

SEGURANÇA DE AUTORIDADES NACIONAIS E INTERNACIONAIS NA BAHIA: proposta de estruturação de Procedimento Operacional Padrão na Casa Militar do Governador

SECURITY OF NATIONAL AND INTERNATIONAL AUTHORITIES IN BAHIA: a proposal for structuring a Standard Operating Procedure at the Governor's Military House.

SEGURIDAD DE LAS AUTORIDADES NACIONALES E INTERNACIONALES EN BAHÍA: propuesta para la estructuración de un Procedimiento Operativo Estándar en la Casa Militar del Gobernador.

Grupo temático 06 - Gestão Pública e Ciências Policiais: Desafios e Inovações para a Segurança Pública no Brasil

Daniele Pinto Sampaio - Casa Militar do Governador da Bahia

Fabiano Alves Marques da Silva - Casa Militar do Governador da Bahia

Maribel Fernandes Ribeiro Santana - Casa Militar do Governador da Bahia

RESUMO

A proteção de autoridades nacionais e internacionais em visita oficial ao estado da Bahia constitui atividade estratégica da Casa Militar do Governador (CMG), em especial por meio da Diretoria de Ligação e Representação (DLR). Contudo, a ausência de normatização específica que sistematize rotinas, atribuições e fluxos de atuação limita a padronização das rotinas e compromete a previsibilidade das ações. Nesse sentido, a pesquisa buscou responder: de que forma a criação de um Procedimento Operacional Padrão (POP) pode contribuir para elevar a qualidade técnica e a eficácia da Casa Militar na proteção de autoridades? Partiu-se da hipótese de que a inexistência de protocolos claros gera sobreposição de funções, lacunas organizacionais e insegurança técnica, ao passo que um POP asseguraria maior padronização, integração e eficiência. O objetivo geral foi propor diretrizes para a estruturação desse documento normativo. Para tanto, realizou-se pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, descritivo e aplicado, fundamentada em revisão bibliográfica, documental e de campo. Os resultados indicaram consenso sobre a relevância do POP e apontaram como elementos prioritários a definição de atribuições, o detalhamento operacional e a integração interinstitucional.

Palavras-chave: Segurança de autoridades. Procedimento Operacional Padrão. Casa Militar. Padronização. Governança. Planejamento

ABSTRACT

The protection of national and international authorities on official visits to the state of Bahia is a strategic activity of the Governor's Military House (CMG), especially through the Liaison and Representation Directorate (DLR). However, the absence of specific regulations that systematize routines, duties, and workflows limits the standardization of routines and compromises the predictability of actions. In this sense, the research sought to answer: how can the creation of a Standard Operating Procedure (SOP) contribute to raising the technical quality and effectiveness of the Military House in the protection of authorities? The hypothesis was that the lack of clear protocols generates overlapping functions, organizational gaps, and technical insecurity, while an SOP would ensure greater standardization, integration, and efficiency. The overall objective was to propose guidelines for structuring this normative document. To this end, qualitative research of an exploratory, descriptive, and applied nature was carried out, based on bibliographic, documentary, and field review. The results indicated consensus on the relevance of the SOP and pointed to the definition of responsibilities, operational detailing, and interinstitutional integration as priority elements.

Keywords: Security of authorities. Standard Operating Procedure. Military House. Standardization. Governance. Planning

RESUMEN

La protección de autoridades nacionales e internacionales en visitas oficiales al estado de Bahía es una actividad estratégica de la Casa Militar del Gobernador (CMG), especialmente a través de la Dirección de Enlace y Representación (DLR). Sin embargo, la ausencia de una normativa específica que sistematice rutinas, funciones y flujos de trabajo limita la estandarización de rutinas y compromete la previsibilidad de las acciones. En este sentido, la investigación buscó responder: ¿cómo puede la creación de un Procedimiento Operativo Estándar (POE) contribuir a mejorar la calidad técnica y la eficacia de la Casa Militar en la protección de autoridades? La hipótesis fue que la falta de protocolos claros genera superposición de funciones, deficiencias organizativas e inseguridad técnica, mientras que un POE garantizaría una mayor estandarización, integración y eficiencia. El objetivo general fue proponer directrices para la estructuración de este documento normativo. Para ello, se realizó una investigación cualitativa de carácter exploratorio, descriptivo y aplicado, basada en la revisión bibliográfica, documental y de campo. Los resultados indicaron consenso sobre la pertinencia del POE y señalaron la definición de responsabilidades, el detalle operativo y la integración interinstitucional como elementos prioritarios.

Palabras clave: Seguridad de las autoridades. Procedimiento Operativo Estándar. Casa Militar. Estandarización. Gobernanza. Planificación.

1. INTRODUÇÃO

A proteção das autoridades institucionais é essencial para a preservação da estabilidade e da integridade das funções do Estado. Para a execução dessa tarefa, é fundamental dispor de preparo técnico, coordenação interinstitucional e protocolos estruturados. No caso específico do estado da Bahia, essa responsabilidade recai sobre a CMG, órgão que desempenha papel estratégico na segurança de dignitários e, por consequência, segurança institucional. Nesse contexto, a proteção de autoridades nacionais e internacionais em visita oficial ao estado demanda um modelo de atuação sistemático, eficiente e tecnicamente respaldado.

No âmbito da CMG, a Diretoria de Ligação e Representação (DLR) constitui-se como setor central para execução desta atividade específica, uma vez que é a responsável direta pela promoção das ações de segurança voltadas às autoridades em missão oficial na Bahia. De acordo com o Regimento Interno da Casa Militar, à DLR compete: manter articulação com órgãos de segurança como a Secretaria da Segurança Pública, Polícia Militar, Forças Armadas e Polícia Federal; cooperar com o Cerimonial da Secretaria de Governo em recepções oficiais; organizar escalas de recepção e acompanhamento; (Bahia, 2005).

