

CAP. QOPM ERICH WAGNER OSTERNACK

**GERENCIAMENTO DE CRISE:
DIFERENCIAÇÃO ENTRE REFÉM E VÍTIMA PARA UMA SOLUÇÃO ACEITÁVEL**

Monografia apresentada à disciplina de Metodologia da Pesquisa, do Curso de Especialização em Planejamento em Segurança Pública em convênio com a Universidade Federal do Paraná.

Orientadora Metodológica:
Professora Dra. Sônia Maria Breda

Orientador de Conteúdo:
Professor Maj. QOPM Pérciles de Matos

CURITIBA

2008

DEDICATÓRIA

**Dedico a presente monografia a todos os REFÉNS
que nunca mais retornaram do cativeiro;
também àqueles que sofreram a cisão maior e
a todos os POLICIAIS que,
no estrito cumprimento do dever legal,
debilitaram-se ou tombaram mortos, desenlaçando-se de
nosso convívio material.**

AGRADECIMENTOS

A busca do conhecimento deve ser uma constante. Quem se empenha em melhorar o seu, deve sempre buscar o apoio e a contribuição naqueles que trilharam antes os mesmos caminhos.

A estes, que são tantos, enalteço as orientações, os estímulos e a cooperação, imprescindíveis para tornar exeqüível a realização deste estudo.

Aos meus orientadores que de forma sutil souberam induzir-me na tomada de decisões de suma importância profissional, pessoal, iluminando meus caminhos.

A Polícia Militar do Paraná, que em tempos de dificuldades na área da Segurança Pública, me oportunizou valiosas vivências profissionais, de tal sorte que possa, talvez, contribuir com o seu aperfeiçoamento técnico.

A minha família, em especial minha esposa Marlei e meus filhos Manoella e Fernando, que me acompanharam em toda a trajetória em busca do aperfeiçoamento profissional e que muitas vezes privaram-se de minha presença, mostrando com isso imensurável compreensão e dedicação.

A Deus, criador do Universo, por ter me guiado, protegido e orientado nos momentos mais difíceis, sendo o meu maior Mestre nos caminhos da vida.

"De tanto ver triunfar as nulidades,
De tanto ver crescer as injustiças,
De tanto ver agigantarem-se os poderes nas mãos dos maus,
O homem chega a desanimar-se da virtude, a rir da honra,
E ter vergonha de ser honesto".

Rui Barbosa

RESUMO

Estudo sobre o grau de conhecimento dos Oficiais Comandantes de Unidades Operacionais de Área da capital e do interior do Estado, pertencentes à Polícia Militar do Paraná, sobre a doutrina de gerenciamento de crises, fazendo distinção entre refém e vítima para uma solução aceitável e se estas unidades têm estrutura operacional e de apoio administrativo para atender ocorrências de crise. Após uma criteriosa revisão da literatura pertinente, foi elaborado um instrumento de pesquisa (questionário) e entregue a um universo de vinte e quatro oficiais Comandantes de Unidades, os quais numa crise desempenham a função de gerentes da crise com o objetivo de mensurar este conhecimento e principalmente se estes mesmos Comandantes sabem fazer a distinção de refém e vítima. Os resultados obtidos no questionário revelam que o conhecimento da doutrina na Polícia Militar do Paraná é deficiente e que a Corporação não possui normas adequadas, estrutura operacional e de apoio administrativo que dêem a sustentação necessária para o exercício da atividade de gerenciamento de crise. Por fim, o presente trabalho serve como sugestão de doutrina para emprego na Corporação e fornece subsídios através dos resultados obtidos na pesquisa ao Comando da Polícia Militar para atualização da Diretriz que regulamenta a matéria, para a consolidação da referida doutrina.

