> <p>Para isolamento do local o CPU deve substituir a guarnição envolvida na ocorrência por outra;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Por tratar de Infração Penal Militar de competência da PMDF para investigar, o local do crime deverá ser preservado até sua liberação pela Autoridade de Polícia Judiciária Militar.</li> </ol> <p>A guarnição policial deve ser preservada e orientada a registrar ocorrência PMDF, descrevendo a necessidade e as circunstâncias do uso da força, a qualificação e versão dos envolvidos (testemunha), caso tenha, bem como relacionar os objetos apreendidos, tipo da arma e quantidade de disparos realizados e quantidade de feridos/mortos atingidos pelos disparos.</p> <p>Deslocar a guarnição policial-militar a sede da corregedoria PMDF para registro dos fatos; Em caso de prisão de outro infrator da lei envolvido na ocorrência, a guarnição policial-militar deverá deslocar-se inicialmente à Delegacia da área para realizar o devido registro (crime comum) e somente depois à corregedoria da PMDF.</p> <p>A perícia no local será realizada pelo DCC, podendo ser realizado por outro órgão a partir do acionamento do próprio DCC;</p> <p>Tomada as medidas administrativas, a guarnição policial deverá ser afastada temporariamente do serviço operacional, para avaliação psicológica e redução do estresse. Em conjunto será realizado acompanhamento psicológico buscando minimizar os efeitos decorrentes do fato.</p>	
<b>III – RESULTADOS ESPERADOS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>Atendimento das ocorrências conforme o procedimento geral.</li> <li>Que a guarnição policial tenha apoio e tranquilidade para adotar as medidas administrativas inerentes à complexidade da ocorrência.</li> <li>Que toda cadeia de informação seja acionada com informações concretas, proporcionando proteção da imagem da guarnição policial-militar e da instituição.</li> </ol>	
<b>IV – AÇÕES CORRETIVAS</b>	

1. Caso a ocorrência irradiada não corresponda à constatação, a guarnição policial-militar cientificará ao COPOM;
2. Caso o abordado esteja nervoso, procure acalmá-lo, desencorajando reações ou ofensas;
3. Se por algum motivo houver feridos é necessário providenciar socorro pré-hospitalar e/ou médico o mais rápido possível;
4. Caso não seja constatado o óbito do infrator da lei, remover a arma de fogo do seu alcance;
5. Caso o infrator da lei esteja ativo e as condições de segurança sejam favoráveis, realizar o algemamento e proceder à busca pessoal;
6. Caso haja alteração do grau de risco, superior ou inferior, em relação ao inicialmente apresentado pelo infrator da lei, adotar a ação pertinente;
7. Caso o infrator da lei empreenda fuga efetuando disparos de arma de fogo, mas haja risco a terceiros, não efetuar disparos, barricar, manter a visualização, determinar sua parada e a colocação da arma no chão e informar as características do infrator da lei ao COPOM, solicitando apoio e cerco policial militar;
8. Caso o infrator da lei esteja mantendo pessoa refém, acionar apoio via COPOM da unidade especializada.
9. Durante a preservação do local, caso haja a presença de policiais ou demais autoridades que insistam em acessar o local realizando registros fotográficos ou mesmo manuseando objetos, informar imediatamente da situação atual preservação tomando nota da identificação dos policiais ou autoridades.
10. A guarnição policial-militar deve abster-se de realizar entrevistas ficando a cargo de policial militar indicado pelo CCS.

#### **V – AÇÕES NÃO RECOMENDÁVEIS**

1. Deixar de realizar os encaminhamentos necessários e previstos.
2. Não documentar o fato ou as circunstâncias observadas pela guarnição policial-militar de serviço, bem como não qualificar devidamente os envolvidos.
3. Deixar de comunicar a ocorrência às autoridades competentes.

#### **VI – FUNDAMENTAÇÃO LEGAL**

1. Decreto-Lei nº 1.001/1969 (Código Penal Militar).
2. Decreto-Lei nº 1.002/1969 (Código de Processo Penal Militar).
3. Decreto-Lei nº 2.848/1940 (Código Penal).
4. Decreto-Lei nº 3.688/1941 (Lei de Contravenções Penais).
5. Decreto-Lei nº 3.689/1941 (Código de Processo Penal).
6. Lei Federal nº 9.099/1995 (Lei dos Juizados Especiais Cíveis e Criminais).
7. Portaria PMDF nº 1.176/2021 (Procedimentos de preservação de local de crime militar, de cadeia de custódia de vestígios coletados em locais ou em vítimas de crimes militares).
8. Portaria PMDF Nº 801/2012 Adota as Diretrizes estabelecidas no Anexo I da Portaria Interministerial nº 4226 de 31 de dezembro de 2010, que trata a respeito do Uso da Força, no âmbito da Polícia Militar do Distrito Federal.
9. Portaria PMDF nº 804/2012. Estabelece os serviços de coordenação e fiscalização operacionais.
10. Súmula Vinculante STF nº 11/2008.



---

**SUPPLY CHAIN MANAGEMENT APPLIED TO CRIMINAL AGRICULTURE: A case study of cocaine seizures in Brazil.**

**GESTÃO DE CADEIA DE SUPRIMENTOS APLICADA À AGRICULTURA CRIMINAL: Um estudo de caso de apreensões de cocaína no Brasil.**

**GESTIÓN DE CADENA DE SUMINISTRO APLICADA A LOS CULTIVOS ILÍCITOS: Un estudio de caso de incautaciones de cocaína en Brasil.**

Mara Luiza Gonçalves Freitas<sup>1</sup>

 <https://orcid.org/0000-0001-9994-4957>

**ABSTRACT**

Transnational criminal organizations such as those that operate in international drug trafficking function as multinationals, which is why it is possible to observe clear fundamentals of business management in their operations. Among them, those observing Supply Chain Management and Operations, common to legal business on a global scale, stand out. In this study, based on observations of 21 (twenty-one) large seizures of cocaine carried out by Brazilian security forces between 2017 and 2023, the application of such concepts is evident. The analyzed sample, select due to its homogeneous profile, contains import standards such as the size of the bales, the packaging technique, the type of textile fiber used in the bale packaging, the sewing pattern of the bales, the means of transport, the dynamics of logistic integration between the different stages of the supply chain. The complexity of the crime in question and the dynamics of supply chain management is a preponderant factor for its efficiency, maintenance of scale and mitigation of costs associated with losses resulting from seizures. It is also crucial for assessing the level of difficulty faced by security forces in combating international drug trafficking: the dependence on defense infrastructure, technology and intelligence is clear for defense, homeland security and police activities to be successful.

**Keywords:** Supply Chain Management; Criminal Agriculture; Cocaine Seizures; Brazil.

**RESUMO**

Organizações criminosas transnacionais como as que atuam no tráfico internacional de drogas funcionam como multinacionais, razão pela qual é possível observar em suas operações claros fundamentos de gestão empresarial. Dentre eles, destacam-se os relacionados à Gestão de Cadeia de Suprimentos e Operações, comuns aos negócios legais de escala global. Nesse estudo, a partir de observações de 21 (vinte e uma) grandes apreensões de cocaína realizadas pelas forças de segurança brasileira entre 2017 e 2023, evidencia-se a aplicação de tais conceitos. A amostra analisada, selecionada em razão do seu perfil homogêneo, contém padrões importantes tais como o do tamanho dos fardos, na técnica de acondicionamento, no tipo de fibra têxtil dos fardos, no padrão de costura dos fardos, no meio de transporte, na dinâmica de integração logística entre os distintos momentos da cadeia de suprimentos. A complexidade do delito em relevo e a dinâmica da gestão da cadeia de suprimentos é um fator preponderante para a sua eficiência, manutenção de escala de e mitigação de custos associados a perdas, decorrentes das apreensões. Ela também é determinante para a aferição do nível de dificuldade enfrentado pelas forças de segurança no combate ao tráfico internacional de drogas: fica clara a dependência de infraestrutura de defesa, de tecnologia e de inteligência para que a atividade policial e de defesa sejam bem-sucedidas.