Embora essa atividade já seja desempenhada com alto grau de sucesso, ainda não existe uma norma específica que sistematize práticas, distribua responsabilidades e reduza a dependência do empirismo e da experiência individual dos agentes. Assim, a inexistência de um documento orientador configura-se como lacuna institucional que pode comprometer a padronização das ações e a previsibilidade operacional. Diante disso, emerge a seguinte questão de pesquisa: de que forma a estruturação de um Procedimento Operacional Padrão (POP) pode contribuir para elevar a qualidade técnica e a eficácia das ações da Casa Militar do Governador da Bahia na proteção de autoridades nacionais e internacionais?

A hipótese levantada é que a implementação de um POP proporcionará eficácia e padronização das ações executadas pela CMG na proteção de autoridades nacionais e internacionais em visita oficial ao estado, sendo um fator decisivo para a melhoria da segurança, da integração institucional e da imagem organizacional. A relevância desta pesquisa reside na proposição de um POP específico para a Casa Militar, visando à padronização das rotinas de proteção institucional, o fortalecimento da segurança técnica das operações e à integração entre os órgãos envolvidos. Além de contribuir para a melhoria da gestão e da eficácia operacional. Além disso, este estudo busca oferecer um referencial para outras instituições brasileiras que desempenham funções análogas.

ARTIGO

A pesquisa se fundamenta na experiência acumulada por oficiais da Casa Militar que atuam na proteção de autoridades desde 2012, com participação em cursos de capacitação nacionais e internacionais, a exemplo da Polícia Nacional da Colômbia. Esse histórico confere robustez prática às análises desenvolvidas e reforça a pertinência da proposta de estrutural, que tem por objetivo geral propor a estruturação de um Procedimento Operacional Padrão para a Casa Militar do Governador da Bahia, com foco na atividade de segurança de autoridades nacionais e internacionais em visita oficial ao Estado

Para alcançar o objetivo geral, são traçados os seguintes objetivos específicos: levantar os principais desafios enfrentados pelas equipes da Casa Militar do Governador da Bahia na execução da atividade de proteção de autoridades; Identificar diretrizes técnico-operacionais adequadas à realidade da Casa Militar, com base na análise de dados empíricos e referenciais doutrinários; propor base técnica que subsidie a estruturação de um POP para a atividade de proteção institucional no contexto baiano.

Para atingir os objetivos descritos, adotou-se uma pesquisa de caráter qualitativo, de natureza exploratória e descritiva, com abordagem aplicada, uma vez que busca oferecer uma proposta concreta de melhoria institucional para a atividade de proteção de autoridades no âmbito da Casa Militar do Governador da Bahia (CMG). O estudo foi desenvolvido com base em técnicas metodológicas que permitiram compreender a realidade operacional atual, identificar lacunas e propor fundamentos que subsidiem a estruturação de um Procedimento Operacional Padrão específico.

Neste ponto, faz-se necessário esclarecer que a CMG frente a suas inúmeras atividades, tem seu efetivo distribuído entre suas diversas diretorias. A DLR, embora seja responsável por elevado número de missões — 172 no período de janeiro de 2024 a agosto de 2025 —, dispõe de um efetivo fixo relativamente reduzido, composto por nove servidores, dos quais cinco se dedicam prioritariamente a atividades administrativas e de planejamento. Essa configuração operacional torna indispensável a convocação de policiais de outras diretorias para a execução das missões de proteção de autoridades. Apenas no período mencionado, aproximadamente 100 militares foram mobilizados, ao menos uma vez, para compor as equipes de acompanhamento das autoridades nacionais e internacionais em visita oficial ao Estado da Bahia.

A população da pesquisa foi composta por aproximadamente 100 policiais militares da CMG que atuam ou atuaram diretamente na proteção de autoridades nacionais e internacionais em missão oficial no Estado, especialmente no âmbito da DLR. O questionário foi disponibilizado via aplicativo de comunicação, obtendo-se 75 respondentes, o que corresponde a cerca de 75% da população-alvo.

2. PROTEÇÃO DE AUTORIDADES INSTITUCIONAIS

A proteção de autoridades constitui uma atividade de elevada relevância estratégica para o Estado, uma vez que envolve não apenas a preservação da vida dos protegidos, mas também a salvaguarda da estabilidade institucional e da imagem do ente federativo. Diferentemente da segurança voltada ao cidadão comum, a proteção de dignitários requer um nível de planejamento e de execução que considere ameaças políticas, ideológicas, diplomáticas e criminais, em especial aquelas vinculadas ao crime organizado e a grupos de pressão que se opõem ao exercício do poder público.

Nesse sentido, Gomes e Moreira (2017, p. 14) destacam que:

As autoridades, pelo simples exercício de suas funções, podem contrariar interesses de indivíduos ou organizações, expondo-se a riscos como atentados, emboscadas ou intimidações, diante dos quais o serviço de proteção deve estar preparado para responder com eficiência técnica e disciplina tática.

As autoridades, pelo simples exercício de suas funções, podem contrariar interesses de indivíduos ou organizações, expondo-se a riscos como atentados, emboscadas ou intimidações, diante dos quais o serviço de proteção deve estar preparado para responder com eficiência técnica e disciplina tática. Tal constatação reforça a necessidade de protocolos específicos e de constante capacitação das equipes envolvidas.

No plano jurídico, a atividade encontra respaldo direto no direito fundamental à vida, cuja tutela se impõe como condição para a existência e o exercício dos demais direitos. Para Moraes (2003, *apud* Zadra, 2020, p. 80),

ARTIGO

“o direito à vida é o mais fundamental de todos os direitos, pois o seu asseguramento impõe-se, já que se constitui como pré-requisito à existência e exercício dos demais direitos”. Logo, a proteção institucional das autoridades vai além da dimensão operacional, configurando-se também como dever jurídico do Estado.