Palavras-chave: Gerenciamento de Crise. Doutrina. Refém e Vítima. Comandantes.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tempo de serviço na PMPR	79
Tabela 2 - Posto que ocupa na escala hierárquica	80
Tabela 3 - Função que exerce atualmente	81
Tabela 4 - Conhecimento sobre a matéria gerenciamento de crise.....	82
Tabela 5 - UOpA está preparada, para administrar uma crise com refém ou vítima	83
Tabela 6 - Estrutura operacional e administrativa, para o gerenciamento de crise...	84
Tabela 7 - Integrantes c/ curso de especialização em gerenciamento de crise	85
Tabela 8 - Normatização do tema na UOpA através de uma seqüência lógica	86
Tabela 9 - Os óbices que dificultam o conhecimento do tema em análise	87
Tabela 10 - Emprego do grupo tático compromete a imagem da Corporação	88
Tabela 11 - Participação em alguma ocorrência de crise nos últimos 5 anos	89
Tabela 12 - A solução da crise teve um desfecho aceitável	90
Tabela 13 - Distinção entre refém e vítima com base na doutrina	91
Tabela 14 - Fundamentos doutrinários e instrumentos práticos na UOpA.....	92
Tabela 15 - Dificuldades constatadas no gerenciamento de uma crise	93
Tabela 16 - Existência de negociador policial p/ emprego em crises em sua UOpA	94
Tabela 17 - Identificado o paciente como vítima, sugere a invasão de emergência.	95
Tabela 18 - Identificado o paciente como refém, sugere continuar as negociações.	96

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Tempo de serviço na PMPR	80
Gráfico 2 - Posto que ocupa na escala hierárquica	81
Gráfico 3 - Função que exerce atualmente	82
Gráfico 4 - Conhecimento sobre a matéria gerenciamento de crise	83
Gráfico 5 - UOpA está preparada, para administrar uma crise com refém ou vítima	84
Gráfico 6 - Estrutura operacional e administrativa, para o gerenciamento de crise ..	85
Gráfico 7 - Integrantes c/ curso de especialização em gerenciamento de crise	86
Gráfico 8 - Normatização do tema na UOpA através de uma seqüência lógica	87
Gráfico 9 - Os óbices que dificultam o conhecimento do tema em análise	88
Gráfico 10 - Emprego do grupo tático compromete a imagem da Corporação	89
Gráfico 11 - Participação em alguma ocorrência de crise nos últimos 5 anos	90
Gráfico 12 - A solução da crise teve um desfecho aceitável	91
Gráfico 13 - Distinção entre refém e vítima com base na doutrina	92
Gráfico 14 - Fundamentos doutrinários e instrumentos práticos na UOpA	93
Gráfico 15 - Dificuldades constatadas no gerenciamento de uma crise	94
Gráfico 16 - Existência de negociador policial p/ emprego em crises em sua UOpA	95
Gráfico 17 - Identificado o paciente como vítima, sugere a invasão de emergência	96
Gráfico 18 - Identificado o paciente como refém, sugere continuar as negociações	97

LISTA DE ABREVIATURAS

APMG – Academia Policial Militar do Guatupê
BOPE – Batalhão de Operações Policiais Especiais
BPM – Batalhão de Polícia Militar
Cap – Capitão
CEC – Causador de evento crítico
Cel – Coronel
CEPAIGO – Centro Penitenciário Agroindustrial de Goiás
Cia P Choque – Companhia de Polícia de Choque
Cndo – Comando
Cmt – Comandante
COE – Comandos e Operações Especiais
COT – Comando de Operações Táticas
CPC – Comando de Policiamento da Capital
CPI – Comando do Policiamento do Interior
EM – Estado Maior
EUA – Estados Unidos da América
FBI – Federal Bureau of Investigation
FEBEM – Fundação Estadual do Bem Estar do Menor
GATE – Grupo de Ações Táticas Especiais
GEO – Grupo Especial de Operaciones (Grupo de Operações Especiais)
GIGN – Groupe d' Intervention de la Gendarmerie Nationale
GOE – Grupo de Operações Especiais
GSG-9 – Grenzschutzgruppe 9
HRT – Hostage Rescue Team (Grupo de Resgate de Reféns)
Maj – Major
NI – Nota de Instrução
OAB – Ordem dos Advogados do Brasil
ONU – Organização das Nações Unidas
OPM – Organização Policial Militar
PM – Polícia Militar
PMPR – Polícia Militar do Paraná

PMRJ – Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro

PMSP – Polícia Militar do Estado de São Paulo

QOPM – Quadro de Oficiais Policiais Militares

SAS – Special Air Service (Serviço Aéreo Especial)

SWAT – Special Weapons and Tactics (Armas e Táticas Especiais)

SWT – Special Weapon Team (Grupo de Armas Especiais)

TEES – Tactical Explosive Entry School (Escola de Entradas Táticas Explosivas)

