

ARTIGO

PLANO DE DEFESA CONTRA ATAQUES DO NOVO CANGAÇO: APLICAÇÃO DO *DESIGN SPRINT* COMO FERRAMENTA DE GESTÃO PELA PM/RN¹

FLÁVIO VALDEZ MARTINS DA SILVA FILHO

Major da PMRN, Mestre em Gestão Pública pela UFRN, especializado em Operações Especiais-BOPE PMMG, Operações Rurais-BOPE PMMS e BOPE PMMA, Aplicações Táticas-BOPE PMRN, Choque FNSP, Tropa Montada-PMESP. Possui 5 artigos e um livro publicados. Instrutor da PMRN e do Ministério da Justiça.

País: Brasil **Estado:** Rio Grande do Norte **Cidade:** Caicó

Email: valdezfilho@yahoo.com.br **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5564-5215>

ALINE VIRGÍNIA MEDEIROS NELSON

Doutora em Ciências Jurídicas (UFPB). Docente do quadro permanente do Programa de Pós-graduação em Gestão Pública (PPGP) e do Departamento de Administração Pública e Gestão Social (DAGS/CCSA) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

País: Brasil **Estado:** Rio Grande do Norte **Cidade:** Natal

Email: aline.nelson@ufrn.br **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-8931-3833>

MARIA TERESA PIRES COSTA

Professora do Departamento de Administração Pública e Gestão Social e dos Programas de Pós-graduação em Gestão Pública e Gestão, Trabalho Educação e Saúde, ambos da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

País: Brasil **Estado:** Rio Grande do Norte **Cidade:** Parnamirim

Email: teresa.pires@ufrn.br **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9335-3937>

Contribuições dos(as) autores(as): Flávio contribuiu na escrita geral do artigo, no levantamento tanto dos fundamentos teóricos, quanto da coleta e da análise dos dados da pesquisa. Aline contribuiu com orientação, escolha de metodologia, revisão da pesquisa e escrita do texto. Maria Teresa contribuiu na formulação, orientação e revisão da pesquisa.

Data de Recebimento: 27/07/2023 – **Data de Aprovação:** 11/12/2023

DOI: 10.31060/rbsp.2025.v19.n1.1974

RESUMO

O objetivo deste trabalho é expor o processo de construção de um plano de defesa por meio do uso da ferramenta de *Design Sprint*, por um Batalhão da Polícia Militar do Rio Grande do Norte, localizado no interior potiguar, como instrumento de inovação em gestão para o enfrentamento de ataques a instituições financeiras em municípios do interior por organizações criminosas especializadas, conhecidas como Novo Cangaço. Para isso, a metodologia utilizada foi empírica, qualitativa, em que se fez uso do método do *Design Science Research*, no período de maio 2019 a junho de 2020, em que foram utilizados,

¹ Este artigo é fruto de projeto de intervenção, proposto para obtenção de título de mestre e defendido com méritos no ano de 2021 por Flavio Valdez.

como instrumentos de coleta de dados, entrevista, grupo focal e aplicação de questionários. Nos resultados, propõe-se um *framework* orientador das expectativas de atuação de instituições vinculadas ao plano de defesa, tanto em ações preventivas, quanto durante e após a realização dos crimes.

Palavras-Chave: Novo Cangaço. Planos de defesa. Design Sprint. Polícia Militar.

DEFENSE PLAN AGAINST NEW CANGAÇO ATTACKS: APPLICATION OF THE SPRINT DESIGN AS A MANAGEMENT TOOL BY PM/RN

ABSTRACT

The objective of this work is to expose the process of construction of the defense plan, through the use of the Design Sprint tool by the 6th Military Police Battalion of Rio Grande do Norte, located in the Potiguar interior, as an instrument of innovation in management to face attacks on financial institutions in inland municipalities by specialized criminal organizations, known as Novo Cangaço. For this, the methodology used was empirical, qualitative, in which the Design Science Research method was used, from May 2019 to June 2020, in which data collection instruments were used: interview, focus group and application of questionnaires. In the results, this article proposed a framework to guide the performance expectations of institutions linked to the defense plan, both in preventive actions, during and after the crimes were committed.

Keywords: Novo Cangaço. Defense plans. Design Sprint. Military Police.

INTRODUÇÃO

A violência, em suas diversas modalidades, cresceu de forma exponencial no Brasil, em especial na última década, tornando-se uma realidade presente no cotidiano das relações sociais e influenciadora da mudança de comportamentos das pessoas. O estado do Rio Grande do Norte desponta nas estatísticas dos mais variados crimes, tendo sido o estado que teve o maior índice de aumento nos crimes violentos letais intencionais no país, aproximadamente 356,65% do ano de 2005 ao ano de 2016; nos últimos três anos, o estado ocupou o ranking de 2º lugar com a maior taxa de homicídios de jovens do país, com o índice médio de 119,3 por 100 mil (Ipea; FBSP, 2020).

Somado a isso, crimes contra as instituições financeiras, roubos e furtos que ocorrem em bancos, carros-fortes, empresas de guarda-valores e arrombamentos de caixas eletrônicos (Aquino, 2020) acontecem com frequência alarmante. Aproveitando-se da fragilidade na qual o Estado se encontra, quadrilhas especializadas no Novo Cangaço têm aumentado a incidência dos ataques e demonstrado cada vez mais organização na atuação e na conduta (Aquino, 2020; Sodré, 2018). Essas quadrilhas têm se capitalizado e adquirido armamentos, equipamentos e explosivos, exigindo uma intervenção policial emergencial e não rotineira, ou seja, há a necessidade de um planejamento prévio bem definido (Cotta, 2009), sendo esta uma das atribuições da Polícia Militar. Tal fato ocorre em vários estados da Federação, mas neste artigo abordar-se o caso do estado do Rio Grande do Norte.

Conquanto instituição de segurança, a Polícia Militar tem sua missão prevista constitucionalmente no art. 144, da Carta Magna de 1988, no seu § 5º: “Às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública” (Brasil, 1988). A Organização Básica da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte

foi instituída pela Lei Complementar nº 090, de 4 de janeiro de 1991, em que os órgãos de execução foram constituídos pelas Unidades Operacionais, realizando a atividade-fim da Polícia Militar, cumprindo as missões, os objetivos e as diretrizes e ordens emanadas das instâncias de direção nos termos da Lei (PMRN, 2020).

Dentre esses órgãos de execução, estão os Batalhões de Polícia Militar; dentre esses, os localizados na região Seridó do Rio Grande do Norte, sertão potiguar, em que uma companhia é a sujeita organizacional deste estudo, e que sofre com as consequências da escalada da violência e da falta de recursos materiais e humanos de forma ideal para a prestação de seus serviços. Entretanto, conta com 10 viaturas, boa infraestrutura, além de boa quantidade de efetivo diário empregado em comparação aos demais batalhões (PMRN, 2020); sua área de abrangência impõe a necessidade de estabelecer estratégias contra o novo cangaço.

Destarte, o presente trabalho tem por objetivo geral expor o processo de construção de um plano de defesa, por meio do uso da ferramenta de *Design Sprint*, pelo Grupo Tático Operacional de Companhia de Batalhão de Polícia Militar do Rio Grande Norte, tendo ainda, por objetivos específicos: a) adaptar a ferramenta *Sprint* às necessidades da resolução de problemas de enfrentamento do Novo Cangaço pelo referido Batalhão da PMRN; b) identificar o cumprimento de cada etapa do *Sprint*, expondo a forma com que foi realizada a elaboração, a testagem e a avaliação; e c) propor um *framework* orientador das expectativas de atuação de instituições vinculadas ao plano de defesa, tanto em ações preventivas quanto em ações durante e após a realização dos crimes.

Nesse ínterim, este trabalho integra uma pesquisa construída em âmbito de Mestrado Profissional em Gestão Pública, que está em fase de estudo de implantação pela Administração Pública do Estado do Rio Grande do Norte, servindo de projeto-piloto para ser replicado em todos os Batalhões da PMRN e já tendo sido apresentado ao Ministério da Justiça e de Segurança Pública para que a possibilidade de replicabilidade seja em âmbito nacional.

O NOVO CANGAÇO E O PLANEJAMENTO DE AÇÕES CONTRA A CRIMINALIDADE

Tornou-se parte do vocabulário das instituições de segurança pública, dos meios de comunicação e da população dos municípios interioranos, vítimas de ocorrências relacionadas a roubos contra instituições financeiras, a utilização dos termos “Cangaço” e “Novo Cangaço” (Marques, 2019). Nesse viés, é necessário o entendimento dos termos, bem como de suas origens, para que se possa compreender o fenômeno social que vem ocorrendo atualmente, no que tange ao crescente número de ocorrências de ataques às cidades, com o fulcro de obter valores provenientes dos bancos e das demais organizações que guarnecem numerários.

