

Abraçando o Sistema de Comando de Incidentes Acima e Além da Teoria

Por *W. Michael Phibbs, M.H.R. e Michael A. Snawder*
04 de novembro de 2014

Hoje, as agências policiais operam em ambientes dinâmicos onde chamadas simples de serviço podem se tornar incidentes críticos complexos em questão de minutos. Independentemente do tamanho do departamento, não é uma questão de saber se o pessoal fará parte de um incidente crítico, mas quando. Tanto os policiais quanto os supervisores devem estar prontos para responder com eficácia.

Após 11 de setembro de 2001, o treinamento no Sistema Nacional de Gerenciamento de Incidentes (National Incident Management System - NIMS) e no Sistema de Comando de Incidentes (Incident Command System - ICS) tornou-se obrigatório para todos os policiais. Mas, eles estão mais bem preparados agora que receberam o treinamento básico? Os líderes da agência adotaram o treinamento e incorporaram seus conceitos às operações diárias ou planejam simplesmente tirar a poeira dos manuais se e quando ocorrer um evento significativo? O pessoal do departamento pode reconhecer o ICS como algo que ajudará os funcionários a fazer melhor seu trabalho ou um mal necessário para receber fundos ou reembolso do governo federal.

Muitos departamentos têm o talento dentro de suas fileiras para “improvisar” quando necessário, mas isso sempre será suficiente? Os policiais querem lembrar um incidente e sentir orgulho ou se contentam em dizer: "Conseguimos passar por isso pela pele dos dentes?" Felizmente, várias agências nos Estados Unidos podem fornecer orientação a outros departamentos e razões para mudar essas opiniões.

Universalidade

Independentemente da estratégia de policiamento, o ICS pode ser incorporado a qualquer departamento. No entanto, essa tarefa requer tempo, bem como compromisso e apoio nos níveis mais altos da agência. Mesmo assim, o pessoal provavelmente encontrará obstáculos e resistência interna. As agências que superaram essas dificuldades podem atestar os benefícios e apontar que o uso do ICS cria uma plataforma comum para que todos os interventores criem estratégias de resolução e recuperação de incidentes.

O sistema aumenta a capacidade de criar e focar em objetivos, permite o desenvolvimento e o planejamento de estratégias eficazes, aumenta a responsabilidade do policial e do supervisor e facilita a comunicação clara. Incorporar o modelo ICS na rotina diária de um departamento desenvolve familiaridade, permitindo que ele se torne um sistema de resposta de baixo risco/alta frequência que prepara o pessoal - até o policial individualmente - com estratégias e táticas comprovadas para lidar com situações complexas.

Um incidente pode ser um acidente menor de um único veículo tratado por um policial ou um evento mais complexo, como um jovem desaparecido, exigindo vários policiais e detetives, mas todo incidente começa e termina com um policial individualmente. As circunstâncias específicas de um incidente determinam a extensão das respostas necessárias a serem tratadas por um policial, um único

departamento ou várias agências. Os departamentos que adotaram o ICS afirmam que, embora ele não diga aos policiais como fazer seu trabalho, eles ganham uma estrutura confiável para organizar e priorizar o que já sabem fazer.

Histórico

O ICS foi inicialmente desenvolvido por um grupo de sete agências de bombeiros que se uniram após a desastrosa temporada de incêndios florestais de 1970 na Califórnia. A coalizão adotou o nome de "Recursos de Combate a Incêndios do Sul da Califórnia Organizados para Emergências Potenciais (Firefighting Resources of Southern California Organized for Potential Emergencies - FIRESCOPE)."¹ Após 11 de setembro de 2001, os departamentos de polícia tiveram que examinar como eles respondiam a incidentes de pequena e grande escala.

A maioria dos incidentes é local, mas quando confrontados com os piores cenários, como os ataques terroristas de setembro de 2001, todas as agências respondedoras devem ... trabalhar juntas. O NIMS, em particular o componente ICS, permite que isso aconteça, mas apenas se a base tiver sido lançada no nível local. Se uma jurisdição local adota uma variação de ICS que não pode crescer ou não é aplicável a outras disciplinas, a interface crítica entre as agências respondedoras e as jurisdições não pode ocorrer quando a resposta se expande.²

As propostas para a adoção de NIMS ou ICS provavelmente encontrarão resistência. As pessoas não gostam de mudanças e os burocratas resistem. Os policiais podem dizer, por exemplo, que as aulas obrigatórias são muito longas, o sistema não será utilizado ou os formulários são confusos.