Ten Cel – Tenente Coronel

TIGRE – Tático Integrado de Grupo de Repressão Especial

UOpA – Unidade Operacional de Área

1º Ten – 1º Tenente

2º Ten – 2º Tenente

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO.....	15
1.2.1 Objetivo geral.....	15
1.2.2 Objetivos específicos	16
2 METODOLOGIA DA PESQUISA	17
3 REVISÃO DA LITERATURA	18
3.1 CONCEITUAÇÃO DE CRISE E DE GERENCIAMENTO DE CRISE	18
3.1.1 Importância do gerenciamento de crise	19
3.1.2 Porque o gerenciamento de crises exige estudos e treinamentos especiais ...	21
3.2 CARACTERÍSTICAS DA CRISE	22
3.2.1 Imprevisibilidade	22
3.2.2 Compressão de tempo (urgência).....	22
3.2.3 Ameaça de vida	23
3.2.4 Necessidade de postura organizacional não rotineira	23
3.2.5 Necessidade de planejamento analítico especial e capacidade de implementação.....	24
3.2.6 Considerações legais especiais.....	24
3.3 OBJETIVOS DO GERENCIAMENTO DE CRISE	25
3.3.1 Preservar vidas	25
3.3.2 Aplicar a lei	26
3.4 COMPETÊNCIA LEGAL PARA O GERENCIAMENTO DE CRISES.....	26
3.4.1 A instância política no gerenciamento de crise	27
3.4.2 Legislação federal	29
3.4.3 Legislação estadual	30
3.4.4 Legislação de gerenciamento de crises na PMPR.....	31
3.5 CRITÉRIOS DE AÇÃO	32
3.5.1 Necessidade	33
3.5.2 Validade do risco	33
3.5.3 Aceitabilidade.....	34
3.6 CLASSIFICAÇÃO DOS GRAUS DE RISCO OU AMEAÇA	36
3.7 ELEMENTOS ESSENCIAIS DE INFORMAÇÃO	37
3.8 NÍVEIS DE RESPOSTA.....	38
3.9 FONTES DE INFORMAÇÃO	40
3.10 TIPOLOGIA DOS CAUSADORES DE EVENTOS CRÍTICOS.....	40
3.10.1 Criminoso comum	41
3.10.2 O emocionalmente perturbado.....	41
3.10.3 O terrorista	42
3.11 ELEMENTOS ESSENCIAIS QUE INTEGRAM UM GERENCIAMENTO DE CRISE.....	42
3.11.1 Comandante da cena de ação	42
3.11.2 Grupo de ação direta	46
3.12 FASES DO GERENCIAMENTO DE CRISE	53
3.12.1 Pré-confrontação	53
3.12.2 Resposta imediata	54
3.12.3 Plano específico.....	57
3.12.4 Resolução	72

3.13 DIFERENCIAÇÃO DE REFÉM E VÍTIMA.....	74
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	78
4.1 PROCESSAMENTO DE DADOS	78
4.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	78
4.3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	79
4.4 INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	97
5 CONCLUSÃO	100
5.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	100
5.2 O DESENVOLVIMENTO DA DOCTRINA DE GERENCIAMENTO DE CRISE	100
5.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	101
REFERÊNCIAS	103
APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA	105

1 INTRODUÇÃO

O tema proposto tem a epígrafe: “Gerenciamento de Crise: diferenciação entre Refém e Vítima, para uma solução aceitável”. A escolha se deu por ser um tema atual na atividade policial brasileira, principalmente por se tratar especificamente das atuações das Polícias Militares em ocorrências de alto risco e grande repercussão na mídia. O enfoque da diferenciação entre refém e vítima apresenta uma forma de gerenciamento que dê ao problema uma abordagem científica, ocasionando, conseqüentemente, atitudes e ações técnicas no que se refere a sua gestão.

Com isso, se faz necessário não mais realizar o gerenciamento de crise de forma casuística, improvisada e empírica, pois gerenciar é a arte de pensar, decidir, agir, resolver conflitos e obter bons resultados com métodos.

De um lado, pode-se tratar o gerenciamento como algo científico e racional, enfatizando as análises e as relações de causa e efeito, prevendo e antecipando ações de forma coerente e eficiente. De outro, deve-se aceitar a existência, na gestão, de uma face de imprevisibilidade e de interação humana, que lhe conferem a dimensão do ilógico, do intuitivo, do emocional, do espontâneo e do irracional. Por isso, os gerentes destes eventos, devem entender a gestão em ambos os sentidos.

