

Gerenciamento de crises: uma orientação para a atuação policial em eventos críticos

Crisis management: a guideline for police action at critical events

Jose Nunes de Oliveira Neto; José Neudson Oliveira Castelo Branco Francisco Torres de Morais Filho e Aguinaldo Matias da Silva.

RESUMO - A crise é um evento que requer um processo de gerenciamento equilibrado, para superar em restrito espaço de tempo, problemas sociais, econômicos, políticos, ideológicos e psicológicos extremos, manifestados com potencial destrutivo. Este trabalho monográfico investiga e apresenta os principais aspectos sobre o gerenciamento de crises e alerta as instituições responsáveis por responder a eventos críticos, para que tomem consciência de sua responsabilidade, se especializem, invistam no treinamento do homem para lidar com crises e mudem os rumos de suas atuações em eventos cruciais. Não há gerenciamento eficiente sem comando, por isso, será destacada a figura do gerente da crise, juntamente com o negociador e o grupo tático. É fundamental a realização constante de treinamentos, para que as organizações policiais não enfrentem crises de forma precipitada e com base na improvisação, provocando insucessos que refletirão no descrédito da instituição perante a opinião pública, bem como no pagamento de indenizações pelo Estado.

Palavras-chave: Crise. Gerenciamento de Crises. Perpetrador. Pessoa Capturada. Elementos Operacionais.

ABSTRACT - The crisis is an event that applies for a process of gerenciamento balanced, to surpass in limited space of time, extreme social, economical, political, ideological and psychological problems shown with destructive potential. This monographic work investigates and presents the principal aspects on the gerenciamento of crises and alert the responsible institutions because of responding to critical events, so that they take conscience of his responsibility, if they specialize, invest in the training of the man to deal with crises and change the courses of his actings in events cruciais. There is not gerenciamento efficiently without command, therefore, there will be detached the figure of the manager of the crisis, together with the negotiator and the tactic group. There is basic the constant realization of trainings, so that the police organizations do not face crises of hasty form and on basis of the improvisation, provoking failures that will think about the discredit of the institution before the public opinion, as well as in the payment of compensations for the State.

KEYWORDS: Crisis. Crisis Management. Perpetrator. Pessoa Captured. Operating Elements.

Recebido em 12/10/2016 e Aceito 02/10/2016

1 Possui graduação em Pedagogia pela Universidade Estadual do Ceará, graduação em Direito pela Faculdade do Vale do Itapecuru e especialização em DIREITO PENAL pela Faculdades Integradas de Jacarepaguá – E-mail: netopfbm@bol.com.br

2 . Professor da Faculdade do Vale do Itapecurú (FAI), <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4463652H8> I:

3 Graduado em Direito pela Faculdade Brasileira de Ciências Jurídicas – Rio de Janeiro- Especialização em Execução de Políticas de Segurança Pública pela Academia Nacional de Polícia. E-mail: matias1312@uol.com.br

4 Graduado em Direito pela Faculdade de direito de Joinville-Associação Catarinense de Ensino- Bel. em Segurança Pública pela Academia de Polícia Militar do Cabo Branco-PMPB- Especialização em Ciências Criminais e Segurança Pública pela Faculdade Integrada de Patos –FIP E-mail torres.ftmf@gmail.com

INTRODUÇÃO

De acordo com o divulgado na mídia, na tarde do dia 11 de junho de 2000, segunda-feira, Sandro do Nascimento sobe no ônibus da linha 174, rota Gávea-Central, no Rio de Janeiro, com um revólver calibre 38 nas mãos. Seu intuito é realizar um assalto. Às 14h20min, uma patrulha da Polícia Militar intercepta o veículo, que seguia pela Rua Jardim Botânico, motivada pelo sinal de um dos passageiros do ônibus.

Sem ter como e para onde fugir, Sandro faz dez reféns, com os quais pretende negociar a sua vida. Os policiais do Batalhão de Operações Especiais (BOPE) são os encarregados de demovê-lo da empreitada.

O sequestrador pede armas e um motorista para dirigir o ônibus. Ele ameaça matar os reféns a partir das 18 horas, caso não sejam atendidas em suas reivindicações.

Ao longo da tarde, Sandro utiliza a estudante Janaína Lopes Neves, 23 anos, como porta-voz e escudo dentro do ônibus. O drama se arrasta por mais de quatro horas. Durante esse tempo, Sandro desafia os policiais com discurso de ordem, diz está possuído pelo diabo e simula a execução de Janaína. Às 18h50min, ele decide descer do ônibus, já revelando sinais de cansaço e menor agitação. À sua frente, como escudo, está a professora Geísa Firmo Gonçalves, 20 anos.

A ação precipitada de um policial do BOPE põe a perder o que parecia ser uma negociação exaustiva, mas de provável sucesso. Armado com uma submetralhadora, ele tenta alvejar Sandro no momento em que este saía do ônibus com a professora à frente. Tiros são disparados em direção ao sequestrador, que cai no chão junto à refém, Sandro é imobilizado pelos policiais e levado para o camburão, e Geísa, inconsciente, é carregada até uma ambulância. Instantes depois, ambos estão mortos.

A primeira versão divulgada é de que Sandro teria sido morto pelos tiros do policial e que havia tido tempo suficiente para disparar fatalmente contra Geísa. No dia seguinte outra versão é apresentada. Sandro fora morto por asfixia mecânica, quando cinco policiais tentaram imobilizá-lo no camburão que seguia rumo ao Hospital Souza Aguiar, e que os tiros disparados pelo policial tinham acertado somente a refém.

Um ano e sete meses depois do trágico episódio carioca, outra crise muito semelhante aconteceu no Rio Grande do Sul, também amplamente divulgada pela mídia, da seguinte forma: Às 8h45min do dia 4 de janeiro de 2002, o auxiliar de cozinha João Sérgio dos Santos Pereira, de 27 anos, entrou na lotação Santana 350 e fez reféns o motorista do veículo, Cláudio da Silva Costa, e mais oito passageiros. Quando o criminoso obrigou o motorista a entrar pela contramão na rua Uruguai, centro de Porto Alegre, chamou a atenção de um fiscal da EPTC, que acionou a Brigada Militar. O micro-ônibus foi perseguido pelos policiais que furaram seus seis

pneus a tiros.

O sequestrador, que apenas se identificou como "Paulo", pediu inicialmente a presença de um advogado e de repórteres de TV, para registrar uma eventual rendição.

Logo depois, o sequestrador passou a pedir 500 mil reais e um helicóptero para fuga. Para facilitar as negociações, a polícia entregou ao criminoso, um telefone celular. João Sérgio, que no momento era apenas identificado como "Paulo", disse que era técnico em eletrônica e que tinha uma bomba fabricada por ele amarrada ao corpo.

Às 12h15min, foi libertada a primeira refém, Ana Luiza Deplhino Pires, de 65 anos, em troca de dois pneus novos e cheios.

Em troca de água, foi libertada, às 14h46min, a segunda refém, Neli León Pessin, de 70 anos. A tática que a brigada militar usou foi a da paciência. Segundo eles, o sequestrador não conseguiria continuar na lotação por mais de 72 horas.

A terceira refém, Maria Dewes, foi libertada por volta das 21h e estava visivelmente abalada. Às 22h30min, os policiais posicionaram suas viaturas em volta do micro-ônibus e ligaram os faróis, para melhorar a visibilidade para dentro do veículo e ofuscar a visão do sequestrador. "Paulo" pediu que as luzes fossem desligadas e alguns faróis na frente do lotação foram desligados.

Às 3h20min dia 5 de janeiro, o sequestrador apareceu próximo ao parabrisas do micro-ônibus apontando uma arma para a sua cabeça. Ao raiar da manhã, João Sérgio dos Santos Pereira, o "Paulo", já mostrava sinais de cansaço. Ele já não pedia mais o helicóptero e baixou a quantia de dinheiro para 300 mil reais e um carro-forte.

A quarta refém, Isabel Piva, 53 anos, foi libertada às 10h15min, em troca de comida, bebidas e cigarros. O sequestro já durava mais de um dia.

O secretário da Justiça e da Segurança, José Paulo Bisol, chegou no local às 12h, por exigência do sequestrador. Cinco minutos depois, João Sérgio dos Santos Pereira se entregou devido à influência de sua família, que veio do interior do estado para convencê-lo a se entregar. João Sérgio saiu do veículo usando um colete a prova de balas e os reféns foram libertados. A polícia não encontrou nenhuma bomba. Na verdade, tratava-se de uma caixa de madeira amarrada ao seu corpo com fita crepe.

É impressionante a diferença de resultados obtidos nesses dois casos, aparentemente tão idênticos, o que leva a crer que seja consequência da capacidade de gerenciamento de crises dos policiais responsáveis pela condução de cada um deles, bem como da necessária observância do que preconiza os estudos sobre a matéria.

As situações de crise, que até a década de 1980, eram bastante esporádicas na realidade criminal brasileira, hoje ocorrem em grande número, mas

continuam sendo administradas por autoridades sem treinamento específico, que se utilizam apenas do bom senso e da capacidade de improvisação, se virando para dar um “jeitinho” na situação.

A criminalidade no país evoluiu, as estatísticas registram uma série de rebiliões em presídios de todos os Estados, já há uma ocorrência com tomada de reféns a cada dia, o assunto se torna a cada dia mais complexo e não pode continuar sendo respondido de forma amadora e com pouco investimento.

É urgente e indispensável a adoção por todas as instituições policiais, de uma doutrina de gerenciamento de crises, para garantir a equiparação dos procedimentos adotados e, conseqüentemente, a consecução de resultados satisfatórios.

Adotar uma doutrina é rever princípios e idéias básicas sobre o assunto, que são adotados por outras instituições brasileiras, bem como de outros países, que já estão bem à frente, estando a bem mais tempo dando um tratamento doutrinário aos eventos críticos.

Uma ocorrência com reféns é uma situação que pode se tornar trágica, com repercussões negativas irreparáveis nas vidas das pessoas envolvidas e, agir a organização policial de improviso, frente a um delinquente, um perturbado mental ou até um fanático político ou religioso, é aceitar a concretização dessa tragédia.

Este trabalho objetiva investigar e identificar os aspectos mais importantes do gerenciamento de crises, bem como alertar as organizações responsáveis de que necessitam se prepararem e investirem em treinamentos e equipamentos, para poderem dar respostas aceitáveis a esses eventos.

A metodologia adotada consiste na busca de elementos através de uma revisão bibliográfica, que será feita em jornais, sites da internet e materiais didáticos nacionais e internacionais, utilizados pelas Universidades e Academias de Polícia de nosso país, especialmente da Academia Nacional de Polícia do Departamento de Polícia Federal do Brasil, que já vem há bastante tempo adotando essa doutrina.

Será realizada também uma pesquisa de campo, em que os sujeitos da pesquisa são policiais do Segundo BPM da PMMA, situado na cidade de Caxias, Maranhão, para verificar seus conhecimentos básicos sobre o assunto e, reforçar a necessidade da adoção de instrução e treinamentos.

Primeiramente, serão traçados os conceitos de crise, gerenciamento de crise, elementos operacionais, pessoas capturadas e perpetradores, destacando os aspectos mais importantes da doutrina, que possibilitam a organização policial responder, com eficiência, às situações de crise. A seguir serão analisados os dados mais importantes colhidos na pesquisa de campo e, por último, uma conclusão destacando o que deve ser, atentamente, observado pelas organizações policiais especializadas no assunto.

CRISE: SIGNIFICADO E CONTEXTUALIZAÇÃO

A expressão crise possui vários conceitos que variam desde pequenos conflitos de convivência até um estado de grandes tensões com extrema ameaça à vida. Para se ter uma melhor noção de sua amplitude e do interesse que vem surgindo sobre o assunto, vejamos o que expressou Barbosa (*apud* LAMPERT, 2007, p. 17) :

Todas as crises, portanto, que pelo Brasil estão passando, e que dia-a-dia sentimos crescer aceleradamente, a crise política, a crise econômica, a crise financeira, não vêm a ser mais do que sintomas, exteriorizações reveladoras de um estado mais profundo, uma suprema crise: a crise moral.

O termo crise vem do latim *crisis*, oriundo do grego *kpiois*, que, por sua vez, foi herdado da raiz indo-européia *ker* ou *sker*, que significa cortar e que daria mais tarde origem a palavras como critério.

Crise é um termo que recebe significações nas várias áreas em que é utilizada. Na Filosofia significa o momento em que as contradições entre as idéias atingem seu cume; na Medicina, é definida como o tempo em que determinada doença atinge seu ponto mais elevado, tornando indispensável a intervenção do médico para realizar a cura; na política é conceituada como o momento em que um conflito atinge seu auge, só sendo possível resolvê-lo com uma nova política.

O Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República do Brasil, criado pela Medida Provisória nº 1911-10 de 24 de setembro de 1999, que alterou dispositivos da Lei 9649, de 27 de maio de 1998, nas palavras de Couto (*apud* LAMPERT, 2007, p. 19) também dá o conceito de crise como sendo:

Fenômeno complexo, de diversas origens possíveis, internas ou externas ao país, caracterizado por um estado de grandes tensões, com elevada possibilidade de agravamento – e risco de sérias conseqüências – não permitindo que se anteveja com clareza o curso de sua evolução.

A Agência Brasileira de Informações (ABIN), no Curso de Gerenciamento Estratégico de Crises para Países de Língua Portuguesa ministrado na Academia Nacional de Polícia afirma que para a organização, “crise é uma situação grave, prevista ou não, que emerge rapidamente e não pode ser solucionada por um único agente com responsabilidade sobre o fato gerador em si ou sobre sua evolução” (ABIN, 2005, p.31).

Diante da análise dos conceitos de crise aqui descritos, constata-se sua grande complexidade. A imprensa nos mostra dia-a-dia diversos desses eventos, na política, no sistema de saúde, na indústria, no sistema financeiro, na economia, na segurança pública e numa série de outras áreas.

Embora todas essas crises sejam relevantes,

este trabalho monográfico estudará as referentes às situações delituosas envolvendo pessoa capturada, refém ou vítima. Por isso trabalhará, com base no conceito adotado pela Academia Nacional do FBI (Academia do Federal Bureau Investigation), que segundo Souza, Monteiro e Lampert (2006, p. 10), define crise como sendo “um evento ou situação crucial, que exige uma resposta especial da polícia, a fim de assegurar uma solução aceitável”.

Ao analisar o conceito apresentado pela academia norte-americana, observa-se a utilização de expressões que sabiamente colocam a relevância e excepcionalidade que representa o termo Crise. Por situação crucial entende-se ser um evento de suplício, de tal magnitude e gravidade que pode resultar em feridos, prejuízos materiais, mortes, desgaste do governo e aos órgãos envolvidos se não for gerenciada de forma correta, além de se desenvolver, geralmente, de forma súbita, inesperada, o que requer uma resposta especial da polícia, imediata, coordenada, efetiva, com a mobilização de efetivo extra, com a alteração de procedimentos rotineiros, necessitando de novos recursos, equipamentos, ferramentas, armas, veículos e instalações. A última parte do conceito trata de solução aceitável, o que só é possível com a utilização de meios aceitáveis, por profissionais doutrinados, exaustivamente treinados, conscientes da gravidade do evento e preparados para responderem à altura, pois não é utilizando qualquer método que se resolve um evento crucial.

A crise que será aqui estudada pode ser exemplificada como as ocorrências de assalto com tomada de reféns, rebelião em estabelecimento prisional, assalto a banco com reféns, sequestro de pessoas, invasão de terras, capturas de furtivos, ameaça de bombas, atos de terrorismo e tentativas de suicídio.

Vários casos relevantes marcaram a história recente da polícia brasileira na condução de eventos críticos, causando grande repercussão na mídia, como a rebelião no complexo do Carandiru, no estado de São Paulo, no ano de 1992, que resultou na morte de 111 presos; o seqüestro do Ônibus 174, no estado do Rio de Janeiro, em 2000, onde um grupo de passageiros de um ônibus era mantido refém por Sandro do Nascimento, armado com um revólver, que resultou nas mortes da professora Geísa e do perpetrador, após uma desastrosa atuação policial transmitida ao vivo pela TV; o caso Eloá, no estado de São Paulo, onde o jovem Lindemberg Fernandes Alves fez reféns por cem horas, num apartamento, sua ex-namorada Eloá Pimentel e a amiga Nayara, que resultou na morte de Eloá.

Principais características da crise

Para um melhor entendimento da definição de “crise”, é importante que se descreva suas características principais, que segundo Souza, Monteiro e Lampert (2006, p. 10,) são as seguintes: “Imprevisibilidade; Compressão de Tempo (urgência);

Ameaça à Vida; Necessidade de: postura organizacional; planejamento analítico especial e capacidade de implementação; e considerações legais especiais”.

As características essenciais da crise, conforme descrevem os principais doutrinadores que militam na área são a imprevisibilidade, a compressão de tempo e a ameaça de vida. A imprevisibilidade indica que em qualquer lugar, e a qualquer momento pode está se desencadeando uma crise, o que requer que os órgãos policiais estejam sempre treinados e prontos para agir em qualquer parte do planeta, pois, ninguém e nenhum lugar está imune a esse tipo de ocorrência, tanto que os casos mais traumáticos da crônica policial brasileira aconteceram e continuam acontecendo nos pequenos municípios, como é o caso do assalto ao Banco Bradesco, na cidade de Santa Luzia do Paruá, estado do Maranhão, que ocorreu recentemente resultando na morte de perpetradores e de um refém conforme noticiou o site cidadeverde.com no dia 02 de março de 2010.

Outra característica a ser destacada é a compressão de tempo, pois a crise é urgente, requer uma contrapartida imediata por parte dos organismos policiais, que poderão diminuir seu efeito, se tiverem realizado ações preventivas que possibilitem o uso de mecanismos de antecipação e instrumentos adequados de contingência.

Entre as características aqui estudadas, a ameaça à vida apresenta-se como componente essencial do evento crítico, e é relevante mesmo quando recai sobre o próprio indivíduo que causa a crise, como no caso do indivíduo que ameaça a se jogar de uma ponte, procurando suicidar-se, fica caracterizada uma situação de crise, mesmo não existindo outras vidas em risco.

Thomé (1998, p. 23-24), também menciona as características das situações críticas:

As situações críticas possuem características bem definidas, que podem ajudar na percepção e conhecimento da idéia: a) É possível imaginar o evento, mas ele acontece sem previsão, tendo sido alimentado pelo acaso, desleixo ou negligência; b) A situação é violenta, transitória e estressante: existem vidas ameaçadas, direta ou indiretamente, há dificuldade na compreensão das informações e os meios de comunicação social transformam-se em agentes fiscalizadores; c) O contexto exige uma resposta igualmente rápida e especial dos órgãos envolvidos, adotando-se plano de trabalho distinto do habitual.

Observa-se que Thomé (1998), descrevendo sobre as características de uma crise, também destaca entre as principais a imprevisibilidade, a compressão de tempo e a ameaça à vida, preocupando-se também em apontar a necessidade da adoção de uma resposta rápida e especial pelos órgãos responsáveis.

Classificações da crise quanto ao grau de risco ou ameaça

A classificação da crise recebe um escalonamento conforme seu grau de risco, que é uma das primeiras tarefas a ser realizada por seu gerenciador após sua deflagração.

Sobre essa classificação, Monteiro (2000, p. 17) afirma:

A classificação da crise ainda obedece a um escalonamento. Essa classificação, de acordo com o FBI, obedece a um escalonamento de quatro graus: 1º Grau – ALTO RISCO; 2º Grau – ALTÍSSIMO RISCO; 3º Grau – AMEAÇA EXTRAORDINÁRIA; 4º Grau – AMEAÇA EXÓTICA.