ICS envolve mais do que um conjunto padrão de formulários e vocabulário potencialmente confuso. Ele serve como a filosofia operacional que permite que uma organização execute com mais eficácia suas operações diárias. O sistema permite que as agências desenvolvam objetivos, estratégias e táticas para responder sistematicamente e gerenciar com eficácia incidentes críticos por meio do uso do "Planning P."³

- Crie um conjunto de objetivos e metas gerais.
- Selecione e desenvolva táticas apropriadas.
- Garanta a alocação de recursos apropriados.
- Revise o plano e confirme se está correto.
- Comunique os objetivos, táticas e expectativas.
- Estabeleça responsabilidades. Quem está no comando e do que eles estão encarregados?

Crítica

Quando os policiais presumem que o ICS não funciona, será necessário um esforço concentrado para colocar o modelo em prática em todo o país. As alegações de que o ICS é ineficaz são baseadas na inflexibilidade percebida e na pesquisa apresentada há mais de 30 anos.⁴

Os oponentes do ICS em grande parte negligenciam ou ignoram dois artigos que desafiam a pesquisa original, apontando a falha de "culpar ... má aplicação do

sistema no próprio sistema e não naqueles que o aplicam incorretamente.”⁵ Responder a uma afirmação de que ICS resulta em “[o] excesso de recursos”, afirmou um especialista, “... [m]assiva mobilização de recursos é outro problema das pessoas, não relacionado ao desenho da gestão adequada do ICS. O Processo de Planejamento de Ação do Incidente incorporou procedimentos de controle de gerenciamento muito simples para prevenir tanto sobreposição quanto falta de ordenação.”⁶ O outro artigo de refutação explicou que o plano de ação do incidente, processo de planejamento e documentação de ações são projetados para reduzir o problema de perda de informações.⁷ Afirmou ainda: “Se o ICS é ou não efetivamente coordenado com todos os jogadores em potencial é um problema de planejamento, treinamento e implementação, não um problema modelo.”⁸

Falhas na comunicação pessoal e aplicação inadequada da estrutura tornaram-se evidentes 20 anos depois, durante um tiroteio em uma escola. Os bombeiros e os chefes de polícia não se reuniram antes do incidente.⁹ Claro, isso não foi uma falha do sistema ICS. Se houvesse um comando unificado devidamente implementado dentro da estrutura do ICS, os chefes teriam que se encontrar, criar um conjunto de objetivos e distribuir os recursos de acordo. Uma relação entre os dois chefes teria apresentado outros benefícios e os departamentos poderiam ter evitado as dificuldades decorrentes de nunca realmente implementar o sistema.

O ICS parte da premissa de que em um grande incidente em que os respondedores vêm de várias agências em várias jurisdições, não pode haver nenhuma suposição de que existam relacionamentos profissionais anteriores. O processo ICS permite que policiais em qualquer posto de qualquer agência se reúnam e desenvolvam prioridades, objetivos e planos para gerenciar um incidente. “Até que novos comportamentos sejam enraizados em normas sociais e valores compartilhados, eles estão sempre sujeitos à degradação assim que as pressões associadas a um esforço de mudança são removidas.”¹⁰ Internalizando o ICS como uma função natural da filosofia operacional de uma organização, novos comportamentos podem ser estabelecidos e comprovados.

Importância

A transição nacional para o ICS na polícia permanece incompleta. Anos após os eventos de 11 de setembro, muitos departamentos ainda lutam com a ideia de integrar o modelo ICS em suas filosofias operacionais individuais. As jurisdições que não integram adequadamente o modelo ICS em suas rotinas diárias podem enfrentar dificuldades desnecessárias ao responder a emergências de grande escala, o que acaba dificultando sua resposta.

Por exemplo, um terremoto ocorreu no centro da Virgínia em 23 de agosto de 2011. Um arranha-céu que abrigava várias centenas de residentes idosos sofreu danos estruturais e alguns desses indivíduos precisaram de atenção médica.