Por fim, a literatura especializada (Rodrigues, 2017 & Cavalcante, 2006) enfatiza que o sucesso em missões dessa natureza não se traduz apenas na ausência de incidentes, mas sim na qualidade do planejamento preventivo, na observância de protocolos bem definidos e na capacidade de antecipar riscos.

Dessa forma, observa-se que a proteção de autoridades transcende o caráter meramente operacional, constituindo-se em um dever jurídico, estratégico e institucional do Estado.

2.1 GOVERNANÇA E INTEGRAÇÃO INSTITUCIONAL

A atividade de proteção de autoridades demanda arranjos institucionais capazes de integrar diferentes órgãos e atores em torno de um objetivo comum. Nesse sentido, a governança assume papel central, pois permite articular esforços, reduzir sobreposições e assegurar maior eficiência das ações. Como destaca Abrucio (2000), o sucesso de políticas públicas em estados federativos depende diretamente da criação de mecanismos de coordenação capazes de superar a fragmentação administrativa. Essa lógica também se aplica às estruturas de segurança institucional, nas quais a cooperação interinstitucional é requisito básico para o êxito das operações.

No caso da Casa Militar do Governador da Bahia, a Diretoria de Ligação e Representação constitui o principal mecanismo de governança e integração, responsável por manter articulação direta com a Secretaria da Segurança Pública, Polícia Militar, Polícia Federal, Forças Armadas e o Cerimonial do Governo, além de atuar em cooperação com o Gabinete do Governador e a Secretaria de Relações Internacionais. Além da dimensão externa, a DLR também depende de articulações internas, já que grande parte de seu suporte operacional é prestado por efetivos cedidos por outras diretorias da própria CMG.

O Regimento Interno da CMG (Bahia, 2005) explicita que compete à DLR promover a ligação com órgãos congêneres, apoiar o cerimonial em recepções oficiais e organizar escalas de recepção e acompanhamento de autoridades, evidenciando assim seu papel como núcleo de governança operacional e elo de integração institucional.

Secchi (2014) reforça que a coordenação entre instituições é indispensável para a efetividade das políticas públicas em ambientes complexos, o que confirma a necessidade de integração formalizada e estruturada no âmbito da segurança de autoridades. Esse aspecto torna-se ainda mais decisivo em eventos de grande porte, como o Carnaval de Salvador, o G20 e encontros diplomáticos, em que a interoperabilidade entre órgãos e setores é condição essencial para a previsibilidade e o êxito das ações. Portanto, a DLR materializa na prática o conceito de governança colaborativa descrito por autores como Secchi (2014) e Abrucio (2000), ao articular atores internos e externos em torno de missões complexas.

Nesse contexto, a (DLR) materializa na prática o conceito de governança colaborativa, ao articular órgãos internos e externos em torno de missões complexas. A formalização desse arranjo por meio de um POP tende a consolidar a integração interinstitucional como princípio estruturante da segurança de autoridades.

2.2 PLANEJAMENTO DE MISSÕES

Se a governança assegura a integração institucional, o planejamento consolida essa articulação em ações concretas, reduzindo riscos e improvisações, torando este, eixo central da atividade de proteção de autoridades, uma vez que a ausência de protocolos claros ou a dependência de improvisações aumenta significativamente os riscos operacionais. O êxito em missões dessa natureza não resulta apenas da capacidade de reagir a situações adversas, mas sobretudo da preparação antecipada e da previsibilidade das ações.

Segundo Tammenhain (2020), a gestão de operações de segurança exige a conciliação entre estratégia e tática, explicitando que planejar é condição fundamental para redução de vulnerabilidades e aumento da condição de resposta. Essa compreensão é particularmente relevante em contextos complexos, como os de grandes eventos ou missões diplomáticas, que demandam coordenação entre diferentes órgãos de segurança.

ARTIGO

Agibert (2017), ao tratar da segurança executiva, reforça que a elaboração de planos detalhados deve considerar as características do protegido, os ambientes de circulação, as rotinas de deslocamento e potenciais ameaças. Nessa mesma linha, Rodrigues (2017, p. 13) defende como princípio básico “a necessidade de sempre planejar as ações de segurança”, levando em conta tanto os eventos de maior impacto quanto as características pessoais do protegido, suas rotinas, vulnerabilidades e formas de interação com diferentes ambientes. Dessa forma, a efetividade de uma missão não está na ausência de incidentes, mas na capacidade do planejamento em minimizar riscos e estruturar respostas rápidas e coordenadas.

Assim, verifica-se que a governança e a integração institucional se concretizam no planejamento, que funciona como eixo central das missões de proteção. O POP, nesse sentido, emerge como instrumento capaz de transformar práticas bem-sucedidas, mas ainda empíricas, em protocolos sistematizados, garantindo maior previsibilidade, segurança técnica e excelência às operações da Casa Militar do Governador da Bahia.

2.3 NORMATIZAÇÃO E PADRONIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS

A padronização de procedimentos constitui prática essencial para o fortalecimento institucional, especialmente em atividades que envolvem elevado grau de risco e responsabilidade funcional, como a proteção de autoridades. A ausência de normas claras pode gerar lacunas operacionais, sobreposição de funções e insegurança técnica na execução das missões. Por isso, a criação de documentos institucionais normativos representa instrumento de racionalização administrativa, de previsibilidade das ações e de profissionalização dos serviços prestados.

Segundo Cury (2000, p. 417), os procedimentos padronizados “uniformizam condutas, racionalizam métodos e favorecem a integração entre os subsistemas administrativos, quando elaborados cuidadosamente com base na realidade da cultura organizacional”. Essa compreensão reforça que a padronização não deve ser apenas formal, mas construída a partir da prática institucional, de modo a alinhar diretrizes técnicas e a cultura operacional.