Para exemplificar essa classificação dentro de situações concretas Souza, Monteiro e Lampert, (2006, p. 19) retrata da seguinte forma:

A título de exemplo, O FBI classifica uma crise como de alto risco no caso de um assalto a banco promovido por uma pessoa armada de pistola ou revólver, sem reféns. Já uma situação de altíssimo risco é exemplificada como no caso de um assalto a banco por dois elementos armados de shotguns ou metralhadoras, mantendo três ou quatro pessoas como reféns. Ainda exemplificando, uma ameaça extraordinária ocorre quando quatro terroristas armados de metralhadoras ou outras armas automáticas mantêm oitenta reféns a bordo de uma aeronave. Quanto à ameaça exótica, conforme o próprio nome indica, trata-se do exemplo típico de um indivíduo, que, munido de um recipiente contendo veneno, vírus ou material radioativo de alto poder destrutivo ou letal, venha, por qualquer motivo, a ameaçar uma população, dizendo que pretende lançar aquele material no reservatório d'água da cidade.

Essa classificação da crise em quatro graus de risco é apenas ilustrativa, pois tal enquadramento varia de país para país e também em função dos princípios doutrinários do órgão policial envolvido. Algumas instituições policiais empregam cores para designar a gradação de periculosidade das crises.

Thomé (1998, p. 34-35) trazendo a classificação para a realidade brasileira, reduz para três a classificação e o escalonamento da crise:

A realidade brasileira permite que a classificação seja reagrupada em três graus, haja vista que, para os norte-americanos, uma crise de alto risco pode ser resolvida em nível e com recursos locais, pressupondo a teoria que os órgãos policiais locais contam com aparato suficiente para enfrentar a crise. No Brasil, se um assaltante de banco é encerrado no estabelecimento, armado e sem reféns, existe uma possibilidade mínima de a crise ser resolvida com profissionalismo, ou seja, com negociação exaustiva. A opção local tenderá pelo desenlace imediato da ocorrência, muito mais pela cultura do que pela ausência de informações doutrinárias. Assim, as crises, em seu menor grau, serão consideradas de altíssimo risco e

exigirão recursos humanos e materiais especiais para a solução definitiva. Também, a ameaça exótica deve ser reescrita como uma ameaça de ordem, posto que, no Brasil, há fenômenos próprios, como por exemplo, a invasão de terras, o bloqueio de estradas e os saques em estabelecimentos que vendem gêneros alimentícios.

Conforme o entendimento de Thomé (1998), na realidade brasileira, o escalonamento da crise se dá em três níveis de risco: altíssimo risco, para as situações onde não há reféns; ameaça extraordinária, quando há necessidade de acionamento de outros órgãos para a solução e ameaça à ordem, quando exige solução profissional aos conflitos sociais marcantes.

GERENCIAMENTO DE CRISES

Sempre que é instaurada uma crise, necessário se faz que os órgãos responsáveis pela Segurança Pública no Estado se mobilizem no sentido de dar uma resposta especial e imediata ao evento, utilizando meios que assegurem uma solução pelo menos aceitável, o que ocorrerá através do gerenciamento da crise, que é um delicado trabalho desenvolvido com base no raciocínio, seguindo-se, geralmente, um método seqüencial lógico que busca resolver o problema com base em probabilidades, pois, como veremos neste estudo, o Gerenciamento de Crises não é uma ciência exata, sendo que cada crise exige soluções peculiares por apresentarem características exclusivas.

O Gerenciamento de Crises começa a ser desenvolvido mesmo antes da eclosão do evento crítico, pois, como veremos a seguir, seu conceito engloba as tarefas de antecipação e prevenção, o que a princípio parece ser incoerente, por ter a crise como uma de suas principais características a imprevisibilidade, mas tal incoerência não se concretiza, porque embora a crise seja realmente imprevisível, neste momento em que estamos estudando o assunto, estamos já colaborando com o gerenciamento de uma futura crise, o mesmo acontece quando o diretor de uma penitenciária determina uma revista nas celas de sua dependência objetivando recolher objetos capazes de proporcionar lesões nos presos, evitar suicídio, impossibilitar o arrombamento de grades e alvenarias para ocasionar fuga, impedir a comunicação com o exterior para comandar o crime organizado, etc.

O principal conceito de Gerenciamento de Crises utilizado neste trabalho é utilizado por praticamente todos os doutrinadores aqui estudados, e também se apresenta como base de formação dos demais conceitos construídos, e, segundo Souza, Monteiro e Lampert, (2006, p. 11) é adotado pela Academia Nacional do FBI com a seguinte definição: "Gerenciamento de Crises é o processo de identificar, obter e aplicar os recursos necessários à antecipação, prevenção e resolução de uma crise".

Segundo Lima Filho, (2008, p. 10), O Gabinete de Gerenciamento de Crises – GCRISES da

Polícia Militar do Ceará considera o Gerenciamento de Crises como sendo:

Considera-se Gerenciamento de Crises o processo eficaz de se identificar, obter e aplicar, de conformidade com a legislação vigente e com o emprego das técnicas especializadas, os recursos estratégicos, adequados para a solução de crise, seja medidas de antecipação, prevenção e/ou resolução, a fim de assegurar o completo restabelecimento da ordem pública e da normalidade da situação.

A definição apontada pelo GCRISES da PMCE segue a linha da adotada pela Academia Nacional do FBI, acrescentando aspectos importantes como a indicação de que o Gerenciamento de Crises deve se dá em conformidade com a legislação vigente, o que é lógico, mas que se faz necessário ser destacado para não gerar nenhuma dúvida de que embora se esteja diante de uma situação crucial, não podemos deixar de obedecer à legislação em vigor, outro aspecto a ser destacado no conceito é a aplicação de técnicas especializadas, que a crise exige por ser uma situação complexa que requer tratamento diferenciado.

Outro aspecto que se faz necessário tratar nesse momento do trabalho é que a capacidade de Gerenciamento de Crises é necessária para todos os organismos policiais, pois ela é imprevisível, não seleciona tempo ou lugar para acontecer, ou seja, ninguém está livre da ocorrência de uma crise em sua circunscrição.

É enorme a responsabilidade da organização policial no gerenciamento de uma crise, pois, uma crise mal gerenciada, onde ocorra morte de uma pessoa inocente, acarreta problemas de responsabilidade do Estado, além de ocasionar o descrédito da organização policial responsável com a população, o que gera um natural constrangimento dentro da própria polícia.

Outro detalhe importante a ser considerado é a atuação da mídia nos eventos críticos, que atua de forma onipresente, principalmente num país que lhe garante ampla liberdade como o Brasil, fazendo com que os erros que venham a ser cometidos pela polícia cheguem ao conhecimento de um grande público e com uma ênfase até exagerada.

A recente crônica policial brasileira é repleta de casos de Gerenciamento de Crises mal conduzidos, que deram margem a cobranças de indenizações do Estado pelas vítimas. Exemplo disso é o fato ocorrido em março de 1990 na zona Oeste da capital paulista, onde o assaltante Gilberto Palhares, de 21 anos, que juntamente com sua parceira Regiane Maria dos Santos tomou a família Caringi como refém e foi alvejado por um tiro de fuzil, efetuado pelo Cabo da Polícia Militar Marco Antonio Furlan, de 35 anos, numa ação precipitada, que lhe feriu e atingiu fatalmente a refém, Adriana Caringi, professora de ginástica, que estava colada ao corpo do bandido, em seguida a polícia invadiu a

residência e exterminou os dois assaltantes, a família da professora entrou com ação na justiça e o Estado foi condenado a pagar uma indenização de R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais) porque seu servidor cometeu um erro durante o trabalho. O Juiz Pedro Aurélio Pires, fundamentando sua sentença, escreveu que o disparo que vitimou a jovem foi “precipitado, inconseqüente e irresponsável”.

Outro exemplo de Crise mal gerenciada, bastante veiculado pela mídia, que pode ensejar cobrança de indenizações ao Estado é a ocorrida recentemente em Santo André, São Paulo, aonde o jovem Lindemberg chegou ao apartamento onde morava sua ex-namorada Eloá Pimentel, que estava na companhia de uma amiga e dois colegas de escola, onde fariam um trabalho para a aula, e passou a tomá-los como reféns. Após 33 (trinta e três horas), Lindemberg libertou a jovem Nayara de 15 anos, que sem explicações técnicas retornou ao apartamento e, novamente ficou como refém de Lindemberg, até a resolução da crise que durou cem horas e só ocorreu com a invasão do apartamento pela polícia que resultou na morte de Eloá e no desferimento de um tiro na boca de Nayara.

Casos como esses, não deixam qualquer dúvida de que qualquer policial que pretenda gerenciar ou participar do processo de gerenciamento de crises deve, obrigatoriamente, passar por estudos e treinamentos especiais, que devem ser constantemente atualizados por meio de exercícios periódicos.

Objetivos do gerenciamento de crises

Segundo leciona Souza, Monteiro e Lampert, (2006, p. 14) “qualquer tarefa de gerenciamento de crises tem duplo objetivo: preservar vidas e aplicar a lei. Esses dois objetivos estão enumerados numa ordem rigorosamente axiológica”.

Mostrando que esses dois objetivos estão enumerados numa rigorosa ordem axiológica, Monteiro (*apud* LAMPERT, 2007, p. 26) afirma: “Isso significa que a preservação de vidas deve estar, para os responsáveis pelo gerenciamento de um evento crítico, acima da própria aplicação da lei”.

O Gerente de uma Crise deve sempre zelar pelo cumprimento desses objetivos, mesmo que para preservar vidas de inocentes tenha que permitir uma fuga momentânea dos provocadores da crise, pois, a aplicação da lei pode esperar por alguns dias ou meses, até que sejam capturados os perpetradores da crise, enquanto que a perda de uma vida é irreversível.

Importante destacar que não é só a vida das pessoas inocentes que devem ser preservadas, entre as vidas a serem salvas, elas tem absoluta prioridade, mas a preservação de vidas inclui as do público em geral, as dos policiais e também as dos causadores da crise, principalmente, quando se tratar de crises em estabelecimentos prisionais, pois é dever do Estado e de seus funcionários zelar da integridade física das pessoas

que estão sob sua custódia, em razão do que estabelece o artigo 5º, inciso XLIX, da Constituição Federal.

Não se pode negar que o padrão estabelecido pela doutrina de gerenciamento de crises em vigor, tem se mostrado eficaz e eficiente na aplicação a tais eventos, já sendo possível verificar resultados bastante satisfatórios desses estudos, através da diminuição significativa da quantidade de resultados trágicos que sempre rodeiam essas situações. Diferente do que acontecia no passado recente, hoje, existe uma linha padronizada para o trato com esses eventos, que são aplicáveis sem, contudo, deixar de lado a peculiaridade de cada crise.

Também não se questiona os objetivos do gerenciamento de crises, descritos sabiamente pela doutrina, apenas abre-se um parêntese para analisar a rigorosa ordem axiológica que ela coloca em preservar vidas e depois aplicar a lei, por entender haver um equívoco jurídico nessa colocação, que focaliza a aplicação da lei em plano secundário. Acredita-se que o gerenciamento de crises tem como objetivo aplicar a lei e, uma consequência disso é preservar vidas, o que não dissocia um do outro, tornando secundário o objetivo de preservar vidas.

Pensamento desenvolvido em linha similar a esta é o de Lima Junior (2008, p. 2), que leciona da seguinte forma: “O único objetivo existente num gerenciamento de crises é o de aplicar a lei. E estabelecer a aplicação da lei como objetivo prioritário não significa dizer que o objetivo de preservar a vida esteja relegado a um segundo plano”.

Mesmo frente a situações críticas, a polícia deve atuar visando à aplicação da lei, e para isso não há exceção, mesmo que a situação envolva reféns. Encontramos sustentação para essa afirmação na análise de fundamentos e princípios constitucionais.

Segundo o artigo 1º, III, da CF/88:

A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos: III – A dignidade da pessoa humana.

No texto constitucional acima, observa-se que a dignidade da pessoa humana é um dos fundamentos da República Federativa do Brasil, o que leva ao entendimento de que a dignidade é um valor espiritual e moral inerente à pessoa, manifestado na autodeterminação consciente e responsável da própria vida, que conduz a pretensão ao respeito por parte das demais pessoas, sendo razoável que todo estatuto jurídico assegure a proteção do direito à vida a todo ser humano, seja ele criminoso, policial ou refém, pois, todos devem ter garantido o direito de preservação de sua dignidade, o que reforça o entendimento de que a aplicação da lei visa à preservação da vida.

Também na Constituição, o caput do artigo

5º dispõe que:

Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade nos termos seguintes [...].

Dentre os bens jurídicos expressos no mandamento constitucional retro citado, levando-se em conta o princípio da proporcionalidade, bem como o fato da constituição vigente trazer em seu núcleo o indivíduo, fica evidente que o maior bem jurídico é a vida humana.

A norma constitucional expressa no artigo 5º, que garante a inviolabilidade do direito à vida, deve ser vista com cuidado, pois, sua eficácia jurídica é contida, o que significa dizer que existem casos em que para preservar a própria vida ou a de terceiro, o ordenamento jurídico confere à pessoa o direito de matar, sem que este ato seja ilegal, como acontece no caso da legítima defesa.

Exemplificando a legítima defesa, Villa Junior (2008, p. 2) escreveu:

Se uma pessoa está em situação de injusta agressão, atual ou iminente, e, em face disso, utilizando-se de meios moderados e necessários, retira a vida alheia, ou seja, a do agressor, o fato (homicídio) não é ilícito, embora típico.

Relacionando o fundamento em estudo ao Gerenciamento de Crises, fica razoável aceitar que se a única saída segura para a resolução de uma crise envolvendo reféns é violar uma norma infraconstitucional penal incriminadora, isso poderá ser feito, pois, a lei maior permite tal incorrência.

Villa Junior, (2008, p. 2) também doutrina que:

Ao se considerar que a incorrência num tipo penal teve por fim respeitar um preceito fundamental da constituição há que se afirmar, sem sombra de dúvidas, que não houve violação de norma alguma, até porque o sistema jurídico deve ser visto como unitário.

Em determinadas situações, o gerente de uma crise toma decisões com o objetivo de preservar vidas, que não são consideradas lícitas, nem moralmente aceitas, como entregar um cigarro a um menor em troca de uma arma ou de um refém, no entanto tal ato dentro daquelas circunstâncias não deve ser considerado ilegal. O uso de força letal pela polícia, quando extremamente necessário, não é ilegal, pois, encontra respaldo no ordenamento jurídico penal, na excludente de ilicitude denominada estrito cumprimento do dever legal. A aplicação da lei sempre se dá com o objetivo de salvar vidas, pois, está é o maior dos bens jurídicos.

Segundo o magistério de Villa Junior, (2008, p. 2):

Todo bem jurídico que seja atingido como meio para se salvar uma vida, se feito dentro de um critério de proporcionalidade, não ensejará interpretação no sentido de que a lei foi violada. Pelo contrário, atingir bens jurídicos para salvar a vida, desde que necessária tal ação, sempre será mais do que justificável, mas obrigatório para órgãos policiais.

Vila Júnior, (2008, p. 7) conclui muito bem seu artigo sobre o equívoco jurídico dos objetivos do Gerenciamento de Crises dispondo que:

[...] a adaptação da doutrina de gerenciamento de crises aos conceitos fundamentais da ordem jurídica pátria demonstra aumento no grau de profissionalismo e reputa a polícia como órgão que busca o estabelecimento de doutrinas pela ciência, que decorre da pesquisa, seja ela jurídica ou não. Dizer, na frente de um juiz de direito – e um policial está suscetível disso a todo o tempo, mormente no caso de gerenciamento de crise – que prioritariamente deveria salvar vidas e secundariamente aplicar a lei, não ofuscará a capacidade interpretativa do magistrado. É claro que ele entenderia exatamente o que quis dizer o policial, mas, por outro lado, vislumbraria ele, é certo, a ausência de conhecimento jurídico que, ao menos no caso de gerenciamento de crises, o policial deveria obrigatoriamente ter [...].

O bom êxito na missão de gerenciar uma crise depende muito do equilíbrio do executivo de polícia, na busca de aplicar a lei e preservar vidas.

Fases do gerenciamento de crises

A doutrina de gerenciamento de crises, que também é denominada por parte dos doutrinadores de doutrina da confrontação, vem sendo consolidada, de forma que, hoje, já tem respaldo para propor uma abordagem do fenômeno crise, capaz de subsidiar as organizações policiais, fornecendo uma linha de ação desde o preparo até a resolução da crise. Trata-se de uma abordagem universal da fenomenologia da crise, que está contido no conceito de gerenciamento de crises adotado pela Academia Nacional do FBI, já tratado neste capítulo.

Basset (*apud* LAMPERT, 2007, p. 26) dispõe sobre as fases do gerenciamento de crises da seguinte forma: “São essas, o preparo, a resposta imediata, o plano específico e a resolução”.

Lima Filho (2008, p. 15), também leciona sobre as fases do gerenciamento de crises tecendo que:

Quando falamos sobre fases do processo de Gerenciamento de Crises, o primeiro pensamento que nos vem à cabeça, é que o processo de Gerenciamento de Crises só se inicia quando o evento crucial explode. Entretanto, a doutrina nos ensina que o processo de Gerenciamento de Crises se inicia muito antes da crise eclodir, como também, observamos que ele continua mesmo tendo sido solucionado a crise. As fases do

Gerenciamento de Crises são divididas em: - Fase da pré-confrontação – Fase da confrontação e – Fase da pós confrontação.

Observamos que os doutrinadores acima referidos se utilizam de denominações diferentes para as fases do Gerenciamento de crises, mas isso decorre das próprias denominações utilizadas por eles para a doutrina de gerir crises, enquanto Lima Filho dispõe de doutrina do gerenciamento de crises, Lampert a chama de doutrina da confrontação, denominação dada por Lima Filho para uma de suas fases mas, a lógica e a extensão dada por ambos é a mesma, pois, englobam desde a prevenção até as ações pós solução da crise, sendo que essas últimas, na verdade, tratam-se de medidas adotadas no sentido de normalizar a situação, bem como para a prevenção de crises futuras. Neste trabalho será disposto das fases do gerenciamento de crises da forma como leciona Lampert (2007).

Pré-confrontação ou preparo

Essa fase antecede a ocorrência do evento crítico, é nela que o organismo policial se planeja e se prepara, através de estudos, instruções e exercícios simulados, para atender uma eventual crise que venha a ocorrer em sua área de competência. Conforme tece Lima Filho, 2008, p.16: “São todos aqueles procedimentos fundamentais, que irão permitir aos órgãos e pessoas envolvidos em um evento crítico, possuir condições de interagir de maneira pró-ativa com as situações encontradas”. A construção deste trabalho está inserida nesta fase, pois proporciona o estudo, a pesquisa, a consolidação da doutrina e contribui para a elaboração de um plano de contingência ou segurança, estruturação e treinamento.

Mostrando a importância do preparo para o enfrentamento de eventos críticos, Monteiro (*apud* Lampert, 2007, p. 28) escreve:

[...] quanto mais treinada e preparada estiver uma organização policial para o enfrentamento de eventos críticos, maiores serão as suas chances de obter um bom resultado. Em outras palavras, cuida-se aqui em mudar uma mentalidade organizacional meramente reativa (eminentemente passiva, que consiste em somente agir após a eclosão dos eventos) para uma postura organizacional pró-ativa (onde as ações de prevenção e antecipação são prioritárias).