Em notícias recentes veiculadas pela mídia como, por exemplo, os altos índices de fugas e rebeliões em estabelecimentos prisionais, seqüestros, homicídios, suicídios, ações diversas do crime organizado, enfim, crimes contra a sociedade, observam-se a audácia dos criminosos que, destemidos em relação à polícia, prejudicam a ordem e o bem estar comum. Esta conjuntura, aliada ao crescimento da violência no Brasil, principalmente nos grandes centros, acarreta um sensível aumento das situações críticas e no grau de periculosidade a que a sociedade está exposta.

A força policial, por sua vez, tem sua atenção constantemente desviada por chamados diversos, o que fragmenta suas ações e torna intermitente o envolvimento no processo decisório da crise. Decisões são tomadas através de ações isoladas e opiniões diversas, às vezes, pouco coerentes. Os problemas aparecem e à medida que vão surgindo, a busca de soluções é baseada em informações parciais, imperfeitas e de primeira mão, quase sempre, envoltas por incertezas.

Entretanto, vale salientar que a gerência existe, simplesmente, porque existem atividades que um indivíduo não pode fazer por si só, necessitando da cooperação e interação de outros para uma ação coletiva na busca de um objetivo comum. Para alcançar este objetivo, existem meios que podem ser previamente identificados como mais, ou menos, adequados para atingir o mesmo fim. Portanto, gerência é o exercício de uma atividade que exige mais de uma pessoa para exercê-la; existe um objetivo comum; requer uma ação calculada e racional no emprego dos meios para se alcançar os fins e necessita de cooperação e interação entre os indivíduos, para que um não atue em detrimento do outro.

Parte-se do princípio que a formação racional e técnica do gerente devam permitir uma grande capacidade analítica e entendimento dos problemas organizacionais, analisando-os, decompondo-os em diferentes partes e reordenando-os na busca de uma solução. Trata-se de uma habilidade importante e crucial no mundo de hoje, pois quanto mais complexa a atividade, maior a necessidade de cooperação e utilização de tecnologias variadas e sofisticadas.

Sabe-se que o gerenciamento de crise tem duplo objetivo: preservar vidas e aplicar a lei e, estes objetivos, devem ser buscados exaustivamente. Como esta monografia visa explorar, especificamente, o gerenciamento de crise diferenciando refém de vítima, o objetivo é apresentar genericamente a doutrina do gerenciamento de crise, e estabelecer um protocolo de ações para cada tipo de ocorrência de crise quer seja para reféns, quer seja para vítimas, pois somente assim ter-se-á soluções aceitáveis para as crises. Trata-se, portanto de algo inédito na ciência policial brasileira.

Esta linha de pensamento busca identificar as melhores práticas da utilização da doutrina, a fim de apurar os resultados quanto à melhoria na solução destes problemas, o aprendizado e preparo do gerente da crise e sua equipe e a qualidade da segurança na preservação da vida dos causadores do evento crítico, pessoas capturadas, familiares, policiais, bem como, todos os envolvidos no processo.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A atual conjuntura Nacional regida pelo Estado Democrático de Direito e o

significativo avanço nos direitos e garantias individuais, dentre os diversos ramos dos serviços públicos, não cedem espaço a uma polícia desqualificada, que não possua como foco central de sua função social, a garantia do bem estar do cidadão.

Para que os órgãos policiais executem suas tarefas constitucionais, sobre seus membros, recai a responsabilidade e o compromisso de pautarem suas estratégias e ações emolduradas pela legalidade, pela ordem pública, pelas garantias individuais e pela atualização profissional.

Opta-se em abordar nesta pesquisa o tema Gerenciamento de Crises, pela convicção de que para enfrentar-se situações de grande complexidade, que podem comprometer o bem maior de qualquer pessoa, o inalienável e inestimável direito à vida, necessita-se de ações policiais sustentadas em normas, rotinas e procedimentos embasados em critérios obtidos a partir de conhecimentos científicos, as quais podem proporcionar os resultados esperados.

A Segurança Pública, que é dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, precede obrigatoriamente pela existência de instituições policiais dotadas de credibilidade junto à sociedade e este atributo, vincula-se diretamente à capacitação técnica, seriedade e ao profissionalismo. Uma polícia despreparada gera a desconfiança, a insegurança, a rejeição e a desordem social, então, como conceber ações descoordenadas, não fundamentadas em regras claramente definidas, comprometidas apenas com o resultado e desprovidas de quaisquer critérios técnicos?