“Independentemente da estratégia de policiamento, o ICS pode ser incorporado a qualquer departamento.”

O comandante do incidente do departamento de polícia havia recebido treinamento básico para NIMS e ICS, mas esse treinamento por si só se mostrou inadequado devido às dificuldades associadas à transição repentina de uma rotina normal para o modelo ICS. Embora o comandante já tivesse sofrido terremotos antes de nascer e ser criado na Califórnia, a maioria de seus policiais e cidadãos presentes naquele dia nunca havia experimentado nada parecido. Esse elemento de falta de familiaridade acrescentou mais estresse aos respondedores, porque eles não tinham um ponto de referência para se basear em termos de experiências anteriores. Em vez de criar um comando unificado com um posto de comando, a polícia estabeleceu um no lado leste do prédio, e o corpo de bombeiros estabeleceu o seu próprio no lado oeste. Nesse ponto, as prioridades foram estabelecidas; no entanto, eles eram independentes um do outro. Todas as comunicações ocorreram por meio de um despachante, em vez de presencial, dificultando o recebimento e o direcionamento dos recursos necessários.

Com dois postos de comando em um evento, como um respondedor determina quem está no comando e a quem se reportar - o departamento de polícia, o corpo de bombeiros ou um policial de segurança não público? Quem tem a responsabilidade de fazer a chamada para a transição da fase de resgate para a fase de segurança do incidente? Embora ambas as agências, em última análise, tenham cumprido suas missões naquele dia, este incidente serve como um exemplo de como o ICS se torna um sistema de baixa frequência/alto risco quando uma agência o usa apenas para eventos de grande escala. O departamento de polícia neste exemplo tem vários membros que buscaram treinamento adicional como resultado de se tornarem membros de sua equipe regional local de gerenciamento de incidentes.

Definir funções e responsabilidades antes de um incidente crítico é fundamental para o sucesso geral quando ocorrem emergências em grande escala. Usar o ICS diariamente permite que ele se torne uma segunda natureza. Quando a polícia trata de cada incidente com uma abordagem de todos os perigos, todos sabem seus papéis e como eles se encaixam no quadro geral. As organizações que praticam ICS diariamente são mais capazes de se tornar organizações de alta confiabilidade porque o sistema é escalonável e define a base, de um único policial a uma resposta regional multiagência a incidentes críticos. Em termos simples, o desempenho consistente promove a confiabilidade.

Implementação

Ao implementar a filosofia ICS, as agências têm três pontos principais a considerar: escalabilidade, frequência de risco e supervisão. Primeiro, todos os incidentes começam com um único policial respondendo a uma chamada de serviço. O policial interventor pode determinar a necessidade de mais ativos e, eventualmente, agências externas podem ter que lidar com uma situação de magnitude substancial. Mesmo assim, o incidente acabará com um único policial. Portanto, a filosofia do ICS trata as diferenças entre os incidentes como uma questão de escala.

Dois, o ICS deve se tornar uma segunda natureza para uma organização responder com eficácia a eventos significativos. Usar o ICS como parte das operações diárias enraíza a filosofia no processo de pensamento dos policiais que respondem a incidentes. Ao empregar o ICS, eles desenvolvem o instinto para avaliar e lidar com qualquer situação. A resposta a um incidente muito complexo para lidar no primeiro

nível de resposta imediato será ampliada de uma forma pré-determinada e compreendida, eliminando assim confusão desnecessária. Para um departamento que não pratica ICS regularmente, fazendo a transição apenas quando necessário, o ICS torna-se de baixa frequência/alto risco. Por outro lado, para o departamento que pratica ICS regularmente, as situações tornam-se de baixo risco/alta frequência.

Terceiro, em um departamento que aplica o ICS, será reconhecido que o sistema é específico para o cargo, não específico para o posto. A pessoa presente mais capaz é designada para o trabalho específico, independentemente do posto. A atribuição de pessoal com base unicamente na hierarquia pode prejudicar a capacidade de uma organização de responder de forma eficaz a uma situação. Uma frase comum no ICS é "Deixe seu posto e ego na porta". Quando os departamentos treinam o pessoal em tarefas específicas relacionadas ao ICS e, em seguida, consideram a experiência dos policiais ao atribuir as posições, uma equipe é formada para gerenciar o incidente.