No contexto da segurança de autoridades, a normatização já é apontada como fator determinante para a redução de falhas. Santos e Silva (2018, p. 48), ao tratarem da necessidade de um manual de proteção de autoridades no âmbito da Polícia Militar da Bahia, destacam que a normatização “diminui a margem de erros e, por consequência, melhora a qualidade dos serviços, permitindo maior estabilidade dos resultados”.

Além de sistematizar fluxos, o POP está diretamente relacionado à gestão da qualidade, equiparando-se às Instruções de Trabalho ou Normas Operacionais Padrão, amplamente utilizadas em organizações públicas e privadas. Colengui (1997, p. 91) observa que esses documentos visam “à satisfação da rotina previamente estabelecida”, constituindo-se em base para treinamento, avaliação e aperfeiçoamento contínuo.

Na área da segurança executiva, Rodrigues (2017, p. 19) reforça a importância de registros formais, afirmando que “normas de conduta devem ser escritas, compondo regulamentos e manuais profissionais, sobretudo em um campo em que a maioria das situações é crítica”. Dessa forma, evidencia-se que a padronização não se restringe à uniformização de rotinas, mas consolida um processo de aprendizado organizacional, reduz a dependência do empirismo e contribui para a segurança técnica e institucional.

Portanto, a elaboração de Procedimentos Operacionais Padrão não apenas confere maior previsibilidade às ações, mas também representa um instrumento de aprendizagem organizacional, de segurança técnica e de fortalecimento da cultura institucional.

3. PESQUISA DE CAMPO, RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa de campo realizada na Casa Militar do Governador da Bahia concentrou-se em agentes diretamente envolvidos em missões de proteção de autoridades nacionais e internacionais em visita oficial ao estado. A amostra foi composta por 75 respondentes, o que representa aproximadamente 75% da população-alvo de cerca de 100 policiais militares atuantes nesse tipo de missão, assegurando representatividade e consistência. Antes da aplicação definitiva, o questionário foi submetido a um pré-teste pela diretora da DLR e pela orientadora de conteúdo, garantindo clareza, pertinência e adequação do instrumento.

ARTIGO

O percurso metodológico seguiu uma sequência lógica: delimitação do problema de pesquisa, definição dos objetivos e da hipótese, revisão bibliográfica e documental, elaboração do questionário fechado, coleta eletrônica de dados, tabulação no software Excel e análise combinada de estatística descritiva e de conteúdo. Essa combinação metodológica assegurou rigor científico e confiabilidade na interpretação dos achados.

O questionário foi composto por cinco questões principais, sendo quatro de escolha única e uma de múltipla escolha. Além disso, incluiu-se uma questão condicionante onde apenas os participantes que assinalaram determinada opção na questão 2 foram direcionados a responder.

Dessa forma, o presente capítulo apresenta e discute os resultados da pesquisa empírica, organizados de acordo com as questões do instrumento, relacionando-os com os fundamentos teóricos previamente explorados. A primeira pergunta buscou compreender a experiência do público-alvo na atividade de proteção de autoridades, indagando sobre o tempo de atuação na CMG. Os resultados indicaram uma distribuição heterogênea: 14% possuem menos de 1 ano de experiência, 40% entre 1 e 3 anos, 15% entre 4 e 6 anos e 31% mais de 6 anos.

Essa composição evidencia a presença equilibrada de agentes iniciantes e experientes, fortalecendo a representatividade da amostra. A diversidade temporal, por sua vez, assegura que as respostas contemplem tanto a visão de profissionais em processo de consolidação quanto daqueles que acumulam vivência em missões de maior complexidade. Tal equilíbrio é relevante porque amplia a confiabilidade dos achados, evitando que as conclusões fiquem restritas a percepções individuais. Dessa forma, o diagnóstico reflete distintos níveis de maturidade operacional, conferindo maior validade às inferências aplicáveis ao contexto da Casa Militar.

A segunda pergunta investigou se, atualmente, as missões da DLR contam com protocolos formalizados e previamente compartilhados com todos os agentes envolvidos. Dos 75 respondentes, 79% assinalaram “Sim, em todas as missões”, 7% indicaram “Sim, mas apenas em eventos de grande porte”, 4% declararam que “raramente são formalizados” e 2% informaram que “não há protocolos formalizados”. Esse quadro indica que, na percepção majoritária dos agentes consultados, existe um nível expressivo de formalização das rotinas de proteção — resultado que contrasta com a hipótese inicial de ausência de um POP.

Neste contexto, a coexistência de respostas que apontam formalização apenas em grandes eventos, raridade ou inexistência de protocolos sugere variação interpretativa entre os respondentes acerca do que constitui, de fato, um “protocolo formalizado”. Para alguns, documentos como ordens de serviço, planos operacionais específicos ou instruções rotineiras podem ser compreendidos como protocolo; para outros, somente um manual normativo consolidado ou um POP institucional atenderia a esse conceito.

A pergunta condicionante teve como objetivo aprofundar a compreensão acerca das escolhas realizadas na questão anterior. Para tanto, indagou-se aos participantes: “Quando há protocolos formalizados, de que forma eles são repassados à equipe de proteção?” Os dados confirmaram a linha de entendimento: a formalização citada na questão anterior é transmitida por diferentes meios, comprovando a ausência de padronização. Entre os respondentes, 47% indicaram o uso de aplicativo ou sistema, **33%** Documento formal escrito, **8%** Planejamento em reuniões **12%** Orientações verbais do supervisor e **47%** Aplicativo de mensagem eletrônica digital, 33% relatam o uso de documentos formais, 12% apontaram a comunicação verbal direta e 8% destacaram o planejamento em reuniões prévias como forma de transmissão.