Os órgãos policiais que se preparam continuamente para enfrentar situações críticas respondem com uma abordagem de gerenciamento permanente, agindo de forma pró-ativa, contando com um ótimo entrosamento dos participantes, onde cada membro ou órgão participante tem definido o seu papel a ser desempenhado no gerenciamento da crise, possibilitando uma ação mais rápida e eficaz, o que fica dificultado quando a organização policial responde ao evento crucial

de forma casuística, ou seja, com a mobilização caso a caso, contando muitas vezes apenas com a experiência profissional do responsável por sua condução.

Discorrendo sobre a fase da pré-confrontação ou preparo, Souza, Monteiro e Lampert, (2006, p.30) realçam que:

A abordagem permanente ou de comissão, além de facilitar o entrosamento entre os participantes, mostra-se eficiente na definição do papel de cada um dos componentes do grupo de gerenciamento. Nessas condições, sob o aspecto doutrinário, recomenda-se a todas as instituições policiais que: a) disponham de uma entidade ou grupo colegiado para uma resposta a crises, o qual será acionado tão logo ocorra um evento dessa natureza; b) disponham, em suas principais unidades regionais ou metropolitanas de elementos especialmente treinados para responder a crises; e c) promovam regularmente o treinamento conjunto de suas unidades policiais para assegurar uma boa operacionalidade quando da ocorrência de crises.

Não basta que o organismo policial tenha um grupo tático devidamente treinado para atuar em eventos críticos, pois, este não atuará sozinho no cenário da crise, serão necessário que sejam treinados todos os órgãos da corporação policial, para que sejam desenvolvidas aptidões para o trabalho, individual, em grupo, bem como envolvendo todo o sistema.

Nesse sentido também se posicionam Souza, Monteiro e Lampert, (2006, p.30):

O preparo ou adestramento deve abranger todos os escalões da organização policial, mediante uma sistemática de ensinamento e difusão dos princípios doutrinários do gerenciamento de crises, seguidos de treinamento e ensaios que possibilitem o desenvolvimento de habilidades e aptidões em três níveis distintos, a saber: o individual, o de grupo e o de sistema.

O trabalho de aprimoramento deve ser contínuo e realizar atividades simuladas, que sejam capazes de proporcionar aos participantes situações bem próximas da realidade para que os mesmos possam treinar a habilidade de raciocinar e decidir sob pressão. A periodicidade da realização desses exercícios simulados variará de uma corporação para outra, a depender da potencialidade da ocorrência de uma crise em sua área de competência. Um exemplo disso é o que ocorre no âmbito do Departamento de Polícia Federal, conforme mencionam Souza, Monteiro e Lampert, (2006, p.30-31):

No caso específico do DPF, já se constitui uma tradição a realização anual, em algum aeroporto brasileiro administrado pela Infraero, de um exercício prático de gerenciamento de crises em casos de apoderamento ilícito de aeronaves. Esses exercícios – que contam sempre com a participação do COT e de todas as entidades e órgãos

encarregados do processo de gerenciamento desse tipo específico de crise – têm servido de base para muitos ensinamentos e correções de rumo, além de proporcionar um ensejo para a avaliação da capacidade de reação e mobilização de todos os participantes.

A fase da pré-confrontação envolve uma série de atividades como treinamentos, exercícios simulados, revisão e atualização dos princípios gerais da doutrina, além de englobar um trabalho preventivo, através de ações de antecipação destinadas à identificação de situações possíveis de ocasionar crise e a tomada de medidas para conter e evitar a concretização de tal processo.

Discorrendo sobre a importância da prevenção e da antecipação em eventos críticos, Souza, Monteiro e Lampert, (2006, p. 31), exemplificam:

[...] se o diretor de uma penitenciária tem conhecimento de que, naquele estabelecimento, está em evolução um plano de motim, deverá providenciar junto à autoridade policial competente a adoção de medidas para neutralizar ou fazer abortar os planos dos presidiários, evitando assim uma crise por meio da antecipação. Da mesma maneira, se obtém a notícia de que determinado cidadão está sendo cogitado para ser vítima de uma extorsão mediante seqüestro, a primeira medida que a autoridade policial deve tomar, após confirmar a informação, é adotar contramedidas com o objetivo de frustrar a consumação do referido delito.

Para que seja possível a antecipação se faz necessário a existência de um bom serviço de inteligência, que possibilite a coleta de informações capazes de possibilitar tomadas de decisões que levem a ações eficientes e eficazes, quanto à prevenção, ela pode ser realizada por um trabalho num campo bem amplo, através da realização de uma série de atividades como campanhas informativas perante o público em geral, inspeções em celas de uma penitenciária, revista nos visitantes, vistoria nas bagagens e nos passageiros de uma aeronave durante o procedimento de embarque, vigilância por meio de câmeras colocadas em locais com potencial de crise.

Outro fator importante a ser discutido na fase da pré-confrontação é a normatização, pois ela é o embasamento legal da ação dos órgãos envolvidos, é quem dispõe sobre a competência para o gerenciamento de crises, é por ela que os envolvidos na situação crítica serão julgados e por isso devem conhecê-la para que possam pautar suas ações nos parâmetros legais. É importante que as Unidades da Federação complementem a normatização para evitar qualquer problema de indefinição de competência e, isso já é preocupação de alguns estados, conforme realça Lima Filho (2008, p. 16): “Em alguns estados membros da União existe norma específica sobre a matéria, evitando assim, o conflito de atribuições”.

Souza, Monteiro e Lampert, (2006, p. 33)

também contribuem nesse sentido:

No que tange aos incidentes em penitenciárias, é interessante lembrar que em algumas Unidades da Federação, como por exemplo, o Distrito Federal, a Bahia, o Ceará, Goiás, Paraná, Pernambuco, Rondônia e São Paulo, existem normas governamentais que tratam especialmente desse tema, definindo competências e tratando da composição dos comitês de crise.

Na Pré-confrontação, o organismo policial deve elaborar o plano de segurança ou de contingência, que é um documento onde se estabelecem normas e rotinas para nortear o gerenciamento de crises. Nele os órgãos policiais condensam os princípios doutrinários que serão utilizados em todas as fases do gerenciamento de crises. Nessa linha se posicionam Souza, Monteiro e Lampert, (2006, p. 32): “A pré-confrontação cuida também da metodologia de elaboração dos planos de segurança”.

Resposta imediata

A resposta imediata é a fase do gerenciamento de crises em que o organismo policial reage ao evento crítico. Nessa fase a polícia é notificada da ocorrência e se desloca ao local para conter a ação dos perpetradores, isolar o local e iniciar as negociações. Uma resposta imediata eficiente depende muito do preparo da organização policial para gerenciar crises e, dela depende muito o êxito da atuação policial, conforme mencionam Souza, Monteiro e Lampert (2006, p. 33): “de uma resposta imediata eficiente depende quase que 60% do êxito da missão policial no gerenciamento de crises”.

Souza Monteiro e Lampert (2006, p. 33), também lecionam que:

A crônica policial brasileira recente tem registrado que a maioria dos insucessos no gerenciamento de crises ocorre em razão de respostas imediatas deficientes em que, principalmente, não se atentou para um perfeito isolamento do ponto crítico.

Os procedimentos básicos realizados na resposta imediata refletem o grau de aprestamento e qualificação da polícia, é o momento em que o preparo ou despreparo da organização policial é colocado em prova e seu resultado é exposto por meio de suas ações.

Segundo Novacki (2005, p. 43), “as medidas preliminares do gerenciamento de crises na fase da resposta imediata são: conter a crise, isolar o ponto crítico e iniciar as negociações”.

Conter a crise é evitar que ela tome maiores dimensões, e isso se dá evitando-se que os perpetradores aumentem o número de reféns, aumentem a área ocupada, se apoderem de mais armas ou ocupem melhores posições.

A ação de isolamento do local da crise consiste em delimitar a área física da ocorrência,

impedindo todo e qualquer contato das pessoas ali situadas com o exterior e, isso proporciona à polícia o controle da situação, que a partir de então passa a ser o único meio de contato entre os perpetradores e o exterior do ponto crítico. Para complementar o isolamento da área crítica, deve haver também o bloqueio das comunicações com o mundo exterior, conforme dispõe Novacki (2005, p. 44), “o isolamento da área materializa-se não apenas pela implantação dos perímetros táticos, mas também pela interrupção ou bloqueio das comunicações telefônicas do ponto crítico com o mundo exterior”.

Os perímetros de segurança variam em forma e tamanho de acordo com o tipo e/ou local da crise e, são fundamentais para a segurança da população, da imprensa, das autoridades envolvidas, das vítimas ou reféns e dos protagonistas do evento. Os perpetradores devem ficar isolados do exterior do ponto crítico não só fisicamente, mas, principalmente em relação a qualquer meio de comunicação, pois dessa forma, eles têm a sensação de estarem sozinho.

De acordo com o magistério de Lima Filho (2008, p.18), “os perímetros de segurança geralmente são divididos em três etapas: externo intermediário e interno”. No perímetro externo devem ficar populares curiosos, a imprensa e os policiais de folga que por ventura estejam no local; no perímetro intermediário ocorre a instalação de toda a estrutura operacional empregada na resolução da crise e no perímetro interno ficam os perpetradores e as vítimas ou reféns.

Iniciar as negociações é o terceiro passo a ser dado, e, deve ser feito pela autoridade policial que primeiro tomou conhecimento da ocorrência, mesmo que não seja ela a responsável pelo gerenciamento do evento, pois é indispensável o imediato início das negociações para que se possa estabilizar a crise, tendo em vista o que lecionam Souza, Monteiro e Lampert (2006, p. 35-36):

O clima de profunda tensão e incerteza vivido pelos perpetradores nos primeiros momentos da crise pode levá-los a uma atitude de nervosa loquacidade, que poderá não se repetir no decorrer do evento, quando já obtiverem um controle da situação e passarem a disciplinar as suas palavras e emoções.

Plano específico

Nessa fase os responsáveis pelo gerenciamento da crise discutem e decidem que solução será dada ao evento. “Essa solução pode ser tática, negociada ou se limitar tão somente a uma transferência da crise para outro lugar”, Souza, Monteiro e Lampert (2006, p. 34).

De acordo com Lampert (2007, p. 32):

As fontes de informações dos eventos críticos podem ter as mais diversas origens e roupagens; todavia o que se observa nos casos ocorridos é que as principais fontes de informações são os reféns liberados – os negociadores, os

policiais encarregados de observar o ponto crítico ou que estejam na condição de franco-atiradores (atiradores de elite ou de precisão). Investigações que se desenvolvem durante a ocorrência, documentos a respeito dos perpetradores e do ponto crítico, as informações obtidas por intermédio da mídia e as ações táticas de reconhecimento.

As informações obtidas das diversas formas são utilizadas nessa fase para subsidiar a escolha de uma solução adequada para a crise. O gerente da crise não pode abrir mão de nenhuma informação obtida, pois, a solução para a crise pode se dá da forma mais simples que é a negociação até a mais complexa que é pela solução tática e, o responsável pela escolha deve está preparado para não ser surpreendido por mudanças inesperadas no decorrer do processo de gerenciamento, porque conforme realçam Souza, Monteiro e Lampert (2006, p. 95):

Mesmo que não esteja nas cogitações do comitê de crises o uso de força letal, inicia-se obrigatoriamente, a partir de então, a elaboração de um plano tático, pois essa opção não pode ser totalmente descartada no processo de gerenciamento, eis que o gerente da crise não pode ser apanhado de surpresa se eventualmente ela se fizer necessária.

Resolução

É nessa fase que se põe em prática o que foi decidido no plano específico, onde, entre várias soluções possíveis escolheu-se a que se apresentava como mais adequada para o evento crítico.

De acordo com o magistério de Souza, Monteiro e Lampert (2006, p. 103):

[...] várias podem ser as soluções encontradas para um evento crítico. A rendição pura e simples dos perpetradores, a saída negociada, a concordância das forças policiais, o uso de força letal, ou até mesmo a transferência da crise para outro local são alguns exemplos dessas soluções.

A crise é um evento extremamente perigoso, onde os níveis de perigo variam em função dos acontecimentos, bem como do estado emocional das pessoas envolvidas.

Segundo tecem Souza, Monteiro e Lampert (2006, p. 103):

Se pudesse traçar um gráfico do nível de perigo de cada evento crítico que ocorre, verificar-se-ia que, a par da imensa variedade que existiria de casa a caso, todos eles, sem exceção, apresentariam em comum dois momentos onde o nível de perigo atinge a gradação mais elevada: o início da crise (os primeiros 15 a 45 minutos) e o seu final.

O final de uma crise é considerado um dos

momentos de maior perigo, por isso, a fase de resolução de toda crise deve ser desenvolvida com o máximo de firmeza e prudência, para assegurar o bom êxito da solução escolhida.

Até no caso de uma solução negociada, é grande o perigo nos momentos finais da crise, pois, qualquer ação inesperada da polícia ou dos perpetradores pode ser mal interpretada e desencadear uma série de ações letais.

A resolução do evento crítico deve ser bem coordenada, pois, conforme realçam Souza, Monteiro e Lampert (2006, p. 103): “durante a resolução, a figura do gerente da crise assume um papel de vital importância. É ele o maestro responsável pela harmônica execução do ato final dessa complexa e trágica ópera que é a crise”.

3.3 Critérios de ação no gerenciamento de crises

Os Critérios de Ação são referenciais hábeis para nortear o Gerente da Crise, Comandante da Cena de Ação ou Comandante do Teatro de Operações, denominações dadas pela doutrina às pessoas responsáveis para gerir a crise na tomada de decisões em qualquer evento crítico.

O Gerente da crise, no desempenho de sua complexa missão, assim como todo o profissional que participa do processo de gerenciamento de uma crise, está a todo tempo tomando decisões de diversos tipos e referentes a diversas situações, das mais simples como decidir sobre o fornecimento de água aos reféns ou aos perpetradores da crise às mais complexas como o uso da força letal para solucionar o evento. Os Critérios de Ação servem exatamente para orientar o tomador de decisões, de forma a evitar que no calor das emoções este venha a tomar decisões inaceitáveis, que dêem ao evento crítico um rumo trágico e irreversível.

Segundo doutrinam Souza, Monteiro e Lampert (2006, p.14): “A Doutrina de Gerenciamento de Crises do FBI, estabelece três critérios de ação, a saber: a necessidade, a validade do risco e a aceitabilidade”.

Necessidade

Esse critério indica que a adoção de qualquer ação, só deve ser efetivada quando for realmente indispensável. A tomada de determinada decisão não se justifica se não for necessário naquele momento do desenrolar do evento crítico, tal critério visa levar o Gerente da Crise a questionar-se sobre a necessidade de tomar qualquer decisão, como melhor explicam Souza, Monteiro e Lampert, (2006, p.15): “em outras palavras, os responsáveis pelo gerenciamento da crise – e com muito mais razões o comandante da cena de ação – deverão, antes de tomar determinada decisão, se fazer a seguinte pergunta: isso é realmente necessário?”.

Validade do risco

O critério da validade do risco teve origem no idioma inglês, com a expressão *risk-effectiveness*, que em português quer dizer vale apenas correr esse risco? E significa que antes da tomada de qualquer ação, os responsáveis pelo gerenciamento da crise devem analisar se os resultados obtidos compensarão os riscos advindos da decisão tomada. O critério em estudo leva o comandante do teatro de operações a perguntar-se “vale a pena correr esse risco?”

Conforme lecionam Souza, Monteiro e Lampert, (2006, p.15) o critério da validade do risco:

Trata-se, evidentemente, de um critério muito difícil de ser seguido, por envolver fatores tanto de ordem subjetiva (o que é arriscado para um não é para outro) como objetiva (o que é ou foi insignificante ou proveitoso para numa crise, pode ser de alto risco em outra).

Aceitabilidade

Esse critério de ação dispõe que toda decisão tomada no curso do Gerenciamento de Crises deve ter respaldo legal, moral e ético. Segundo indicam Monteiro e Lampert, (2006, p.15), nesse critério a pergunta a se fazer é: “essa decisão é aceitável, sob os pontos de vista legal, moral e ético?”

Uma ação tem aceitabilidade legal quando é realizada com o aval da legislação em vigor, e isso é necessário que aconteça com toda e qualquer decisão tomada no desenrolar do gerenciamento de uma crise, tendo em vista que o policial, no exercício de suas funções, responde por seus atos nas esferas civil, penal e administrativa.

O fato de ser a crise uma situação crucial, que por sua vez merece uma resposta especial, não dá aos responsáveis por seu gerenciamento, o direito de violar as leis, até porque isso infringiria seu principal objetivo que é aplicar a lei.

Falando sobre a importância de o gerente da crise estar sintonizado com os institutos jurídicos vigentes, Souza, Monteiro e Lampert, (2006, p.16), dispõe:

Temas como a responsabilidade civil, a legítima defesa de terceiros, o estado de necessidade, o exercício regular de direito e o estrito cumprimento do dever legal, entre outros, devem ser discutidos e levado em consideração no processo decisório, para evitar o desamparo legal das ações a serem desencadeadas.

Uma das principais discussões a serem travadas no âmbito jurídico, é a divisão de competência entre os órgãos responsáveis pelo gerenciamento da crise. É preciso definir a quem vai competir o gerenciamento da crise, para evitar que a competência venha a ser definida somente durante o andamento da crise, o que já ocorreu no Brasil, ocasionando sérios problemas institucionais.

Souza, Monteiro e Lampert, (2006, p.16), exemplificam a ocorrência da indefinição de competência

para o gerenciamento de crise:

Somente a título de exemplo poder-se-ia citar o caso do motim de presos ocorrido no dia 13 de novembro de 1989, em Piraquara-PR, na Penitenciária Central do Estado do Paraná, onde o gerenciamento da crise ficou durante boa parte do tempo indefinido, haja vista que se tratava de assunto de imediato interesse dos seguintes órgãos: A Secretária de Segurança Pública do Estado (representada no local da crise pela PMPR e pelo Centro de Operações Especiais – COPE, da Polícia Civil), a Secretaria de Justiça (representada pelo Departamento Penitenciário Estadual – DEPEN), o Juiz das Execuções Penais do Estado do Paraná e o Ministério Público Estadual. Durante a evolução do evento, na falta de uma definição da competência, prevaleceu a autoridade do Juiz das Execuções Penais, que assumiu a condição de gerente da crise, autorizando, inclusive, no desenlace dos acontecimentos, o uso de força letal.

Souza, Monteiro e Lampert, (2006, p.16), também apontam como deve ser feito para evitar a indefinição de competência para o gerenciamento de crises:

Para evitar incidências dessa natureza, a doutrina recomenda que sejam estabelecidos, antes da ocorrência de uma crise, os protocolos que governam os respectivos papéis dos diferentes departamentos e agências, a fim de reduzir ao mínimo, a influência destruidora de conflitos interagenciais durante a formulação de respostas coordenadas.

O que a doutrina defende é um planejamento, com a participação dos diversos Departamentos e/ou Agências, para que sejam alinhadas as atuações destes, de forma integrada, onde haja uma pré-definição de competências e que o órgão competente possa contar com o apoio dos demais, conforme necessitem.

Outro campo da aceitabilidade é o moral, onde toda e qualquer decisão tomada deve levar em conta os aspectos da moral e dos bons costumes. Souza, Monteiro e Lampert, (2006, p.17), orientam sobre o que deve ser considerado pelo gerente da crise para que sua ação seja aceitável no aspecto moral, exemplificando da seguinte forma:

Suponha-se que determinado causador de evento crítico inclua, no rol de suas exigências, que determinada mulher atraente (uma atriz famosa, por exemplo) lhe conceda favores sexuais como condição para libertação dos reféns. Essa exigência insolente, ainda que conte com a insolência da referida mulher, que num gesto altruístico ou humanitário, se ofereça voluntariamente para ser submetida aos caprichos do referido elemento, não pode nem deve ser tolerada pelos responsáveis pelo gerenciamento da crise.