Inicia-se, assim, pela conceituação do “Cangaço”, termo que provém da palavra “canga”, que é uma peça de madeira utilizada em pescoços de boi para transporte, uma vez que os chamados “cangaceiros” tinham que carregar os seus pertences junto ao corpo. A origem do movimento é nas próprias questões sociais e fundiárias do Nordeste, onde homens isolados ou em bandos assaltavam fazendas, sequestravam e matavam coronéis, além de saquear o que podiam: os cangaceiros, em geral, viviam cometendo crimes, fugindo e se escondendo (Olivieri, 2008).

As quadrilhas da época do cangaço, final do século XIX, eram formadas, inicialmente, por reunião de familiares como pai, filhos, irmãos e outros indivíduos que iam se agregando (Pericás, 2010). Com a morte dos principais líderes do cangaço, por volta de 1940, os fatos relacionados à violência não cessaram,

porém, a terminologia “cangaço” ficou abafada. Em meados dos anos 1950, o Nordeste recebeu grandes incentivos financeiros, fazendo com que houvesse crescimento das cidades e infraestrutura para receber, guardar e distribuir esses recursos. Nesse contexto, inicia-se o “Novo Cangaço”, proveniente das lutas históricas de famílias do Nordeste, da união dessas com bandidos dos mais diversos estados do país e da perpetuação da cultura de violência no Sertão.

A Família Carneiro, do Rio Grande do Norte, é considerada por alguns estudiosos como o grupo que deu origem à modalidade do Novo Cangaço (Barbosa; Nascimento, 2013). Essa família iniciou uma guerra contra a polícia, em decorrência da morte de um dos integrantes por um policial, em 1972 (Lopes Jr., 2006).

Outras famílias também se enveredaram por essa modalidade de crime, como o caso da Benvidos e da Araquãs, que permaneceram em guerra por longo período, disputando o domínio do tráfico na região do Polígono da Maconha, em Pernambuco. Atualmente, diversas organizações criminosas atuam no Cangaço Noturno. Mesmo não tendo tradição familiar, essa prática constitui-se numa forma de financiar a compra de armas, assegurar a manutenção do domínio das áreas de tráfico das grandes cidades e capitalizar as facções criminosas (Marques, 2019).

Assim, o Novo Cangaço caracteriza-se como sendo o mais violento dos crimes contra instituições financeiras e que oferece maior risco para a população, para os policiais, bem como para os funcionários da agência bancária-alvo, tendo em vista que a ação é executada por meio da tomada da cidade, com bloqueios, carros em chamas, atiradores posicionados em pontos estratégicos para monitorar e evitar a ação de policiais, tomada de reféns e demonstração de força constante (Costa, 2016).

O delito é iniciado com a invasão de unidades policiais-militares e delegacias; por vezes, ameaçam os policiais em suas próprias residências, bloqueiam as vias de acesso ao alvo e espalham grampos nas rodovias, objetivando facilitar a fuga e inviabilizar a ação de reforços policiais (Borges, 2019; França, 2016; Costa, 2016).

Há também a prática de capturar moradores para transformá-los em reféns, geralmente, obrigando-os a formar um escudo humano em frente à agência. Outros elementos comuns nessa prática delituosa são disparos constantes de armas de fogo e invasão à agência bancária com ameaça aos funcionários, para que estes abram os cofres e os terminais (Borges, 2019; França, 2016).

Ao buscar-se conceituações desse banditismo moderno, o Novo Cangaço pode ser entendido como: “[...] associação criminosa que possui o desiderato de roubar instituições financeiras, normalmente apresentando como principal característica a subjugação da força policial local por parte do grupo criminoso” (Oliveira; Bezerra, 2011, p. 10).

Já o Cangaço Noturno, apesar de semelhante, está voltado, preponderantemente, para a prática de estouro de caixas eletrônicos a invasão de instituições financeiras pelo uso de explosivos, ante a ausência de funcionários para fazer a abertura dos cofres. Ambas as modalidades, apresentam planejamento prévio, associação criminosa e domínio violento da cidade-alvo por emprego de armas de uso restrito e extrema violência (Borges; Brandão, 2016, p. 13).

O Cangaço seria uma modalidade de banditismo universal, presente, inclusive, em outros países, proveniente de um contexto de violência, guerras de famílias e dificuldades sociais, recebendo, no

Nordeste brasileiro, características próprias em termos de fenômeno social. Nesse sentido, essa forma de banditismo, historicamente caracterizou-se por ações que envolvem roubo a banco, extorsão mediante sequestro, homicídio e lesões corporais (Mello, 2011; Aquino, 2020). Caracterizam-se, ainda, por suas ações gerarem pânico coletivo pela extrema violência, pelo comum uso de artefatos explosivos e pelas rotas de fugas cinematográficas, que se valem de reféns e das características difíceis da vegetação da caatinga (Dantas, 2022; Silva Filho; Nelson, 2023).

Por essas características de terror, a cobertura midiática torna-se intensa e, em termos da realidade de uso de redes sociais, tende a espalhar pânico rapidamente na região vitimizada pelas ações criminosas. Além disso, a linguagem, usualmente apelativa nas publicações jornalísticas, com descrições metafóricas de “cidade em guerra” (Palermo, 2018), pode agravar a sensação de violência e provocar distorções ao debate público, gerando ainda mais pressões ao aparato policial.

Pelos graves prejuízos não somente materiais, mas sobretudo de afetação de vidas, o tema ganha cada vez mais repercussão em termos de políticas de segurança pública. A título ilustrativo, cita-se a Lei Federal N° 13.654/2018 (Brasil, 2018), que alterou o Código Penal, a fim de contemplar algumas práticas criminais comuns ao Novo Cangaço e ao Cangaço Noturno, tais como o crime de “sapatinho”, que é a extorsão mediante o sequestro de gerente de banco ou de sua família. Entretanto, alterações legislativas penais não estão sendo suficientes para coibir os danos ocasionados por essas práticas e suas organizações criminosas como complexo fenômeno social, exigindo-se um amplo aperfeiçoamento dos instrumentos organizacionais e de gestão estratégica das secretarias de justiça e de segurança pública.

Diante do exposto, mais uma vez, percebe-se a necessidade de atuação especial e não rotineira do Estado, no sentido do tratamento da complexidade dessas ocorrências (Cotta, 2009). É fundamental o planejamento prévio por parte dos gestores públicos e que leve em consideração todos os atores envolvidos nos processos relacionados à prevenção e à atuação durante e após o evento crítico, sendo este, além de busca por eficiência e satisfação da população, dever do Estado.

ELABORAÇÃO DE PLANOS ESTRATÉGICOS DE DEFESA CONTRA O NOVO CANGAÇO

Inicialmente, deve-se destacar, como teoria e como método de elaboração e gestão estratégica de planos na Administração Pública, o Planejamento Estratégico Situacional (PES), proposto por Matus (1993), para quem um planejamento deve ser estruturado em quatro momentos, encadeados de forma a não terem início nem fim; os momentos voltam a se repetir para passarem por situações diferentes, dividindo-se em momentos explicativo, normativo, estratégico e tático-operacional.

O momento explicativo é dedicado à declaração do problema, a realidade do jogo em seu momento inicial, feita por meio da análise situacional das questões importantes na conjuntura de partida, realizada por meio do Vetor de Descrição dos Problemas, que enumera e explica suas causas. O normativo aborda a forma pela qual se atinge a situação-objetivo, ou seja, como se provoca mudanças no Vetor de Descrição dos Problemas através da atuação em nós críticos. Essa atuação deverá causar as mudanças situacionais necessárias ao alcance das metas pretendidas (Matus, 1993). Por conseguinte, o momento estratégico é responsável pela avaliação e construção da viabilidade de um plano; sendo o tático-operacional o momento do jogo em si, a execução do plano simultaneamente à análise dos problemas emergentes. É o ponto central na mediação entre o conhecimento e a ação (Huertas, 2004).

A aplicação concreta do planejamento estratégico situacional perpassa pelos momentos supramencionados, os quais são entrelaçados, complementares e se repetem, permitindo a aplicação de forma metódica e sistematizada, em um ciclo constante, integrado e sustentável até a consecução das metas (Migliato, 2004).

No que toca especificamente aos Planos de Defesa, estes podem ser definidos como planos de contingência que contemplem ações integradas entre Polícia Militar, instituições financeiras e sociedade, para minimizar a possibilidade de confronto e fuga dos criminosos. Assim, contemplam respostas imediatas a situações críticas de crimes violentos contra o patrimônio, envolvendo ações integradas entre as instituições de segurança disponíveis e voluntários da sociedade, atribuindo-lhes missões específicas, no sentido de frustrar o planejamento de fuga ou descobrir a rota de fuga dos criminosos (PMMS, 2016).

Em termos de planos de defesa para enfrentamento no Novo Cangaço e do Cangaço Noturno, destacam-se as experiências profissionais de policiais do Batalhão de Operações Especiais da Polícia Militar do Mato Grosso (Bope/PMMT), que diante de grande número de ocorrências relacionadas, desenvolveram curso específico para capacitar policiais no planejamento e nas operações de combate às quadrilhas do Novo Cangaço (PMMT, 2015).