“O sistema aumenta a capacidade de criar e focar em objetivos, permite o desenvolvimento e o planejamento de estratégias eficazes, aumenta a responsabilidade do policial e do supervisor e facilita a comunicação clara.”

Obviamente, ter uma linguagem comum é fundamental quando uma agência solicita assistência para emergências em grande escala. Pode haver confusão quando se espera que os policiais não apenas entendam, mas retenham definições e descrições desconhecidas depois de assistir às aulas básicas do ICS. Os exemplos incluem termos como recurso único, equipe de ataque, força-tarefa, divisão, grupos e postos de comando, todos cuidadosamente definidos pelo vocabulário do ICS. Sem a compreensão compartilhada, perde-se tempo vital tentando traduzir o idioma de uma organização para outra.

Por exemplo, um departamento pode distribuir seu pessoal em turnos enquanto outro usa rodízios. A agência que solicitar assistência terá que determinar quantas pessoas virão em um alívio ou turno. As aulas dos níveis ICS 100 - e 200 - ensinam definições práticas e fáceis de entender para que todo o pessoal saiba que um único recurso é um policial com uma viatura. Uma equipe de ataque inclui 10 policiais individuais e 1 supervisor para um total de 11 pessoas, mas sem carros. Se um departamento usa viaturas para duas pessoas, a definição seria 5 viaturas para duas pessoas e 1 supervisor, ainda igualando 11.

Uma emergência pode acontecer a qualquer momento, e problemas de identificação do recurso correto na configuração correta para solicitações de ajuda mútua podem não apenas fazer ou quebrar a resposta para a agência primária, mas também podem ter sérias implicações para as agências de apoio.¹¹

Successo

Organizações excepcionais se aperfeiçoam. Ao usar o ICS diariamente, eles procuram ativamente os pontos fracos onde eles existem e, em seguida, ajustam suas práticas para evitar falhas no futuro. Ao usar o sistema ICS, eles desenvolvem um

compromisso com a resiliência. Empregar os pontos fortes dentro dos departamentos ou agências de apoio é um componente crítico no sistema ICS.

Em 2005, a Divisão de Polícia do Condado de Henrico, na Virgínia (Henrico County Police Division HCPD), iniciou o processo de integração do ICS em sua filosofia operacional. O processo foi longo e superar as resistências culturais foi um desafio. O culminar dos esforços da agência levou ao primeiro plano de ação de incidentes (Incident Action Plan - IAP) verdadeiramente unificado entre as forças de segurança e bombeiros para a corrida NASCAR da primavera de 2013. O departamento descobriu que o emprego do ICS envolve não apenas o processo, mas também o relacionamento com outras agências dentro do governo do condado. É um entendimento para os comandantes de incidentes que eles não estão sozinhos e que outras organizações têm experiência e recursos para usar em um incidente.

Como a maioria dos departamentos antes de 2005, o HCPD tinha um plano de ocorrência incomum; no entanto, este plano não exigia muitas interações com os bombeiros. Para fazer a transição para a filosofia ICS, os membros da equipe de comando do departamento precisavam aprender e aceitar o valor do sistema. Um plano de colaboração com os bombeiros teve que ser desenvolvido, onde os profissionais de ambos os lados entendessem a operacionalidade interna do ICS. Ao usar as habilidades de cada filial, o pessoal coletivamente tornou-se mais eficiente e eficaz.

Um dos maiores *insights* que a agência encontrou ao longo dos anos é que o estado-maior do comando deve levar a implementação a sério. O ICS é consistente com a ideia de que os comandantes devem inspecionar as ações de seus subcomandantes e policiais para garantir que as expectativas sejam atendidas. Se as agências não permanecerem consistentes ao fazer as mudanças, as pessoas que desejam voltar aos métodos antigos podem obter resistência.

A HCPD aprendeu que desenvolver sua cultura em ICS permitiu que os policiais vissem o sucesso do sistema e, subsequentemente, acreditassem que ele funciona, portanto, possuindo parte do sucesso. O departamento recrutou policiais e sargentos que eram motivadores culturais para aprender e implementar o ICS. À medida que os líderes da agência começaram a usar o sistema, os pontos de vista mudaram lentamente. O processo de implementação foi construído do meio para fora, não de cima para baixo. À medida que os policiais que entendiam como usar o sistema de forma eficaz eram promovidos, a cultura começou a evoluir.