Também é inaceitável no aspecto moral, o atendimento de exigências do perpetrador pelo gerente da crise, referentes ao fornecimento de bebidas alcoólicas ou substâncias entorpecentes, pois, além de não serem moralmente aceitáveis, só contribuiriam para o agravamento da situação.

Outro campo de aceitabilidade a ser verificado é o ético. Uma decisão é considerada aceitável nesse aspecto, quando o gerente não pratica nem exige de seus subordinados a prática de atos que causem constrangimento no seio da corporação policial.

Conforme leciona Lima Filho, (2008, p. 14):

O responsável pelo gerenciamento da crise, ao tomar uma decisão, deve fazê-la lembrando que, o resultado da mesma não pode exigir de seus comandados a prática de ações que causem constrangimento à corporação policial.

Exemplificando o que vem a ser a aceitabilidade nesse campo, Souza, Monteiro e Lampert, (2006, p.17), dizem que:

É clássico o exemplo do policial que se oferece como voluntário para ser trocado por algum refém. Essa troca – se tolerada – acarreta questionamentos éticos de natureza bastante intrincada, que podem resultar em abalos profundos na coesão do grupo policial. Ao se aceitar que um policial passe à condição de refém em troca de outrem, não se está solucionando a crise, mas tão-somente se lhe aduzindo um ingrediente de impacto ético polêmico e de conseqüências imprevisíveis. Preliminarmente, vem a indagação moral se a vida do policial vale mais ou menos do que a do refém por quem foi trocado.

Quando o gerente da crise permite que um policial seja trocado por um refém, não está contribuindo em nada para a solução do conflito, pois, a presença do policial no evento crítico contribui para que o ambiente fique mais tenso, primeiro porque à medida que a crise vai se prorrogando, vai sendo consolidada o que a doutrina chama de Síndrome de Estocolmo, e, com a introdução de um elemento novo essa ligação é quebrada, além da desconfiança que surge por parte dos perpetradores quando à atuação do novo refém, que por ser policial pode esboçar, a qualquer momento, algum tipo de reação para tentar solucionar a crise, depois, a colocação do policial como alvo dos perpetradores pode abalar profundamente o ânimo dos colegas, que podem reagir desastrosamente a qualquer ameaça ou outra ação dos perpetradores contra o policial-refém.

A observância dos critérios acima mencionados é de suma importância para a realização de um adequado gerenciamento de crises, com ela, segundo Souza, Monteiro e Lampert, (2006, p.18), “os responsáveis pelo gerenciamento de uma crise podem evitar que, após a debelação do evento, sejam submetidos às barras dos tribunais, à crítica de sociedade e da mídia,

ou ao reproche dos seus pares”.

PRINCIPAIS ELEMENTOS ENVOLVIDOS NO EVENTO CRÍTICO

Vários elementos participam ativa ou passivamente de uma crise, entre eles destacam-se o seu causador, denominado pela doutrina de perpetrador, a pessoa capturada, que dependendo da situação, poderá ser classificada como vítima ou refém e os elementos responsáveis pelo gerenciamento da crise, como o gerente da crise, os negociadores e o grupo tático.

Causador da crise – perpetrador

Dentre os elementos envolvidos no evento crítico, os perpetradores se destacam como um dos mais importantes. São eles que provocam a crise, fazem as exigências, deles dependem as vidas dos reféns e são com eles que se dão as negociações, sendo que quando com estas não se obtiver êxito, eles serão enfrentados pelos policiais, o que torna de fundamental importância o estudo e a coleta do máximo de informações possíveis desses elementos.

De acordo com o que lecionam Souza, Monteiro e Lampert, (2006, p.23):

As motivações, os antecedentes, a periculosidade, a destreza no manuseio de armas, etc. São exemplos de dados que devem ser exaustivamente levantados ao longo da crise. Disso pode muitas vezes depender uma solução satisfatória do evento. Na tentativa de auxiliar as autoridades policiais nessa difícil tarefa de coletas de dados acerca dos perpetradores, os estudiosos de gerenciamento de crises têm procurado desenvolver uma tipologia dos causadores de eventos críticos.

Para que o gerente da crise possa tomar uma decisão que proporcione a melhor solução para o evento crítico, se faz necessário que ele tenha conhecimento do que motivou o perpetrador a causar a crise, dos seus antecedentes criminais, de sua periculosidade, bem como de informações referentes ao local da crise, pois isso lhe dará um norte de que medida é razoável para por fim à crise.

Quanto à tipologia dos causadores do evento crítico, Lampert (2007, p. 34), dispõe da seguinte forma:

Ao tratar da figura do perpetrador, o Capitão Frank A. Bolz Junior, do Departamento de Polícia de Nova Iorque/EUA, na sua obra *How to be a Hostage and live* (como ser um refém e sobreviver) classifica-o em três tipos fundamentais: criminoso profissional, emocionalmente perturbado e fanáticos políticos ou religiosos.

Seja qual for o tipo de perpetrador, é

importante que os administradores da crise tenham em mente que no desenrolar do evento crítico cria-se uma ambiência psicológica nas pessoas envolvidas na crise, denominada Síndrome de Estocolmo, que Lima Filho (2008, p. 26), define da seguinte forma: “é uma ambiência psicológica desenvolvida a partir de momentos cruciais das vidas das pessoas envolvidas nas crises (negociadores, reféns, causadores, etc.) de onde advêm os sentimentos de proteção, zelo, amor e cumplicidade”.

Criminoso profissional

Esse é o tipo de perpetrador que dedica sua vida ao crime, praticando roubos, furtos e sequestros de forma reiterada, ele não pretende provocar uma crise, mas acaba provocando como consequência de suas ações, quando são surpreendidos pela polícia e pegam as pessoas que estão em sua volta para tomar como reféns e poder tentar fugir, neutralizando assim a ação dos policiais.

Uma organização policial devidamente treinada consegue solucionar facilmente crises provocadas por criminosos dessa natureza, pois elas não são consideradas de grande perigo, conforme realçam Souza, Monteiro e Lampert, (2006, p.23):

O grande perigo desse tipo de causadores de eventos críticos está nos momentos iniciais da crise, sendo os primeiros quarenta e cinco minutos que decorrem a partir da eclosão do evento os mais perigosos. Após esse período inicial de tempo, vendo-se senhores da situação, esses criminosos profissionais são até fáceis de lidar, pois geralmente são pessoas com os pés no chão, pragmáticos, bastante claras em suas exigências e até certo ponto conscientes de suas limitações no processo de negociação.

Emocionalmente perturbado

O perpetrador do tipo emocionalmente perturbado é uma figura extremamente complicada, pois, conforme realça Lampert (2007, p. 34): “O emocionalmente perturbado pode ser um desequilibrado: desde alguém que não conseguiu lidar com seus problemas de trabalho ou de família, até um psicopata que esteja completamente divorciado da realidade”.

A ocorrência de crises provocadas por esse tipo de criminoso é bastante comum no Brasil. Informações básicas sobre psicopatologia, bem como a consulta a profissionais das áreas de psicologia e psiquiatria são relevantes para possibilitar que o gerente desse tipo de crise possa tomar uma decisão adequada nesses casos, que ocorrem com certa frequência, embora, no Brasil, não se conheça a verdadeira dimensão do número de ocorrências provocadas por pessoas emocionalmente perturbadas, devido à inexistência de dados estatísticos sobre o assunto, conforme salienta Lampert (2007, p. 35): “Não existem, no Brasil, dados estatísticos confiáveis que possam indicar com exatidão o percentual representado por esse tipo de causadores de

eventos críticos no universo de crises registradas no país”

Fanático político ou religioso

Esse tipo de perpetrador não é o que provoca o maior número de crises no Brasil, porém, as crises provocadas por eles são as que causam maior estardalhaço. Assim se posicionam Souza, Monteiro e Lampert (2006, p. 27):

Basta uma olhada nos jornais para se verificar as repercussões causadas por esse tipo de evento, ao redor do mundo. É que pela própria essência desses eventos, geralmente cuidadosamente planejados por grupos com motivação política ou ideológica, a repercussão e a divulgação constituem, na maioria das vezes, o principal objetivo da crise, que se revela como uma oportunidade valiosa para críticas às autoridades constituídas e para revelação dos propósitos ou programas do grupo perpetrador.

No Brasil tivemos um grande número de ocorrência dessas crises no pico do regime militar, na década de setenta, havendo posteriormente, uma considerável redução desses casos, que atualmente ocorrem somente em situações envolvendo invasões de imóveis públicos e/ou privados, com ou sem reféns e normalmente os perpetradores agem sob a influência ou liderança de líderes indígenas ou ligados ao MST.

Além do fanático político, existe outro tipo de perpetrador bem mais difícil de lidar que é o fanático religioso. Falando sobre esse tipo de criminoso, Lampert (2007, p. 35) dispõe que:

Uma subespécie dessa categoria de causadores de eventos críticos é a dos fanáticos religiosos. É muito difícil, Segundo Bolz Junior, lidar com esse tipo de elemento, porque não pode haver nenhuma racionalização por meio do diálogo, o que praticamente inviabiliza as negociações. Ele não aceita barganhar as suas convicções e crenças. Quase sempre, o campo de manobra da negociação fica reduzido a tentar convencê-lo de, que ao invés de “morrer pela causa”, seria muito mais proveitoso sair vivo “para continuar a luta.

O fanático religioso é sem dúvida um elemento bem mais difícil de lidar, pois age com a convicção de que deve atuar daquela forma, independente das consequências que possam advir, atua em nome da causa que acredita e defende, oferecendo se preciso a própria vida, os argumentos normalmente utilizados pelo gerente da crise não são relevantes para lhe convencer, o único argumento que pode convencê-lo é o de que é mais interessante sair da crise como um herói do que como um mártir, pois assim poderá dar continuidade à causa, mas, normalmente tem sido inviável o diálogo com esse tipo de perpetradores.

Dessa forma lecionam Souza, Monteiro e

Lampert (2006, p. 27):

As recentes ondas de ataques terroristas que vêm ocorrendo em vários países do mundo desde o dia 11 de setembro de 2001 estão a demonstrar que é praticamente inviável estabelecer qualquer diálogo ou negociação com essa modalidade de causador de eventos críticos, que na maioria das vezes decide voluntariamente praticar tais atos extremos para assumir a condição de mártires, oferecendo a própria vida em holocausto à vitória da causa religiosa de que são fiéis seguidores.

Observa-se entre os fanáticos políticos ou religiosos uma subdivisão quanto à maneira como eles agem na busca de seus objetivos. Enquanto determinados grupos agem em vários pontos do planeta, ampliando seus inimigos, sendo irredutíveis à negociação, atuando de forma estratégica; outros têm objetivos certos, inimigos determinados, estão abertos à negociação, agem dentro de uma área específica, são passíveis de transformação e capazes de viver sem inimigos.

Se posicionando nesse sentido, Lampert (2007, p. 36) dispõe que:

Os fanáticos políticos ou religiosos podem ser divididos em táticos e estratégicos. Estes têm objetivos cósmicos, metas mutáveis; atacam mais amplamente, multiplicam seus inimigos, são uma organização virtual, não podem está enraizados e principalmente, não negociam. Já os táticos, ao contrário, têm objetivos políticos precisos, são bem conhecidos de seus inimigos, estão enraizados num território, têm ala política e podem, a qualquer momento, se transformar e continuar a viver sem inimigos.

Com os fanáticos políticos ou religiosos táticos é possível negociar, um exemplo dessa espécie é o grupo HAMAS, uma organização palestina que luta contra a existência do estado de Israel; já os fanáticos políticos ou religiosos estratégicos não negociam, é o caso da Al Qaeda de Osama Bin Laden, autora de ataques de alto impacto destrutivo, como é o caso do ocorrido em 11 de setembro de 2001 nos Estados Unidos da América.

Essa classificação, embora não seja perfeita, se apresenta como uma orientação importante para diagnosticar os causadores de uma crise, que são as peças primordiais a ser trabalhadas no gerenciamento de eventos críticos.

Pessoas capturadas – refém ou vítima

Ao longo do processo de gerenciamento de crises, as pessoas capturadas e os perpetradores desenvolvem entre si, simpatias, que são de fundamental importância para um bom desfecho do evento crítico. Para que o gerente da crise possa atuar com sucesso, é importante que conheça a distinção que a doutrina estabelece entre reféns e vítima.

De acordo com o magistério de Lampert

(2007, p. 38):

Considera-se refém aquela pessoa que está submetida ao controle e à vontade do perpetrador, mas não possui com este qualquer vínculo anterior, seja de natureza biológica (parentesco), psicológica (ressentimento, ódio, paixão, inveja, etc.), ou social (parceria, rivalidade esportiva, étnica, religiosa ou de convívio). Por vítima entende-se a pessoa que possui um ou mais desses vínculos com o seu algoz.

Na linguagem popular, na mídia, e até na linguagem jurídica, essa distinção não é feita, fala-se sempre em reféns, mas, na mente dos responsáveis pelo gerenciamento de crises, é fundamental que exista tal distinção, pois, ela vai fazer toda a diferença na forma de lidar com a crise e, pode evitar uma série de consequências indesejadas para os trabalhos de negociação.

Conforme realçam Souza, Monteiro e Lampert (2006, p. 75):

Uma coisa é tentar negociar a liberação de alguém que o perpetrador tomou casualmente como refém para servir de barganha ou penhor perante a polícia no desenvolver de uma crise; outra, totalmente diferente – e muito mais grave e perigosa – é tentar convencer o perpetrador a liberar alguém que ele adrede subjugou motivado por vínculos familiares ou por antagonismos de ordem psicológica ou social que nutre com relação àquela pessoa.

No processo de gerenciamento de crises, onde a pessoa capturada é um refém, é grande a probabilidade de que a crise seja resolvida mediante uma negociação técnica, ao passo que quando a pessoa capturada é uma vítima, a possibilidade maior é necessidade de utilização do grupo tático, por isso, conforme dispõe Lampert (2007, p. 38): “Para o grupo de gerenciamento de crises, é estratégico saber se a pessoa capturada é um refém ou uma vítima”.

Embora essa distinção entre refém e vítima seja fundamental para o processo de gerenciamento de crises, vale ressaltar que nem sempre ela é possível, principalmente, nos eventos mais complexos, como exemplifica Salignac (apud Lampert, 2007, p. 38): “[...] especialmente nas situações de rebeliões em presídios, há uma grande dificuldade em identificar quais as pessoas capturadas são reféns ou vítimas, mormente quando entre os subjugados houver outros detentos”.

Elementos operacionais essenciais ao gerenciamento de crises

No gerenciamento de uma crise são empregados vários elementos que contribuem conjuntamente para a obtenção adequada do evento, sendo que alguns são destacados como essenciais, conforme dispõe Lampert (2007, p. 39): “São elementos

operacionais essenciais, indispensáveis ao processo de gerenciamento, o gerente da crise, os negociadores e os componentes do grupo tático especial”.

Gerente da crise

Esse profissional é a maior autoridade no local da crise, é só ele quem transmite toda e qualquer decisão, orientação ou ordem referente ao evento crítico, para assegurar a coesão de comando, evitando qualquer possibilidade de conflito de ordens emitidas por comandos paralelos.

Souza, Monteiro e Lampert (2006, p. 36) realçam que:

O gerente da crise é o centro da autoridade pública no local da crise. Ele pode até vir a ser substituído por outro policial, a critério do comitê de crise ou dos altos escalões da organização policial envolvida, mas a sua autoridade ou a autoridade de quem o venha a substituir não pode ser desrespeitada no âmbito da cena de ação.

No caso de substituição do gerente da crise, suas decisões devem ser mantidas por seu substituto, para que não haja uma quebra da confiança que se estabelece na relação entre ele e os perpetradores, que é fundamental para a concretização de um acordo negociado que é a melhor solução que se pode esperar para o evento crítico.

Esse policial desenvolve uma série de atividades ao longo de todo o processo de gerenciamento de crise, conforme dispõe Lampert (2007, p. 39):

Desde a instalação do posto de comando até a solução final da crise, inúmeras são as atividades desenvolvidas por esse policial. Essas atividades, que vão ser desempenhadas nas diversas fases da evolução do evento, poderão apresentar uma grande diversificação, dependendo da complexidade e da duração da crise.

O comando geral de uma operação crítica é exercido pelo gerente da crise, mas, em determinadas situações, tanto o negociador como o comandante do grupo tático precisam e devem exercer o comando, por se tratar de situações de emergência, é o que a doutrina denomina de comando horizontal. Nessas situações o comando é transferido automaticamente, conforme dispõe Lampert (2007, p. 40): “Nas situações que demandam ações táticas emergenciais, o comando das operações é imediatamente transferido ao chefe do grupo tático, até que a situação seja resolvida”.

A transferência de comando do gerente da crise ao negociador ou ao chefe do grupo tático, em situações emergenciais, deve ser prevista antes da eclosão da crise, segundo tece Lampert (2007, p. 40):

Salignac salienta que esse tipo de evento, que demanda ações emergenciais, precisa de definições anteriores à crise e devem ter seus detalhes repassados minuciosamente a todos os integrantes do teatro de

operações, com eventuais correções e adendos ao caráter diferenciado de cada evento crítico.

O comando horizontal é necessário nos eventos críticos, onde a compressão de tempo é uma de suas características principais, pois, não é admissível que o chefe do grupo tático perca o princípio da oportunidade, numa situação em que o perpetrador tome atitudes fatais contra pessoas capturadas, por ter que aguardar o posicionamento do comandante da cena de ação. Da mesma forma. O negociador precisa ter autonomia para decidir, principalmente, em situações que tenha a oportunidade de resgatar pessoas capturadas quando o perpetrador resolve liberá-la sem nenhuma imposição que prejudique a segurança do grupo de gerenciamento, pois, tais situações ocorrem, conforme leciona Lampert (2007, p. 40):

Cabe esclarecer que não são raras as situações em que pessoas capturadas são liberadas apenas como gesto de boa vontade do perpetrador. Assim, qualquer outra atitude do negociador, que não seja a imediata aceitação de uma oferta dessa natureza, será um inaceitável entrave à sua missão primordial.

Negociadores

Esses profissionais exercem um trabalho muito difícil, pois, segundo Lima Filho (2008, p. 22): “a negociação é considerada o momento mais tenso, por não termos os elementos essenciais de informações, como número de reféns ou vítimas, quantidade de causadores, armamento utilizado e conhecimento do espaço físico”, mas, é um trabalho que bem feito pode proporcionar o resultado que se considera mais adequado para uma crise, conforme dispõe Pickler (2003, p. 46): “A solução negociada é a menos traumatizante para as pessoas capturadas e para a instituição policial”.

O negociador exerce uma função de grande responsabilidade no gerenciamento de crises, ele é a ponte, o canal, a comunicação, a ligação entre os perpetradores e o comandante do teatro de operações, por isso, deve ter um treinamento específico, conforme dispõem Souza, Monteiro e Lampert (2006, p. 51):

O negociador tem um papel de suma responsabilidade no processo de gerenciamento de crises, sendo muitas as suas atribuições. Destarte, não pode a sua função ser desempenhada por qualquer outra pessoa, influente ou não, como ocorre frequentemente.

Tem sido comum às organizações policiais brasileiras, na falta de um profissional capacitado para negociar, aceitar quem voluntariamente se apresente para ser negociador, mas, isso é condenável pela doutrina e tem provocado resultados prejudiciais ao gerenciamento de crises, conforme o magistério de Monteiro (apud Lima Filho, p. 22):

Faz parte da história policial recente, no Brasil, a utilização de religiosos, psicólogos, políticos e até Secretários de Segurança Pública como negociadores. Tal prática tem-se revelado inteiramente condenável, com resultados prejudiciais para um eficiente gerenciamento dos eventos críticos, e a sua reincidência somente encontra explicação razoável no fato de a grande maioria das organizações policiais do país não ser dotada de uma equipe de negociadores constantemente treinada para essa missão.