O Bope – MT realizou diversas edições para polícias, como as do Rio de Janeiro, do Mato Grosso do Sul, do Pará, do Tocantins, de Rondônia, de Goiás, da Bahia e de Minas Gerais, assim como recebeu alunos de outros estados em suas edições próprias. Esse compartilhamento de experiências e conhecimentos ajudou a formar uma linha de ação para o combate aos criminosos, sendo os Planos de Defesa essenciais para tal mister (PMMS, 2016).

Os planos perpassam etapas preliminares que constam de: analisar a atual forma de tratar as ocorrências, no sentido de identificar oportunidades e vulnerabilidades; capacitar colaboradores; desenvolver solução (Plano); testar plano; implementar plano; e avaliação constante. O plano leva em consideração os recursos existentes na unidade militar que irá elaborá-lo, como recursos materiais e humanos (PMMS, 2016). Essas etapas iniciais estão inseridas no momento explicativo do PES e objetivam identificar o problema, suas causas, entender o momento histórico no qual ele acontece e os atores envolvidos tanto nas causas como na construção das possíveis soluções (Matus, 1993).

Diante dos recursos disponíveis, gestores podem desenhar ações possíveis de serem executadas no decorrer de ocorrências relacionadas, desde apenas acionar reforços, no caso de redução do efetivo policial e recursos escassos, a executar confirmação de ocorrência, estruturação de gabinete de gestão de crises, coletas de dados e provas, e bloqueios e entrevistas com testemunhas e criminosos presos, no caso de haver estrutura mais robusta na unidade militar (PMMS, 2016). Assim sendo, provocam-se as mudanças situacionais necessárias ao alcance dos objetivos pretendidos, perfazendo a fase normativa do PES.

As medidas específicas relacionadas às etapas supracitadas são de acesso reservado e elaboradas por equipe selecionada pelo comandante do Batalhão, a qual será a única a possuir conhecimento acerca de todos os processos envolvidos. Esse é momento estratégico da teoria de Matus (1993), iniciativa que materializa a fase da construção da viabilidade do plano.

Essa medida é necessária para que o plano não venha a cair em domínio público, afetando a efetividade e a eficiência das ações policiais durante a ocorrência dos ataques. Dessa maneira, as capacitações voltadas a policiais, indivíduos ou quaisquer outras instituições que não façam parte da elaboração resumem-se a

ações pontuais, as quais irão executar de forma a compartimentar o conhecimento na hora do jogo em si, momento tático-operacional. Os processos são expostos em modelos não preenchidos com dados acerca de locais, viaturas, indivíduos, instituições ou qualquer outro dado que coloque em risco a integridade do plano ou das pessoas envolvidas (PMMS, 2016).

INOVAÇÃO PARA ELABORAÇÃO DE PLANOS DE DEFESA: USO DA FERRAMENTA *SPRINT*

O *Design Sprint* é um processo de cinco dias, desenvolvido pela Google Ventures (GV), que objetiva solucionar problemas críticos utilizando-se de protótipos e testes de ideias. “É uma coletânea dos maiores sucessos da gestão estratégica, da inovação, das ciências do comportamento, do design e mais – tudo condensado em um passo a passo que qualquer equipe pode usar” (Knapp, 2017, p. 21). De acordo com o processo supracitado, deve-se separar cinco dias inteiros em uma semana e selecionar uma equipe formada por especialistas para o desenvolvimento de uma solução para o problema, que será testada e avaliada antes de ser submetida (Knapp, 2017).

Em relação ao *Sprint* na Gestão Pública, a Enap (Escola Nacional de Administração Pública), o apresenta como sendo:

[...] O principal objetivo é comprimir em apenas uma semana de trabalho as idas e vindas de um projeto que tipicamente demoram meses. O Design Sprint confere a capacidade de construir e testar ideias em apenas 40 horas. Ao final da semana de trabalho, temos um protótipo construído e testado (Enap, 2019, p. 46).

No que tange ao tempo, Knapp (2017) afirma que, de acordo com as pesquisas e tentativas da Google Ventures (GV) em usar mais do que cinco dias, a continuidade perdia-se aos fins de semana, a procrastinação instalava-se e não se alcançava mais resultados quando comparado aos cinco dias inicialmente previstos. Quando as tentativas envolveram período menor, isto afetou o desenvolvimento do protótipo bem como do teste; “[...] cinco dias propiciam a sensação de urgência necessária para aumentar o foco e cortar os debates desnecessários, mas também espaço suficiente para construir e testar um protótipo sem que se trabalhe à exaustão” (Knapp, 2017, p. 58).

Em relação à equipe, o processo em questão recomenda que seja formada por sete pessoas ou menos, sendo constituída pelos principais executores e especialistas convidados. A formação da equipe se inicia pela escolha do Definidor, indivíduo que oficialmente toma as decisões acerca do projeto, que entende o problema profundamente, tem opiniões fortes e auxilia a escolha da melhor solução (Knapp, 2017).

Após essa escolha, somam-se à equipe os demais integrantes, escolhendo-se um deles para ser o Facilitador, que atua como administrador do tempo e dos debates; pode ser um convidado externo à equipe, que costuma trabalhar junto, estando imparcial no tocante às decisões. Dessa forma, não é interessante o acúmulo das duas funções supracitadas, Definidor e Facilitador, em uma única pessoa (Knapp, 2017). Destaca-se que como uma ferramenta estratégica, esta ferramenta de *design* pode se adequar ao ambiente interno e externo, podendo ser modelada às circunstâncias organizacionais e sociais.

METODOLOGIA

A fim de cumprir os objetivos, optou-se pela metodologia empírica qualitativa, utilizando-se o método científico do *Design Science Research* (DSR) e a ferramenta *Design Sprint*. O DSR é o método científico que nasceu nas pesquisas de engenharias e foi trazido nesta década para as ciências sociais, fundamentado para construção de solução que pretenda gerar um artefato ou uma prescrição, sendo orientado para a solução de problema identificado de forma a alterar uma realidade para melhor (Dresch; Lacerda; Antunes Jr., 2015).

Assim, o método DSR buscar construir ciência por meio da construção de artefatos, que se trata de algo artificial, ou seja, produzido ou inventado pelo homem, que não é natural, e que serve para resolver ou auxiliar na resolução de problemas (Dresch; Lacerda; Antunes Jr., 2015). Isso significa que, em pesquisas para inovação de gestão, não se pretende apenas descrever um fenômeno, mas propor a construção de uma tecnologia que possa ajudar a resolver o problema da pesquisa.

Dessa forma, a explicação da escolha da opção metodológica pelo DSR está na distinção entre as pesquisas voltadas à descrição e as voltadas à prescrição, e no produto que ambas entregam como legado. As ciências tradicionais explicam, descrevem e podem chegar a fazer previsões relativas aos fenômenos naturais e sociais. O DSR tem como foco entregar, ao término da pesquisa, a solução por meio de produto prescritivo. Ressalta-se ainda que as vertentes aqui tratadas não se excluem, mas se complementam, podendo uma contribuir com a outra na execução de suas fases de pesquisa (Dresch; Lacerda; Antunes Jr., 2015). O Quadro 1, a seguir, apresenta esquematização acerca dos conceitos supramencionados.

QUADRO 1

Distinção entre a pesquisa orientada à descrição e à prescrição

CARACTERÍSTICA	PROGRAMAS DE PESQUISA ORIENTADOS À DESCRIÇÃO	PROGRAMAS DE PESQUISA ORIENTADOS À PRESCRIÇÃO
Paradigma dominante	Ciência explicativa	<i>Design Science</i>
Foco	No problema	Na solução
Perspectiva	Observação	Participação
Típica questão de pesquisa	Explicação/Explicação	Soluções alternativas para uma dada classe de problemas
Típico produto de pesquisa	Modelo causal; lei quantitativa	Regra tecnológica testada e fundamentada

Fonte: Dresch; Lacerda; Antunes Jr. (2015, p. 60).

No que concerne ao problema, o DSR parte, inicialmente, da ideia de que os problemas organizacionais são específicos, porém essa especificidade pode impedir que determinado conhecimento se torne apto a ser generalizado e contribua para a evolução de áreas específicas, por compartilharem tanto de características quanto de soluções.

No que diz respeito à condução do DSR, segundo Manson (2006), essa é composta pelas etapas de Conscientização, Sugestão, Desenvolvimento, Avaliação e Conclusão. A primeira se caracteriza pela compreensão da problemática envolvida e a busca por conhecimento relativo às suas fronteiras e formalização. A segunda etapa, Sugestão, é a idealização de um ou mais artefatos para solucionar o problema formalizado. Em continuidade, surge a etapa do Desenvolvimento, que se refere à construção

do artefato, podendo utilizar as mais diversas abordagens, desde maquetes a protótipos. Na sequência, se dá a Avaliação rigorosa do artefato no ambiente ao qual foi projetado para funcionar; e, por fim, vem a etapa da Conclusão, que é a formalização geral do processo e a comunicação às comunidades acadêmica e de profissionais (Manson, 2006).