---

<sup>1</sup> Master in Administration from the Federal University of Lavras (UFLA). Lattes profile: <http://lattes.cnpq.br/0286608413224815>

Contato: [freitas.mlgf@gmail.com](mailto:freitas.mlgf@gmail.com)

**Palavras-chaves:** Gestão de Cadeia de Suprimentos; Agricultura Criminal; Apreensões de Cocaína; Brasil.

## RESUMEN

Organizaciones criminales transnacionales, como las que operan en el tráfico internacional de drogas, funcionan como multinacionales, razón por la cual es posible observar en sus operaciones claros fundamentos de gestión empresarial. Entre ellos, se destacan los relacionados con la Gestión de la Cadena de Suministro y Operaciones, comunes a los negocios legales a escala global. En este estudio, a partir de observaciones de 21 (veintiuna) grandes incautaciones de cocaína realizadas por las fuerzas de seguridad brasileñas entre 2017 y 2023, se evidencia la aplicación de tales conceptos. La muestra analizada, seleccionada debido a su perfil homogéneo, contiene estándares importantes, como el tamaño de los fardos, la técnica de acondicionamiento, el tipo de fibra textil de los fardos, el patrón de costura de los fardos, el medio de transporte y la dinámica de integración logística entre los distintos momentos de la cadena de suministro. La complejidad del delito en cuestión y la dinámica de la gestión de la cadena de suministro son factores preponderantes para su eficiencia, mantenimiento de escala y mitigación de costos asociados a pérdidas derivadas de las incautaciones. También es determinante para evaluar el nivel de dificultad enfrentado por las fuerzas de seguridad en la lucha contra el tráfico internacional de drogas: queda clara la dependencia de la infraestructura de defensa, la tecnología y la inteligencia para que la actividad policial y de defensa sean exitosas.

**Palabras clave:** Gestión de la Cadena de Suministro; Cultivos ilícitos; Incautaciones de Cocaína; Brasil.

## 1 INTRODUCTION

Packing is an important part of the supply chain process, especially in international business. This concept is valid to legal business and to illegal business. Drug trafficking involves several processes from goods to leave the producing regions – located mainly in Central America, South America, North Africa, and East Asia - and reach the final consumer – located all around the world, especially in Europe and the United States. At each stage, the packing is different, due to the volumes to be transported. This adaptation is strategic when the subject is cocaine hydrochloride or base paste.

The sophistication of this criminal business is evidenced by the diversity of transport techniques, and concealment tactics - with the clear intention of circumventing the authorities - and bottling technologies - aimed at preserving an illicit product with extremely high added value to criminal organizations - in each of the links in the production chain: from the producer to the final users. In other words, the packages observed in research vary from plastic bags in barrels or sisal bales, to kraft paper wrappers with excessive use of adhesive tape (common in cocaine tablets or pieces) and Eppendorf-type tubes (common in sale to final drug users). The bottling demonstrates the level of professionalization of the criminal organizations that operate



in cocaine Agrocriminal Supply Chain (AGROCRIM), which, given the inherent risk in the illicit activity, relies on robust industrial techniques to preserve the integrity of its product, largely transported in extremely steep conditions, as in some submerged areas of ships, such as the sea chest.

In this paper, our proposal is to discuss the impact of packaging on cocaine hydrochloride or base paste logistics, focusing on case studies of seizures carried out by Paraguayan, Brazilian and European security forces. It's intended, as a general aim, to highlight the traceability of these apprehensions. The paper is divided in four parts. In the first, a brief theoretical review is presented. In the second part, the methodological procedures, essential for the case study, are presented. In the third part, data analysis and discussions are carried out. In the fourth and last part, the final considerations are presented.

## 2 SUPPLY CHAIN MANAGEMENT CONCEPTS, PACKING AND COCAINE AGROCRIM PROCEDURES

### 2.1 Initial concepts

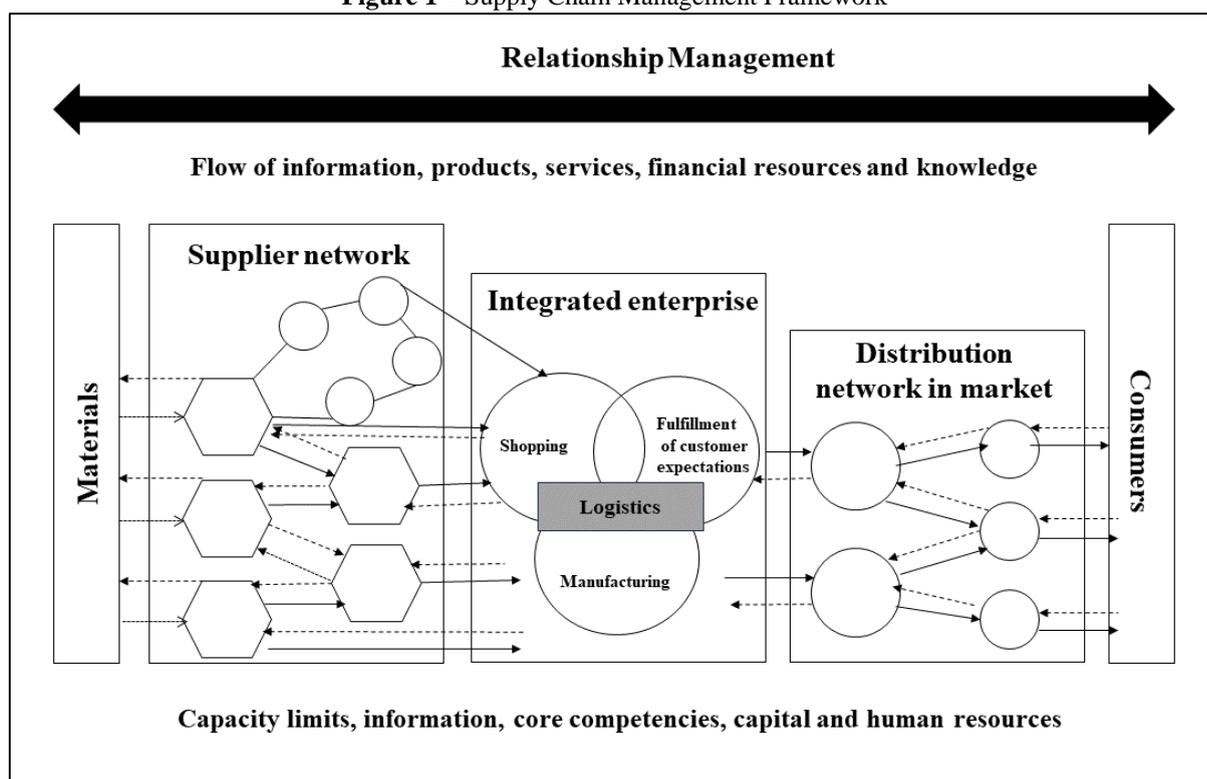
Transnational Organized Crime specializing in agrocriminal activities is a traditional example of a sustainable supply chain, as seen in the cases of *Erythroxylum coca*, *Cannabis Sativa*, *Cannabis Indica* and *Papaver somniferum*. Each of them has its own robust production chain, capable of connecting producers to final consumers on a global scale. Therefore, these are businesses totally dependent on distribution channels and logistical strategies (with extensive use of transportation modal structures) common to legal businesses. Supply Chain Management is conceptualized by Coughlan *et al* (2002, p.20) “as a set of interdependent organizations involved in a process of making one or more products or services available for use or consumption”. Mentzer *et al* (2001), define it as “[t]he systemic, strategic coordination of the traditional business functions and the tactics across these business functions within a particular company and across businesses within the supply chain, for the purposes of improving the long-term performance of individuals companies and supply chain as a whole”. Von der Vorst *et al* (2007, p.7) conceptualize “Supply Chain as a sequence of (decision making and execution) processes and (material, information and money) flows that aim to meet final customer requirements, that take place within and between different stages along a continuum, from production to final consumption”.

This concept, in the view of Bowersox *et al*. (2007), is segmented into two perspectives:



that of the supply chain management itself and that of logistics. While supply chain is understood by them as “collaboration between companies to drive strategic positioning to improve operational efficiency”, logistics is defined by the same authors as “the work required to transport and position inventory throughout an entire supply chain” (Bowersox *et al*, 2007). This conceptual symbiosis can be better understood in the schematic model proposed by the authors (Figure 1). The most relevant contribution of this model is the understanding that the more synergistic the relationships between each of the actors inserted in the supply chain framework, the greater the value added to the product or service. The success of this synergy depends on the success of five critical streams: information, products, services, financial resources, and knowledge. And understanding the weaknesses, limitations related to capacity limits, information, core competencies, capital, and human resources.

**Figure 1 – Supply Chain Management Framework**



Source: Bowersox *et al*, 2007.