“Sem o entendimento compartilhado, perde-se tempo vital tentando traduzir o idioma de uma organização para outra.”

Os membros do estado-maior do comando perceberam que o envio de policiais para cursos de nível ICS 100 - e 200, ministrados por bombeiros reforçava a ideia de que "Este é um programa de incêndio" Como solução, um grupo de instrutores policiais se uniu a instrutores bombeiros para criar uma abordagem holística para o ensino de ICS. Eles desenvolveram um programa de incidentes onde cada aluno aprendeu quem é responsável pelo quê e por quê. Eles aprenderam não apenas a aceitar o que outras organizações trazem para incidentes, mas a celebrar a contribuição de seus próprios serviços. Juntos, eles desenvolveram uma abordagem

colaborativa em que tanto a polícia quanto o incêndio responderam em conjunto para determinar prioridades e processos, como preservação de vida ou proteção de cena, durante um incidente crítico. Uma das analogias únicas que eles usaram durante o treinamento foi explicar as posições do ICS relacionando-as com as responsabilidades inerentes à propriedade de uma casa.

- **Comandante do incidente:** determina que a casa precisa ser mantida para reter o valor.
- **Seção de operações:** determina o que precisa ser feito para manter a casa, prioridades e quem está fazendo o quê.
- **Seção de planejamento:** apresenta o plano e as atribuições por escrito.
- **Seção de logística:** encomenda os equipamentos necessários, como um cortador de grama para cortar a grama.
- **Seção de finanças:** Responde à pergunta “Como vamos pagar por isso?”
- **Policia de segurança:** Garante que a família está usando o equipamento de proteção correto.

Inicialmente, o semáforo verde sinalizando o posto de comando era um conceito difícil para os policiais aceitarem porque nunca o tinham visto antes. No entanto, foi necessário porque os policiais tiveram que identificar rapidamente o local para relatar e receber as atribuições. Os policiais e detetives não podiam mais simplesmente aparecer nas cenas e entrar na área em qualquer lugar que quisessem. Eles precisavam fazer o *check-in* em um ponto específico e sair dele depois de concluírem suas tarefas. Hoje, o sinal verde foi aceito e as unidades não apenas procuram por ele, mas esperam que ele esteja lá o tempo todo.

Um exemplo dado pela HCPD indicou que os relacionamentos e o respeito mútuo entre as agências começaram a se manifestar em grande escala durante um incidente em um dia quente de verão. O evento claramente exigia uma grande resposta da polícia, mas o corpo de bombeiros local foi designado para isso e estava de prontidão. A HCPD pediu ao capitão dos bombeiros para servir como chefe de logística pelo resto do incidente. Um funcionário do HCPD declarou: “O corpo de bombeiros tem experiência em reabilitar pessoas nas cenas. Deixe as pessoas que sabem o que fazer, como fazer e têm os suprimentos para fazer isso, façam seu trabalho.”¹² Isso quebrou um ciclo que ocorre em agências em todo o país onde os policiais servem em cargos que nunca ocuparam antes, assim, permitindo que eles “permaneçam no jogo.” A HCPD não teve que retirar nenhum policial da cena e deixá-los descobrir o que fazer e onde obter suprimentos com o orçamento de outra agência. “O incidente foi um longo caminho para solidificar os laços entre a polícia e os serviços de bombeiros e permear a filosofia de cima a baixo.”¹³

A HCPD posteriormente participou de um comando unificado criado para a corrida NASCAR da primavera de 2013. À luz dos atentados da Maratona de Boston, o departamento achou prudente adicionar uma unidade de investigação/inteligência ao Plano de Ação de Incidentes (IAP) da corrida. Isso era consistente com o Manual do NIMS 2008, que afirma: “As organizações de gerenciamento de incidentes devem estabelecer um sistema para coleta, análise e compartilhamento de informações desenvolvidas durante os esforços de inteligência/investigação.”¹⁴ Esta foi a primeira vez que uma unidade de inteligência/investigação foi adicionada ; no entanto, a HCPD indicou que não seria o último devido ao seu valor global.