Para a execução do método do DSR, optou-se pela ferramenta do *Sprint*, abordagem de inovação, já apresentada no referencial teórico, que tem como vantagem promover o engajamento de uma equipe para prototipar e solucionar problemas de forma rápida (Silva, 2018), sendo, portanto, uma ferramenta onde o facilitador mobiliza o comportamento dos participantes, com o objetivo de colaboração e cooperação baseadas na confiança recíproca (Enap, 2019).

Pelo *Sprint*, antes da construção do artefato, é necessário: selecionar a equipe que conceberá a construção do artefato; escolher o Facilitador, que liderará o grupo no cumprimento das metas diárias do *Sprint*; escolher o Definidor, assumido pela figura da chefia; e escolher avaliadores, agentes externos ao experimento, geralmente, destinatários do serviço testado, que assumem a figura de clientes (Knapp, 2017).

No caso em tela, compuseram a equipe de construção do artefato parte do Grupo Tático Operacional de uma Companhia de um Batalhão de Polícia Militar do Rio Grande Norte, composta por 15 policiais militares, dos quais 6 integraram o *Sprint*. Essa tropa é responsável por atender ocorrências de maior complexidade na área de responsabilidade da unidade militar. Estiveram presentes, também, 2 especialistas em Operações Policiais Especiais e combate ao Novo Cangaço do Batalhão de Operações Policiais Especiais da Polícia Militar do Rio Grande do Norte - Bope. A figura de Facilitador foi assumida pelo pesquisador, que utilizou a ferramenta do *Sprint* por instrumento de questionário e de grupo focal. O Definidor foi o Comandante do Batalhão; e a figura de Avaliador foi assumida por outras instituições que participaram da testagem, escolhidas por serem sujeitos passivos do Novo Cangaço ou que prestam serviços de apoio às vítimas ou que exercem atuação funcional para enfrentamento do crime: Bancos, instituições públicas e privadas limítrofes, rede hoteleira, Ministério Público, Poder Judiciário, Samu, Polícia Federal e Polícia Civil.

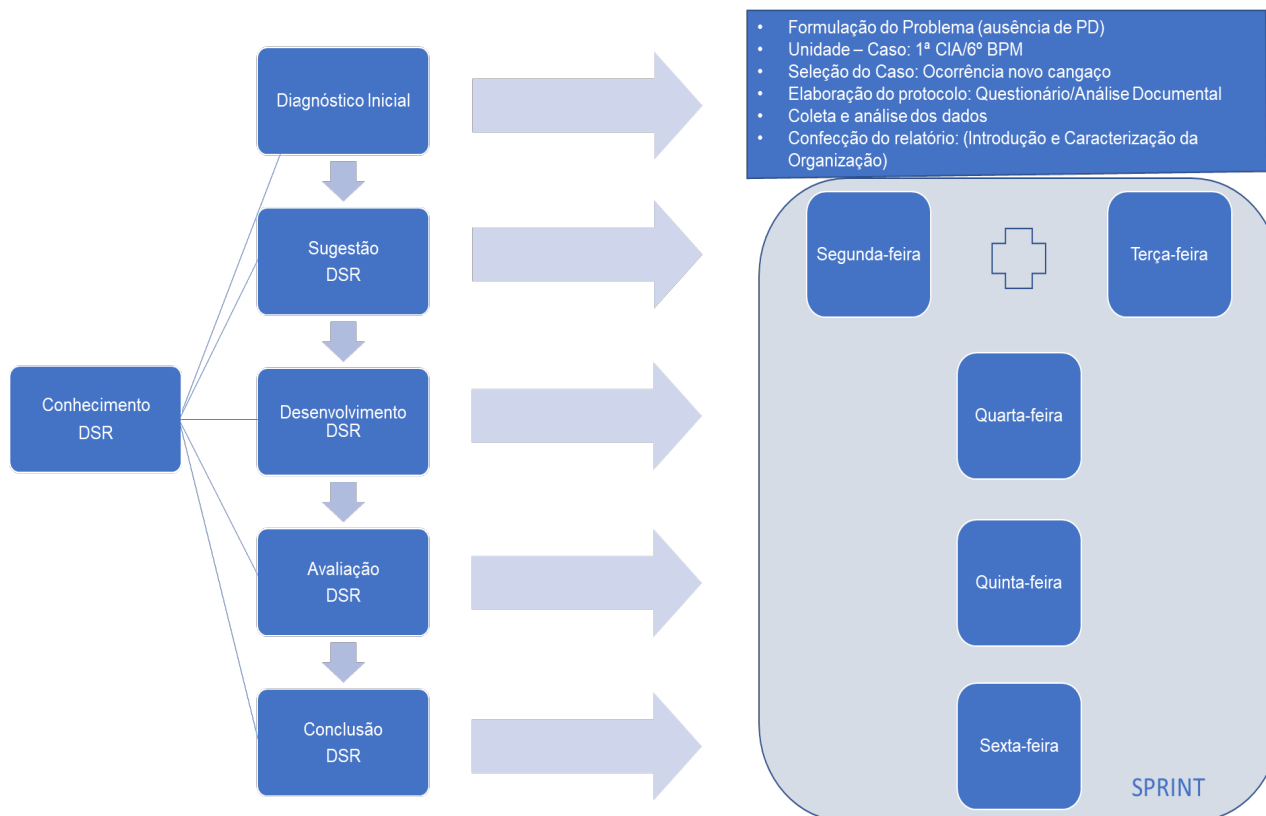
Salienta-se que, em decorrência das circunstâncias organizacionais, foi necessário adaptar-se à ferramenta *Sprint*. Dessa maneira, para uma completa coleta de dados, os pesquisadores entenderam ser necessário: verificar os relatórios de atuação do Batalhão em enfrentamentos dos grupos do Novo Cangaço, para composição de diagnóstico; e entrevistar todo corpo operacional do Grupo Tático Operacional da Companhia do Batalhão de Polícia Militar do Rio Grande Norte, sendo utilizado para isso um levantamento através de questionário.

É importante salientar, também, que os procedimentos éticos constantes na Resolução nº 510/2016 (Brasil, 2016), que trata da pesquisa nas Ciências Humanas e Sociais, foram obedecidos. Após a permissão institucional da PMRN para que os participantes fossem incluídos no *Sprint*, elaborou-se um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para os sujeitos e antes da aplicação dos instrumentos de pesquisas, houve o esclarecimento pormenorizado e completo sobre a natureza da pesquisa, seus objetivos e métodos. Além desses procedimentos tradicionais, como o plano é destinado à segurança pública, os pesquisadores envolvidos trabalharam em grau de sigilo quanto aos dados acessados, assumindo o compromisso ético de não replicar informações estratégicas da instituição ou de seus membros. Portanto, o método usado é aqui descrito para a construção do plano é aqui descrito, mas o plano resultante, não.

A Figura 1, a seguir, apresenta o desenho do método do DRS e o uso da ferramenta *Sprint*, conforme utilizados nesta pesquisa:

FIGURA 1

Processos metodológicos do projeto



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Uma vez explicitados os procedimentos metodológicos, passa-se para a apresentação dos dados e a análise dos resultados.

APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS DO DRS

No Quadro 2, a seguir, são apresentadas as fases do DRS bem como os objetivos traçados, para melhor compreensão do caso em estudo, correspondendo a seis momentos, denominados aqui de Dias 01 a 06:

QUADRO 2

Relação DSR com as técnicas para coleta e análise de dados

Fase do DSR	Técnicas de coletas e de análise de dados
Conscientização	A conscientização do problema ocorreu por meio de revisão de literatura, em um momento prévio à realização do <i>Sprint</i> pelos pesquisadores; e por levantamento de percepções da equipe, através de questionário aplicado, além da análise de documentos técnicos cedidos pela Polícia Militar do Rio Grande do Norte, a fim de se construir o diagnóstico situacional. Correspondeu ao Dia 01 do <i>Sprint</i> .
Sugestão	Foi concebido, inicialmente, por meio de questionário aplicado à equipe pelo pesquisador facilitador, de forma prévia, com sugestões de objetivos e estratégias para composição do artefato (o modelo de plano de defesa). Os resultados da análise dos questionários foi apresentado à equipe no Dia 02, por meio de grupo focal.
Desenvolvimento	Ocorreu no Dia 03, em que foram pensadas formas de elaboração do protótipo, bem como preparação para o mesmo. Decidiu-se pela realização de uma encenação, simulando-se um ataque e pondo em prática o plano construído. Para tanto, foi realizado o grupo focal. No Dia 04, o Definidor, ao lado da equipe, providenciou as medidas administrativas e legais necessárias à testagem.
Avaliação	No Dia 05, ocorreu a testagem do protótipo, por meio da encenação.
Conclusão	No Dia 06, a equipe, juntamente com representação das instituições, realizou grupo focal, a fim de avaliar os resultados da testagem e elaborar um relatório final.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Uma vez tendo-se apresentado o panorama geral de apresentação da coleta de dados, segue-se para a exposição dos momentos de conscientização e de sugestão.