Os resultados sinalizam tanto um aspecto positivo (a percepção generalizada de formalização) quanto a necessidade de aprofundar a verificação documental e qualitativa da natureza e do grau de padronização desses instrumentos. Do ponto de vista aplicado, a evidência de que a maior parte dos agentes percebe existir formalização em todas as missões representa uma base favorável para a institucionalização de um POP: há procedimentos prévios que podem ser sistematizados e ampliados. Contudo, a presença de respostas que indicam formalização apenas em eventos de grande porte ou ausência em alguns casos aponta para lacunas que a proposta de POP deve contemplar — em especial, a uniformização dos instrumentos, a definição clara do que constitui um protocolo e a padronização dos meios de repasse das missões e de suas ordens.

Segundo Franzosi (2011, p. 39), “padronizar é sinônimo de garantir que todas as tarefas serão executadas de maneira única, explorando os melhores recursos existentes na organização”. Entretanto, o quadro revela que,

ARTIGO

apesar da existência de protocolos, a forma de repasse permanece relativamente inconsistente e sem uniformidade. A coexistência de meios digitais, documentos e canais informais evidencia que o processo atual depende da condução circunstancial de cada missão, e não de uma norma institucional estável.

Essa constatação reforça a necessidade da existência de um POP que defina não apenas o conteúdo, mas também o meio oficial de difusão das diretrizes. Somente assim será possível garantir padronização, clareza e previsibilidade às operações, em consonância com o que defendem Oliveira (2006) e Franzosi (2011).

A terceira questão investigou se a inexistência de protocolos formalizados impacta negativamente a execução das missões de proteção de autoridades. Foi proposto aos participantes o seguinte questionamento: Na sua percepção, a ausência de protocolos formalizados impacta a execução e os resultados das missões?

Os resultados apontam que a maioria dos respondentes percebe efeitos concretos dessa lacuna: 59% agentes afirmaram que a ausência de normatização compromete a clareza e a fluidez das ordens; 20% indicaram que ela gera sobreposição de funções ou lacunas de responsabilidade; outros 20% consideraram que a execução ocorre normalmente mesmo sem protocolos formalizados; e apenas 1% declarou nunca ter participado de missões de maior complexidade.

A análise desses dados demonstra que, embora as operações tenham sido historicamente conduzidas com êxito, prevalece a percepção de que a falta de protocolos uniformes compromete a qualidade técnica e a coordenação entre equipes. Esse cenário reforça o argumento central desta pesquisa: a criação de um POP não busca substituir a expertise acumulada pelos policiais militares da Casa Militar, mas padronizar práticas, reduzir margens de improviso e fortalecer a segurança técnica das operações. Como destacam Santos e Silva (2018, p. 14), “o agente de segurança deve possuir protocolos de atuação que venham a minimizar a margem de improviso e erro no cotidiano, uma vez que, em se tratando de segurança, a chance de uma reação exitosa pode ser única e repentina”.

Portanto, a implementação de um POP possibilitaria conciliar a tradição operacional já consolidada com uma estrutura normativa clara, capaz de sustentar a continuidade, a previsibilidade e a excelência institucional no longo prazo.

A quarta questão avaliou a percepção dos agentes quanto ao potencial de um POP contribuir para a segurança técnica das missões de proteção de autoridades. Para isso, foi utilizada a seguinte pergunta: No seu entendimento, a formalização de um POP na atividade da DLR contribuiria para aumentar a segurança técnica dos agentes?

Os resultados foram expressivos: 85% respondentes afirmaram que o POP contribuiria totalmente, enquanto 15% consideraram que ele contribuiria em parte. Não houve registros de respostas indicando ausência de contribuição ou falta de opinião sobre o tema. Esse resultado revela um consenso robusto de que a formalização de protocolos representaria um avanço significativo. No campo técnico-operacional, permitiria padronizar procedimentos e reduzir improvisações; no aspecto institucional, proporcionaria respaldo normativo claro às ações dos agentes.

Cury (2000, p. 427) reforça essa visão ao afirmar:

Documentos elaborados em uma instituição com a finalidade de uniformizar os procedimentos que devem ser observados nas diversas áreas de atividades [são] um ótimo instrumento de racionalização de métodos,

ARTIGO

de aperfeiçoamento do sistema de comunicações, favorecendo, finalmente, a integração dos diversos subsistemas administrativos, quando elaborados cuidadosamente com base na realidade da cultura organizacional.

A predominância absoluta da percepção positiva demonstra que a proposta de estruturação do POP não encontra resistência entre os profissionais da Casa Militar; ao contrário, é vista como necessária e estratégica para assegurar maior previsibilidade, eficiência e proteção institucional. Assim, a análise desse dado consolida a noção de que a padronização não apenas aprimoraria a qualidade do serviço, mas também reforçaria a segurança técnica das operações desempenhadas pelos policiais militares envolvidos.

A quinta questão teve como objetivo identificar quais componentes deveriam integrar o conteúdo mínimo de um POP. Perguntou-se: Quais elementos considera indispensáveis para compor um POP voltado à proteção de autoridades nacionais e internacionais para as equipes em missão pela DLR?

Como a questão admitia múltiplas respostas (até três opções), os resultados evidenciam uma priorização clara de aspectos diretamente ligados à eficiência prática e à segurança técnica. Os dois elementos mais citados foram a definição clara de atribuições por função e posto (48 respondentes) e o detalhamento pormenorizado das ações e atividades (43). Esse resultado está em consonância com o entendimento de Mintzberg *et al.* (2006), que destacam a importância da definição precisa de papéis e responsabilidades em estruturas organizacionais complexas. A predominância desses fatores revela a preocupação dos agentes com maior clareza organizacional e padronização objetiva das condutas, o que dialoga diretamente com os achados anteriores. Ao relacionar esse dado com a questão 2, por exemplo, observa-se que, embora a maioria reconheça a existência de protocolos formalizados, a forma como são transmitidos varia (documentos escritos, reuniões, comunicação verbal ou sistemas digitais). Nesse sentido, a ênfase no detalhamento e na definição de responsabilidades expressa uma demanda coletiva por uniformidade e redução de ambiguidades operacionais. Esse entendimento é reforçado por Chiavenato (2014), ao destacar que a clareza de atribuições reduz conflitos e aumenta a eficiência organizacional.