Com relação ao plano geral, **a agência reconheceu que antes de adotar o ICS, a polícia e os bombeiros não poderiam ter se unido da maneira que fizeram. No entanto, levou anos para o departamento superar as dores do crescimento e os obstáculos culturais que surgiram com a adoção e, em seguida, com o ICS.**

Escalabilidade

Em outubro de 2013, o Departamento de Segurança Interna dos EUA (U.S. Department of Homeland Security) publicou um Guia de Orientação de Função de Inteligência/Investigação (Intelligence/Investigation Function Guidance - IFG) e Guia de Operações de Campo Field Operations Guide – FOG), que afirma: “A função I/I deve ser estabelecida como uma seção de estado-maior geral quando um ato criminoso ou terrorista está envolvido.”¹⁵ O FBI conduzirá a investigação de qualquer incidente terrorista, independentemente do tamanho. O ICS é flexível por natureza e quais funções devem ser ativadas depende da escala do incidente. Inteligência/Investigações podem ser executadas simultaneamente com operações de segurança de vida, e o comandante do incidente faz a determinação final de como a função de Inteligência/Investigação será incorporada à estrutura geral de comando.

Para incidentes de pequena escala ou locais, uma seção I/I pode não ser necessária. Avaliar o escopo do incidente ajudará a determinar a escala apropriada das necessidades funcionais de I/I e se deve ser na forma de uma seção de equipe geral com seus próprios ramos, grupos e divisões; constituir uma filial em operação; ou, talvez, simplesmente caia na seção de planejamento como uma unidade técnica.

Independentemente de como elas são colocadas na estrutura do ICS, o comandante do incidente e o indivíduo designado para I/I podem limitar as informações confidenciais para minimizar a chance de vazamento. Ao incorporar I/I ao Plano de Ação no Incidente (IAP), as informações reservadas devem ser substituídas por “páginas intencionalmente deixadas de fora” ou “páginas intencionalmente deixadas em branco”, com apenas as pessoas que precisam saber têm a versão completa. Os centros de fusão estaduais podem coletar informações sobre ameaças potenciais e disseminar essas informações para aqueles que precisam delas para a investigação ou para o planejamento de operações futuras.

Ao operar em um incidente de grande escala, os chefes de operações e de seção I/I devem se comunicar com frequência para garantir a coordenação eficaz de suas atividades. Um policial de ligação especializado pode garantir que as linhas de comunicação permaneçam abertas e que as informações e a coordenação circulem sem problemas entre as agências nos níveis federal, estadual e local envolvidos em um incidente específico.

Lições Aprendidas

O Gabinete do Xerife (Orange County Sheriff's Office - OCSO) do Condado de Orange, Flórida, adotou uma abordagem proativa para a implementação do comando de incidentes. Ele abraça o ICS e entende que em um grande incidente crítico, todos no governo local têm um papel a desempenhar. O departamento criou um curso de 3 dias intitulado “A Escola de Comando Unificado.” Este programa reúne gerentes de várias agências dentro do governo municipal e os integra usando o ICS para criar uma equipe. O quadro de treinamento se propôs não apenas a criar um

programa desafiador, mas também a desenvolver um ambiente de aprendizagem criativo e divertido. Uma consequência importante do treinamento são as relações construídas durante o ciclo de treinamento. Todos na classe se tornam um rosto reconhecível, em vez de um título em outro organograma. **Quando os líderes se encontram e se conhecem antes de um evento significativo, o ICS funciona com mais eficácia.**

O ICS cria a metodologia a ser usada, mas os relacionamentos construídos por meio do treinamento permitem que as coisas sejam realizadas. Não há disputa para decidir se deve assumir o comando. O plano de continuidade dos esforços permite que as partes interessadas conheçam e entendam seus papéis no processo. Ao treinar e usar a plataforma ICS em nível local e regional, o departamento desenvolveu um sistema operacional comum no qual o pessoal responsável sabe o que esperar um do outro. **Juntos, eles estão mais bem preparados para implantar os ativos certos na hora certa nos locais certos.**

O Condado de Orange está na vanguarda do comando de incidentes, **mas levou anos para desenvolver seu alto nível de proficiência.** As autoridades aprenderam que um estado-maior do comando altamente engajado é fundamental para dar início ao programa e manter o ímpeto. Se o estado-maior não se comprometer a fazer mais do que o mandato federal, o programa fracassará. O departamento do xerife começou treinando todos os seus policiais nas turmas obrigatórias do ICS.