The specificity of the strengths and weaknesses of the supply chain is what will determine the relational cohesion between the actors, the capacity to support competition and the fulfillment of contracts, and the logistical efficiency and success in delivering quality products and services, with due added value, to final consumers. This flow (of information and products), according to Coughlan *et al* (2002, p. 27), is fostered by a set of members:

manufactures (or producers), intermediaries (wholesalers, retailers, and specialists) and end users (corporate customers and end consumers). This interlocution creates the specificity of the channel and its ability to add value to the product along the supply chain. The authors (p.27) also add that “often, a channel member can be considered the “channel captain” [...] an organization that has the greatest interest in channel efforts for a given product or service, and who acts as a leader in establishing and maintaining channel linkages”. The premise of such a structure is “reducing decision-making uncertainties” of the stakeholders (VON DER VORST *et al*, 2007, p. 12). Such arguments are valid for both licit and illicit business, the focus of this study.

Drug trafficking is anchored in two segments of narcotics: chemical-based drugs (synthetic drugs manufactured entirely in laboratories) and plant-based drugs (drugs whose raw material comes from plants). Both one and the other segment have a supply chain. In this study, the focus is on cocaine, which is an Agrocriminal Supply Chain (AGROCRIM), concept proposed by Freitas (2019, p.21):

Agrocriminal Supply Chain (AGROCRIM) is conceptualized as agricultural-based criminal activity structured based on governance brought by a criminal organization, be it national or transnational with coordinates both horizontally and vertically an expressive set of criminal offenses, forming an all dynamic, complex, sophisticated, economical, and organizationally sustainable, with a strong impact on the stability of National and Subnational States and civil society in one or more countries.

In Cocaine AGROCRIM, the role of criminal actors, and their size, their negotiating capacity, are essential for safeguarding the sophisticated model of governance that in Latin America alone, is made up of 125 (one hundred twenty-five) organizations - according to FREITAS (2022) - whose contractual arrangements are crucial for operational capacity to achieve global scale, using logistical efficiency competently and illicitly. These organizations are segmented in scientific study about governance mechanisms in agrocriminal organizations in Latin America in 12 (twelve) types of criminal organizations (FREITAS, 2022; p. 27-28): (1) mafia, (2) cartel, (3) multinational criminal company, (4) national criminal company, (5) regional criminal company, (6) crime syndicate, (7) faction, (8) criminal group, (9) paramilitary group, (10) neo-paramilitary group, (11) terrorist group, (12) militia. (Please, dear reader, see the updated governance structure in appendix 2 of the study until November 2023. With update, there are 155 (one hundred fifty-five) criminal organizations in the region).

Investigative works such as *The Infiltrator: my secret life behind the scenes of money laundering in the Medellin Cartel*, by Special Agent of United States Drug Enforcement Administration (DEA) Robert Mansur, publish in 2009; *Cocaine: The Caipira Route* (2018) and



*Cabeça Branca*: the hunt for the biggest drug trafficker in Brazil (2021), both by Brazilian investigative journalist Allan de Abreu, offer a dimension of the economic power and operational capacity of criminal organizations specialized in international drug trafficking. In the following excerpts, it is possible to observe the impact of this magnitude on the dynamics of business principles of supply chain management applied to crime:

Rudy Armbrrecht, one of the Medellín Cartel's top organizers, had worked closely with the entire cartel commission to prepare some of the most sensitive operations in the United States. If the organization needed to buy a set of planes or if they needed to check the viability of some global money laundering scheme, it was Rudy they called (MANZUR, 2009, p. x; our translation).

On both farms, Luciano [Tio Patinhas] maintained laboratories to refine drugs and multiply their quantity – each 300 kilos turned into 1 ton of good quality cocaine [...]. Days later, the drug ended up being shipped to São Paulo and Europe, again escorted by strong armed surveillance. Each of these trips generated a profit of BRL 5 million, estimates the Federal Police. (ABREU, 2018, p. 42; our translation).

In October 2017, the gang took three tons of cocaine from Venezuela to Suriname, in flights of 300 kilos each of the drug in Cessna 210 planes. Through the DEA, Brazilian agents Tiago Conceição and Rodrigo Carvalho called the Surinamese police [...]. Three days later, on February 28, Surinamese police found a semi-submersible 20 meters long and 7 meters wide on the Saramacca River, west of Paramaribo and close the Tabiti River, with the capacity to transport up to 7 tons of cocaine to the Africa or the Iberian Peninsula, manufactured by a Colombian group. (ABREU, 2021, p.156-157; our translation).

The operational capacity and dynamics of Cocaine AGROCRIM constitute an important challenge for security forces in five relevant spheres: intelligence, investigation, repression, homeland security and defense (FRANÇA, 2018; GRECO, 2020), because it is not uncommon for a coalition of transnational criminal organizations, such as those seen in Latin America context, involving Colombian cartels (for example, the Gulf Cartel and the Cali Cartel), Mexican Cartels (the Sinaloa Cartel and the Jalisco New Generation Cartel), Brazilian Cartel (First Command of the Capital) or great criminal groups (Rotela Family, Mota Family, Mara Salvatrucha), European Mafias ('Ndrangheta, Calabrian Máfia, Albanian Máfia), to count on the support of paramilitary organizations (FARC, National Liberation Army, *Ejército del Pueblo Paraguayo*), terrorists groups (Al-Qaeda, Hezbollah, Boko Haram), and specialized groups of hitmen (Black Eagles) (NEUMANN, 2018; FREITAS, 2021).

In the Brazilian case, for example, the difficulty level is increased due to its land border, which is continental. The country borders all major *Erythroxylum coca* producing countries: Colombia, Peru, Bolivia (and more recently, Venezuela). Policia Federal data point out that only 10% of all narcotics that enter the national territory are seizures. This fragility was measured by Freitas (2020). The author found in the data analysis a preference of the Brazilian



Federal Police to concentrate their actions in ports and airports, which, in the author's view, contributes to inefficiencies in the federal repression model of drug trafficking, which, according to the study, can be corrected with the institutional coalition model.

## 2.2 Characterization of Cocaine Agrocrim

*Erythroxylum coca* shrub is native to the Andes Region, which reaches between 2 and meters in height, commonly found at altitudes of 200 to 300m above sea level, in regions of slopes, which offer mild temperatures between 18°C and 22°C (64,4°F and 71,6°F). It is a plant that demands specific edaphoclimatic conditions, found in countries such as Colombia, Peru and Bolivia, the biggest producers (GOOTENBERG, 2008). The harvesting of coca leaves (the commercial product) commonly begins in the bush's second year of life (the plant's life cycle varies between 25 and 40 years) and is quarterly, with productivity that varies between 800kg and 2,500kg per hectare. The main destinations of the leaves, which have more than 14 alkaloids, are consumption in *natura* (as part of cultural patterns of Andean ancestral people, in form of teas or chewing or *chaccar*), pharmaceutical industry and the illegal production of base pasta and coca hydrochloride, which fosters one of the most profitable criminal businesses in the world (GOOTENBERG, 2008; SOCIEDAD ESPAÑOLA DE PRODUCTOS HUMICOS, 2010; MATTEUCCI & MORELLO, 2022). A study carried out by the United Nations Office on Drug and Crime (UNODCS) in 2006 in partnership with the Colombian Government indicates that, on average, between 4 and 5 leaf harvests are carried out per year.

Los ciclos productivos dependen de factores como la aspersión aérea, factores climáticos, biológicos, agrológicos y las variedades sembradas (por ejemplo, la variedad "cuarentena" tiene ciclos cortos y puede alcanzar cosechas cada cuarenta días). De acuerdo con el reporte de los cultivadores, un lote de coca se cosecha varias veces durante el año y varía de una región a otra. En ocasiones, el agricultor define el momento de la cosecha por las circunstancias del mercado y favorabilidad en precios y no por la madurez del cultivo.

Se observaron cuatro períodos bien definidos: 45 días, 60-70 días, 75-90 días y 120 días. En los 463 lotes de coca en los que se realizó la prueba de rendimiento, el número promedio de cosechas al año fue de 4,5 que equivale a una cosecha cada 81 días (UNODCS, 2006, p.18).

Illegal production is supported by enticing traditional family producers. This enticement is commonly carried out either by transnational criminal organizations or paramilitary groups, which lead producers to move from licit activities (coffee production, for example) to the production of raw material for the narcotic, which requires at least 350 kg of dry leaves for each kilogram of base paste. Matteucci and Morello (2022), point out that 60 (sixty) tons of dry leaves are needed to produce 01 (one) ton of cocaine hydrochloride. According to the agronomic



report of the *Sociedad Española de Productos Húmicos* (2010), the annual production per hectare of a coca producing region can vary between 800 and 2,500kg/hectare. Everything will depend on the quality of the cultural treatments, the edaphoclimatic conditions, the fertilization techniques and the *Erythroxylum coca* varieties used. As explained by Wainwright (2017) in the bestseller *Narconomics: how to run a drug cartel*, right now, 350kg of dry leaves cost about \$ 350.00 (three hundred and fifty dollars).