Outro aspecto relevante foi a valorização da integração formal com demais órgãos de segurança (25 respondentes). Esse dado complementa os resultados da questão 3, em que parte dos agentes apontou que a ausência de normatização gera sobreposição de funções ou lacunas. A integração interinstitucional, quando prevista em um POP, tende a mitigar tais fragilidades, garantindo coesão e sinergia nas missões que envolvem múltiplas forças.

Já os padrões de abordagem, escolta e transporte (18 respondentes) e os procedimentos de inteligência e contrainteligência (13) foram apontados em menor escala, mas sua inclusão é estratégica para alinhar o POP às práticas de segurança preventiva, aspecto fundamental em operações que envolvem autoridades de alta relevância política e institucional. Por outro lado, os fluxogramas de acionamento e resposta (10) e os modelos de relatórios e análise pós-ação (3) receberam menos destaque, o que não diminui sua importância, mas sugere que os agentes os veem como elementos complementares, úteis para a organização administrativa e avaliação posterior, mas não como núcleo central da padronização desejada.

De forma integrada, os resultados da questão 5 confirmam e reforçam os achados anteriores:

- A percepção de que já existem protocolos em algumas situações (questão 2), mas transmitidos de formas distintas, encontra eco na demanda por maior detalhamento e definição clara de funções.
- A constatação de que a ausência de normatização gera impactos negativos (questão 3) relaciona-se diretamente à necessidade de integração formal e redução de lacunas.

ARTIGO

- A avaliação positiva do planejamento estratégico em grandes eventos (questão 4) demonstra que a Casa Militar já possui uma base sólida, mas que pode ser robustecida com a adoção de padrões uniformes e documentados.

Assim, conclui-se que os agentes não apenas reconhecem a relevância da criação do POP, mas também sinalizam quais pontos devem ser priorizados na sua elaboração, destacando a clareza hierárquica, o detalhamento operacional e a integração interinstitucional como pilares centrais para o fortalecimento da proteção de autoridades nacionais e internacionais no estado da Bahia.

A síntese dos resultados da pesquisa de campo evidencia que, de modo geral, os resultados obtidos confirmam de forma consistente a hipótese inicial desta pesquisa: a ausência de protocolos formalizados gera impactos relevantes na clareza, na previsibilidade e na eficiência das missões, ao passo que a criação de um Procedimento Operacional Padrão (POP) é percebida pelos agentes como medida essencial para o fortalecimento da segurança técnica e da integração institucional. Os achados também dialogam diretamente com a fundamentação teórica apresentada, que ressalta a importância da normatização, da definição clara de funções e da governança interinstitucional como pilares para a excelência em operações de proteção de autoridades.

4 DOCUMENTO ESTRUTURANTE DE DIRETRIZES PARA O PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO

Este capítulo apresenta um documento estruturante, que não se confunde com um Procedimento Operacional Padrão propriamente dito. Seu propósito é oferecer diretrizes iniciais para a futura elaboração de um POP no âmbito da Diretoria de Ligação e Representação da Casa Militar do Governador da Bahia.

As orientações aqui reunidas resultam da análise teórica, documental e empírica realizada neste estudo, com a finalidade de sistematizar elementos que devem compor a estruturação de um POP. Trata-se, portanto, de um marco orientador, voltado a assegurar padronização, previsibilidade, eficiência operacional e segurança técnica e jurídica nas missões de proteção de autoridades nacionais e internacionais em visita oficial ao estado da Bahia.

A primeira etapa consiste em delimitar a abrangência de aplicação do futuro POP, estabelecendo parâmetros claros sobre o seu escopo. Entre os pontos fundamentais destacam-se:

- **Autoridades contempladas:** especificar quais autoridades nacionais e internacionais estarão sob a responsabilidade da CMG/DLR.
- **Cenários de atuação:** definir em quais contextos o POP será aplicado, como visitas oficiais, solenidades, eventos de grande porte ou deslocamentos estratégicos.
- **Agentes envolvidos:** delimitar os profissionais da CMG acionados em cada missão, conforme função e responsabilidade.
- **Integração institucional:** prever a participação de órgãos internos e externos (polícias, forças armadas, órgãos federais e municipais), assegurando clareza sobre as instâncias de cooperação.

FASE ADMINISTRATIVA DA MISSÃO - O fluxo administrativo contempla as etapas formais que antecedem a preparação prática da missão. Como diretrizes orientadoras, incluem-se:

- **Gênese da missão:** identificação das formas de início da missão (demandas do Gabinete do Governador, solicitações de órgãos federais, comunicações do cerimonial, entre outras), devidamente formalizadas em documentos oficiais.

ARTIGO

- Análise primária: levantamento preliminar de informações, com avaliação inicial de cenários e riscos, estimativa de recursos humanos e logísticos e definição de encaminhamentos administrativos.
- Designação de pontos focais: nomeação de interlocutores técnicos responsáveis pela articulação interinstitucional e pela tramitação interna.
- Documentação oficial: confecção e encaminhamento dos documentos internos necessários ao início da missão.

FASE DE PREPARAÇÃO DA MISSÃO - A preparação compreende o conjunto de ações prévias indispensáveis à execução. Entre as diretrizes orientadoras, destacam-se:

- Envio de documentos a órgãos parceiros, formalizando responsabilidades externas e alinhando o planejamento.
- Designação do coordenador da missão, autoridade responsável por centralizar decisões e harmonizar a atuação das equipes.
- Acionamento das estruturas internas da CMG, organizando previamente funções de apoio administrativo, logístico e operacional.