Lima Filho (2008, p. 23) aponta quais características deve ter o negociador:

Características que deve ter o negociador: Conhecimento global da doutrina; respeitabilidade e confiabilidade; maleabilidade; fleugma e paciência; espírito de equipe; disciplina, autoconfiança e autocontrole; comunicabilidade; perspicácia e não ter poder de decisão.

O negociador deve ter amplo conhecimento da doutrina de gerenciamento de crises, para poder atuar de forma aceitável e em consonância com todo o grupo encarregado do gerenciamento, deve também, em função de seu papel de intermediar as exigências dos causadores da crise e a postura das autoridades, ter aceitabilidade e ser confiável, precisa ter a maleabilidade e paciência que exige o evento crítico, fazer o trabalho de equipe, ser disciplinado, confiar e persistir em sua árdua missão e, principalmente, não ter poder de decisão, para que não seja pressionado pelos perpetradores para tomar decisões que são da alçada do gerente da crise.

No caso das negociações não obterem êxito e ser necessário o uso de força letal, os negociadores não devem ser afastados, pois todos os seus recursos devem ser usados para dar suporte a uma negociação tática coordenada, pois, conforme dispõem Souza, Monteiro e Lampert (2006, p. 52): “O negociador, além de seu trabalho técnico de tentar convencer o perpetrador a adotar posturas mais flexíveis e contribuir para uma solução pacífica da crise, tem também um papel tático de suma importância”.

A primeira forma de atuação do negociador é tentar convencer os perpetradores a flexibilizarem suas posturas, para possibilitar uma solução pacífica da crise, mas, não sendo possível essa solução, ele também deve atuar fornecendo todos os conhecimentos que têm sobre o local da crise e os perpetradores para subsidiar a atuação do grupo tático. Em consequência dessas formas de atuação do negociador a doutrina classifica a negociação em técnica e tática, conforme leciona Fusellier (apud Souza, Monteiro e Lampert, p. 52):

[...] a doutrina hodiernamente distingue a negociação técnica da negociação tática. Embora diferentes na essência, essas duas formas de negociação não se excluem mutuamente, servindo a primeira delas como complemento e até suporte da segunda.

A doutrina utiliza a expressão negociação técnica, para caracterizar aquela destinada a convencer os perpetradores a flexibilizarem suas posições e optarem pela solução pacífica do evento, e, negociação tática, para conceituar a desenvolvida com o intuito de colher informações para nortear uma possível negociação tática, mas, ocorrem ao mesmo tempo e se complementam.

A equipe responsável pela gerência de uma crise deve estar coesa e completa durante todo o processo de gerenciamento. O negociador continua útil mesmo quando a negociação não for mais possível, pois, é a principal fonte de informações do Gerente da crise, muito importante para subsidiar a ação do Grupo tático. O Grupo tático precisa estar presente desde o início, embora a crise esteja sendo bem negociada e com expectativas de solução pacífica, porque a situação pode se agravar e o mesmo precisar entrar em cena.

Essa idéia é ratificada por Lampert, (2007, p.41), que dispõe:

Uma correta compreensão das relações de dependência é fundamental para a análise e desenvolvimento de uma negociação eficaz. Caso a equipe responsável pela gerência da crise não esteja alinhada, poderão surgir conflitos de forças que dissiparão os esforços em encontrar uma solução aceitável.

A doutrina de gerenciamento de crises aponta a solução negociada como prioritária e a mais esperada para o evento crítico. Lampert (2007, p. 42) alerta para o fato de que: “É preciso se ter em mente que aproximadamente 61 % dos eventos críticos são solucionáveis pela simples negociação”, por isso, é preciso que a negociação se desenvolva enquanto for possível, pois, caso ela seja indevidamente substituída pela opção do uso da força policial, uma crise que aparenta ser facilmente solucionada, pode ter uma solução desastrosa, conforme também leciona Lampert (2007, p. 42):

Não são raros, na crônica policial brasileira, casos em que o evento crítico não apresenta, na essência, aquela dimensão e aquela gravidade que aparenta ter ao eclodir, mas que, em virtude de um mau gerenciamento, recrudescer e até desandou para desfechos desastrosos, pelo uso desnecessário e precipitado de força policial, quando tudo poderia ter sido resolvido por uma simples negociação.

Discorrendo na defesa de que a solução negociada seja a opção prioritária para a solução dos eventos críticos, Lampert (2007, p. 42) realça:

Além do mais, ao optar pelo emprego da negociação até as últimas consequências, os responsáveis pelo gerenciamento da crise estarão escolhendo não somente a alternativa mais segura, mas também aquela que é aprovada e ansiada pela maioria absoluta dos mais

interessados na solução do evento, que são os capturados, cujas vidas estão em jogo e se pretende preservar.

A solução negociada é a mais desejável para pôr fim a um evento crítico, pois, além de ser a mais esperada pelos envolvidos na crise, é a mais tranqüila e a que provoca as conseqüências menos gravosas a todos os sujeitos envolvidos.

Grupo tático

O Grupo Tático Especial, juntamente com o Gerente da Crise e o Negociador formam o conjunto de elementos operacionais essenciais ao Gerenciamento de Crises. Esse grupo é internacionalmente conhecido como “SWAT” e, sua origem nas forças armadas remonta de tempos antigos, pois, segundo Betini e Tomazi, (2010, p. 23), “por volta de 400 a.c. guerreiros espartanos realizavam ações de comando contra seus inimigos, infiltrando-se com seus melhores homens e causando muita destruição”, mas, sua origem na história policial é recente, conforme dispõe Lampert, (2007, p. 43):

A idéia das SWATs (*Special Weapons and Tactics*), Grupo de armas e táticas especiais, teve origem nos meados da década de sessenta, em Los Angeles/EUA. A denominação inicial de SWT (*Special Weapons Team* – Grupos de Armas Especiais), como resultado da necessidade que, a partir daquela época, algumas organizações policiais norte-americanas passaram a ter que dispor de um grupo tático altamente treinado, capaz de enfrentar eventos de alto risco com rapidez e eficiência.

Na década de sessenta, nos Estados Unidos da América, eram frequentes os episódios envolvendo ex-combatentes da Guerra do Vietnã, portadores de desequilíbrio mental, que sem motivos aparentes, pegavam armas de alto calibre e saíam atirando em todas as pessoas que passavam, causando o maior transtorno às organizações policiais que não dispunham de efetivos especialmente treinados para lidar com tais situações, a partir disso, surgiu a necessidade de treinar pequenos grupos de policiais para enfrentar, de forma tática, aquelas situações.

Na história policial brasileira, os primeiros grupos táticos ou SWATs, surgiram a pouco mais de vinte anos. Uma das principais SWATs, O Comando de Operações Táticas, que integra a estrutura do Departamento de Polícia Federal, foi criado no ano de 1987, conforme lecionam Souza, Monteiro e Lampert, (2006, p. 87):

O COT surgiu graças ao pioneirismo e à visão prospectiva de um ilustre policial deste Departamento, o Delegado RAIMUNDO CARDOSO DA COSTA MARIZ, hoje aposentado. No dia 13 de março de 1987, mediante a Ordem de Serviço nº 001/DG/CCP, o referido delegado, então ocupando a função de Coordenador Central de

Polícia, resolveu criar o COT, com o objetivo de atuar em eventos críticos cujo gerenciamento competisse ao DPF.

Na segunda Guerra Mundial, alguns países criaram grupos denominados Comandos, que atuaram com sucesso em arriscadas missões em vários pontos da terra, e foi deles que surgiu a idéia de criação das SWATs para suprir a necessidade dos norte americanos de combater de forma tática as inusitadas situações causadas por ex-combatentes da Guerra do Vietnã, conforme realçam Souza, Monteiro e Lampert, (2006, p. 81):

O conceito tático desses grupos baseava-se nos mesmos princípios dos chamados comandos, que as forças armadas de alguns países beligerantes na Segunda Guerra Mundial desenvolveram para missões especiais, e tinham como idéia básica a concepção de que, para realização de missões isoladas de alto risco, seria muito mais fácil, eficaz – e menos dispendioso – treinar e aprestar uma pequena parcela do efetivo de uma corporação do que todos os seus integrantes.

Com base nos fundamentos doutrinários pode-se construir o conceito de grupo tático como sendo uma unidade paramilitar de pequeno porte, fundamentada na hierarquia, na disciplina e na lealdade, que recruta seus integrantes com base no voluntariado, submetendo-os ao treinamento constante e bem assemelhados à realidade, exigindo dedicação exclusiva ao trabalho e prestação do compromisso de matar.

As SWATs foram desenvolvidas inicialmente pelas polícias norte-americanas com um efetivo de quinze homens, tendo depois diminuído o número de integrantes, posteriormente aumentado, chegando ao consenso de que o efetivo ideal seria de aproximadamente dez homens. É inequívoco afirmar que o Grupo tático deve ser uma unidade de pequeno porte, com número de integrantes variáveis entre sete a vinte homens a depender da situação crítica a ser enfrentada, que na realidade brasileira as mais comuns variam desde a tentativa de suicídio à ação de uma quadrilha de assaltantes de Banco em um número de aproximadamente dez integrantes fortemente armados com fuzis, submetralhadoras, escopetas e pistolas.

Os Grupos táticos são hoje uma realidade em todo o mundo e estão presentes na maioria das organizações policiais, conforme realçam Souza, Monteiro e Lampert, (2006, p. 82):

Seja como for, o fato é que o conceito SWAT é hoje uma realidade em todo o mundo, sendo raras as organizações policiais que não dispõem de um grupo dessa natureza, estando já consolidada aquela máxima de que “quando a população tem problemas chama a polícia, e quando a polícia tem problemas chama a SWAT”.

No Brasil, os grupos táticos são recentes, mas, boa parte deles já usufrui de um prestígio nacional e

possuem um currículo respeitável, como: O COT (Comando de Operações Táticas) do Departamento de Polícia Federal; O GATE (Grupo de Ações Táticas Especiais) da Polícia Militar de São Paulo; O GER (Grupo Especial de Resgate) da Polícia Civil de São Paulo e o COE (Comando de Operações Especiais) da Polícia Militar do Paraná).

Um grupo tático é composto por dois tipos de componentes, conforme dispõe o magistério de Souza, Monteiro e Lampert, (2006, p. 82):

Uma SWAT é integrada basicamente por dois componentes táticos: os franco atiradores “*snipers*”, também denominados de atiradores de elites ou atiradores de precisão e os atacantes (“*assalters*”), a quem incumbe a missão de resgate propriamente dita.

Essa classificação é apenas uma questão teórica, a ser considerada no planejamento da operação, mas todos os integrantes desse tipo de grupo devem possuir aptidões tanto para atuar como atiradores de elite como atacantes. A SWAT é comandada por um policial denominado Chefe ou Comandante do grupo tático, que não é o Comandante do Gerenciamento de Crises.

O grupo tático só deve atuar em eventos cruciais, não devendo ser utilizado nas demais ocorrências policiais, conforme leciona Monteiro (Apud Lampert, 2007, p. 44):

[...] não é da essência do grupo tático fazer blitz policial nem efetuar prisões de delinquentes. Ainda que perigosos. Não existe para dar demonstrações de força policial, tampouco para fazer segurança de dignitários. A finalidade precípua de um grupo tático é a de agir em situações de crise, quando existe perigo de morte de pessoas na condição de capturados.

A Instituição policial que organizar um grupo tático deve ter cuidados especiais com seus integrantes desde o recrutamento, passando pela seleção, pelo treinamento, e continuando por algum tempo mesmo após o seu desligamento do grupo. Os parâmetros utilizados para o recrutamento podem variar de um órgão para outro, bem como de um estado ou país para outro, a depender de suas peculiaridades, mas devem estarem sempre pautados por fundamentos doutrinários e éticos, de forma que todo recrutamento deve basear-se no voluntariado, a seleção recair só em indivíduos que possam submeter-se aos treinamentos constantes exigidos.

O devido acompanhamento psicológico dos integrantes dos grupos táticos é extremamente necessário, para que se possa diagnosticar tempestivamente qualquer desvio de conduta ou de personalidade, possibilitando a adoção de ajuda e de correções necessárias, inclusive afastando-os de forma provisória ou definitiva, conforme necessário.

Os grupos táticos são responsáveis para atuar em ocorrências delicadas e perigosas, sendo

elevados os riscos decorrentes de suas atuações, por isso é indispensável que eles sejam dotados de rígidos fundamentos éticos. Lecionando sobre esses fundamentos éticos, Souza, Monteiro e Lampert, (2006, p. 85) tecem que: “Os fundamentos éticos dos grupos táticos são os seguintes: a responsabilidade coletiva; a fidelidade aos objetivos doutrinários; o voluntariado e o dever de silêncio”.

“A fidelidade aos princípios doutrinários é um postulado ético indispensável; porquanto se trata de um grupo destinado a atuar com toda eficiência no salvamento de vidas humanas e não de um esquadrão de extermínio”, (LAMPERT, 2007, p. 45). Para que a atuação desse tipo de grupo tão eficiente não seja desvirtuada, todo cuidado é pouco no sentido de que seja devidamente observada a fidelidade aos princípios doutrinários do gerenciamento de crises.

APLICAÇÕES DA DOCTRINA DE GERENCIAMENTO DE CRISES PELAS INSTITUIÇÕES POLICIAIS.

Para o enriquecimento desse trabalho, como forma de verificar a difusão da doutrina de gerenciamento de crises nos órgãos policiais, bem como a sua devida aplicação por seus integrantes, se faz necessária a realização de uma pesquisa de campo que envolva a análise de casos de gerenciamento de crises, bem como a aplicação de questionários a policiais que estão na operacionalidade e podem a qualquer momento serem acionados para atuarem em tais ocorrências.

Nos últimos anos, vários casos marcaram o gerenciamento de crises no Brasil, refletindo profundamente a capacidade da polícia para lidar com tais situações, que em inúmeras vezes demonstrou a incapacidade e a falta de conhecimento doutrinário para enfrentar as situações críticas.

Entre os casos recentes que marcaram a crônica policial brasileira, e que se apresentam perfeitamente viáveis para se fazer uma análise dos procedimentos adotados comparando-os ao que leciona a doutrina consolidada, pode-se destacar o caso Eloá, ocorrido em 13 de outubro de 2008; o caso do micro-ônibus 350 que operava na linha Santana em Porto Alegre Rio Grande do Sul, ocorrido em 4 de janeiro de 2002 e o caso do Ônibus 174, em 12 de junho de 2000. Quanto à aplicação dos questionários, é viável que seja realizada com policiais do segundo BPM com sede em Caxias-Ma, por ser uma organização policial bem estruturada, competente para atuar numa grande área territorial, que envolve o local onde está sendo realizado este trabalho.

Percurso metodológico

A pesquisa tem por objetivo estabelecer inúmeras compreensões no sentido de descobrir respostas às indagações e questionamentos que existem nos diversos ramos do conhecimento humano.

Todas as cousas que podem cair sob o conhecimento dos homens se encadeiam e, desde que nos abstenhamos somente de aceitar por verdadeira alguma que não o seja, e respeitemos sempre a ordem necessária para deduzi-las umas das outras, nenhuma pode haver tão afastadas às quais não possamos por fim chegar, nem tão ocultas que não as possamos descobrir. Salomon (apud Novacki, 2005, p.61).

Pesquisar significa planejar cuidadosamente uma investigação de acordo com as normas da metodologia científica. Nesta perspectiva, o problema de pesquisa proposto neste estudo é abordado a partir dos procedimentos metodológicos descritos a seguir, que permitirão verificar o nível de conhecimento de gerenciamento de crise dos policiais militares pertencentes ao segundo BPM da PMMA, sediado no município de Caxias, bem como daqueles que atuaram nas crises aqui estudadas.

Parte-se da hipótese de que os policiais militares, com responsabilidade territorial de policiamento no município de Caxias não possuem os fundamentos doutrinários necessários para o atendimento inicial de ocorrência que foge à normalidade, agindo de maneira improvisada, e não alcançando o devido êxito no desfecho deste tipo de ocorrência.

Esta pesquisa foi desenvolvida como estudo de caso, objetivando estabelecer uma série de compreensões no sentido de descobrir respostas às indagações e questões sobre o gerenciamento de crise, com caráter exploratório e descritivo, pois define o problema proporcionando as chamadas intuições de solução, descrevendo comportamentos, definindo fatos e variáveis.

As pesquisas descritas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. São também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos, etc. Gil (Apud. Novacki, 2005, p.62).

Estudo de caso tem como características fundamentais: enfatizar a interpretação em contexto, usar uma variedade de fontes de informação, utilizar em seus relatos uma linguagem e uma forma mais acessíveis do que os outros métodos e busca retratar a realidade de forma completa e profunda.

Por ser um método que delimita bem o seu objeto de estudo pode ser relacionado com o método etnográfico, que segundo Novacki, (2005, p. 62) “é a descrição de um sistema de significados culturais de um determinado grupo ou lugar”.

Um dos critérios que validam a utilização do método etnográfico é o fato do investigador ter que realizar a maior parte do trabalho de campo pessoalmente. No papel de observador deve ser capaz de tolerar ambiguidades, despertar a confiança do público

investigado e ter autodisciplina.

A utilização deste método foi norteada pelo fato de ser o grupo de estudo, bem delimitado, no caso os policiais pertencentes ao segundo BPM, e com esta pesquisa buscar respostas às questões pertinentes ao conhecimento destes policiais quanto à doutrina de gerenciamento de crise, através de mensuração quanto ao índice de acertos do questionário aplicado.

Quanto aos meios, houve a investigação bibliográfica, a investigação de campo e a investigação documental.

A primeira consiste em aplicar um problema a partir de referências teóricas publicadas e documentos, livros publicados sobre o tema, monografias e manuais. A segunda ocorre quando o pesquisador vai a um “campo”, onde fará observações e aplicará técnica de coleta de dados, tendo sido utilizado o questionário com 14 (catorze) perguntas, sendo 02 (duas) abertas e 12 (doze) fechadas com campos para justificativas, que foram aplicadas de maneira impessoal e aleatória, visando dirimir dúvidas e obter informações e conhecimentos a respeito de problemas para os quais se procura resposta ou a busca de confirmação para hipóteses levantadas e, finalmente, a descoberta de relações entre fenômenos ou os próprios fatos novos e suas respectivas explicações.

Quanto aos métodos, que segundo Galliano (apud Novacki, 2005, p. 63) é o “conjunto de etapas, ordenadamente dispostas, a serem vencidas na investigação da verdade, no estudo de uma ciência ou para alcançar determinado fim”, e técnicas “modo de fazer de forma mais hábil, mais segura, mais perfeita, algum tipo de atividade, arte ou ofício”, foram utilizados o método de abordagem e o método de procedimento.

Quanto ao método de abordagem foi utilizado o método hipotético-dedutivo, que se inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos acerca dos quais se formulam hipóteses e, pelo processo dedutivo, testa a ocorrência de fenômenos abrangidos pela hipótese, ou seja, a partir da hipótese de que as ocorrências de maior complexidade não estão tendo um desfecho tecnicamente coerente, em decorrência da ação improvisada e empírica dos policiais, pode-se deduzir que faltam conhecimentos sobre as técnicas e táticas desenvolvidas pela doutrina de gerenciamento de crises para a administração desses incidentes aos policiais que executam o policiamento diário.

A técnica desta argumentação consiste em construir estruturas lógicas através do relacionamento entre antecedente e conseqüente, hipótese e tese, premissa e conclusão.