Although there is deliberate participation of producers in production for cultural (or economic) reasons, normally the production conditions are commonly inhumane and are often the product of regional histories of systematized violence, institutional corruption, and serial homicides. The regions of production are a constant target of criminal organizations and paramilitary groups (FREITAS, 2019, 2021; CUESTA, 2022). This is, in itself, a huge public safety challenge for National and Subnational States, as coca crops are difficult to locate (they are usually hidden by the forest) and require the use of technologies such as drones and satellites for their location, and are difficult to eradicate (given that the alternatives are spraying glyphosate by area, which causes severe damage to the environment, and the use of specialized personnel, such as the military who pull the bushes manually). It is worth mentioning that production aimed at drug trafficking (on an industrial scale) causes severe impacts on the environment (both in production and in the mitigation carried out by the authorities), which is a problem arising (UNODCS, 2006; MATTEUCCI AND MORELLO, 2022).

The base paste, according to Araújo (2006), is produced by macerating the leaves, a process that is sophisticated with the use of different types of solvents and acids. From there, treatment with other solvents and hydrochloric acid is carried out, which generates cocaine hydrochloride. Matteucci and Morello (2022) explain in their study that “[...] to process 60 (sixty) tons of dried leaves, the following are used: 8,900 liters of kerosene; 5000 liters of sulfuric acid; 2.5kg of calcium carbonate; 0.5 tons of carbide; 2.5 tons toilet paper; 1000 liters of acetone; 1000 liters of toluene”. At this stage, still at the Andean producer level, both the base paste and the cocaine hydrochloride are pressed into molds (like bricks), weighing approximately 1 kg. These molds may or may not have high or low embossed details, which mark the piece directly. After compression, they are protected by a set of packing: plastic, adhesive tape, kraft paper. This format, apparently very common in seizures carried out by security forces, aims to increase the efficiency of the use of space. Right now, once this has been converted into a kilo of cocaine, it can be sold in Colombia, for example, for \$800.00 (eight hundred dollars) (WAINWRIGHT, 2017).

The transport of cocaine hydrochloride and base paste from the laboratories located in



the jungle to be made available to wholesalers can be carried out on foot or using aircraft, commonly helicopters (walking is more common in Colombia, while traveling by helicopters in Bolivia and Peru). At this point, the kilo of cocaine reaches \$2,200.00 (two thousand and two hundred dollars) (WAINWRIGHT, 2017). The intention at this first moment, it seems, is the concentration of volume at secret strategic points maintained by transnational criminal organizations such as cartels and paramilitary groups. It is important to highlight that means of air transport is eventually used to transport the narcotic from its origin to port regions, such as those in Brazil, to later be illegally introduced into other modes of transport, such as maritime transport. From that moment on, these organizations prepare loads for what we will be referred to export here. Some relevant precautions are taken at this stage: (i) reinforcement of the packaging of each piece, with the application of marks on them (copies or impressions of brands of drinks, perfumes, clothes, cartoons) and more layers of plastic and adhesive tape and (iii) preparation of bales, protected with plastic polyethylene film and packed either in sisal bales or bags or polyester travel bags. This preparation, as can be inferred from the analysis of seizures carried out by the security forces, is directly associated with the logistical scheme of drug trafficking.

**Figure 2 – Example of cocaine seizures carried out in Brazil and their possible logistical interlocation, between 2020 and 2021 – Brands “Cougar”, “Israel Flag”, “Bottega”, “New York Yankee”.**



Source: Elaborated by the author.

In Figure 2, an illustrative example of the logistical scheme based on my notes of drug trafficking can be seen. It contains the analysis of cocaine seizures carried out by the Brazilian security forces (Federal Highway Police of Brazil, Federal Police of Brazil, Federal Revenue

of Brazil), labeled with the brands “Cougar”, “Israel Flag”, “Bottega”, “New York Yankee”. Due to the pattern of the marks, it is observed that they appear in seizures carried out in the Brazilian states of Mato Grosso (Nobres and Rondonópolis cities), Mato Grosso do Sul (Ponta Porã and Campo Grande), São Paulo (Arujá), Minas Gerais (Belo Horizonte), Rio Grande do Norte (Natal), Rio de Janeiro (Resende), in the period between 2020 and 2021. It is inferred from the volume of seized cargo (possibly originally from Bolivia) that the focus was on exporting cocaine using the Brazilian port infrastructure.

The traffickers, in this phase, provide for the contamination of the loads, through violation of containers. In addition to this traditional criminal technique, other subterfuges are used, such as hiding narcotics in licit cargoes before they (or containers) are sealed (a more sophisticated perspective of criminal export activity), corruption of ship crews, with narcotics cargo on the high seas (the cargo is taken inside the ships) and the most complex and dangerous of all, the inclusion of drugs in sea chest (an operation carried out by professional divers co-opted by organized crime). In addition to the maritime environment, the air environment is also used. In this modality in addition to mules (co-opted people who carry narcotics in their bodies and in their luggage), there are schemes identified by the authorities, involving corruption of airport agents and teams of aviation companies (and official government aviation teams, such as head of state and government). The objective, whether by sea or air, is to allow cocaine to reach the other side of the ocean.

When illicit cargo arrives at destinations located in the African, European, Asian, and Oceanic continents, it is managed by large criminal organizations (*Ndrangheta*, *Albanian Mafia*, *Russian Mafia*, for example) and terrorist groups (*Boko Haram* and *Al Qaeda*) and/or paramilitaries groups (*Wagner Group*, *Al-Shabaad*) (NEWMANN, 2018; FREITAS, 2021). When it reaches an important market, such as the United States, as Wainwright (2017) explains, a kilo of pure cocaine costs \$14,500.00 (fourteen thousand and five hundred dollars). These groups are responsible for distributing cocaine to regional wholesalers (located in strategic regions, such as the Iberian Peninsula, for example), which are responsible for distributing into other local wholesalers, who supply local retailers. At this point, the kilo already costs \$19,500.00 (nine thousand and five hundred dollars), according to Wainwright (2017), it may still reach \$78,000 (seventh eight thousand dollars) at the final distribution points. At that time, these local dealers split the drug into small containers such as Eppendorf-type tubes, which are sold to users and drugs addicts. A gram of pure cocaine can be marketed in some countries for up to \$180.00 (one hundred eighty dollars).

When reaching the consumer market, the problem is no longer just one of public safety,

so it has also become a public health and social assistance problem, tripling, in some countries, the public expenditure of National and Subnational States with the pain caused by drug trafficking. Dramatic examples of these impacts can be observed in analysis of cases such as the Bronx of Bogotá (Colombia) and Cracolândia, in São Paulo city. Other problems associated with this criminal business are the overload of the judicial system and the penitentiary system, which have severe impacts on the efficiency and quality of the public services and on the increase in public spending, especially with custodians.

In general lines, the Cocaine Supply Chain Management, an AGROCRIM, has similarities with supply chains commonly found in Agro-industrial supply chains (VAN DER VORST ET AL, 2007; FREITAS, 2011; 2019), such as coffee, soy, corn, and sugar agribusiness. The difference, as already exposed, is that the former is a criminal activity, subject to the penal normative apparatus. Even so, given the illegality, it is observed that even in the face of the seizures made by the security forces, throughout all stages of the supply chain, the profits obtained from the successes are more than enough to cover the failures. Therefore, it is possible to observe, that as explained by Bowersox et al (2007), there is value generation due to the synergy of the criminal actors that act along the supply chain.