FASE OPERACIONAL - A fase operacional corresponde à execução da missão, subdividida em duas etapas centrais:

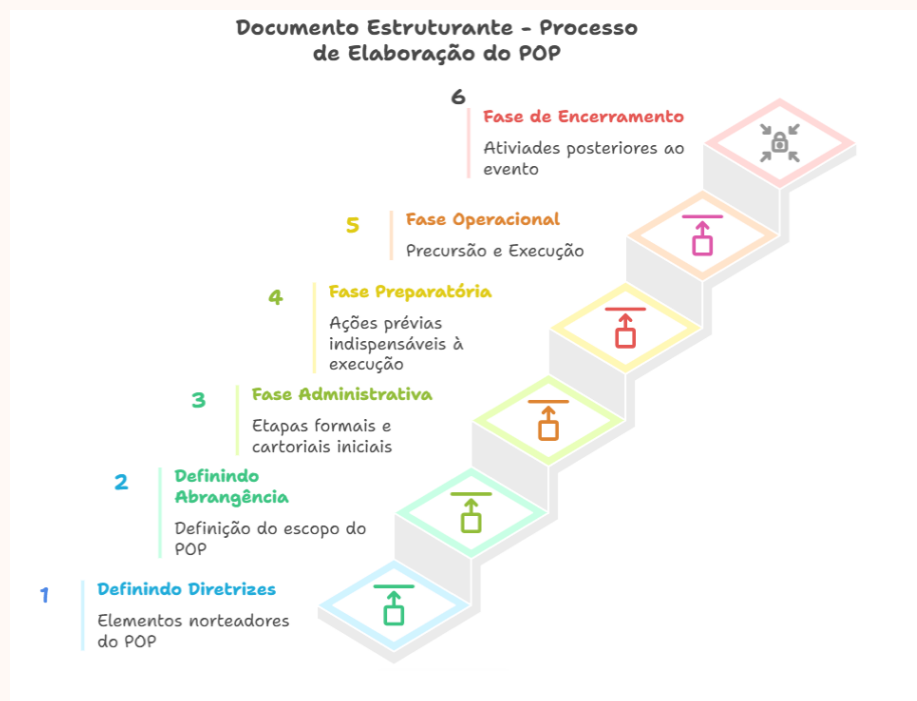
- Missão precursora: reconhecimento técnico dos locais previstos na agenda oficial, levantamento de rotas alternativas (primárias, secundárias e de evasão), bem como identificação de pontos vulneráveis em ambientes de recepção.
- Execução da missão: acompanhamento efetivo da autoridade, aplicação dos protocolos definidos, emprego coordenado das equipes e articulação em tempo real com órgãos parceiros.

FASE DE ENCERRAMENTO E PÓS-MISSÃO DA MISSÃO - O encerramento representa a consolidação da experiência vivida e o registro formal da missão. As diretrizes incluem:

- Relatório pós-missão, contendo descrição objetiva das atividades, incidentes e medidas adotadas.
- Avaliação crítica da equipe, por meio de *feedback* estruturado, para identificar pontos fortes, falhas e oportunidades de melhoria.
- Registro documental padronizado, assegurando memória organizacional e disponibilidade para futuras consultas.
- Recomendações para aperfeiçoamento, retroalimentando o processo de atualização e revisão do POP.

Essa fase não deve ser vista como mera formalidade, mas como etapa estratégica para transformar a experiência operacional em conhecimento institucional, favorecendo a melhoria contínua da proteção de autoridades no âmbito da CMG. A presente proposta se apresenta no seguinte esquema:

Figura1 – Esquema do processo de elaboração do POP – 2025



Fonte: Os autores (2025).

De forma conclusiva, as diretrizes apresentadas neste capítulo configuram um marco inicial para a estruturação do Procedimento Operacional Padrão, que pode ser utilizado no âmbito da DLR/CMG, ou POR órgão análogo. Ao oferecer orientações quanto à abrangência, ao fluxo administrativo, à preparação, à execução e ao encerramento das missões, este documento estruturante consolida elementos fundamentais que deverão orientar a elaboração do POP definitivo, garantindo maior clareza, padronização e segurança técnica às atividades de proteção de autoridades nacionais e internacionais.

Considerações finais

O presente estudo teve por objetivo avaliar, a partir de um estudo de caso na Casa Militar do Governador da Bahia, com ênfase na Diretoria de Ligação e Representação, de que forma a estruturação de um Procedimento Operacional Padrão poderia contribuir para a elevação da qualidade técnica e da eficácia das ações de proteção de autoridades. Os resultados empíricos confirmam a hipótese inicial: a ausência de normatização específica compromete a clareza organizacional, favorece sobreposições de funções e reduz a previsibilidade operacional, enquanto a formalização de um POP é percebida pelos agentes como medida capaz de mitigar essas fragilidades.

Os achados dialogam diretamente com a fundamentação teórica: a literatura sobre padronização ressalta que documentos normativos favorecem a racionalização de métodos e o aprendizado organizacional (Cury, 2000; Colengui, 1997), enquanto os estudos sobre governança e coordenação interinstitucional evidenciam a necessidade de arranjos capazes de articular atores diversos para a efetividade das ações públicas (Abrucio, 2000; Secchi, 2014). No campo operacional, autores especializados em segurança executiva e de missões destacam que planejamento, detalhamento de ações e definição clara de responsabilidades são condições indispensáveis ao sucesso das operações (Rodrigues, 2017; Tammenhain, 2020). Assim, a prioridade indicada

pelos agentes — definição de atribuições, detalhamento pormenorizado das ações e integração com outros órgãos — encontra respaldo tanto na teoria quanto nas práticas consolidadas da área.