Atualmente as Polícias do Brasil estão despertando para a importância do tema Gerenciamento de Crises, devido, também, ao desfecho de alguns episódios recentes e de grande repercussão que afetaram a credibilidade das instituições, como por exemplo, à rebelião no complexo do Carandiru, Estado de São Paulo em 1992, que resultou na morte de 111 presos. No Estado de Goiás em 1996 durante um mutirão do Poder Judiciário no sentido de rever os processos dos apenados do CEPALGO (Centro Penitenciário Agroindustrial de Goiás), desencadeou-se uma rebelião onde juízes, promotores, oficiais da PM, funcionários do 1º escalão da Secretaria de Segurança Pública, além do Presidente do Tribunal de Justiça daquele Estado foram, sob o comando do detento Leonardo Pareja, mantidos como reféns por muitos dias sendo considerada a crise de maior repercussão Nacional entre outras que houveram.

Mesmo assim muitos profissionais sequer sabem o que é Gerenciamento de

Crise e, por vezes, estão encarregados de coordenar ações, fazendo-a intuitivamente ou sustentados principalmente nas suas vivências pessoais. Estes “atos heróicos” são ovacionados quando os resultados são satisfatórios, contudo quando desastrosos, as conseqüências são dramáticas e as críticas avassaladoras.

Pretende-se com esta pesquisa, determinar em que patamar do conhecimento de Gerenciamento de Crise encontra-se a PMPR, diagnosticando qual a real situação daqueles que devem executar e coordenar ações que, pela sua complexidade, podem auferir juízo de valor a respeito da Corporação.

Nestas circunstâncias, é imperiosa a necessidade de propiciar o desenvolvimento do conhecimento relativo à doutrina de Gerenciamento de Crise.

Com isso esta pesquisa pretende investigar se os Oficiais Comandantes das Unidades do Policiamento da Capital e do Interior do Estado do Paraná, possuem os fundamentos doutrinários necessários para a condução de uma crise. E se estes mesmos Comandantes sabem diferenciar refém de vítima para obterem soluções aceitáveis para as crises.

Assim, esta pesquisa tem por intenção contribuir para que haja um aperfeiçoamento e solidificação da doutrina de Gerenciamento de Crise, bem como o de incentivar a socialização destes conhecimentos voltados à capacitação profissional de nossos Policiais Militares.

1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

Constituem-se objetivos geral e específicos do presente estudo monográfico.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o conhecimento da distinção entre refém e vítima, por parte dos Comandantes de Unidades de Área da Capital e Interior do Estado do Paraná, como fator preponderante para a solução das crises, dentro da doutrina de Gerenciamento de Crise na Corporação.

1.2.2 Objetivos específicos

Constituem objetivos específicos do estudo:

Caracterizar os Comandantes de Unidades quanto ao tempo de serviço, escala hierárquica e função exercida na Corporação;

Identificar o grau de conhecimento dos Comandantes de Unidades sobre a matéria de Gerenciamento de Crise;

Verificar o preparo da Unidade dentro do que preconiza a doutrina, para administrar uma crise com refém ou vítima, de acordo com o Comandante da Unidade;

Indicar a existência de estrutura operacional e administrativa na Unidade para o atendimento de uma ocorrência de crise, segundo o Comandante da OPM (Organização Policial Militar);

Levantar nas Unidades, a presença de Policiais Militares com curso de especialização em Gerenciamento de Crises;

Registrar as dificuldades encontradas a respeito do conhecimento do tema abordado;

Avaliar se as ocorrências resolvidas com o emprego do grupo tático, das quais resultem em mortes ou feridos, podem comprometer a imagem da PMPR;

Mensurar o número de vezes que os Comandantes de OPMs participaram de ocorrência de crise nos últimos 5 anos;

Verificar se os Comandantes de Unidades sabem diferenciar refém de vítima, através de uma seqüência lógica de procedimentos;

Identificar as dificuldades constatadas quando do gerenciamento de crises com reféns ou vítimas;

Apontar a existência do Negociador Policial nas Unidades para emprego em ocorrências de crise;

Fornecer ao Comando-Geral subsídios para o aprimoramento das normas reguladoras de ocorrências policiais de alto risco, tendo como suporte doutrinário os princípios do Gerenciamento de Crise.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia se deu através de pesquisa de campo, onde se pretendeu averiguar o grau de conhecimento da Doutrina de Gerenciamento de Crise no âmbito da PMPR, principalmente no que diz respeito à diferenciação entre refém e vítima.