CONSCIENTIZAÇÃO E SUGESTÃO

A primeira etapa do DSR é caracterizada por aprendizado constante acerca da problemática (Dresch; Lacerda; Antunes Jr., 2015). Envolve a imersão acadêmico-científica do problema, bem como a realização do diagnóstico.

Diante desse aspecto, na fase de Conscientização acerca do problema e no intuito da busca por conhecimento relativo às suas fronteiras e formalização, foi realizada a pesquisa por literaturas acerca do tema aqui tratado, bem como por outros paralelos que pudessem robustecer o referencial teórico e normativo relacionado aos assuntos, realizando-se um aprofundamento por meio de um desenho do estado da arte.

A presença da revisão mencionada se faz importante na medida em que os resultados obtidos pela metodologia escolhida na realização deste trabalho pretendem oferecer como legado conhecimento reconhecido pela comunidade acadêmica, útil aos profissionais da área à qual o trabalho se debruça e que auxilia a manutenção da ausência de viés, a rigorosidade da pesquisa e a replicabilidade do referencial gerado (Dresch; Lacerda; Antunes Jr., 2015).

No que tange às buscas, inicialmente, foram feitas de maneira a encontrar literaturas acerca de quais soluções relativas ao enfrentamento dos crimes contra instituições financeiras fizeram uso do paradigma do Plano de Defesa. A escolha de fontes de dados se realizou por meio de pesquisa, no dia 21 de novembro de 2019, na base do Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), na *Scientific Periodicals Electronic Library* (Spell) e na *Scientific Electronic Library Online* (SciELO). Foram utilizadas as palavras-chave “plano de defesa”, “planejamento estratégico” e “segurança pública”.

Os filtros utilizados foram três; tratou-se de trabalhos realizados nos últimos cinco anos (2015 – 2020), na grande área de conhecimento das Ciências Sociais e Aplicadas e na área de conhecimento da Administração Pública. As buscas não retornaram trabalhos que tratassem do mesmo escopo aqui realizado, no entanto, ao se utilizar palavra-chave isolada, foram encontrados textos referentes a planejamento estratégico bem como segurança pública. No que diz respeito ao “plano de defesa”, não retornou resultados. Destarte, foi possível selecionar literaturas que serviram para trabalhar o tema deste projeto de forma paralela.

Os critérios de inclusão e de exclusão dos trabalhos encontrados também foram três. O primeiro trata-se da teoria, incluindo-se apenas os que abordavam planejamento; o segundo foi a escolha pelos que estudam organizações públicas; e o terceiro critério foi excluir todos aqueles que não se concentram na segurança pública.

Diante da escassez de trabalhos relacionados ao escopo deste artigo, foi consultada a *grey literature* (literatura cinza), que é formada por estudos realizados por governos, academias, escolas de negócios, entre outras produções científicas não veiculadas nos meios usuais de publicação.

Se fez uso, também, da técnica da bola de neve, quando do contato com técnicos e especialistas no assunto, como policiais especializados. Estes profissionais sugerem referências a serem consultadas e este processo aconteceu durante todo o decorrer da construção da pesquisa, caminhando assim no mesmo sentido de outra técnica aqui utilizada, conhecida como *backward* e *forward*, que se concretiza em busca permanente nas bases de dados para contribuir com o aperfeiçoamento das referências utilizadas (Costa; Zoltowski, 2014; Morandi; Camargo, 2015). Dessa maneira, diante dos critérios utilizados e especificados acima, obteve-se seis trabalhos, apresentados no quadro abaixo:

QUADRO 3

Síntese de trabalhos obtidos

REFERÊNCIA	OBJETIVO GERAL	RESULTADOS
(BORGES, 2019)	Desenvolver forma de atuação da Polícia Militar da Bahia mais segura e eficiente no atendimento de ocorrências criminosas contra instituições financeiras.	Apresentação de um conjunto de primeiras medidas e plano de contingência para o atendimento de ocorrências de crimes contra instituições financeiras.
(CARDOSO, 2013)	Analisar as medidas tomadas pelo policiamento local no momento do assalto.	Confeção de um Plano de Acionamento criado pelo Grupo de Atuação Especial contra o Crime Organizado (Gaeco) e pelo Batalhão de Operações Policiais Especiais (Bope).
(GASPAROTO, 2013)	Compreender se existe influência da Atividade de Inteligência para as ações do Bope da PMMT em ocorrências de roubo a instituições financeiras, buscando aperfeiçoar a interação dessas.	Constata-se que o Bope utiliza a Inteligência de Segurança Pública no desenvolvimento de suas ações como forma de subsidiar as suas decisões e ações.
(FRANÇA, 2016)	Entender se são aceitáveis os riscos que o policial se submete ao atender uma ocorrência de roubo a banco na modalidade Novo Cangaço, em conformidade com POP 502.	Contradição do POP 502 com dados e opiniões de policiais que estiveram em atendimento de ocorrências de roubo a banco na modalidade Novo Cangaço e a identificação de procedimentos inexecutáveis.
(COSTA, 2016)	Verificar a dinâmica de incidência do crime organizado de assaltos a banco da modalidade conhecida por “Novo Cangaço” ocorridos no estado do Pará, no período de 2009 a 2015.	Conclui-se que certos grupos criminosos do Novo Cangaço atuam em determinadas regiões, preferindo cidades onde encontram fatores geográficos, econômicos, estruturais e sociais favoráveis ao ataque delitivo.
(LESSA, 2018)	Analisar as Políticas de Segurança Pública do Estado de Rondônia implementadas entre 2008 e 2017, período em que o Estado não teve Plano Estadual de Segurança Pública.	As ações e os programas implementados para a área da segurança pública não fazem parte de um planejamento estratégico, são fruto de ações desordenadas, totalmente ineficazes, ineficientes e sem efetividade.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base no resumo dos trabalhos citados neste Quadro (2020).

Pela análise do quadro acima, verifica-se que todos os trabalhos foram orientados à descrição e não à prescrição, de forma que, apesar de importante para imersão e conscientização do problema a ser enfrentado, pouco contribuíram em termos de construção do artefato na fase de desenvolvimento; aumentando o desafio desta pesquisa e ressignificando sua contribuição acadêmico-científica.

Por conclusão desse primeiro momento de conscientização, faz-se necessária a inclusão do problema da pesquisa em Classes de Problemas, que resultam da pesquisa dos referenciais (Dresch; Lacerda; Antunes Jr., 2015). Essas classes podem ser definidas como “a organização de um conjunto de problemas, práticos ou teóricos, que contenha artefatos avaliados, ou não, úteis para a ação nas organizações” (Lacerda *et al.*, 2013, p. 747).

Nesse contexto, o problema tratado no trabalho em tela pode ser enquadrado na classe de problemas de Crimes Violentos Contra o Patrimônio, na modalidade Novo Cangaço, de acordo com as Classes de

Problemas, conforme a elaboração do Quadro 4, o qual apresenta a identificação de classes de problemas, artefatos e seus conceitos.

QUADRO 4

Identificação das Classes de Problemas

CLASSE DE PROBLEMAS	ARTEFATOS	CONCEITO
Planejamento Estratégico	Planejamento Estratégico Situacional	Teoria de planejamento estratégico para Administração Pública, aplicável também às organizações que não estejam focadas apenas em mercado, mas no jogo político e social (Matus, 1993).
Crimes Violentos Contra o Patrimônio (Novo Cangaço)	Plano de Defesa	Planos que contemplam respostas imediatas a situações críticas de crimes violentos contra o patrimônio, envolvendo ações integradas entre as instituições de segurança disponíveis e voluntários da sociedade, atribuindo-lhes missões específicas, no sentido de frustrar o planejamento de fuga ou descobrir a rota de fuga dos criminosos (PMMS, 2016).

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Uma vez identificada a classe de problemas, é necessário tipificar o artefato que se pretende construir. Em termos de classificação, esse pode ser tipificado em Constructo, Modelo, Método e Instanciação. Os Constructos são conceituações utilizadas para descrever problemas dentro de um domínio e para fazer com que as soluções desse sejam especificadas. Já os Modelos são os conjuntos de proposições ou declarações que expressam as relações entre os constructos, tendendo a ser imprecisos, porém necessitando captar a estrutura da realidade para que sejam úteis. Os Métodos se apresentam como um conjunto de passos para executar uma tarefa; e as Instanciações são a concretização de um Artefato em seu ambiente (March; Smith, 1995). O artefato proposto por este trabalho se constitui em um Método.