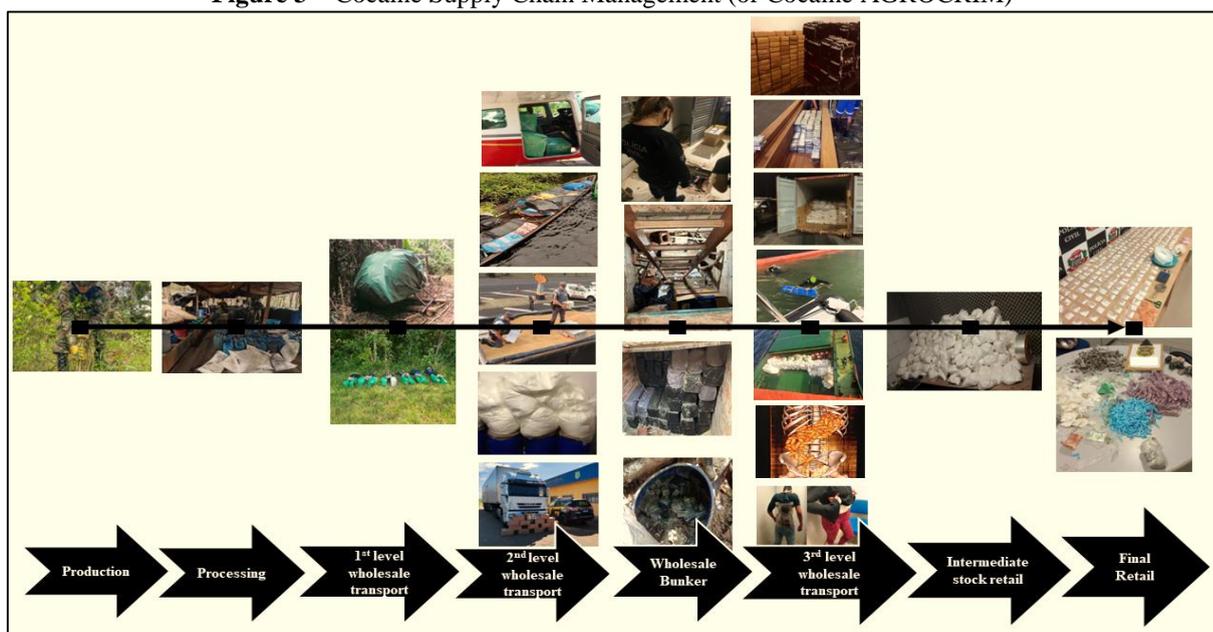
Understanding the supply chain management and the basic logistical service (BOWERSOX et al., 2007) related to global drug trafficking, especially cocaine, is a preponderant factor for the success of specialized police operations. As can be seen in Figure 3, the Cocaine Supply Chain Management (or Cocaine AGROCRIM) has 8 (eight) very well-defined stages. These stages are: **(1) production, (2) processing, (3) first level wholesale transport, (4) second level wholesale transport, (5) wholesale bunker, (6) third level wholesale transport, (7) intermediate stock retail, (8) final retail.** In the production stage, are the producers, commonly enticed by criminal organizations in rural areas. These farmers are responsible for planting, harvesting and first processing coca leaves (such as the production of base paste). The processing stage is also realized in rural areas. At this moment, realized the conversion of base pasta in coca hydrochloride and the first filling of the product and the use of packages that allow the transport of cocaine happens, as already explained. Then, the first level of wholesale drug dealer transport is carried out, commonly accomplished either on foot, using trails in the jungle, or includes aircraft, such as helicopters.

Cargo, after arriving at secret points defined by criminal organizations, can be transported in what we are calling here the second level of wholesale drug dealer transport, which can also use aircraft (airplanes and helicopters), boats, trucks (with and without cargo contamination), barrels and containers. Whether on the first or second level, the wholesalers'

purpose is to reach a bunker, where the narcotics are stored. The bunker is essential for marketing strategies of the criminal organizations, whether for the so-called internal or external markets, as they are vectors for the distribution and organization of the logistical services that will be used. Once the location of wholesale bunkers is decided, the third level of wholesale transport is observed. This level involves contamination of licit cargo, mixing narcotics with licit cargo, illegally boarding cargo, or passenger aircraft and commercial or passenger ships, use of ship sea chest area, use of mules (which ingest the narcotic or tie them to their bodies). This level allows the cocaine to reach other wholesale drug dealers at their final destinations, who sell the drug to large retail drug dealers who store the product in intermediate bunkers. These retailers supply smaller retail drug dealers, who are responsible for supplying end users. Finally, the cocaine reaches its destination, the nose of the user, whose addiction sustains one of the biggest criminal businesses in the world.

According to Bowersox et al (2007), while the supply chain demands collaboration between *collaborators* (networks of criminal actors), *business extension* (transnational criminal organizations) and *integrated services providers* (corrupt agents and specialized criminals, such as divers), integrated logistical services consider *cost minimization*, as explicit by the tendency of European and Asian criminal organizations to seek the consolidation of integrated supply channels: by established direct relationship with the producing regions), *product availability* (in addition to the expansion of planted areas, one can observe the adoption of agronomic procedures, such as fertilization, to reduce the waiting time for the production of coca leaves, which generates up to four harvests per year), *operational performance* (capillarization of logistical vectors, using different modes of transportations and routes), *speed* (there are investments in own logistical means, such as fleets of planes, ships and submarines), *consistency* (supply is independent of environmental conditions, as delays are punishable by death), *resilience* (ability to adapt to situations related to seizures of cargo and arrests of criminal actors), *time recovery* (ability to replace loads and preserve areas, even with the promotion of wars between criminal organizations) and *service reliability* (quality of cocaine, associated with the purity of the narcotic, financial guarantee of loads, including those seized by security forces, guarantee of delivery of products to criminal customers). This conceptual framework is essential for added value to products and services, including criminal products, as cocaine (Figure 3).

**Figure 3 – Cocaine Supply Chain Management (or Cocaine AGROCRIM)**



Source: Elaborated by the author.

### 3 METHODOLOGICAL PROCEDURES

For the analysis of the impact of packing on the Cocaine Supply Chain Management, this study is dedicated to performing a qualitative analysis of some seizures made in two operations carried out by the Brazilian security forces: the Ostium Operation and the Horus Operation. The collected data come from news published in the national press, which dealt with seizures of aircraft (and eventually, due to the similarity of the packaging, bunkers, and trucks) carried out by Brazilian Air Force (FAB) and the Federal Police of Brazil (DPF) (and other regional and local security forces), in the period between 2017 and 2022, in Brazilian Border Region (more specifically in Brazilian Midwest Region), according to Table 1.

**Table 1 – Characterizations of aircrafts interceptions – FAB and DPF – 2017 at 2022 – Brazilian Border Region**

Date	Location	Interception description	Seizures
October 16, 2017	Tangará da Serra	Plane captured in Mato Grosso. Force landing in Tangará da Serra city.	Airplane, 420kg of cocaine, pilot, and co-pilot.
March 8, 2018	Barra do Bugres	Plane captured in Mato Grosso. Force landing in Nova Fernandópolis city, district of Barra do Bugres city.	Airplane, 500kg of cocaine, pilot.
April 27, 2018	Corumbá	Plane captured in Mato Grosso do Sul. Force landing in Corumbá city.	Airplane, 500 of cocaine base pasta. Pilot not located.

Source: Elaborated by the author

**Table 1 – Characterizations of aircrafts interceptions – FAB and DPF – 2017 at 2022 – Brazilian Border Region****(to be continue)**