Através do instrumento de pesquisa (questionário), construído a partir da literatura pertinente, foi aplicado um pré-teste a 3 oficiais da Capital aleatoriamente, com o objetivo de detectar e sanar possíveis falhas no instrumento da pesquisa, inconsistência ou complexidade das questões.

Após algumas correções, concluiu-se que o vocabulário era acessível e de significado claro, sendo, portanto, tomado como base para a versão definitiva.

Sendo assim, o questionário foi aplicado aos Oficiais Comandantes das Unidades, com responsabilidade territorial de área da Capital e do Interior do Estado, num universo de 24 (vinte e quatro) Comandantes de Unidades que foram contatados individualmente pelo pesquisador, a fim de verificar o nível de conhecimento destes no gerenciamento de uma crise.

Desta forma o trabalho está organizado em quatro etapas. Na primeira etapa da pesquisa, busca-se oferecer uma visão geral da temática estudada, apresentando-se o problema central como questão norteadora, as justificativas teórico-práticas e os objetivos gerais e específicos.

Na segunda etapa efetua-se a revisão da literatura necessária à compreensão da Doutrina de Gerenciamento de Crise, relacionando as normas e regulamentos vigentes na Corporação.

Numa terceira etapa, são realizadas a análise e a discussão dos resultados da pesquisa, começando pelo processamento dos dados, expondo as limitações do estudo, realizando a descrição e análise das diversas questões propostas.

Na quarta etapa, é realizada a revisão geral dos resultados mais significativos da pesquisa, sendo apresentadas críticas e sugestões para a adequação da Doutrina de Gerenciamento de Crise na Polícia Militar do Paraná.

3 REVISÃO DA LITERATURA

3.1 CONCEITUAÇÃO DE CRISE E DE GERENCIAMENTO DE CRISE

Preliminarmente, há que se compreender o significado da palavra *Crise* dentro do contexto que engloba a atividade policial. Segundo a tendência das polícias do país, que iniciou de forma pioneira com o Departamento de Polícia Federal, o entendimento de *Crise* alinha-se com a doutrina do FBI, que a conceitua como: “Um evento ou situação crucial, que exige uma resposta especial da polícia, a fim de assegurar uma solução aceitável”. (MONTEIRO, 2000, p. 7).

Este conceito aborda aspectos fundamentais que encontram, no conteúdo da doutrina, uma interpretação detalhada. Fundamentalmente “*evento ou situação crucial*”, refere-se à ocorrência de ilícitos penais que representam um risco iminente de vida, ou seja, há uma considerável probabilidade de ocorrer perda de vidas humanas motivado pela ação intencional de um ou mais agentes; pode-se exemplificar este entendimento com casos que vão da tentativa de suicídio, pessoas mantidas como reféns por perpetradores homiziados a extorsão mediante seqüestro. O entendimento fundamental neste caso é a compreensão da existência de grave ameaça à integridade física de alguém.

O segundo aspecto contido neste conceito, é o que considera a “*necessidade de uma resposta*”, o que em primeiro lugar, confere à polícia restabelecer a ordem pública e envidar esforços no sentido de preservar a incolumidade das pessoas envolvidas. O ordenamento jurídico confere ao organismo policial o poder-dever de agir, através do poder de polícia que lhe é conferido, e a ele recai esta responsabilidade.

O terceiro aspecto refere-se a uma “*resposta especial da polícia*”, uma vez tratando-se de situação que envolve o risco iminente de vidas, e por tratar-se de um evento não rotineiro, há a necessidade de a polícia estar devidamente preparada para enfrentar tal situação através de rotinas e procedimentos previamente estabelecidos, pessoal capacitado e treinado, e com os recursos necessários.

O último aspecto refere-se à necessidade de “*assegurar uma solução aceitável*”, ou seja, a polícia deve fundamentar suas ações em princípios legais

voltados ao interesse público, a legalidade, a moralidade, a eficiência, as garantias individuais, pois o gerenciamento de crises é um processo destinado à proteção dos indivíduos, sendo um instrumento de preservação dos direitos humanos. Soluções desmedidas como o uso excessivo da força, e o tratamento impróprio ao perpetrador rendido, afetam a credibilidade da organização policial. Desta forma, aplicar as medidas com a devida proporcionalidade, mesmo que as mais drásticas impliquem na condução a uma resolução aceitável sob todos os aspectos.