Tratando do método de procedimento, conforme dispõe Novacki, (2005, p. 64), “autores como Gil (1994), Trivinos (1987), Godoy (1995) e Richardson (1999) enquadram a pesquisa como de caráter qualitativo e quantitativo, com o intuito de buscar uma maior compreensão, elucidação, do caso em questão”.

No método quantitativo foi utilizado o levantamento, que consiste na investigação, feita através

de questionário, do comportamento, efeitos e atitudes de um grande número de indivíduos. Embora expressos sob forma de números, devem ser entendidos como uma excelente maneira de perceber tendências, opiniões e comportamentos sociais. Neste método o objetivo é alcançar um percentual de respostas que possa subsidiar a hipótese afirmada.

O caráter qualitativo da pesquisa que se desenvolve num objetivo mais específico, justifica-se considerando alguns aspectos essenciais que identificam este tipo de estudo, pois, neste caso, reforçará os dados obtidos no questionário, complementando-o com informações auxiliares. Considera-se aqui a qualificação do entrevistado, que o permite ingressar no universo abordado.

Quanto à delimitação do universo a ser pesquisado, temos o universo e a amostra. O universo a ser pesquisado é o efetivo do segundo BPM da PMMA, com efetivo de aproximadamente 300 (trezentos policiais). As características avaliadas nesse universo são: a que unidade pertence, ano de formação e o conhecimento sobre os princípios básicos do gerenciamento de crise, em que a amostra se deu com a aplicação de questionários para 17 (dezesete) policiais, sendo três (três) destes pertencentes ao GOE (Grupo de Operações Especiais) e três (três) à Força Tática, que são grupos ou forças especiais pertencentes ao referido Batalhão, aplicados de forma aleatória. Esta pesquisa foi realizada no período de 10 de maio a 10 de junho do ano de 2010.

Quanto às técnicas para coleta de dados, foi utilizada a leitura e o questionário.

Quanto à organização, análise e interpretação de dados, temos o uso de tabelas (organização), e foi feito a correlação da pesquisa com o universo teórico que sirva de embasamento à interpretação do significado dos fatos colhidos ou levantados (análise e interpretação de dados).

Análises dos dados e discussão dos resultados

Este questionário foi elaborado a fim de atingir o quadro de policiais do segundo BPM, incluindo integrantes do GOE e da Força Tática. Para tanto foram aplicados a 17 (dezesete) policiais desse Batalhão, o que corresponde a aproximadamente 5 % (cinco por cento) da

tropa efetivamente empenhada em atividades operacionais.

As questões formuladas no questionário aplicado ao mencionado Batalhão, estão propositadamente, colocados de forma não cronológica de ações e atividades, não representando, portanto, conhecimentos que se devam aplicar numa sequência dentro de um cenário de ocorrência crítica.

O questionário, contendo 02 (duas) questões abertas, anamnese, e 12 (doze) questões fechadas, com espaços para justificativa, buscou dimensionar os conhecimentos dos policiais do segundo BPM acerca da doutrina de Gerenciamento de crises.

Este trabalho buscou verificar de maneira científica o grau de conhecimento das praças do segundo BPM da PMMA, acerca da doutrina de gerenciamento de crise por entender que, normalmente, são eles os primeiros a chegar numa ocorrência e prestar os primeiros atendimentos.

Para o perfeito desenrolar de uma situação crítica é necessário que o órgão policial responsável por sua administração seja técnica e doutrinariamente preparado em sua esfera de competência, possibilitando ações legalmente amparadas, conscientes de que as consequências de qualquer crise implicarão, necessariamente, em um juízo de valor a respeito da credibilidade da organização policial.

E, apoiados na doutrina vigente de gerenciamento de crise, salientar que são as primeiras medidas tomadas no cenário da ação que irão favorecer ou não a ação especializada do órgão policial responsável.

Dentro deste escopo vê-se com fundamental importância a abordagem dos policiais militares que mais diretamente atuam no policiamento ostensivo, e que mais rotineiramente executarão as técnicas e táticas desenvolvidas em resposta às exigências da sociedade, justificando o objeto desta pesquisa científica.

Com este intuito os primeiros questionamentos procuram saber qual o ano de formação do policial e sua graduação, ambos com vistas a traçar um breve perfil do entrevistado.

Verifica-se que entre os entrevistados, (41%) são soldados, (41%) são cabos e (17 %) são sargentos.

Graduação	Quantidade	%
Soldados	07	41
Cabos	07	41
Sargentos	03	17
Policiais entrevistados	17	100

Tabela I: Graduação.

Fonte: 2º BPM/GOE e FT.

No segundo questionamento, tabela 02, verifica-se que (82%) dos policiais entrevistados contam com mais de dez anos de efetivo serviço na instituição,

sendo, portanto, um público que já atua há bastante tempo na Segurança Pública.

Respostas	Quantidade	%
Entre 5 e 10 anos	03	17
Mais de 10 anos	14	82
Policiais entrevistados	17	100

Tabela II: Tempo de serviço operacional.
Fonte: 2º BPM/GOE e FT.

A próxima questão, tabela 03, já relacionada com a doutrina de gerência de um evento crítico, tratava de um princípio básico de negociação, de fundamental

importância para a primeira guarnição a chegar ao local da crise, que realizará os primeiros contatos, e deverá sempre falar a verdade ao causador da crise.

Respostas	Quantidade	%
Improvisar sempre para mostrar ao causador da crise que é versátil.	00	0
Mentir sempre para confundir-lo	00	0
Mostrar todo o poder letal, para manter o stress.	00	0
Ter a organização policial realizado um planejamento, um trabalho preventivo e de inteligência.	17	100
Policiais entrevistados	17	100

Tabela III: Importância na resolução de uma crise.
Fonte: 2º BPM/GOE e FT.

Os entrevistados foram unânimes na escolha da opção que enfatizava a importância do trabalho preventivo para a resolução da crise, opinaram corretamente, pois esse trabalho faz parte de uma das fases do gerenciamento de crises, que é o preparo ou pré-confrontação. O entendimento da doutrina dominante de negociação nos mostra que o negociador, treinado ou eventual, deve sempre, em qualquer hipótese, ser sincero, falar a verdade, pois, quando se utiliza de mentiras ou truques, fica obrigado a lembrar sempre dessa mentira para não correr o risco de ser desacreditado.

Na maioria das vezes o negociador terá que contar novas mentiras para sustentar as anteriores, criando uma situação difícil de ser sustentada, que dificulta o correto emprego de técnicas e táticas de negociação e compromete o desempenho de toda equipe de gerenciamento da crise.

A questão abaixo, tabela 04, tratava de investigar o conhecimento dos policiais sobre a necessidade das organizações policiais, independente de sua localização, se prepararem para o atendimento a eventos críticos.

Respostas	Quantidade	%
Às organizações policiais com efetivo superior a quarenta homens.	00	0
Apenas aos grupos táticos especiais.	00	0
Somente às autoridades policiais e oficiais de polícia.	03	17
Para todas as organizações policiais.	14	82
Policiais entrevistados	17	100

Tabela IV: Necessidade da capacidade de gerenciamento de crises.
Fonte: 2º BPM/GOE e FT.

Dos pesquisados, (82%) responderam corretamente, mas (17%) erraram entendendo ser a capacidade de gerenciamento de crise necessária apenas a autoridades policiais e oficiais de polícia, sendo que a doutrina aponta como uma das características da crise a imprevisibilidade, o que indica que ela pode acontecer a qualquer hora e em qualquer lugar, o que requer que os órgãos responsáveis estejam sempre treinados e prontos

para agir em qualquer parte do planeta, sendo na maioria desses lugares raras as presenças dessas autoridades policiais, pois contam apenas com reduzidas guarnições policiais.

Alguns dos que acertaram essa questão, assim se posicionaram, justificando suas respostas: “saber administrar uma crise é fundamental para qualquer unidade policial”, “pois todo policial está sujeito a

Recebido em 12/10/2016 e Aceito 02/10/2016

1 Possui graduação em Pedagogia pela Universidade Estadual do Ceará, graduação em Direito pela Faculdade do Vale do Itapecuru e especialização em DIREITO PENAL pela Faculdades Integradas de Jacarepaguá – E-mail: netopfbm@bol.com.br

2 . Professor da Faculdade do Vale do Itapecuru (FAI), <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4463652H81>:

3 Graduado em Direito pela Faculdade Brasileira de Ciências Jurídicas – Rio de Janeiro- Especialização em Execução de Políticas de Segurança Pública pela Academia Nacional de Polícia. E-mail: matias1312@uol.com.br

4 Graduado em Direito pela Faculdade de direito de Joinville-Associação Catarinense de Ensino- Bel. em Segurança Pública pela Academia de Polícia Militar do Cabo Branco-PMPB- Especialização em Ciências Criminais e Segurança Pública pela Faculdade Integrada de Patos –FIP E-mail torres.ftmf@gmail.com

deparar-se com uma situação de crise, devendo ter um mínimo do conhecimento”.

A quinta questão, tabela 05, abaixo, versava

sobre os objetivos do gerenciamento de crises, que segundo a doutrina reinante são salvar vidas e aplicar a lei, nessa rigorosa ordem axiológica.

Respostas	Quantidade	%
Salvar vidas e aplicar a lei.	14	82
Aplicar a lei e salvar vidas.	01	5
Aplicar a lei.	00	0
Salvar vidas.	02	11
Políciais entrevistados	17	100

Tabela V: Objetivos de qualquer tarefa de gerenciamento de crises.

Fonte: 2º BPM/GOE e FT.

Das alternativas apresentadas, a grande maioria, (82%) responderam corretamente, (5%) acertaram os objetivos, mas, erraram a ordem e (11%) responderam que o objetivo de uma crise é apenas salvar vidas. Importante ressaltar que todos os integrantes do GOE e da Força Tática acertaram essa questão.

Das alternativas apresentadas, a grande maioria, (82%) responderam corretamente, (5%) acertaram os objetivos, mas, erraram a ordem e (11%) responderam que o objetivo de uma crise é apenas salvar vidas. Importante ressaltar que todos os integrantes do GOE e da Força Tática acertaram essa questão

A doutrina de gerenciamento de crises indica que qualquer tarefa de gerenciamento de crises tem duplo objetivo: preservar vidas e aplicar a lei e que esses dois objetivos estão enumerados numa ordem rigorosamente axiológica. Afirma que isso significa que a preservação de vidas deve estar, para os responsáveis pelo gerenciamento de um evento crítico, acima da própria

aplicação da lei, a ponto do Gerente de uma Crise dever zelar pelo cumprimento desses objetivos, mesmo que para preservar vidas de inocentes tenha que permitir uma fuga momentânea dos perpetradores, pois, a aplicação da lei pode esperar por alguns dias ou meses, até que sejam capturados os perpetradores da crise enquanto que a perda de uma vida é irreversível.

Alguns dos investigados procuraram justificar suas respostas: “porque salvar vidas é o fator primordial das instituições públicas, depois aplicar a lei, porque salvar vidas não quer dizer que vai atrapalhar a lei”, “alcançando o objetivo que é salvar vidas então aplica a lei para o infrator”.

Na questão a seguir, tabela 06, procurava-se saber se os pesquisados conheciam as fases do gerenciamento de crises, bem como qual a ordem em que elas são desenvolvidas. Houve respostas para todos os quesitos, exceto o que correspondia à resposta correta.

Respostas	Quantidade	%
Resposta imediata, preparo, plano específico e resolução.	01	5
Plano específico, preparo, resposta imediata e resolução.	01	5
Preparo, Plano específico, resposta imediata e resolução.	15	94
Nenhuma das respostas anteriores.	00	0
Políciais entrevistados	17	100

Tabela VI: Fases do gerenciamento de crises em ordem cronológica.

Fonte: 2º BPM/GOE e FT.

Das alternativas apresentadas, (94%) dos policiais optaram pela terceira alternativa (preparo, plano específico, resposta imediata e resolução), fazendo uma inversão apenas entre as ordens da segunda pela terceira fase. Portanto, a resposta correta para a questão seria a quarta alternativa (nenhuma das respostas anteriores), pois não havia alternativa com as fases dispostas na devida ordem cronológica.

Um dos pesquisados justificou sua resposta procurando explicar cada fase do gerenciamento, mas não colocou o plano específico como a fase anterior à resolução: “preparo é o treinamento e a aquisição de

material, plano específico aplicação do conhecimento, resposta imediata – a instituição policial deve está pronta para dar resposta à crise, resolução é a solução da crise”.

A fase da resposta imediata é anterior à do plano específico, pois, “dada a resposta imediata e iniciada as negociações, a crise entra numa terceira fase, que é o plano específico”, Souza, Monteiro e Lampert, (2006, p. 33).

A questão seguinte, tabela 07, procurava verificar se os policiais tinham conhecimento da importância de se identificar o tipo de perpetrador envolvido na crise.

Respostas	Quantidade	%
Essa classificação pouco importa à prática do gerenciamento, é mais para efeitos didáticos.	00	0
Identificar corretamente o tipo de perpetrador envolvido, faz toda a diferença no gerenciamento.	17	100
Entre os tipos de perpetradores o criminoso profissional é o mais difícil de lidar.	00	0
Nenhuma das respostas anteriores.	00	0
Policiais entrevistados	17	100

Tabela VII: Importância da classificação doutrinária dos perpetradores em criminoso profissional, emocionalmente perturbado e fanático político ou religioso.

Fonte: 2º BPM/GOE e FT.

Todos os policiais que responderam os questionários acertaram essa questão e, demonstraram ter consciência da importância de identificar corretamente o tipo de perpetrador para possibilitar uma resolução satisfatória, conforme justificaram alguns dos pesquisados: “a identificação do perpetrador é de grande importância para facilitar a resolução da crise, com base nos objetivos do perpetrador”, “a cada um desses tipos de perpetradores requer uma ação diferenciada por parte do aparato policial, pois cada um deles tem sua motivação específica”.

O criminoso profissional é o indivíduo que mantém uma vida dedicada ao crime. “O grande perigo desse tipo de causador de evento crítico está nos

momentos iniciais da crise, sendo os primeiros quarenta e cinco minutos que decorrem a partir da eclosão do evento os mais críticos”, Lampert, (2007, p. 34).

O emocionalmente perturbado pode ser um desequilibrado ou mesmo um psicopata, já o fanático político, embora não esteja na liderança nas estatísticas na quantidade de incidências, é o que provoca maior estardalhaço, pois é consciente do que faz e dificilmente volta atrás.

A questão abaixo, tabela 07, procurava verificar se os policiais tinham conhecimento da classificação que a doutrina faz da pessoa capturada em refém ou vítima, bem como sobre sua importância para o gerenciamento de crise.

Respostas	Quantidade	%
Ela é meramente didática.	00	0
É bem mais fácil negociar a liberação de um refém.	01	5
É menos perigoso negociar a liberação de uma vítima do que de um refém.	08	47
Seja a pessoa capturada vítima ou refém, a dificuldade de negociação é a mesma.	08	47
Policiais entrevistados	17	100

Tabela VIII: Importância da classificação doutrinária das pessoas capturadas numa crise em reféns ou vítimas.

Fonte: 2º BPM/GOE e FT.

Das alternativas apresentadas, (47%) dos policiais respondeu que seja a pessoa capturada vítima ou refém, a dificuldade de negociação é a mesma, (47%) responderam que é menos perigoso negociar a liberação de uma vítima do que a de um refém e, apenas (5%) dos policiais responderam corretamente que é bem mais fácil negociar a liberação de um refém. Importante ressaltar que todos os integrantes do GOE e da FT erraram a questão, mas, analisando suas justificativas de respostas, percebe-se que eles sabem a diferença entre vítima e refém, apenas fizeram uma confusão trocando os significados das palavras, conforme justificaram: “a vítima não tem valor para o perpetrador, diferentemente do refém”, “aquela foi pega ao acaso” e “vítima é aquela pessoa que se envolveu ao acaso na crise, não tendo valor para o perpetrador”.

A doutrina dominante de gerenciamento de crises dispõe que é importante diferenciar o refém da vítima, para que numa crise se tenha sempre em mente a

referida distinção, pois, ela oferece componentes e consequências de natureza prática para os trabalhos de gerenciamento e negociação.

Segundo dispõe Lampert, 2007, p. 38:

Considera-se refém aquela pessoa que está submetida ao controle e à vontade do perpetrador, mas não possui com este qualquer vínculo anterior, seja de natureza biológica (parentesco), psicológica (ressentimento, ódio, paixão, inveja, etc.), ou social (parceria, rivalidade esportiva, étnica, religiosa ou de convívio). Por vítima entende-se a pessoa que possui um ou mais desses vínculos com o seu algoz.

A questão seguinte, tabela 09, procurava saber se os policiais sabem quem é o comandante do teatro de operações montado para gerir a crise, e, embora pareça fácil a resposta, acabou gerando muita dúvida, o

que reforça a hipótese de que a tropa ainda tenha bastante deficiência de instrução sobre o assunto.

Respostas	Quantidade	%
O negociador.	05	29
O gerente da crise.	12	70
O chefe do grupo tático.	00	0
Nenhuma das respostas anteriores.	00	0
Políciais entrevistados	17	100

Tabela IX: Maior autoridade no local da crise.

Fonte: 2º BPM/GOE e FT.

Das alternativas apresentadas, (29%) dos policiais responderam que a maior autoridade no local da crise é o negociador e (70%) responderam acertadamente que é o gerente da crise. Todos os integrantes do GOE e da FT acertaram essa questão, o melhor desempenho era de se esperar por eles atuarem mais com esse tipo de evento.

Conforme leciona Monteiro (apud Lampert, 2007, p. 39), “o gerente da crise é o centro da autoridade pública no local da crise”, é ele quem dá toda e qualquer ordem, orientação ou decisão relativa ao evento crítico. Já quanto ao negociador a doutrina dispõe que este profissional não pode ter o poder de decisão.

Justificando suas respostas, componentes do GOE e da FT se pronunciaram da seguinte forma: “o gerente da crise é responsável por todos que se encontram no teatro de operações”, “ele é o coordenador do teatro de operações” e “é quem organiza toda a operação”.

Na questão abaixo, tabela 10, procurava-se aferir o nível de conhecimento dos policiais a respeito da doutrina de utilização do Grupo Tático, que conforme a doutrina reinante, esse grupo não deve ser utilizado para fazer blitz policial nem efetuar prisões de delinquentes, mesmo que perigosos, não existe para dar demonstrações de força policial, mas, com a finalidade precípua de atuar em situações de crise.

Respostas	Quantidade	%
Prioritariamente em eventos cruciais.	09	52
Em todas as ocorrências policiais, e, sempre em crises.	04	23
Somente em eventos cruciais.	01	5
Em toda ocorrência digna de ser demonstrada força policial.	03	17
Políciais entrevistados	17	100

Tabela X: Utilização do grupo tático especial.

Fonte: 2º BPM/GOE e FT.

Das alternativas apresentadas, (52%) dos policiais responderam que a utilização do Grupo Tático deve se dar prioritariamente em eventos cruciais, (23%) responderam que deve ser empregado em todas as ocorrências, e, sempre em crises, (17%) responderam que a utilização deve se dar em toda ocorrência digna de ser demonstrada força policial e, apenas (5%) dos policiais responderam corretamente que o Grupo Tático deve ser utilizado somente em eventos cruciais. É importante destacar que todos os integrantes do GOE e da FT erraram essa questão, o que não se justifica, mas pode ser explicado devido os mesmos serem utilizados em diversas ocorrências que exijam maior força policial.

Justificando suas respostas eles dispõem: “devido ao treinamento específico, equipamentos e armamentos diferenciados, não se faz necessária a utilização desses grupamentos em qualquer ocorrência” e

“Os grupos especiais possuem policiais com treinamentos voltados para eventos cruciais, não eximindo a atendimento de ocorrências corriqueiras em caso fortuito”.