<b>Date</b>	<b>Location</b>	<b>Interception description</b>	<b>Seizures</b>
June 20, 2018	Cáceres	Plane captured in Mato Grosso. Force landing in Cáceres city. The operation had the support of the Special Border Group (GEFRON) and the Mato Grosso Military Police (PMMT)	Airplane, 420kg of cocaine, 2 guns (uninformed caliber), 2 pilots (one of them shot).
July 19, 2020	Cuiabá	Plane captured on the border between Mato Grosso and Mato Grosso do Sul. Force landing on a farm localized on this border. The operation had the support of the Special Border Group (GEFRON), the Mato Grosso Military Police (PMMT) and the Civil and Judiciary Police of Mato Grosso (PJEMT).	Airplane, 420kg of cocaine, pilot, and crew members.
August 02, 2020	Rondonópolis	Plane captured in Mato Grosso. Force landing in Rondonópolis city. The operation had the support of the Special Border Group (GEFRON), the Mato Grosso Military Police (PMMT) and the Civil and Judiciary Police of Mato Grosso (PJEMT).	Airplane, 487 kg of cocaine, pilot.
November 11, 2020	Tucumã	Truck seized by Pará Military Policie (PMPA), in Tucumã city.	Truck, 800kg of cocaine, driver
July 31, 2021	Cáceres	Plane captured in Mato Grosso, between Machadinho d'Oeste (Rondônia State) and Colniza Cities (Mato Grosso State). Force landing in Cáceres city. The operation had the support of the Special Border Group (GEFRON).	Airplane, 324kg of cocaine. The pilot fled.
August 01, 2021	Poconé	Helicopter captured in Mato Grosso. The aircraft crashed.	Helicopter, 278,51kg of cocaine.
August 08, 2021	Coronel Sapucaia	Plane captured in Mato Grosso do Sul. Force landing in Coronel Sapucaia city. The operation had the support of the Special Operation Battalion of Mato Grosso do Sul's Military Police (BOPE).	Airplane, 442,7 kg of cocaine, rifles. The pilot fled.
March 20, 2022	Campo Grande	Plane captured in Mato Grosso do Sul. Force landing in Campo Grande city.	Airplane, 465kg of cocaine, pilot.
April 22, 2022	Salto	Truck seized by municipal guard of Salto city, São Paulo State.	Truck, 1,4 tons of cocaine, driver
July 3, 2022	Jales	Plane captured in Mato Grosso do Sul. Force landing between Jales and Pontalinda cities, in São Paulo State.	Airplane, 660 kg of cocaine, pilot.
July 21, 2022	Vila Bela da Santíssima Trindade	Bunker captured in Mato Grosso, specifically in rural area. Bunker captured in Mato Grosso, specifically in the jungle. The operation had the support of the Special Border Group (GEFRON).	970kg of cocaine, two suspects were arrested.
February 27, 2023	Sinop	Plane captured in Mato Grosso. Force landing in Sinop city. The operation had the support of the Special Border Group (GEFRON).	Airplane, 462 kg of cocaine, pilot.
February 27, 2023	Poconé	Bunker captured in Mato Grosso, specifically in jungle. The operation had the support of the Special Border Group (GEFRON).	1,7 tons of cocaine.
March 02, 2023	Alta Floresta	Plane captured in Mato Grosso. Force landing in Alta Floresta city.	Airplane, 400kg of cocaine. The pilot fled.
April 23, 2023	Salvador	Bunker captured in Bahia, specifically in a Salvador neighborhood. The operation had the support of the Bahia Military Police (PMBA)	1 ton of cocaine, several suspects were arrested.

**Source:** Elaborated by the author

**Table 1 – Characterizations of aircrafts interceptions – FAB and DPF – 2017 at 2022 – Brazilian Border Region**

Date	Location	Interception description	Seizures
April 23,2023	Brasnorte	Bunker captured in Mato Grosso, specifically in rural area. Bunker captured in Mato Grosso, specifically in jungle. The operation had the support of the Special Border Group (GEFRON).	492,8 ton of cocaine
May 13, 2023	Vila Bela da Santíssima Trindade	Bunker captured in Mato Grosso, specifically in rural area. Bunker captured in Mato Grosso, specifically in jungle. The operation had the support of the Special Border Group (GEFRON).	500kg of cocaine
June 03, 2023	Comodoro	Bunker captured in Mato Grosso, specifically in rural area. The operation had the support Civil and Judiciary Police of Mato Grosso (PJEMT).	550kg of cocaine.

**Source:** Elaborated by the author

For the selection of seizures listed in the table, the following similarities of the packages were considered: (1) bales, (2) type of bale fiber, (3) bale colors, (4) bale stitching, (5) bale size, (6) bale tying. As explained, in addition to seizures carried out due to the capture of packages, seizures of cocaine load in bunkers and trucks were considered. The selection criterion was similar packaging. The data, after being organized in a table, were treated with two Microsoft software: Microsoft Excel and Microsoft Power BI. Canva was also used to process the photographic images collected at official bases, such as those of the DPF, FAB and Brazilian Civil and Military Police.

## 4 DATA ANALYSIS AND DISCUSSION

### 4.1 Characteristics of seized loads

The analysis of the 21 (twenty-one) apprehensions (TABLE 1) that make up the homogeneous sample show a series of intriguing standards that can be segmented into: (a) *standard of the size of the load*, (b) *standard of the packaging technique*, (c) *standard of the external packing*, (d) *standardized means of transport*, (e) *logistical integration standard*, with evidence which indicates similarities of 3 (three) modes associates with supply chains strategy.

Regarding the standard of the packages, taking as parameter the photographic analysis and the information disclosed by the authorities of the seizure carried out on March 20, 2022, in Campo Grande (Mato Grosso do Sul), there is approximate amount of 30 (thirty) per pack. This base seizure seized 465 (four hundred sixteen-five) kilos of cocaine, which were divided into 15(fifteen) bags. With the use of a ruler, it is observed that the package measures are also standardized, which shows an extreme concern with the criminal charge, however valuable: (a) packing of the piece of cocaine itself: polypropylene film, kraft paper, adhesive tape and brand

printed on paper, also adhesive; (b) packaging it in a cardboard box, which is packed in some plastic packaging (or wrapped with kraft paper) and more adhesive tape; (c) packaging in raffia bags (Figure 4).

**Figure 4 – Cocaine Packaging Process – Research Note**

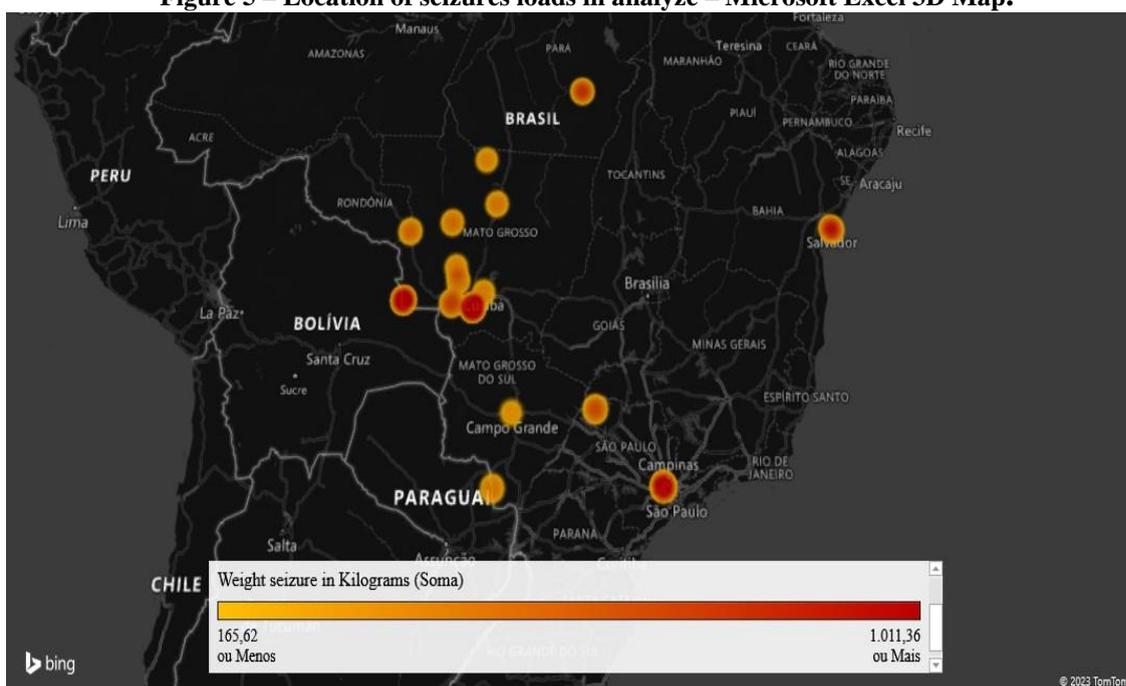


**Source:** Elaborated by the author.

All apprehensions evaluated (demonstrated in map in Figure 5) were packed in raffia bags, with the same pattern of packaging format, fiber type, colors (green, light green and light blue), tying and sewing, which allows inferring that the origin of all loads was the same. In the appendix, it is possible to observe these similarities in figures organized by the author, in the chronological order of the observations, detailed in Table 1.

The harmonized characteristics of the seized loads shows a sophisticated logistical arrangement, with the application of business knowledge with a view to clearly preserving the integrity of the goods, in this case, cocaine hydrochloride. This is an observable feature in business activity aimed at wholesale. In the case of the study, it appears that the seized quantities have standardized bales (approximately 30 (thirty) kilos each) and minimum transported volumes. Isolating the modes of air transport (helicopter and plane), the lower limit is situated at 278,50kg and the upper limit at 1,700kg. This condition is better observed in Table 2.

Figure 5 – Location of seizures loads in analyze – Microsoft Excel 3D Map.



Source: Elaborated by the author.

Then, still considering the sample, the use of bunkers and trucks is verified. From the study, it is not possible to assess whether the loads were destined for the domestic or foreign markets. Among the sample, the only seizure that indicates there would possibly be a destination for export, is the seizure carried out on April 23, 2023 in Salvador, which is a coastal Brazilian port city.