A partir do conceito de crise, torna-se necessário conceituar “gerenciamento de crise” como forma de estabelecer princípios básicos que vão delimitar rotinas específicas nestes casos. Segue-se a doutrina apresentada pela Polícia Federal trazida do FBI, que assim o define: “Gerenciamento de crises é o processo de identificar, obter e aplicar os recursos necessários à antecipação, prevenção e resolução de uma crise” (MONTEIRO, 2000, p. 8).

O gerenciamento de crises pode ser descrito como um processo racional e analítico de resolver problemas baseado em probabilidades. Trata-se de uma ciência que deve lidar, sob uma tremenda compressão de tempo, com os mais complexos problemas sociais, econômicos, políticos, ideológicos e psicológicos da humanidade e nos momentos mais perigosos de sua evolução, isto é, quando eles se manifestam em termos destrutivos.

É importante lembrar que o Gerenciamento de Crises não é uma ciência exata, um processo rápido e fácil de solução de problemas, pois cada crise apresenta características únicas, exigindo, portanto, soluções individualizadas, que demandam uma cuidadosa análise e reflexão.

Também, enfatiza o conceito, que o processo de gerenciamento de crise é aplicado não somente durante uma crise, mas também antes da incidência, de forma preventiva quer na capacitação de pessoal, aquisição de equipamentos e estabelecimento de rotinas que contemplem plenas condições de enfrentar o problema ou até mesmo evitar que ele ocorra.

3.1.1 Importância do gerenciamento de crise

O gerenciamento de crise, segundo Monteiro (2000), fundamentalmente, é um

método que visa oferecer ao órgão policial princípios, regras e rotinas que possibilitem a condução de situações de grande complexibilidade e imprevisibilidade na direção de resultados probabilisticamente favoráveis. Partindo-se das premissas que um órgão devidamente preparado tem uma possibilidade maior de atingir resultados favoráveis e, inversamente, o órgão despreparado tem possibilidades reduzidas de obter resultados favoráveis, é de claro entendimento que a capacidade de gerenciar crises é definitivamente indispensável às organizações policiais, pois os resultados de qualquer crise implicarão, necessariamente, em um juízo de valor a respeito da credibilidade da organização policial.

Em função da credibilidade institucional, outros aspectos ligados a fatores intrínsecos manifestados durante a crise, indicam a necessidade da plena capacidade de gerenciar crise.

Em primeiro lugar, os resultados de uma crise são os mais diversos e inesperados, independentemente se positivos ou negativos, a responsabilidade é do órgão policial e dos seus agentes. Quando positivos, cumpriu-se o papel social e legal do Estado, porém, quando negativos, partindo-se da responsabilidade objetiva do Estado, os efeitos geram a responsabilização nas esferas cível, penal e administrativa que são praticamente inevitáveis, salvo nas situações de comprovado caso fortuito ou força maior.

Em segundo lugar, a crise é não seletiva e inesperada, ou seja, ninguém está imune à ocorrência de uma crise em sua área de atuação e tampouco pode prever quando esse evento vai ocorrer. Sendo assim, toda e qualquer organização policial há que estar preparada para o enfrentamento de um evento crítico.

Finalmente, a ação da mídia durante os eventos críticos assim como podem ser favorável na divulgação de informações que poderão concorrer para uma solução da crise, a competitividade entre os órgãos de comunicação, promovem atitudes que podem comprometer uma estratégia de negociação. Com a facilidade das comunicações, não é muito difícil que um profissional da mídia, por exemplo, faça contato através de telefone celular com perpetradores em um local de crime. Também há que se levar em conta que as informações hoje são transmitidas em tempo real para qualquer parte do mundo. Por exemplo, o caso o das pessoas mantidas reféns no interior do ônibus, linha 174, no Rio de Janeiro em 2000, foram transmitidas ao vivo para diversos lugares e revelaram uma ação de resultados desastrosos e que gerou efeitos irreparáveis. Impedir a ação da mídia, como forma

de encobrir eventuais erros da polícia, é um equívoco e uma insensatez; nestes casos há que se estabelecerem critérios razoáveis para que haja uma participação da mídia, enquanto propagador de informações, sem prejuízo do interesse público.