As ocorrências de suicídio, tratadas na questão abaixo, tabela 11, são um dos eventos críticos mais frequentes e, segundo a doutrina causam muitas dúvidas devido ao fato de não haver ameaça à vida de terceiros, sendo a vítima o próprio causador da crise. Mas é um evento que exige uma resposta especial da polícia, sendo, portanto, um evento crítico. Muitos policiais ainda não se deram conta de que o suicídio é uma ocorrência de alto risco, que possui as características de crise e exige uma atuação da polícia que não é rotineira. Não se pode buscar solucionar ocorrências dessa natureza sem as ações de isolamento, contenção e estabelecimentos de perímetros, tampouco sem o devido processo de negociação.

Respostas	Quantidade	%
Não, pois não há refém.	02	11
Sim, pois é uma ocorrência de altíssimo risco, onde o refém é o próprio perpetrador.	05	29
Sim, pois é uma ocorrência de altíssimo risco, onde a vítima é o próprio perpetrador.	08	47
Não, pois são ocorrências de baixíssimo risco.	02	11
Políciais entrevistados	17	100

Tabela XI: Ocorrência de suicídio é um evento crítico.

Fonte: 2º BPM/GOE e FT.

Das alternativas apresentadas acerca do pensamento da doutrina relativa ao suicídio, (11%) dos policiais responderam que não é ocorrência crítica, pois não há refém, (29%) dos policiais responderam que o suicídio é uma ocorrência crítica, pois é uma ocorrência de altíssimo risco, onde o refém é o próprio perpetrador, (11%) dos policiais responderam que suicídios não são ocorrências críticas, pois são ocorrências de baixíssimo risco e, (47%) dos pesquisados responderam corretamente que o suicídio é uma ocorrência crítica, pois é uma

ocorrência de altíssimo risco, onde a vítima é o próprio perpetrador. Todos os integrantes do GOE e da FT acertaram esta questão, demonstrando ter compreendido a diferença entre refém e vítima, além da compreensão de que o suicídio é um evento crítico.

Com relação a objetos e outros bens materiais, tabela 12, abaixo, a doutrina veta a troca por armamento, munições e outras substâncias que possam alterar os sentidos, como bebidas alcoólicas e entorpecentes.

Respostas	Quantidade	%
Armas, munições e bebidas alcoólicas.	16	94
Armas e alimentos.	00	0
Armas, alimentos e meios de transporte.	01	5
Armas, troca de reféns e alimentos.	00	0
Políciais entrevistados	17	100

Tabela XII: Objetos e bens que não se pode negociar.

Fonte: 2º BPM/GOE e FT.

Sobre esses materiais, (94%) dos pesquisados fizeram a opção que inclui todos os itens não negociáveis e (5%) responderam que não se podem negociar Armas, alimentos e meios de transporte, tendo, todos os componentes do GOE e da FT acertado a questão.

Num processo de administração de crise, Mascarenhas (apud Novacki, 2005, p. 82), enfatiza que:

Não se negocia a troca de reféns, pois com o passar do tempo, involuntariamente, se cria um vínculo de “proteção” entre os causadores da crise e os reféns, como uma proteção psicológica aos sentimentos de medo e perigo que rondam o desenrolar do processo e, que garantem a incolumidade física destes.

Infiltrar uma pessoa estranha no cenário compromete o sentimento de familiaridade, além de representar um risco maior para o novo “refém”, que, em

qualquer situação de contrariedade por parte dos causadores da crise, tornam-se as vítimas mais prováveis.

No caso de um policial se mostrar voluntário para a troca, esta hipótese deve ser imediatamente descartada pelo administrador da crise, pois seria uma medida que aumentaria muito a tensão interna do ponto crítico, e da equipe responsável pela administração, gerando desconforto dentro da corporação.

O processo de troca de reféns deve ser uma oportunidade de avanço do processo de negociação, onde o responsável, aproveitando-se de uma vulnerabilidade do causador da crise, aceita a condição que já é doutrinariamente possível de aceitação, criando um vínculo de confiabilidade com o causador da crise.

Dentro dessas condições aceitáveis, ficam a critério do negociador decidir quais serão mais proveitosos ao processo da negociação e quais não teriam um resultado muito favorável ao andamento do processo instalado.

Respostas	Quantidade	%
Trocar reféns.	07	41
Trocar reféns por policiais.	00	0
Não se podem trocar reféns, muito menos por policiais.	08	47
Não se podem trocar reféns, a não ser que seja por policiais.	02	11
Policiais entrevistados	17	100

Tabela III: Troca de reféns no processo de gerenciamento de crises.
Fonte: 2º BPM/GOE e FT.

Das alternativas apresentadas, (41%) dos policiais responderam que é permitido trocar reféns, (11%) responderam que não se podem trocar reféns, a não ser que seja por policiais e, (47%) responderam acertadamente que não se podem trocar reféns, muito menos por policiais, sendo que todos os integrantes do GOE e da FT acertaram essa questão, tendo um deles justificado de forma coerente sua resposta: “além de não resolver o problema em si, essa permuta só vai expor desnecessariamente a vida de um policial”.

Com estes resultados percebe-se que a tropa não se encontra devidamente preparada para um processo de negociação, em que a perícia e a técnica do policial são

imprescindíveis para a ação de resolução da crise.

A questão abaixo, tabela 14, trata de outro assunto insistentemente abordado pela doutrina, que é a não utilização de negociadores não policiais, orientando que estes eventos se conceituam pela exigência de uma resposta especial da polícia, devendo ser, portanto, por ela resolvidos, não cabendo a intervenção de terceiros, que não possuem comprometimento com a instituição. É importante também destacar que a doutrina orienta a ação policial no sentido de evitar que curiosos, estranhos e outras pessoas não pertinentes à administração da crise, tentem se aproximar do causador da crise.

Respostas	Quantidade	%
A polícia vai ser criticada por não ter ninguém preparado para esse fim.	01	5
O negociador não policial pode ser tendencioso.	08	47
Porque o negociador não policial não tem nenhum comprometimento com a polícia.	03	17
Porque os perpetradores de uma crise não aceitam negociar com negociador não policial.	05	29
Policiais entrevistados	17	100

Tabela XIV: O porquê da não recomendação da utilização de um negociador não policial.
Fonte: 2º BPM/GOE e FT.

Das alternativas apresentadas, (5%) dos pesquisados responderam que a polícia vai ser criticada por não ter ninguém preparado para esse fim, (47%) responderam que o negociador não policial pode ser tendencioso, (29%) responderam por que os perpetradores de uma crise não aceitam negociar com negociador não policial e apenas (17%) responderam corretamente porque o negociador não policial não tem nenhum comprometimento com a polícia.

A pesquisa de campo confirmou as hipóteses levantadas, demonstrando que as ocorrências de maior complexidade não estão tendo um desfecho tecnicamente coerente, em decorrência da ação improvisada e empírica dos policiais, devido à insuficiência de conhecimentos sobre as técnicas e táticas desenvolvidas pela doutrina de gerenciamento de crises.

Os questionários aplicados a policiais do segundo BPM da PMMA indicam que todos eles já têm algum conhecimento sobre a doutrina de gerenciamento de crises, mas, o grande número de erros em respostas a questionamentos básicos, como as fases do gerenciamento de crises, a importância da classificação da pessoa capturada em refém ou vítima, a utilização do grupo tático

especial, o comando do gerenciamento de crise, a classificação das ocorrências de suicídios em eventos críticos e sobre a não recomendação da troca de reféns, confirmam que os policiais militares pesquisados não possuem os fundamentos doutrinários necessários para o atendimento de ocorrência que foge à normalidade.

O caso Eloá



Fig. 01 – Local do Sequestro

Fonte: Monografia: Mídia e Violência de Ricardo Jacob.

No final da manhã do dia 13 de outubro de 2008, segunda-feira, Eloá e Douglas Pimentel regressam da escola e encontram Lindemberg Fernandes Alves, ex-namorado de Eloá, que convidou Douglas para um passeio de moto. Douglas segue com Lindemberg até o Parque Municipal de Santo André com o pretexto de buscar um lanche, Lindemberg deixa Douglas e volta ao Conjunto Habitacional do Conjunto Santo André, Grande São Paulo, onde Eloá, Nayara, Vitor e Iago realizam um trabalho escolar de geografia. Surpreendidos com Lindemberg, que entrou pela sala portando um revólver calibre 32 e agredindo a todos, tornando-os reféns.

Após 40 minutos de espera, Douglas retornou para casa, tocou a campainha e ninguém atendeu. Ficou aguardando a chegada de alguém. Quando Aldo, seu pai, chegou e tentaram entrar no apartamento foram impedidos por Lindemberg que ameaçou matá-los. Diante disso, Aldo e Douglas se retiraram. O pai de um dos garotos, após insistir em falar com o filho pelo telefone celular e não conseguir, encontrou uma viatura da polícia militar e pediu ajuda. Imediatamente seguiram para o apartamento de Eloá. O Sargento Atos tentou se aproximar da porta de entrada, mas foi recebido por Lindemberg com dois tiros. Na tentativa de negociar, o sargento Atos aproxima-se de fato da porta irritando Lindemberg que dispara mais dois tiros contra a polícia. Embora não tenham atingido os policiais, os tiros assustaram a vizinhança provocando grande correria. Os policiais se protegem e, nesse instante, outras viaturas chegam e a área é cercada. Por volta das 21h, Lindemberg liberta Vitor e Iago, exigindo falar com Cristina, mãe de Eloá. Durante a conversa, Lindemberg promete matar Eloá e se matar em seguida. Embora faça inúmeros apelos, Cristina não consegue convencer Lindemberg entregar Eloá e Nayara.

Por volta das 11 horas da noite, o GATE – Grupo de Ações Táticas Especiais – se apresenta para comandar as negociações, tendo à frente o Capitão Adriano Giovaninni, policial com mais de treze anos de experiência neste tipo de ocorrência. No dia 14, Eduardo Lopes, o advogado do seqüestrador, passou a acompanhar as negociações com o GATE, às 22h30 desse dia, Nayara Rodrigues foi libertada, mas no dia 15 volta ao cativeiro para continuar as negociações na tentativa de libertar Eloá.

Após mais de 100 horas de cárcere privado, policiais do GATE e da tropa de choque da PM de São Paulo invadiram o local sob a alegação de ter ouvido um disparo de arma de fogo no interior do apartamento e com o objetivo de resguardar a integridade dos reféns. Entraram em luta corporal com Lindemberg, que teve tempo de atirar em direção às reféns. A adolescente Nayara deixou o apartamento andando, ferida com um tiro no rosto, enquanto Eloá, carregada em uma maca, foi levada inconsciente para o Centro Hospitalar de Santo André. O seqüestrador, sem ferimentos, foi levado para a Delegacia e depois, para a cadeia pública da cidade. Posteriormente foi encaminhado ao Centro de Detenção Provisória de Pinheiros, na cidade de São Paulo. Eloá Pimentel baleada na cabeça e na virilha, não resistiu e veio

a falecer por morte cerebral confirmada às 23h30 do dia 18 de outubro, sábado. Fonte: Monografia: Mídia e Violência de Ricardo Jacob.

Analisando o caso Eloá, descrito acima, vê-se que é mais um caso traumático na crônica policial brasileira, que poderia ser contado de outra forma, caso tivesse sido gerenciado conforme recomenda a boa doutrina de Gerenciamento de crises.

O causador da crise pode ser facilmente classificado como emocionalmente perturbado, pois não se envolveu na crise por ser delinquente profissional, mas, pela situação emocional que se encontrava e não conseguia lidar de forma madura, racional e responsável, o que já sugeria um cuidado especial com o caso, que podia encaminhar para uma solução com o uso de força letal.

Entre os reféns havia uma vítima, a jovem Eloá que estava nas mãos do perpetrador não apenas como forma de negociar sua fuga, mas como alvo principal do seu descontrole, tanto que todos os reféns foram liberados, salvo Eloá que se encontrava na condição de vítima, sendo este outro fator que corroborava para que o caso não tivesse um desfecho negociado.

Os administradores da crise contrariaram absurdamente a recomendação doutrinária, quando permitiram que a ex-refém Nayara retornasse ao cativeiro para se tornar novamente refém.

Vários fatores como o tipo de perpetrador, está Eloá na condição de vítima, ter Lindemberg manifestado para a mãe de Eloá sua intenção de matar a vítima e cometer suicídio, indicavam a grande possibilidade de não ser possível obter uma solução negociada, mesmo assim a polícia teve momentos em que o perpetrador dormiu, pois ninguém fica acordado por 100 (cem) horas seguidas, mas, deixou para entrar no apartamento num horário em que o perpetrador estava acordado, não tendo tido a capacidade nem de descobrir que haviam móveis impedindo a abertura da porta, o que retardou a ação policial dando tempo ao perpetrador para atirar contra Eloá e Nayara.

O Caso Ônibus 174



Fig. 02 Sandro e a Professora Geísa uma refém do ônibus 174

Fonte: [HTTP://oquintopoder.com.br/fotosefotos](http://oquintopoder.com.br/fotosefotos)

Na tarde do dia 11 de junho de 2000, segunda-feira, Sandro do Nascimento sobe no ônibus da linha 174, rota Gávea-Central, no Rio de Janeiro, com um revólver calibre 38 nas mãos, seu intuito é realizar um assalto. Às 14h20min, uma patrulha da Polícia Militar intercepta o veículo, que seguia pela Rua Jardim Botânico, zona sul da capital carioca. A ação é motivada pelo sinal de um dos passageiros do ônibus.

Sem ter como e para onde fugir, Sandro faz dez reféns, com os quais pretende negociar a sua vida. Os policiais do Batalhão de Operações Especiais (BOPE) são os encarregados de removê-lo da empreitada. A televisão exhibe o drama dos reféns ao vivo, para todo o Brasil e o Mundo.

O sequestrador pede armas e um motorista para dirigir o ônibus. Ele ameaça matar os reféns a partir das 18 horas, caso não sejam atendidas em suas reivindicações.

Ao longo da tarde. Sandro utiliza a estudante Janaína Lopes Neves, 23 anos, como porta-voz e escudo dentro do ônibus. Com um batom às mãos, ela escreve no vidro frontal do veículo: "Ele vai matar geral".

O drama se arrasta por mais de quatro horas. Durante esse tempo, Sandro desafia os policiais com discurso de ordem, dita novas mensagens de terror para serem escritas nas vidraças, diz está possuído pelo diabo e simula a execução de Janaína. Às 18h50min, ele decide descer do ônibus, já revelando sinais de cansaço e menor agitação. À sua frente, como escudo, está a professora Geísa Firmo Gonçalves, 20 anos.

A ação precipitada de um policial do BOPE põe a perder o que parecia ser uma negociação exaustiva, mas de provável sucesso. Armado com uma submetralhadora, ele tenta alvejar Sandro no momento em que este saía do ônibus com a professora à frente. Tiros são disparados em direção ao sequestrador, que cai no chão junto à refém, Sandro é imobilizado pelos policiais e levado para o camburão, e Geísa, inconsciente, é carregada até uma ambulância. Instantes depois, ambos estão mortos.

A primeira versão divulgada é de que Sandro teria sido morto pelos tiros do policial e que havia tido tempo suficiente para disparar fatalmente contra Geísa. Apesar de imagens de televisão e laudos do Instituto Médico Legal, outra versão é apresentada no dia seguinte ao fato. Sandro fora morto por asfixia mecânica, quando cinco policiais tentaram imobilizá-lo no camburão que seguia rumo ao Hospital Souza Aguiar, e que os tiros disparados pelo policial tinham acertado somente a refém. Fonte: Texto: Entre o documentário e o telejornal, de Leonardo Coelho Rocha.

Este é um dos casos mais traumáticos da crônica policial brasileira, que teve um desfecho desastroso devido à péssima capacidade de gerenciamento de crises dos policiais responsáveis, onde ocorreram os erros mais absurdos possíveis. O perpetrador era um criminoso profissional, que fez os passageiros do ônibus

reféns, porque foi surpreendido pela polícia quando praticava o assalto e, embora se demonstrasse violento durante todo o sequestro, tendo inclusive, simulado a execução de uma refém, não feriu nenhum deles, resolvendo após aproximadamente seis (seis) horas de sequestro, descer do ônibus demonstrando cansaço e já menos agitado, quando um policial do Bope com uma submetralhadora tentou alvejá-lo, acertando unicamente a refém, que veio a falecer, para completar o desastre o perpetrador foi morto por asfixia quando era conduzido pelos policiais.

Durante o tempo em que permaneceu no ônibus, o perpetrador se expôs várias vezes de forma que poderia ter sido acertado pelos policiais, mas a polícia não fez esta opção, resolvendo atirar quando ele desceu do ônibus a uma distância de menos de três metros, utilizando uma arma inadequada para a distância, que só foi alimentada no momento do tiro, possibilitando a reação do causador da crise e errando o alvo.

O Caso do micro-ônibus 350 que operava na linha Santana em Porto Alegre Rio Grande do Sul.

Às 8h45min do dia 4 de janeiro de 2002, o auxiliar de cozinha João Sérgio dos Santos Pereira, de 27 anos, entrou na lotação Santana 350 e fez reféns o motorista do veículo, Cláudio da Silva Costa e mais oito passageiros. Quando o criminoso obrigou o motorista a entrar pela contramão na rua Uruguai, centro de Porto Alegre, chamou a atenção de um fiscal da EPTC, que acionou a Brigada Militar. O micro-ônibus foi perseguido pelos policiais que furaram seus seis pneus a tiros. Com os pneus furados, a lotação continuou se movimentando lentamente pela rua Júlio de Castilhos, passando pelo Túnel da Conceição e parou às 9h na avenida Osvaldo Aranha, em frente ao Instituto de Educação. Uma multidão de curiosos acompanhou a ação da brigada e foi separada do local com um cordão de isolamento.

O sequestrador, que apenas se identificou como "Paulo", pediu inicialmente a presença de um advogado e de repórteres de TV, para registrar uma eventual rendição. A RBS TV informou o sequestro através de um plantão e as negociações foram acompanhadas ao vivo pela TVCOM.

Logo depois, o sequestrador passou a pedir 500 mil reais e um helicóptero para fuga. Para facilitar as negociações, a polícia entregou ao criminoso, um telefone celular. João Sérgio, que no momento era apenas identificado como "Paulo", disse que era técnico em eletrônica e que tinha uma bomba fabricada por ele amarrada ao corpo.

Às 12h15min, foi libertada a primeira refém, Ana Luiza Deplhino Pires, de 65 anos, em troca de dois pneus novos e cheios. Apenas os pneus dianteiros foram trocados. O veículo foi rebocado para debaixo da sombra de uma árvore, a pedido do sequestrador. O micro-ônibus tinha suas cortinas fechadas, o que tornava impossível saber o que ocorria dentro do veículo.

Em troca de água, foi libertada, às 14h46min, a segunda refém, Neli León Pessin, de 70 anos. Um outro veículo, igual ao sequestrado, foi colocado no local para a polícia treinar uma possível invasão. A tática que a brigada militar usou foi a da paciência. Segundo eles, o sequestrador não conseguiria continuar na lotação por mais de 72 horas.

Neli Pessin, libertada em troca de água, informou à polícia que sua nora, Marina Pessin, também estava no veículo. Ao falar com o sequestrador por telefone celular, Neli o chamou de "filho" e pediu que cuidasse de Marina, lembrando a "Paulo", que ele tinha uma família e que seus filhos o perdoariam. Essa afeição da refém com o sequestrador é conhecida como Síndrome de Estocolmo, muito comum em casos como o sequestro do micro-ônibus em Porto Alegre.