#### 4.2 Sample convergence points for attention

The captures carried out by the Brazilian authorities (DPF, FAB, Civil and Military Police), sampled in this study, were concentrated in three of the eight supply chain phases of the cocaine agrocriminal chain: (a) 1<sup>st</sup> level wholesale transport, (b) 2<sup>nd</sup> level wholesale transport and (c) wholesale bunker. Except in the case of trucks and bunkers, which required police intelligence activity, the other seizures (helicopters and planes) required defense technology and infrastructure (homeland security).

Table 2 - Characteristics of seized carried out by the Brazilian authorities – 2017 at 2023 – Sampling in analysis

Location	State	Weight seizure	Year	Interception	Bale type?	Bale Fibre Type	Bale Green Color	Bale Light Blue Color	Bale Light Green Color	Bale stitching	Bale Size	Bale tying
Tangará da Serra	Mato Grosso	420,00	2017	Plane	Yes	Raffia	YES	NO	NO	Industrial Stitching	Identical	Identical
Barra do Bugres	Mato Grosso	500,00	2018	Plane	Yes	Raffia	NO	YES	NO	Industrial Stitching	Identical	Identical
Corumbá	Mato Grosso do Sul	500,00	2018	Plane	Yes	Raffia	YES	YES	YES	Industrial Stitching	Identical	Identical
Cáceres	Mato Grosso	420,00	2018	Plane	Yes	Raffia	NO	YES	NO	Industrial Stitching	Identical	Identical
Cuiabá	Mato Grosso	420,00	2020	Plane	Yes	Raffia	YES	NO	NO	Industrial Stitching	Identical	Identical
Rondonópolis	Mato Grosso	428,00	2020	Plane	Yes	Raffia	YES	NO	NO	Industrial Stitching	Identical	Identical
Tucumã	Pará	800,00	2020	Truck	Yes	Raffia	YES	YES	NO	Industrial Stitching	Identical	Identical
Cáceres	Mato Grosso	324,00	2021	Plane	Yes	Raffia	YES	YES	NO	Industrial Stitching	Identical	Identical
Poconé	Mato Grosso	278,50	2021	Helicopter	Yes	Raffia	NO	YES	NO	Industrial Stitching	Identical	Identical
Coronel Sapucaia	Mato Grosso do Sul	442,70	2021	Plane	Yes	Raffia	YES	NO	NO	Industrial Stitching	Identical	Identical
Campo Grande	Mato Grosso do Sul	324,00	2022	Plane	Yes	Raffia	YES	NO	NO	Industrial Stitching	Identical	Identical
Salto	São Paulo	1400,00	2022	Truck	Yes	Raffia	YES	NO	NO	Industrial Stitching	Identical	Identical
Jales	São Paulo	660,00	2022	Plane	Yes	Raffia	YES	NO	NO	Industrial Stitching	Identical	Identical
Vila Bela da Santíssima Trindade	Mato Grosso	970,00	2023	Bunker	Yes	Raffia	YES	NO	NO	Industrial Stitching	Identical	Identical
Sinop	Mato Grosso	462,00	2023	Plane	Yes	Raffia	YES	NO	NO	Industrial Stitching	Identical	Identical
Poconé	Mato Grosso	1700,00	2023	Bunker	Yes	Raffia	YES	NO	NO	Industrial Stitching	Identical	Identical
Alta Floresta	Mato Grosso	400,00	2023	Plane	Yes	Raffia	NO	YES	NO	Industrial Stitching	Identical	Identical
Salvador	Bahia	1000,00	2023	Bunker	Yes	Raffia	YES	NO	NO	Industrial Stitching	Identical	Identical
Brasnorte	Mato Grosso	492,80	2023	Bunker	Yes	Raffia	YES	NO	NO	Industrial Stitching	Identical	Identical
Vila Bela da Santíssima Trindade	Mato Grosso	500,00	2023	Bunker	Yes	Raffia	YES	NO	YES	Industrial Stitching	Identical	Identical
Comodoro	Mato Grosso	550,00	2023	Bunker	Yes	Raffia	YES	NO	NO	Industrial Stitching	Identical	Identical

Source: Elaborated by the author



The seizures in the study demonstrate the ability of transnational organized crime to create sophisticated patterns of invasion of Brazilian territory to achieve its commercial objectives. They also show the ability to co-opt professional who are experts in their areas (such as airplane and helicopter pilots), who demand specialized training, that poses a herculean challenge for the Brazilian security forces, since in addition to cocaine, these traffickers also bring weapons for restrict use (Figure 6).

**Figure 6 – Example of the presence of arms trafficking in the context of drug trafficking**



**Source:** Elaborated by the author.

An example in this regard is the seizure carried out in Coronel Sapucaia city, Mato Grosso do Sul, on August 8, 2021. In this operation, an airplane, 442,7kg of cocaine and weapons (03 rifles Colt M4 Trooper 5.56mm 16' and 01 rifle Ruger SR 7.62mm). As you can see in Figure 7, two of the rifles had a Punisher (Marvel Comics character) decal. This same marking can be observed in two other seizures carried out by the Brazilian police: one was carried out on August 7, 2022, in Ourinhos, State of São Paulo (Military Road Police of São Paulo) and another, on June 25, 2023, in Cascavel, State of Paraná (Federal Highway Police of Brazil). Weapons commonly end up supplying criminal organization operations in Brazilian territory and, as a rule, are used in violent crimes against property, as in the case of crimes of the Domain of Cities modality.

Returning to the analysis of the packages that make up the sample, it appears that in addition to the packaging pattern, there are other important standards to be highlighted, such as (1) the industrial sewing of the bales (Figure 7) and (2) the pattern of tying these bales (Figure 8).

Figure 7 – Industrial sewing of the bag seizures



Source: Elaborated by the author.

These two pieces of evidence reinforce the idea that all the cargo seized on different dates by the Brazilian authorities came from the same place. An extremely instigating homogeneity (worthy of the work of Agatha Christie).

Figure 8 – Pattern of tying the bag seizures



Source: Elaborated by the author.

## 5 FINAL CONSIDERATIONS

Criminal Supply Chain Management is a crucial paradigm for homeland security and public security policies, particularly to National countries in strategic regions to Drug Trafficking, as producing countries (Colombia, Peru, Bolivia, for example) and countries that function as logistical warehouses – or hubs – for international criminal trade and, and at the same time, relevant consumers markets (Brazil, Argentina, Chile, and Ecuador, for example). The government challenges, in general, touch seven public service systems: the Defense System, the Homeland Security System, the Public Security System, the Justice System, the Prison System, the Social Assistance System and the Health System. All these systems, in view

of the visible impact of drug trafficking activity, put increasing and constant pressure on the public budgets of National and Subnational States.

Apart from all notorious impacts, it is necessary to consider that there are impacts on the generation of the National and Subnational Gross Domestic Product (GDP), due to the clear disuse of people of economically working age, in the face of the disgraceful chemical dependence (as Brazilian society is currently witnessing the scourge of crack addicts in the capital of the States of São Paulo, a lucrative business maintained by the First Command of Capital Brazilian Cartel; the United States deals with a national tragedy caused by Fentanyl, a synthetic drug produced by Mexican cartels).

The present study showed a small fraction of the dynamics of the organized crime business through the analysis of seizures, that is, the losses of organized crime, which demonstrates the complexity of mitigation of the supply chain associated with drug trafficking and related crimes. The pattern of the sample is frightening, because it shows a strong and, at the same time, the high level of difficulty of the authorities in curbing this complex crime. In addition to being organized in the broadest sense by the quality and refinement of the use of logistics fundamentals (carefully designed packaging and selection of high-performance means of transport), and to demonstrating a strong scale of a well-designed and efficient supply chain (in case of cocaine, the object of this study), there was an association with other serious crimes, such as international weapons trafficking and enticing people to perpetrate crimes.

In the Brazilian case, arms trafficking encourages very serious crimes, such as the seizure of territories (as in the case of Rio de Janeiro) that have robust paramilitary groups in action (militia), violent crimes against property (such as the Dominion of Cities and correlates, such as robbing banks and armored cars), wars between rival criminal organizations and clashes with security forces. Integration strategies of security forces such as Vigia, Horus, Unified Public Security System (SUSP) itself show successes, as these strategies impact criminal activity in all links of the supply chain. The same can be said when it comes to mechanisms for international cooperation, intelligence, and the fight against money laundering. But the research shows that there are segments still to be considered in the strategy, such as, for example, the regulation of products and services that can be used by drug trafficking.