Foi desenvolvido um quadro para ministrar as aulas e depois ir aos diferentes setores para a realização de exercícios simulados. Por meio dessas aulas e exercícios e da implementação no nível da rua, os policiais de patrulha começaram a ver que o ICS realmente funciona. Os policiais aprenderam a tomar decisões no início de um incidente e a agir de acordo com elas. Quando o estado-maior apoia o programa e um programa de treinamento interativo é desenvolvido, os policiais operacionais veem o sucesso de baixo para cima. A atmosfera, então, é propícia ao desenvolvimento de sinergia e à melhoria de um programa já bem-sucedido.

O OCSO aprendeu que integrar o ICS em sua filosofia operacional economiza tempo e dinheiro na resolução de incidentes. Por ter a filosofia ICS embutida em suas operações normais, ele gerencia as respostas mais rapidamente. Os respondedores em todos os níveis têm listas de verificação (*checklists*) para rastrear desde o início de qualquer incidente potencial. Policiais e supervisores possuem cartões laminados que contêm as “7 Tarefas Críticas” e podem ser carregados nos bolsos dos uniformes.

1. Avalie a situação.
2. Identifique a zona de perigo.
3. Estabeleça um perímetro interno.
4. Estabeleça um perímetro externo.
5. Estabeleça o posto de comando do incidente.
6. Estabeleça a área de preparação.
7. Solicite recursos adicionais.

Visualizar que comandantes e tenentes usam estações de comando que contêm quadros, marcadores, blocos de notas e pastas contendo listas de verificação do guia de gerenciamento de incidentes críticos do departamento para várias situações. Vários sargentos e cabos de patrulha também têm quadros e marcadores de quadro branco para iniciar o processo de ICS assim que chegam ao local. À medida

que mais recursos são solicitados, o uso da lista de verificação confirma a conclusão das etapas básicas e se quaisquer outras foram executadas para gerenciar o incidente. Ao gerenciar a cena do incidente com mais antecedência e de forma mais eficaz, os policiais podem não precisar solicitar tantos bens e, em última instância, podem desmobilizar os que estão no local com mais rapidez, economizando dinheiro para o contribuinte.

O OCSO conduz um exercício anual de furacão que envolve várias disciplinas em todo o estado. Além disso, uma vez por ano, realiza um exercício completo para a certificação da Comissão de Credenciamento para Agências de Aplicação da Lei (Commission of Accreditation for Law Enforcement Agencies - CALEA) que inclui agências privadas e federais em toda a região. O departamento sabe que, quando a polícia e os bombeiros respondem às mesmas chamadas, as prioridades podem entrar em conflito nos níveis de gestão. O OCSO está quebrando as barreiras entre os serviços de polícia e bombeiros, integrando supervisores de nível médio de ambos os serviços no treinamento de gestão e liderança. O pensamento original por trás da ideia de treinamento integrado era que os primeiros interventores não diferem muito uns dos outros. Por meio do compartilhamento de treinamento e ideias, eles aumentam a eficiência e a eficácia no local. Um benefício inesperado do treinamento veio com a abertura das linhas de comunicação. O pessoal dos serviços de bombeiros começou a fornecer inteligência acionável de atividades criminosas observadas enquanto respondia a chamadas de incêndio e médicas.

Respostas bem-sucedidas a incidentes críticos em grande escala requerem respostas regionais e treinamento cooperativo contínuo para transições contínuas quando agências externas são solicitadas. O OCSO continua a integrar outras agências policiais em seus cenários de atiradores ativos que exigem uma resposta regional para interromper a ameaça. O departamento participa do treinamento em toda a região regularmente, que inclui várias agências diferentes, como o Departamento de Polícia de Orlando, Bombeiros/Resgate do Condado de Orange, Corpo de Bombeiros de Orlando, Orlando Regional Health Care, FBI e Departamento de Polícia da Flórida.