A terceira refém, Maria Dewes, foi libertada por volta das 21h e estava visivelmente abalada. Às 22h30min, os policiais posicionaram suas viaturas em volta do micro-ônibus e ligaram os faróis, para melhorar a visibilidade para dentro do veículo e ofuscar a visão do sequestrador. "Paulo" pediu que as luzes fossem desligadas e alguns faróis na frente do lotação foram desligados.

Às 3h20min do dia 5 de janeiro, o sequestrador apareceu próximo ao parabrisas do micro-ônibus apontando uma arma para a sua cabeça. Ao raiar da manhã, João Sérgio dos Santos Pereira, o "Paulo", já mostrava sinais de cansaço. Ele já não pedia mais o helicóptero e baixou a quantia de dinheiro para 300 mil reais e um carro-forte. As negociações ocorria m por bilhetes.

Às 7h30min, os reféns receberam toalhas e material de higiene. A porta de entrada e saída do lotação havia sido tapada com jornais e usada como banheiro, já que não havia banheiro no veículo. Às 9h48min, o chefe da polícia civil, José Araújo, chegou ao local.

A quarta, Isabel Piva, 53 anos, foi libertada às 10h15min, em troca de comida, bebidas e cigarros. O sequestro já durava mais de um dia.

O secretário da Justiça e da Segurança, José Paulo Bisol, chegou no local às 12h, por exigência do sequestrador. Cinco minutos depois, João Sérgio dos Santos Pereira se entregou devido à influência de sua família, que veio do interior do estado para convencê-lo a se entregar. João Sérgio saiu do veículo usando um colete a prova de balas e os reféns foram libertados. A polícia não encontrou nenhuma bomba. Na verdade, tratava-se de uma caixa de madeira amarrada ao seu corpo com fita crepe.

O caso do assalto ao micro-ônibus da linha 350 é um exemplo da excelente capacidade de gerenciamento de crise da polícia, que mesmo numa avenida lotada da capital gaúcha, conseguiu isolar o local, conter o perpetrador e, num excelente processo de negociação, ir liberando os reféns um a um até conseguir a rendição do perpetrador.

O causador da crise dizia ser um técnico em

eletrônica e que tinha uma bomba fabricada por ele amarrado no corpo, exigia um helicóptero para a fuga e quinhentos mil reais, mesmo assim o negociador conseguiu reverter a situação conseguindo uma solução negociada.

O que chama a atenção nesses dois últimos casos é a gritante diferença de resultados por eles serem aparentemente tão idênticos, o que aponta para a enorme diferença na capacidade de gerenciamento de crises dos policiais que foram responsáveis pela condução de cada um deles.

CONSIDERAÇÕES

Como resultado do presente estudo, pode-se concluir que a doutrina de gerenciamento de crises encontra-se bastante consolidada, com o respaldo necessário para subsidiar a necessidade das organizações responsáveis por responder às crises. Fica evidente que não há outro caminho a ser trilhado por tais instituições, senão estarem devidamente treinados e aparelhados para as missões.

Conhecer o inimigo é fundamental para o incremento de ações e para enfrentá-lo com eficiência, por isso, destaca-se a importância das instituições policiais se prepararem para o enfrentamento de crises, desenvolvendo um trabalho preventivo e de inteligência, que possibilite identificar com antecedência os possíveis focos de crise, principalmente nos presídios e outros locais com presença contínua de pessoas que descuidadas, possam planejar situações críticas.

A doutrina dispõe que qualquer tarefa de gerenciamento de crises deve objetivar salvar vidas e aplicar a lei, nessa rigorosa ordem axiológica, mas, através de uma análise sistemática, fica fácil entender que aplicar a lei é uma decorrência do objetivo de preservar vidas e, não precisam ser tratados separadamente, como se para preservar vidas, em determinados casos se abdicasse, temporariamente, de aplicar a lei.

Na administração de uma situação crítica, as decisões, em todos os níveis, devem ser pautadas por critérios de ação, devendo sempre ser observada sua necessidade, a validade do risco a ser assumido, bem como sua aceitabilidade nos campos legal, moral e ético.

Outro aspecto fundamental para que se obtenha sucesso na operação é classificar o risco ou ameaça para se responder adequadamente à crise, pois, à proporção que esse grau de risco sobe, a resposta a ser dada adquire maior vulto nos recursos a serem empregados e na escala hierárquica do órgão policial envolvido.

A utilização de familiares como negociadores é reprovada pela doutrina por eles não terem comprometimento com a polícia e, muitas vezes acabarem reforçando o ânimo dos perpetradores, provocando uma escalada danosa da crise.

A correta identificação das pessoas capturadas em vítimas ou reféns, conforme a doutrina

classifica, pode ser o fator determinante para o adequado desfecho da crise, uma vez que cada uma delas necessita de tratamento especial pelos componentes do grupo de administração da crise.

Tão importante quanto a correta identificação das pessoas capturadas em vítimas ou reféns, é a classificação dos causadores da crise em criminoso profissional, emocionalmente perturbado ou fanático político ou religioso, pois, igualmente determinam o adequado tratamento a ser dado pelos responsáveis pelo gerenciamento do evento.

Para que a solução da crise ocorra conforme foi planejada é necessário que todas as fases do gerenciamento sejam corretamente desenvolvidas.

Um ponto bastante positivo na realização desse trabalho foi a pesquisa de campo, pois, indicou a necessidade de aquisição de conhecimentos, bem como da realização de treinamentos constantes e, pode ser o ponto de partida para a construção de resultados práticos do trabalho.

REFERÊNCIAS

_____. **MEDIDA PROVISÓRIA Nº 1.911-10, DE 24 DE SETEMBRO DE 1999**. Altera dispositivos da Lei nº 9.649, de 27 de maio de 1998, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências. Disponível em: <http://www3.dataprev.gov.br/SISLEX/paginas/45/1999/1911-10.htm>. Acesso em: 15 mai. 2010.

ABIN. **Crises**: Curso de gerenciamento estratégico de crises para países de língua portuguesa. Brasília: Academia Nacional de Polícia – Agência Brasileira de Informações, 2006.

BARBOSA, Ruy. **O governo Hermes**: as ruínas da constituição, a crise moral, a justiça, manifesto à nação. Rio de Janeiro: Guanabara; 1931. P.92. In: LAMPERT, Renato. **Enfrentamento de situações críticas**: aspectos importantes a serem observados. Porto Alegre, 2007. Disponível em: http://www.segurancacidade.org.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=631. Acesso em 16 mai. 2010.

BETINI, Eduardo Maia e TOMAZI, Fabiano. **COT: Carlie. Oscar. Tango**: Por dentro do Grupo de Operações Especiais da Polícia Federal, São Paulo, Ícone, 1 ed. 2009. BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 5 de outubro de 1988. 6. ed. atual. até 31.01.2005. São Paulo: RT, 2005.

COUTO, José Almeida. **Unidade de Prevenção e Gerenciamento de Crises da Presidência da República do Brasil**. In: VIII Congresso Internacional do CLAD sobre Reforma do Estado e da Administração Pública, em outubro de 2003. 28-31; Panamá. P. 02. In: LAMPERT, Renato. **Enfrentamento de situações críticas**: aspectos

importantes a serem observados. Porto Alegre, 2007. Disponível em: http://www.segurancacidade.org.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=631. Acesso em 16 mai. 2010.

GALLIANO, A. Guilherme. **O método científico**: Teoria e prática. São Paulo: Harbra, 1979. In: NOVACKI, Jussara Cristina. **Gerenciamento de crise**: A Ação policial militar em ocorrências de alta complexidade, Várzea Grande-MT, 2005. Disponível em: http://www.segurancacidade.org.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=1311. Acesso em: 08 mai. 2010.

JACOB, Ricardo. **Mídia e violência**: Um estudo sobre o caso Eloá. São Paulo – SP, 2009. Disponível em: http://ricardojacob.org/wp-content/uploads/2009/08/midia_e_violencia-casoeloa.pdf. Acesso em 30 abr. 2010.

LAMPERT, Renato. **Enfrentamento de situações críticas**: aspectos importantes a serem observados. Porto Alegre, 2007. Disponível em: http://www.segurancacidade.org.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=631. Acesso em 16 mai. 2010.

LIMA FILHO, Jorge Ramos de. **Gerenciamento de crises**. Apostila, Academia de Polícia Civil, Bahia, 2010. Disponível em: http://www.acadepol.ssp.ba.gov.br/moduloII/apostila_gerenciamento_de_Crises.pdf. Acesso em 11 mai. 2010.

MONTEIRO, Roberto das Chagas. **Manual de Gerenciamento de Crises**. Apostila, Brasília-DF, Academia Nacional de Polícia, 2000.

NOVACKI, Jussara Cristina. **Gerenciamento de crise**: A Ação policial militar em ocorrências de alta complexidade, Várzea Grande-MT, 2005. Disponível em: http://www.segurancacidade.org.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=1311. Acesso em: 08 mai. 2010.

O caso do Micro-ônibus que operava na linha 350 em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/linha_santana_350. Acesso em: 23 mai. 2010.

PICKLER, Hilton Hubert. **O Gerenciamento de crises no Sistema Penitenciário**: Gestão em Rebeliões. Joinville, 2003. Disponível em: http://www.depen.pr.gov.br/arquivos/File/monografia_hilton.pdf. Acesso em: 15 mai. 2010.

ROCHA, Leonardo Coelho. **O caso ônibus 174**: Entre o documentário e o telejornal. Belo Horizonte. Disponível em: <http://www.bocc.uff.br/pag/rocha-leonardo-documentario-telejornal.pdf>. Acesso em 22 mai. 2010.

SALOMON, Dêlcio Vieira. **Como fazer uma Monografia**. São Paulo: Martin Fontes, 1998. In: NOVACKI, Jussara Cristina. **Gerenciamento de crise: A Ação policial militar em ocorrências de alta complexidade**, Várzea Grande-MT, 2005. Disponível em: http://www.segurancacidade.org.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=1311. Acesso em: 08 mai. 2010.

SITE CIDADEVERDE.COM. **Seis bandidos e vigia de banco são mortos em tentativa de assalto**. Disponível em: <http://www.cidadeverde.com/seis-bandidos-e-vigia-sao-mortos-em-tentativa-de-assalto-54073>. Acesso em 12 mai. 2010.

SOUZA, Fernando de Jesus, MONTEIRO, Roberto das Chagas e LAMPERT, Renato. **Gerenciamento de Crises**. Caderno Didático, Brasília-DF, Academia Nacional de Polícia, 6 ed. julho/2006.

THOMÉ, Ricardo Lemos. **A situação policial e gerenciada das situações críticas**. Florianópolis, Palotti, 1998.

VILLA JUNIOR, Nelson. **Preservar vidas e depois aplicar a lei: O equívoco jurídico dos objetivos do Gerenciamento de crises**, publicado em 19/02/2008, Disponível em: <http://www.webartigos.com/articles/paginal.html>. Acesso em 10 mai.2010.

COMPLEMENTAÇÃO COM OS DECRETOS

DECRETO Nº 19.499 DE 08 DE ABRIL DE 2003.

Regulamenta o Gabinete Dirigente de Gerenciamento de Crises - GDGC, e dá outras providências.

O GOVERNADOR DO ESTADO DO MARANHÃO, no uso das atribuições que lhe conferem os incisos III e V do art. 64 da Constituição Estadual e de acordo com o art. 57, da Lei nº 4.570, de 14 de junho de 1984.

D E C R E T A:

Art.1º - Ao Gabinete Dirigente de Gerenciamento de Crises - GDGC, órgão integrante da estrutura Gerência de Estado de Segurança Pública - GESEP, compete supervisionar, coordenar e administrar, no campo político, a busca de solução para as ocorrências de crises relacionadas ao Sistema de Segurança Pública do Estado do Maranhão.

Art.2º - O Gabinete Dirigente de Gerenciamento de Crises - GDGC será presidido pelo Gerente de Estado de Segurança Pública, integrado pelas seguintes membros:

- I - o Delegado Geral de Polícia Civil;
- II - o Comandante Geral da Polícia Militar do Maranhão;
- III - o Comandante Geral do Corpo de Bombeiros Militar do Maranhão;
- IV - um representante da Gerência de Estado de Justiça e Cidadania;
- V - um representante do Poder Judiciário do Estado do Maranhão;

VI - um representante do Ministério Público do Estado do Maranhão;

VII - um representante da OAB Seccional do Maranhão.

Parágrafo único. O Gabinete Dirigente de Gerenciamento de Crises - GDGC poderá admitir a participação de representantes de outros órgãos públicos ou de representantes da sociedade civil, segundo critérios de conveniência e oportunidade, em benefício da solução gerenciada do evento crítico.

Art.3º- Compete ao Gabinete Dirigente de Gerenciamento de Crises:

I - propor ao Governador do Estado as diretrizes políticas de gerenciamento de situações de crise na área de competência da Segurança Pública;

II - assessorar o Governador do Estado do Maranhão em assuntos relacionados a situações de crise;

III - constituir o Grupo de Gerenciamento de Crises – GGC;

IV - manter, permanentemente e em condições de emprego, equipes de gerentes de crises, de negociadores, de inteligência, tática, de resgate e de logística, de assessoramento especializado: jurídico, psicológico, de comunicação e assistência social, e prestadores de serviços públicos para atuar nos locais de crise;

V - supervisionar a execução das ações e assegurar ao líder do Grupo de Gerenciamento de Crises todos os recursos necessários para a solução da mesma;

VI - observar o fiel cumprimento aos princípios de respeito aos Direitos Humanos na execução das tarefas a serem desenvolvidas por todo o pessoal empregado na resolução da crise;

VII - elaborar planos específicos para prevenção de ocorrência de eventos críticos em áreas ou organismos com potencial possibilidade de tal ocorrência;

VIII - propor, promover ou estimular a realização de cursos de treinamento destinados ao pessoal do sistema de segurança pública, visando habilitá-los a lidar com eventos críticos.

Art.4º - Considera-se crise todo incidente ou situação crucial não rotineira, que se manifeste repentinamente, e que exija uma resposta imediata das instituições policiais.

Art.5º - Considera-se gerenciamento de crise o processo eficaz de identificar, obter e aplicar em conformidade com a legislação vigente, as medidas estratégicas adequadas para a resolução do evento crucial, a fim de assegurar o restabelecimento da ordem pública.

Art.6º - O Grupo de Gerenciamento de Crises - GGC possui as seguintes atribuições:

I - prestar assessoria técnica ao Gabinete Dirigente de Gerenciamento de Crises em assuntos relacionados com situações de crise de competência da segurança pública;

II - propor as medidas técnicas consideradas necessárias para a resolução de crises e executá-las com plena autonomia e responsabilidade, respaldado na decisão governamental;

III - transmitir aos negociadores, para emprego no local da ocorrência, todas as orientações e decisões de governo de forma a subsidiar os trabalhos de mediação da situação de

crise;

IV - observar o fiel cumprimento aos princípios de respeito aos Direitos Humanos na execução das tarefas a serem desenvolvidas na resolução da crise.

Art.7º- As equipes táticas da Polícia Militar e da Polícia Civil do Estado, bem como o Grupo Tático Aéreo da Gerência de Estado da Segurança Pública - GESEP, estarão automaticamente, disponibilizados para atender os eventos de crise.

Art.8º- A equipe operacional do Corpo de Bombeiros Militares será solicitada pelo líder do Grupo de Gerenciamento de Crises para auxiliar no local da ocorrência de crise.

Art.9º - Uma equipe de apoio especializada, formada por servidores do Estado, poderá ser requisitada, a critério do Gabinete Dirigente de Gerenciamento de Crises - GDGC, para auxiliar nos trabalhos de assessoramento técnico, devendo ser composta, a princípio, pelos seguintes profissionais:

I - um assessor jurídico;

II - um psicólogo;

III - um analista de inteligência;

IV - um assessor de comunicação social;

V - um assistente social.

§1º Poderão ser requisitados para apoiar os trabalhos, dentro de suas áreas, técnicos de empresas prestadoras de serviços públicos.

§2º Os órgãos do Governo do Estado requisitados para o apoio à ocorrência deverão disponibilizar todos os meios necessários ao Grupo de Gerenciamento de Crises para o restabelecimento da normalidade na área da ocorrência.

Art.10 - O líder do Grupo de Gerenciamento de Crises estabelecerá o seu posto de comando no local de conflito, de onde coordenará e administrará, nos campos tático e técnico, todas as operações policiais em um trabalho integrado com a equipe de negociadores.

Art.11 - O líder do Grupo de Gerenciamento de Crises deverá ser policial, preferencialmente, Oficial da Polícia Militar, do Corpo de Bombeiros Militar ou Delegado de Polícia Civil do Estado do Maranhão, com comprovados conhecimentos em “Gerenciamento de Crises”, habilitado por instituições policiais, nacionais ou internacionais, priorizando a experiência para a situação específica e as características do evento.

Art.12 - Os negociadores deverão ser, obrigatoriamente, do quadro policial ou bombeiro militar com comprovado conhecimento em “Técnicas de Negociação”, habilitado por instituições policiais nacionais ou internacionais.

Parágrafo único. Na ocorrência de Situação de Crise em Estabelecimento Penal, poderá ser indicado um funcionário do Sistema Penitenciário, com qualificação prevista no caput deste artigo.

Art.13 - O Comandante da Unidade Operacional da Polícia Militar do Maranhão - PMMA situada na área em que houver deflagrado a crise terá a incumbência de isolar completamente o local da ocorrência, adotar medidas imediatas para que a situação não se agrave, e comunicar imediatamente a Gerência de Estado de Segurança Pública, para que sejam designados o líder e os respectivos negociadores para assumirem a administração de toda a operação.

Art.14 - No local da crise será expressamente vedado o acesso de terceiros, de policiais militares, policiais civis ou bombeiros militar estranhos à operação, bem como da imprensa que deverá permanecer fora do perímetro de segurança, em áreas demarcadas pelo líder de Grupo de Gerenciamento de Crises, onde será devidamente suprida de informações pelo assessor de comunicação designado.

Art.15 - A ação do líder do Grupo de Gerenciamento de Crises não poderá sofrer interferência, salvo por deliberação proveniente do Gabinete Dirigente de Gerenciamento de Crises.

Art.16 - As equipes especializadas e de assessoramento, cadastradas pelo Gabinete Dirigente de Gerenciamento de Crises – GDGC para atuar em situações de conflito, se reunirão periodicamente, a critério do Gabinete Dirigente de Gerenciamento de Crises - GDGC, para a realização de treinamentos e aperfeiçoamento de conhecimentos, utilizando para isso, cursos ou estágios na área, em instituições policiais, nacionais ou internacionais, ou ainda, com pessoal especializado das próprias Corporações envolvidas.

Art.17 - O regimento interno do Gabinete Dirigente de Gerenciamento de Crises - GDGC será elaborado no prazo de noventa dias a contar da publicação deste Decreto.

Art.18 - O Comandante Geral da Polícia Militar do Maranhão, o Comandante Geral do Corpo de Bombeiros Militar do Maranhão e o Delegado Geral da Polícia Civil, poderão editar atos administrativos específicos, regulando providências no âmbito de cada Corporação, após aprovação pelo Gabinete Dirigente de Gerenciamento de Crises, para o cumprimento do objetivo deste Decreto.

Art.19 - O Gerente de Estado de Segurança Pública poderá solicitar a parceria financeira dos órgãos cujos membros integram o Gabinete Dirigente de Gerenciamento de Crises - GDGC para custear as despesas decorrentes das atividades desenvolvidas em cada crise.

Art. 20 - Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação. Casa Civil, LUCIANO FERNANDES MOREIRA - Gerente de Estado de Planejamento, Orçamento e Gestão, RAIMUNDO SOARES CUTRIM - Gerente de Estado de Segurança Pública