It is surprising to observe how inputs used by legal industries to bottle their products are also used by organized crime. In this study, the use of (a) polypropylene film, (b) kraft paper, (c) adhesive tape, (d) standardized cardboard boxes and (e) raffia bags, with standardized colors, was clearly verified. As these are products that are easily found in stores specializing in packaging and school supplies, supermarkets, there is a diplomatic challenge there, which

requires some type of regulation at the World Trade Organization (WTO), which facilitates the traceability of the companies responsible to produce such inputs and, based on sales tax records, facilitate the investigations carried out by the security forces. An alternative could be a global bank of DNA samples from these inputs that could be maintained by either the WTO or The International Criminal Police Organization (INTERPOL).

## REFERENCES

ABREU, Allan. **Cocaína - a rota caipira: o narcotráfico no principal corredor de drogas do Brasil**. Rio de Janeiro: Record, 2018.

ABREU, Allan. **Cabeça Branca: a caçada ao maior narcotraficante do Brasil**. Rio de Janeiro: Record, 2021.

ARAÚJO, Marcelo Ribeiro. **Guia prático sobre uso, abuso e dependência de substâncias psicotrópicas para educadores e profissionais de saúde**. São Paulo: Prefeitura Municipal de São Paulo/Secretaria de Participação e Parceria, 2006.

BOWERSOX, Donald J. et. al. **Gestão da Cadeia de Suprimentos e Logística**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

COUGHLAN, Anne T et. al. **Canais de Marketing e Distribuição**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CUESTA, Natalia Navarro. **Incidencia del crimen organizado transnacional en la seguridad nacional – Caso: Cártels mexicanos en Colombia**. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada/Facultad de Relaciones Internacionales, Estrategia Y Seguridad/Especialización en Alta Gerencia en Seguridad y Defensa, 2022. 22p.

FRANÇA, Rafael Francisco. **Controle de Fronteiras no Brasil**. São Paulo: Estante Acadêmica, 2018.

FREITAS, Mara Luiza G (organizadora). **Fronteira Agroindustrial: uma perspectiva regional sobre Sistemas Agroindustriais Brasileiros**. Cotia: Edições OLM, 2011. 296p.

FREITAS, Mara Luiza G. Agricultura Criminal: um estudo exploratório. **Revista Brasileira de Ciências Policiais**, X, n. 02, p.17-53, jul/dez. 2019.

FREITAS, Mara Luiza G. Vigilância da Fronteira Brasileira: uma aplicação do método de análise envoltória de dados. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, XII, n. 2, mai/ago, 2020.

FREITAS, Mara Luiza G. *Governance Mechanisms of Latin American Agricriminal Organizations*. Presidente Epitácio: Edição do Autor, 2021. Disponível em <[https://www.researchgate.net/publication/356834383\\_GOVERNANCE\\_MECHANISMS\\_OF\\_LATIN\\_AMERICAN\\_AGRICRIMINAL\\_ORGANIZATIONS](https://www.researchgate.net/publication/356834383_GOVERNANCE_MECHANISMS_OF_LATIN_AMERICAN_AGRICRIMINAL_ORGANIZATIONS)>. Último acesso em 12 de julho de 2023.

GOOTENBERG, Paul. **Andean Cocaine: the making of global drug**. The University of North Carolina Press: Chapel Hill, 2008.

GREGO, Rogério. **Atividade Policial: aspectos penais, processuais penais, administrativos e constitucionais**. Rio de Janeiro: Editora Impetus, 2020.

MATTEUCCI, Silvia Diana; MORELLO, Jorge. **Aspectos ecológicos del cultivo de la coca. Buenos Aires: Grupo de Ecología del Paisaje y Medio Ambiente “Doctor Jorge H. Morello”/Carrera Interdisciplinaria de Especialización de Postgrado en la Problemática del Uso Indebido de Drogas. Módulo “Aspectos históricos, antropológicos, socioeconómicos, culturales y ecológicos”**. Classroom appoints. 2022.

MAZUR, Robert. **O infiltrado: minha vida secreta nos bastidores da lavagem de dinheiro no Cartel de Medellín**. Curitiba: Nossa Cultura, 2010.

MENTZER, John T. et al. *Defining Supply Chain Management*. **Journal of Business Logistics**, XXII, n.02, 2021, pp. 1-25.

NEWMANN, Vanessa. **Lucros de Sangue: como o consumidor financia o terrorismo**. São Paulo: Matrix, 2018.

SOCIEDAD ESPAÑOLA DE PRODUCTOS HUMICOS. **El cultivo legal de la coca orgánica y recomendaciones para su fertilización**. Zaragoza: Noticias SERPHU, 2010.

UNITED NATIONS OFFICE ON DRUGS AND CRIME. **Características agroindustriales de los cultivos de coca en Colombia**. Bogotá: United Nations Office on Drugs and Crime/Sistema Integrado de Monitoreo de Cultivos Ilícitos/Programa Municipal de Monitoreo de Cultivos Ilícitos, 2006. 117p.

VAN DER VOST, Jack G.A. J. et al. **Agro-industrial supply chain management: concepts and applications**. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2007.

WAINWRIGHT, Tom. **Narconomics: cómo administrar un cártel de drogas**. Barcelona: Debate, 2017, 312p.

Recebido em: 30/07/2023

Revisado em: 02/10/2023

Aceito em: 30/11/2023

## APPENDIX I - Collection of patterns of cocaine seizures carried out by Brazilian authorities between 2017 and 2023

Artigos

Figure A – Top to bottom, left to right: seizure in Tangará da Serra on October 16, 2017; seizure in Barra do Bugres on March 8, 2018; seizure in Corumbá on April 27, 2018; seizure in Cáceres on June 20, 2018.



**Source:** elaborated by the author, based on the Federal Police, Brazilian Air Force, Brazilian Army, Special Border Group of the State of Mato Grosso, Military Police of Mato Grosso, Military Police of Mato Grosso do Sul, Civil Police of Mato Grosso, Military Police of São Paulo, Civil Police of São Paulo, Municipal Guard of Salto.

Figure B – Top to bottom, left to right: seizure in Cuiabá (more specifically between Mato Grosso and Mato Grosso do Sul) on July 19, 2020; seizure in Rondonópolis on August 02, 2020; seizure in Tucumã in November 11, 2020; seizure in Cáceres on July 31, 2021.



**Source:** elaborated by the author, based on the Federal Police, Brazilian Air Force, Brazilian Army, Special Border Group of the State of Mato Grosso, Military Police of Mato Grosso, Military Police of Mato Grosso do Sul, Civil Police of Mato Grosso, Military Police of São Paulo, Civil Police of São Paulo, Municipal Guard of Salto.

Figure C – Top to bottom, left to right: seizure in Poconé on August 01, 2021; seizure in Coronel Sapucaia on August 08, 2021; seizure in Campo Grande on March 20, 2022.



**Source:** elaborated by the author, based on the Federal Police, Brazilian Air Force, Brazilian Army, Special Border Group of the State of Mato Grosso, Military Police of Mato Grosso, Military Police of Mato Grosso do Sul, Civil Police of Mato Grosso, Military Police of São Paulo, Civil Police of São Paulo, Municipal Guard of Salto.

Figure D – Top to bottom, left to right: seizure in Salto on April 22,2022; seizure in Jales on July 3, 2022; seizure in Vila Bela da Santíssima Trindade on July 21, 2022; seizure in Sinop on February 27, 2023; seizure in Poconé on February 27, 2023.



**Source:** elaborated by the author, based on the Federal Police, Brazilian Air Force, Brazilian Army, Special Border Group of the State of Mato Grosso, Military Police of Mato Grosso, Military Police of Mato Grosso do Sul, Civil Police of Mato Grosso, Military Police of São Paulo, Civil Police of São Paulo, Municipal Guard of Salto.

**Figure E – Top to bottom, left to right: seizure in Alta Floresta on March 02, 2023; seizure in Salvador on April 23,2023; seizure in Brasnorte on April 23,2023; seizure in Vila Bela da Santíssima Trindade on May 13, 2023; seizure in Comodoro on June 03, 2023**



**Source:** elaborated by the author, based on the Federal Police, Brazilian Air Force, Brazilian Army, Special Border Group of the State of Mato Grosso, Military Police of Mato Grosso, Military Police of Mato Grosso do Sul, Civil Police of Mato Grosso, Military Police of São Paulo, Civil Police of São Paulo, Municipal Guard of Salto