O Condado de Orange desenvolveu uma equipe de gerenciamento de incidentes críticos para responder a situações críticas. Todos os membros da equipe participaram de aulas gerais e específicas de treinamento para todos os incidentes de perigos da Federal Emergency Management Agency (FEMA). Quando a unidade é implantada, os membros são credenciados para executar tarefas atribuídas com base na experiência, não no posto. A equipe também trabalha com sua equipe regional de gerenciamento de incidentes para responder a situações que estão aumentando e exigindo recursos adicionais. **Treinando juntos em pequenos incidentes e eventos pré-planejados, o processo se torna natural.**

Conclusão

Com o tempo, o sistema de comando de incidentes teve muitos detratores; no entanto, vários departamentos demonstraram o que pode ser alcançado uma vez que seja adotado. Esses departamentos entendem que precisam não apenas abraçar o ICS, mas também fazer parcerias ativas com outros primeiros interventores para aprender diferentes perspectivas. Romper as barreiras que impedem as organizações de usar o ICS é imperativo hoje, quando as respostas regionais a incidentes significativos estão se tornando mais comuns. Para evitar o efeito “silo” e julgar as

situações de uma perspectiva mais ampla, os primeiros interventores devem estar cientes das capacidades dos outros respondedores.

Durante grandes eventos, todos na localidade têm um lugar à mesa; é apenas uma questão de quando e como eles serão usados. “Para se tornar um líder estratégico, você precisa ser proativo e agir agora. O objetivo é começar a pensar e agir estrategicamente, e lidar com o aumento da complexidade decorrente da necessidade de integrar elementos que estão, em alguns casos, muito distantes de sua expertise e experiência básicas.”¹⁶

Notas

¹ Dana Cole, “The Incident Command System: A 25 Year Evaluation By California Practitioners,” <http://www.usfa.fema.gov/pdf/efop/efo31023.pdf> (accessed June 13, 2014).

² Gil Jamieson, “NIMS and the Incident Command System,” *The Police Chief*, February 2005.

³ U.S. Department of Homeland Security, Federal Emergency Management Agency, “Incident Command System: Planning Process,” <https://training.fema.gov/EMIWeb/IS/ICSResource/assets/PlanningP.pdf> (accessed June 13, 2014).

⁴ D. Wenger, E.L. Quanrantelli, and R.R. Dynes, “Is the Incident Command System a Plan for All Seasons and Emergency Situations?” *Hazard Monthly*, March 1990, 8-9.

⁵ Robert L. Irvin, “Challenging the Critics of ICS,” *Hazard Monthly*, June 1990, 9; and Margaret Dimmick, “ICS: Making Criticism Constructive,” *Hazard Monthly*, May 1990, 7.

⁶ Irvin, “Challenging the Critics of ICS.”

⁷ Dimmick, “ICS: Making Criticism Constructive.”

⁸ *Ibid.*

⁹ T.J. Moody, “Filling the Gap Between NIMS/ICS and the Law Enforcement Initial Response in the Age of the Urban Jihad” (thesis, Naval Postgraduate School, Monterey, CA, September 2010), 1-106.

¹⁰ John P. Kotter, *Leading Change* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996).

¹¹ Barry Domingos, “Law Enforcement Operations Working Group Focuses Efforts on Resource Typing,” *The Police Chief*, February 2012.

¹² Assistant Chief James Fitzgerald, Henrico County, Virginia, Police Division.

¹³ *Ibid.*

¹⁴ U.S. Department of Homeland Security, Federal Emergency Management Agency, “National Incident Management System,” http://www.fema.gov/pdf/emergency/nims/NIMS_core.pdf (accessed June 13, 2014).

¹⁵ U.S. Department of Homeland Security, Federal Emergency Management Agency, “National Incident Management System: Intelligence/Investigation Function Guidance

and Field Operations
Guide,” https://www.llis.dhs.gov/sites/default/files/NIMS_Intel_Invest_Function_Guidance.pdf (accessed June 13, 2014).

¹⁶ William A. Cohen, *A Class with Drucker: The Lost Lessons of the World's Greatest Management Teacher* (New York, NY: AMACOM, 2008).

Disponível em: <<https://leb.fbi.gov/articles/featured-articles/embracing-the-incident-command-system-above-and-beyond-theory>>. Traduzido por Onivan Elias de Oliveira – Ten Cel PMPB.