Finalizada a primeira fase da conscientização, esta foi apresentada ao Comandante do Batalhão, em junho de 2019, convidado a ser Definidor. Em entrevista, o Pesquisador-Facilitador apresentou os resultados, o que levou a uma predefinição quanto à necessidade de construção do plano de defesa para enfrentamento da ação de uma organização criminosa com atuação semelhante ao Novo Cangaço, bem como levantamento das necessidades administrativas e legais para que ocorresse a avaliação – que foi proposta pelo Definidor em uma simulação de roubo – e possibilitassem a testagem, tais como comunicação das instituições financeiras e de autoridades da cidade. Uma vez que essas medidas foram tomadas, a equipe de elaboração foi convidada.

O Pesquisador-Facilitador apresentou a proposta da pesquisa aos demais sujeitos partícipes, bem como foi construída a agenda dos grupos focais e objetivos diários, esclarecendo a todos sobre o método científico DSR e a abordagem de inovação *Sprint*, conforme Quadros 5 e 6.

QUADRO 5

Relação entre o Ciclo da Design Science Research e o Processo de Execução do *Sprint*

Ciclo da DSR (Manson, 2006)	Processo de execução do <i>Sprint</i> (Knapp, 2017)
Conscientização	Inicia-se no diagnóstico e se caracteriza por aprendizagem constante durante todo o processo.
Sugestão	Segunda-feira: mapeamento e escolha do alvo. Terça-feira: esboçar soluções.
Desenvolvimento	Quarta-feira: escolher melhor proposta. Quinta-feira: construir protótipo.
Avaliação	Sexta-feira: teste e avaliação.
Conclusão	Submissão da proposta.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Uma vez definido o processo de execução do *Sprint*, esse foi adequado à realidade institucional da Companhia do Batalhão (BPM/RN), bem como à necessidade de contenção do Novo Cangaço, sendo proposta a agenda específica para o desenvolvimento do artefato pela equipe por meio de grupo focal.

QUADRO 6

Quadro-horário do processo de execução do *Sprint*

Horário	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta
Apresentações; explicar como funciona o <i>Sprint</i>.	Demonstração relâmpago: análise das soluções existentes.		Escolher solução mais promissora seguindo as fases: 1) expor esboços em fileiras nas paredes; 2) votação por mapa de calor; 3) críticas relâmpagos (3min); 4) pesquisa de intenção de voto; 5) voto maior do Definidor.	Construir o protótipo com a solução escolhida.	Execução do teste e entrevistar avaliadores.
10h15	Definir objetivos a longo prazo; listar perguntas do <i>Sprint</i> .				
11h30	Traçar mapa (fluxograma de início e conclusão do problema).		Separar esboços vencedores e decidir por um ou por junção de ideias.		
13h	Intervalo para almoço.	Intervalo para almoço.	Intervalo para almoço.	Intervalo para almoço.	

Continua

14h	Conversar com especialistas, formulando perguntas de acordo com o trabalho da manhã. Em notas autoadesivas, identifica-se cada problema e usa-se a técnica do “Como poderíamos”: cada componente propõe uma solução ao problema identificado.	Esboço em quatro etapas: todos deverão propor soluções com base em 4 fases: 1) fazer anotações (20min); 2) criar ideias (20min); 3) Dobrar uma folha em 8 quadrantes e desenvolver 8 variações de protótipos (8min); 4) esboço da melhor solução: criar um <i>storybord</i> de 3 painéis em notas autoadesivas, simples, anônima e autoexplicativa.	Em um quadro branco, fazer um <i>storybord</i> em 15 quadrados com a solução escolhida.	Testar o protótipo entre a equipe e concluí-lo. Escrever roteiro de avaliação, direcionado aos avaliadores.	Identificar padrões positivos, negativos ou neutros.
16h	A equipe vota nas melhores sugestões e as coloca no mapa.				Finalizar o <i>Sprint</i> .

Fonte: Elaborado pelos autores baseados em Knapp, 2017 (2020).

Após a apresentação da agenda, a equipe levantou um diagnóstico situacional por meio de um mapeamento das investigações dos últimos casos de práticas de crimes contra as instituições financeiras enfrentados pelo batalhão na cidade de Caicó/RN e que já haviam sido pré-selecionados e analisados pelo Pesquisador-Facilitador. Assim, o diagnóstico inicial foi elaborado por meio do estudo de casos, auxiliando a constatação da situação-problema.

Superada a fase da busca por conhecimento acerca do problema, as etapas seguintes da condução do DSR são: Sugestão, Desenvolvimento, Avaliação e Conclusão.

A fase da Sugestão foi realizada na segunda-feira e na terça-feira, em que foi construído o plano de defesa, por meio das técnicas utilizadas no *Sprint* e que constam no quadro-horário apresentado anteriormente (Quadro 6).

DESENVOLVIMENTO

A fase do desenvolvimento foi realizada na quarta-feira e na quinta-feira. Foram propostas várias ideias de como poderia se experimentar o plano, a fim de possibilitar uma avaliação o mais fiel possível da realidade. Afinal, para que a pesquisa em DSR seja confiável, a simples confecção do artefato não se faz suficiente, na medida em que o mesmo precisa ser rigorosamente testado, objetivando evidenciar que possa ser utilizado para resolver problemas reais (Lacerda *et al.*, 2013).

A avaliação do Artefato pode ocorrer pelos métodos Observacional, Analítico, Experimental, Teste e Descritivo. O Método Observacional pode fornecer avaliação mais ampla do funcionamento dos Artefatos por meio do Estudo de Caso e do Estudo de Campo. O Analítico se dá por meio de análise estatística, de arquitetura, de otimização e dinâmica. Já no método Experimental, o Artefato é estudado em ambiente controlado ou em simulação com dados artificiais. Em continuidade, o Teste avalia falhas, defeitos ou métricas para a implementação. Por fim, o Método Descritivo por Argumento Informado, que tem por objetivo a utilização das

bases de conhecimento para a construção de argumento convincente, ou por Cenários, que constrói cenários detalhados em torno do Artefato para demonstrar sua utilidade (Lacerda *et al.*, 2013).

No que concerne à escolha do método de avaliação, esta deve estar afinada com a tipificação do artefato desenvolvido (Lacerda *et al.*, 2013). Assim sendo, e em consequência do artefato abordado neste trabalho tratar-se de um método que se propõe a criar ações e estratégias para ação antes, durante e após as ocorrências do Novo Cangaço, a avaliação ocorreu por meio de Teste, conforme o Definidor já havia proposto em entrevista, no momento preparatório ao *Sprint*.

Na quarta-feira, após análise de várias sugestões por meio da adoção do procedimento do Quadro 5, a equipe começou a definição de como deveria ocorrer a simulação de ação de uma ação criminosa a uma instituição financeira, localizada no centro da cidade da Caicó/RN. O Definidor, ao lado da equipe, confirmou a prévia realização das medidas administrativas e legais necessárias para que ocorresse a testagem do plano de defesa, tais como: convidando demais instituições partícipes, requerendo autorizações e realizando convite a policiais militares, militares de forças armadas e representantes de Polícias Militares Coirmãs, para que participassem da encenação.

AVALIAÇÃO E CONCLUSÃO

O teste da sexta-feira ocorreu por meio de simulação de assalto a banco na modalidade Novo Cangaço em uma das principais cidades do interior do Rio Grande do Norte, município onde a Companhia aqui tratada executa a manutenção da ordem pública. Para tanto, foi solicitada autorização ao comandante do Batalhão para que fosse utilizado todo o efetivo de serviço do dia do teste na execução dos processos desenvolvidos, que objetivaram quebrar o planejamento, recolher provas e identificar a rota de fuga dos criminosos, os quais se constituíram em policiais na função de figurantes. A simulação durou mais de 24h, contando com a participação dos alunos e da equipe de instrução do VI Curso de Operações Especiais da PMRN, sendo utilizados como equipe de busca e captura de criminosos em região de alto risco e difícil acesso, atribuição essa exclusiva do Bope. O tempo foi contabilizado, iniciando-se com a encenação de invasão da cidade e encerrando-se com a captura dos criminosos.

O Quadro 7, abaixo, representa a síntese do roteiro de encenação de ações repressivas, orientando as instituições que participariam da simulação.