Entre os benefícios práticos do POP, além do aumento da segurança técnica e da previsibilidade operacional, ao institucionalizar fluxos de informação, mecanismos de acionamento e rotinas de integração, o POP fortalece o papel articulador da DLR (conforme o Regimento Interno da CMG — Bahia, 2005), reduz ambiguidades entre órgãos parceiros e facilita a mobilização de efetivos cedidos por outras diretorias. Essa convergência entre padronização interna e interoperabilidade externa reforça a coesão operacional em eventos de grande porte e em missões de alta complexidade, reduzindo lacunas identificadas pelos participantes da pesquisa.

Em termos institucionais, a adoção de um POP não pretende suprimir a experiência e o profissionalismo dos agentes; ao contrário, objetiva transformar práticas exitosas, porém empíricas, em procedimentos documentados que sustentem capacitação, avaliação e memória organizacional. Ademais, a formalização contribui para a segurança técnica dos agentes (procedimentos operacionais claros), ao registrar responsabilidades, critérios de atuação e rotinas de decisão. Por fim, ressalta-se que, apesar do recorte local, a proposta elaborada oferece um referencial aplicável a outras Casas Militares e órgãos análogos. Recomenda-se como desdobramentos futuros: (a) a elaboração final e a aplicação piloto do POP na CMG com avaliação pós-implementação; (b) estudos comparativos entre Casas Militares de diferentes estados; e (c) pesquisas que examinem o impacto do POP sobre indicadores operacionais e sobre a integração interinstitucional em eventos de larga escala.

Agradecimentos

A Casa Militar do Governador da Bahia a Polícia Militar de Alagoas.

Referências

- ABRUCIO, Fernando Luiz. **Os laços federativos brasileiros**: avanços, obstáculos e dilemas no processo de coordenação intergovernamental. 2000. Tese (Doutorado em Ciência Política) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, University of São Paulo, São Paulo, 2000.
- AGIBERT, C. **Segurança executiva e de autoridades**. Editora Intersaberes, 2017.
- Bahia. (2005). Decreto n.º 9.525, de 24 de agosto de 2005.
- BAHIA. Decreto n.º 9.525, de 24 de agosto de 2005. **Aprova o Regimento da Casa Militar do Governador**. Diário Oficial do Estado, Salvador, 24 ago. 2005.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo. Edições 70. 2016. ISBN 978-85-62938-04-7.
- CAVALCANTE, Vinicius Domingues. **Segurança de Dignitários**: protegendo pessoas muito importantes. Rio de Janeiro: Fundação Biblioteca Nacional, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Administração**: teoria, processo e prática. Barueri, SP: Manole, 2014.
- COLENGUI, V. M. **O&M e Qualidade Total**: uma integração perfeita. Rio de Janeiro. Quality Mark, 1997.
- CURY, A. **Organização e Métodos**: uma visão holística. 7. ed. São Paulo. Atlas, 2000.
- FIGUEIRÊDO, L. S. (2024). **A Pedagogia da Desejabilidade Social**. *Revista Internacional Educon*, 5(3), e24052013.
- FRANZOSI, A. P. **Padronização das Rotinas de Trabalho**: Análise dos processos administrativos do restaurante Marambaia Gourmet. Itajaí: Universidade Vale do Itajaí, 2011.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

- GOMES, A. P.; MOREIRA, C. H. da S. **Uniformização dos requisitos para composição da equipe de segurança das assistências militares voltada para a proteção das autoridades**: proposta de criação de uma portaria. 2017. Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Segurança Pública. Polícia Militar da Bahia, Academia da Polícia Militar.
- GUEDES, I. C. **Pesquisa de campo: metodologia científica**. Disponível em: <https://www.icguedes.pro.br/pesquisa-de-campo-metodologia/>. Acesso em: 18 jul. 2025.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; Ghoshal, S. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Artmed, 2006. ISBN 978-85-7780-060-5.
- MORAES, A. **Direito Constitucional**. 13^a. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2003.
- OLIVEIRA, D. de P. R. **Sistema, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- PINHO, M. **Técnicas de amostragem em ciências sociais: o caso da educação**. LER Educação, São Paulo, n. 1, p. 1–12, maio/dez. 1993.
- RAMPAZZO, L. **Metodologia científica**. São Paulo: Edições Loyola, 2002.
- RODRIGUES, J. do C. **Segurança pessoal e executiva**. 1^a. ed. Londrina-PR: Editora e Distribuidora Educacional S.A, 2017. ISBN 978-85-522-02 28-8.
- SAMPAIO, D. P.; ROSA, S. A. da. **PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO**: Proposta de Implantação para o Serviço de Proteção institucional da Primeira - Dama do Estado da Bahia. 2018. Especialização em Gestão Pública, Segurança Contra Incêndio e Defesa Civil - IFBA (campus - Simões Filho) / Corpo de Bombeiros Militar da Bahia.
- SANTOS, A. C. de S.; SILVA, F. A. M. da. **Proposta de normatização da doutrina do serviço de proteção e segurança ao chefe do Poder Executivo do Estado da Bahia**. 2018. Especialização em Gestão Pública, Segurança Contra Incêndio e Defesa Civil - IFBA (campus - Simões Filho) / Corpo de Bombeiros Militar da Bahia.
- SECCHI, Leonardo. **Políticas públicas**: conceitos, esquemas de análise, casos práticos. Cengage Learning, 2014.
- TAMMENHAIN, A. C. **Gestão de operações de segurança**: estratégia e tática. Editora Intersaberes Ltda. 2020.
- ZADRA, G. **O Direito à Vida no ordenamento jurídico brasileiro**. Jusbrasil, setembro 2020. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/o-direito-a-vida-no-ordenamento-juridico-brasileiro/920725343>. Acesso em: 14 jul. 2025.