QUADRO 7

Roteiro de encenação

ROTEIRO DE ENCENAÇÃO: AÇÕES REPRESSIVAS PARA O CURSO DA AÇÃO CRIMINOSAS	
INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	Confirmar a ocorrência; Acionar a Polícia Militar; Disponibilizar as imagens em tempo real para que se possa ver quantos indivíduos, quais os carros utilizados, para que lado fugiram, quais as vestes e o armamento utilizado, e para composição de provas.
REDE CIVIL DE APOIO	Os voluntários cadastrados poderão disponibilizar as imagens das câmeras em tempo real e/ou pós-evento; Poderão, se estiverem seguros, filmar e fotografar a ação; Os fazendeiros voluntários poderão bloquear vias de fuga cadastradas com material disponibilizado pela PM e informar a passagem dos criminosos pela região.
ORGANIZAÇÕES POLICIAIS	Deverão confirmar a ocorrência; Acionar o Plano de Defesa; Instituir o Gabinete de Gestão de Crises e Inteligência; Coletar dados; Instituir os pontos de bloqueio e observação; Instituir as Barreiras Policiais e entrevistar testemunhas, reféns e criminosos presos. No que tange à PMRN, para cada ação em tela, deverá ser observado o Procedimento Operacional Padrão (POP), institucionalizado.
INSTITUIÇÕES DE SAÚDE	Após acionadas pelo plano de chamada, deverão ficar em prontidão para socorro de cidadãos infratores, civis e militares que por ventura venham a se tornar vítimas de acidentes ou confrontos.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

O resultado, além da própria produção do plano de defesa contra ações criminosas do Novo Cangaço, foi a construção de um *framework* orientador das expectativas de atuação de instituições vinculadas ao plano de defesa, tanto em ações preventivas quanto em ações durante e após a realização dos crimes.

QUADRO 8

Framework de expectativas de atuação de instituições vinculadas ao plano de defesa

PLANO DE DEFESA: AÇÕES PREVENTIVAS DE ENFRENTAMENTO PARA INSTITUIÇÕES DA SOCIEDADE	
INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	Contatos diários com os gerentes dos Bancos, estabelecendo senha e contrassenha para a identificação de possíveis ocorrências de sequestro de gerentes e funcionários (Sapatinho), além de disponibilização do acesso às câmeras em tempo real.
REDE HOTELEIRA	Contato com a rede hoteleira para que o registro dos hóspedes seja sempre realizado e disponibilizado, existindo sempre a comunicação de atitudes suspeitas por meio de cidadãos de passagem pela cidade.

Continua

REDE CIVIL DE APOIO	Realização de rede de apoio composta por pessoas residentes na proximidade das instituições financeiras, comerciantes, fazendeiros e órgãos públicos e privados que possam acionar, no menor tempo possível, as instituições do Estado responsáveis pela repressão aos crimes, por apoio médico e defesa social, disponibilizar imagens em tempo real, fotografar e bloquear vias de fuga.
ORGANIZAÇÕES POLICIAIS	Planejamento de emprego diário das equipes de serviço disponíveis na região, em outros comandos e de tropas especializadas, contendo, pormenorizadamente, o que cada uma, dentro de suas atribuições específicas, deverá fazer durante um possível crime, como pontos de bloqueio, observação, lançamento de drones e confronto direto. Investigação e produção de conhecimento acerca dos criminosos e rede de fuga, evasão e esconderijos. Realização de instruções ao efetivo policial e palestras e reuniões com a sociedade, para tratar as formas de atuação antes, durante e após as ocorrências em questão.
MINISTÉRIO PÚBLICO E JUDICIÁRIO	Formação de força tarefa para compartilhamento de informações e realização de operações.
INSTITUIÇÕES DE SAÚDE	Participação em plano de chamada durante o decorrer do crime para que equipes de plantão estejam preparadas para socorrer e receber possíveis vítimas.
AÇÕES PÓS-CRIMES	
INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	Recepcionar os policiais e peritos para a produção de provas; Aplicar soluções para garantir a segurança de seus bens; Comparecerem às audiências na Polícia Civil ou Federal como testemunhas.
REDE DE APOIO CIVIL	Disponibilizarem imagens; Comparecerem às delegacias para serem ouvidos na condição de testemunhas.
POLÍCIA MILITAR	Equipes de inteligência deverão colher informações para subsidiar futuras operações; Equipes empregadas nos pontos de bloqueio e de barreiras policiais deverão informar as observações feitas durante a ocorrência; O Grupo Tático Operacional deverá relatar as observações feitas no decorrer da ocorrência; Todos os envolvidos na ocorrência deverão comparecer à reunião final, antes de serem liberados para a passagem do serviço às equipes que os substituem, para subsidiar estudo de caso apresentado posteriormente; Adequação das instruções às realidades observadas no estudo de caso; Ajustes no plano de defesa diante das observações apontadas no estudo de caso.
JUDICIÁRIO E MINISTÉRIO PÚBLICO	Receber as provas colhidas pelas instituições policiais e periciais para robustecer as investigações; Compartilhar informações das investigações com as instituições participantes da força-tarefa; Recomendar novas ações às instituições bancárias, para melhoria da segurança de suas instalações e transporte de numerários.
INSTITUIÇÕES POLICIAIS FEDERAIS E POLÍCIA CIVIL	Compartilhar informações colhidas com as demais organizações de inteligência; Investigar a organização criminosa que atuou no crime; Identificar esconderijos e fornecedores de esconderijos.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

O tempo de duração da encenação impossibilitou a avaliação na sexta-feira, a qual foi realizada por meio de entrevistas na semana seguinte, em que foram convidados representantes das entidades,

escolhidos como especialistas externos do *Sprint*, partícipes de forma direta e indireta da testagem, e que compuseram o *framework* apresentado no Quadro 8, acima.

Após a simulação, as entrevistas e o registro das observações, foi confeccionado relatório detalhado de todos os processos envolvidos na construção do Plano de Defesa, validado pela equipe envolvida e submetido ao Comandante Geral da Polícia Militar do Rio Grande do Norte, para avaliação e abertura de caminho para aperfeiçoamento e implantação do modelo, tanto na unidade-caso quanto em todas as unidades policiais da PMRN.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por todo exposto, verifica-se ser a ferramenta *Sprint* adaptável à construção de planos de defesa adequados à realidade local e de forma ágil pelas equipes gestoras da Polícia Militar do Rio Grande do Norte, demandando cinco dias de mobilização policial.

Em termos de construção do processo de *Design Sprint*, este foi concebido com sucesso. Na avaliação final realizada pela equipe, constata-se que o plano de defesa apresentou pontos de sucesso e de falhas, necessitando de ajustes e de um novo processo de prototipagem, a fim de se tornar um projeto-piloto. Verifica-se, ainda, que para construção do novo artefato, a simulação não é a forma mais adequada de testagem, em decorrência da necessidade de uma grande mobilização burocrática e legal, demandando uma decisão prévia quanto à forma avaliativa, o que se mostrou prejudicial à ideia do *Sprint* de que todas as decisões fossem tomadas coletivamente pela equipe realizadora em cinco dias.

Além disso, a encenação foi custosa e de longa duração, envolvendo mobilização de equipes e de armamentos, bem como trouxe bastante atenção à forma de condução do plano de defesa, com potencial de prejudicar a confidencialidade necessária ao sucesso das operações. Por outro lado, em termos de pontos positivos, a testagem permitiu uma experiência muito próxima à realidade dos policiais, que puderam avaliar de forma contumaz a viabilidade do plano de defesa, bem como verificar falhas nas decisões estratégicas tomadas, notadamente, quanto ao tempo de ação, aos pontos de bloqueio e à proteção de vítimas.

Por fim, conclui-se que tanto a ferramenta de *Design Sprint* quanto o método científico de DSR são extremamente recentes nas publicações científicas na área de segurança pública, denotando a carência de estudos quanto à gestão de inovação e à necessidade de se investir mais espaço acadêmico às pesquisas prescritivas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AQUINO, Jânia Perla Diógenes de. Violência e performance no chamado ‘novo cangaço’: cidades sitiadas, uso de explosivos e ataques a polícias em assaltos contra bancos no Brasil. **Dilemas**: Revista de Estudos de Conflitos e Controle Social, Rio de Janeiro, v. 13, n. 3, p. 615-643, set. 2020. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2178-27922020000300615&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 25 mar. 2021.

BRASIL. Constituição Federal da República Federativa do Brasil, 1988.

BRASIL. Lei Complementar Nº 090, de 4 de janeiro de 1991

BORGES, Fernando Afonso Cardoso. **Primeiras respostas para o atendimento de ocorrências de crimes contra Instituições Financeiras no âmbito da PMBA**: um estudo realizado na 97ª CIPM/Irará. 2019. 251 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Segurança Pública, Justiça e Cidadania) – Faculdade de Direito/Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2019.

BORGES, Fernando Afonso Cardoso; BRANDÃO, Carlos Eduardo Neves. **Plano para atendimento de ocorrências de crimes contra instituições financeiras na Área de Responsabilidade 97ª CIPM/Irará**. Salvador: Polícia Militar, 2016.

BRASIL. Resolução Nº 510, de 7 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana, na forma definida nesta Resolução. Brasília/DF: **Diário Oficial da União**, Seção 1, p. 44-46, 24 maio 2016. Disponível em: <https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/acao-informacao/legislacao/resolucoes/2016/resolucao-no-510.pdf/view>. Acesso em: 9 jan. 2025.

BRASIL. Lei Nº 13.654, de 23 de abril de 2018. Altera o Decreto-Lei Nº 2.848, de 7 dezembro de 1940 (Código Penal), para dispor sobre os crimes de furto qualificado e de roubo quando envolvam explosivos e do crime de roubo praticado com emprego de arma de fogo ou do qual resulte lesão corporal grave; e altera a Lei Nº 7.102, de 20 de junho de 1983, para obrigar instituições que disponibilizem caixas eletrônicos a instalar equipamentos que inutilizem cédulas de moeda corrente. Brasília/DF: **Diário Oficial da União**, Seção 1, p. 1, 24 abr. 2018.

CARDOSO, Hélio Alves. **Análise das medidas iniciais tomadas pelo 26º Batalhão de Polícia Militar em Nova Mutum, nas ações do “Novo Cangaço”**. 2013. 125 f. Monografia (Bacharelado em Segurança pública) – Curso de Formação de Oficiais (CBSP/CFO), Academia de Polícia Militar Costa Verde, Várzea Grande, 2013.

COMISSÃO EUROPEIA. **Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões**. Estado da União da Inovação 2012 – Acelerar a Mudança. Bruxelas, 21 mar. 2013. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2013:0149:FIN:pt:PDF#:~:text=A%20iniciativa%20emblem%C3%A1tica%20Un%C3%A3o%20da%20Inova%C3%A7%C3%A3o%20em%20particular%20visa%20criar,de%20trabalho%20de%20alta%20qualidade>. Acesso em: 14 mar. 2021.

COSTA, Carlos André Viana da. **“Novo Cangaço” no Pará**: a regionalização dos assaltos e seus fatores de incidência. 2016. 66 f. Dissertação (Mestrado em Segurança Pública) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Pará, Belém, 2016.

COSTA, Angelo Brandelli; ZOLTOWSKI, Ana Paula Couto. Como escrever um artigo de revisão sistemática. In: KOLLER, Silvia; COUTO, Maria Clara de Paula; HOHENDORFF, Jean Von (Orgs.). **Manual de produção científica**. Porto Alegre: Penso, 2014, p. 55-70.

COTTA, Francis Albert. Protocolo de intervenção policial especializada: uma experiência bem-sucedida da Polícia Militar de Minas Gerais na gestão de eventos de defesa social de alto risco. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 52-66, 2009. Disponível em: <https://revista.forumseguranca.org.br/rbsp/article/view/51>. Acesso em: 9 jan. 2025.

DANTAS, Régis Façanha. Violência e vulnerabilidades urbanas: teoria da ambiência restritiva. **Dilemas: Revista de Estudos de Conflito e Controle Social**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 1, p. 277-302, 2022. DOI: <https://doi.org/10.4322/dilemas.v15n1.40294>.

DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel Pacheco; ANTUNES JR., José Antonio Valle. **Design Science Research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública. **Design Thinking e Design Sprint: kit de ferramentas**. Brasília: Enap, 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4502>. Acesso em: 17 mar. 2021.

FRANÇA, Lucélio Ferreira Martins Faria. **Normas de conduta policial: os desafios impostos pelas ocorrências de roubo a banco na modalidade novo cangaço**. 2016. 31 f. Especialização (Gestão de Segurança Pública) – Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da APMCV-PMMT, Cuiabá, 2016.

GASPAROTO, Késsia Adriane Ferraz. **A influência da atividade de inteligência para as ações do Bope da PMMT em ocorrências de roubo as instituições financeiras**. 2013. Monografia (Bacharelado em Ciências Militares) – Curso de Formação de Oficiais CBSP/CFO, Várzea Grande, 2013.

HUERTAS, Franco. **O Método PES: entrevista com Matus**. São Paulo: Fundap, 2004.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada; FBSP – Fórum Brasileiro de Segurança Pública. **Atlas da Violência 2020**. São Paulo: FBSP; Rio de Janeiro: Ipea, 2020. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/atlasviolencia/download/24/atlas-da-violencia-2020>. Acesso em: 9 jan. 2025.

KNAPP, Jake. **Sprint: o método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2017.

LACERDA, Daniel Pacheco; DRESCH, Aline; PROENÇA, Adriano; ANTUNES JR., José Antonio Valle. **Design Science Research: método de pesquisa para a engenharia de produção**. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 20, n. 4, p. 741-761, 2013. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2013000400001. Acesso em: 15 mar. 2021.

LESSA, Sávio Antiógenes Borges. **Planejamento estratégico e política de Segurança Pública: análise do processo de formulação das políticas de Segurança Pública implementadas pelo estado de Rondônia no período de 2008 a 2017**. 2018. 213 f. Tese (Doutorado em Ciência Política) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

LOPES JR., Edmilson. Os cangaceiros viajam de Hilux: as novas faces do crime organizado no interior do Nordeste do Brasil. **Cronos**, Natal, v. 7, n. 2, p. 353-372, jul./dez. 2006. Disponível em: <https://periodicos.ufrrn.br/cronos/article/view/3216/2606>. Acesso em: 9 jan. 2025.

MANSON, Neil. Is operation research really research?. **Orion**, v. 22, n. 2, p 155-180, 2006. DOI: <https://doi.org/10.5784/22-2-40>.

MARCH, Salvatore; SMITH, Gerald. Design and natural science research in Information Technology. **Decision Support Systems**, v. 15, n. 4, p. 251-266, 1995. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/222484351_Design_and_Natural_Science_Research_on_Information_Technology. Acesso em: 21 mar. 2021.

MARQUES, Daniel Cardoso. A inadequada subsunção do crime de roubo às instituições financeiras no Brasil: a Lei do Antiterrorismo. **Âmbito Jurídico**, 2 out. 2019. Disponível em <https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-penal/a-inadequada-subsuncao-do-crime-de-roubo-as-instituicoes-financeiras-no-brasil-a-lei-antiterrorismo>. Acesso em: 1 dez. 2019.

MATUS, Carlos. **Política, planejamento e governo**. v. 1. Brasília: Ipea, 1993.

MELLO, Frederico Pernambucano. **Guerreiros do Sol: Violência e banditismo no Nordeste do Brasil**. São Paulo: A Girafa, 2011.

MIGLIATO, Antonio Luiz Tonissi. **Planejamento estratégico situacional aplicado à pequena empresa: estudo comparativo de casos de empresas do setor de serviço (hoteleiro) da região de Brotas-SP**. 2004. 222 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo. São Paulo, São Carlos, 2004.

MORANDI, Maria Isabel Wolf Motta; CAMARGO, Luis Felipe Riehs. Revisão sistemática da literatura. *In*: DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel Pacheco; ANTUNES JR., José Antonio Valle. **Design Science Research: método e pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2015, p. 141-175.

OLIVEIRA, Dominique de Castro; BEZERRA, Marco Aurélio Souza(Coords.). **Manual de investigação de crime de roubo de valores**. Brasília: Departamento de Polícia Federal, Diretoria de Combate ao Crime Organizado, 2011.

PALERMO, Luis Claudio. A cobertura da mídia impressa e o enquadramento das favelas cariocas na linguagem da violência urbana. **Civitas: Revista de Ciências Sociais**, Porto Alegre, v. 18, n. 1, p. 212-236, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/civitas/a/r6p9h5GpCRjz4FsrVzd5DkM/#>. Acesso em: 12 mar. 2024.

PERICÁS, Luiz Bernardo. **Os cangaceiros: ensaio de interpretação histórica**. São Paulo: Bomtempo, 2010.

PMMS – Polícia Militar de Mato Grosso do Sul. I **Curso de Especialização de Patrulha em Ambiente Rural (Cepar) da Polícia Militar de Mato Grosso do Sul**. Campo Grande: SSPMS, 2016.

PMMT – Polícia Militar do Estado do Mato Grosso. **Segurança: Curso de Patrulhamento Rural do Bope**. Cuiabá: Secretaria Estadual de Segurança Pública, 2015.

PMRN – Polícia Militar do Estado do Rio Grande Do Norte. **Relatório Mensal de Junho de 2020 da 4ª Seção do 6º Batalhão (P4/6º BPM)**. Natal: SSPRN, 2020.

SILVA, Elton José da. Design Sprint como ferramenta para engajamento da equipe: um estudo de caso. **Human Factors in Design**, Florianópolis, v. 7, n. 13, p. 191-202, 2018. DOI: <https://doi.org/10.5965/2316796307132018191>.

SILVA FILHO, Flávio Valdez Martins da; NELSON, Aline Virgínia Medeiros. Planejamento para enfrentamento de crimes contra instituições financeiras em municípios interioranos: o caso de um Batalhão de Polícia Militar do Rio Grande do Norte. **Direito e Liberdade**, Natal, v. 25, n. 2, p. 141-166, maio/ago. 2023. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/177907?mode=full>. Acesso em: 12 mar. 2024.

SODRÉ, Ronaldo Barros. O novo *cangaço* no Maranhão. **Confins**. Revista Franco-Brasileira de Geografia, São Paulo, n. 37, 2018. DOI: <https://doi.org/10.4000/confins.15811>.