3.1.2 Porque o gerenciamento de crises exige estudos e treinamentos especiais

A antecipação, a qualificação e o suporte estrutural são elementos fundamentais para que qualquer órgão policial encarregado de conduzir uma crise, o faça com competência. Contudo, estabelecida à crise, independentemente da preparação para o seu enfrentamento, algumas situações são inevitáveis e, invariavelmente, provocam alterações que influenciam no processo de tomada de decisão (MONTEIRO, 2000).

Em primeiro lugar, há que se considerar que as características da crise causam estresse, ansiedade e alterações comportamentais nas pessoas envolvidas. Em consequência disso, o estresse reduz a capacidade de desempenho em tarefas de soluções de problemas, podendo concorrer para a adoção de medidas equivocadas.

Em segundo lugar, o gerenciamento de crises é uma complexa tarefa de solução de problemas, e os resultados da incompetência profissional podem ser imediatos e talvez irreversíveis.

Sendo assim, segundo Monteiro (2000) não resta a menor dúvida de que os estudos e treinamentos especiais são pré-requisitos indispensáveis para qualquer policial que receba a incumbência de gerenciar crises, independentemente do seu nível hierárquico. Além disso, é importante salientar que esses estudos e treinamentos devem ser constantemente reciclados, através de exercícios periódicos. 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.

Esses estudos e treinamentos especiais, dentro da doutrina de gerenciamento de crise, estão inseridos em uma fase denominada de pré-confrontação, que será posteriormente abordada, sendo o principal viés que sustenta as medidas preventivas frente à possibilidade da incidência de uma crise.

3.2 CARACTERÍSTICAS DA CRISE

Uma ocorrência de crise apresenta alguns indicadores que lhe conferem características específicas e dimensionam a importância das instituições policiais estarem devidamente preparadas para conduzir todas as fases de um gerenciamento de crise. Para um melhor entendimento a respeito das características de uma crise, desenvolvemos os aspectos que são abordados pelo FBI uma vez que as demais normas e doutrinas não enfocam claramente estes indicadores (MONTEIRO, 2000).

3.2.1 Imprevisibilidade

A imprevisibilidade de uma crise refere-se ao fato que, independentemente da adoção de qualquer medida preventiva em locais de risco, como estabelecimentos prisionais, estabelecimentos financeiros, prédios públicos, aeroportos, residências de dignitários e em qualquer outro local ou evento que possam demandar a possibilidade do desencadeamento de uma crise, basta o simples desejo de um agente em provocar, por qualquer meio, as condições que resultem em uma situação de grave e iminente risco de vida. A prevenção para ocorrência de uma crise é indispensável, mas deve-se levar em conta que a qualquer momento e em qualquer local, pode alguém, durante uma fuga fazer outro como refém, tentar saltar de uma ponte, eclodir uma rebelião em um estabelecimento prisional mantendo funcionários reféns, desencadear um seqüestro ou praticar qualquer ato que represente o desencadeamento de uma crise.

3.2.2 Compreensão de tempo (urgência)

A compreensão de tempo refere-se ao caráter emergencial de uma crise, na medida em que há o iminente risco de vida e, portanto, necessita de toda a agilidade

e presteza para mobilizar os recursos necessários e adotar as medidas preliminares apropriadas. Neste particular, é evidente que o organismo policial que não se encontra devidamente qualificado e estruturado, enfrentará graves dificuldades, quer por ações impróprias ou por falta de recursos estruturais necessários. Fundamentalmente, o imprevisto conduzirá os agentes públicos envolvidos em uma crise ao fracasso, o que inevitavelmente, poderá resultar na queda de credibilidade das instituições.

3.2.3 Ameaça de vida

Dessas características, é importante salientar que, a ameaça de vida configura-se um dos componentes essenciais do evento crítico. Esta ameaça reporta-se ao próprio fundamento existencial dos órgãos policiais, uma vez que a eles, recai a responsabilidade de preservar a ordem pública e a incolumidade das pessoas; esta garantia fundamenta a possibilidade de o Estado, através dos seus agentes, praticarem atos sustentados no excludente de criminalidade da legítima defesa de terceiros. Outro aspecto relevante, é que a ameaça reporta-se também quando a vida em risco é a do próprio indivíduo causador da crise. Assim, por exemplo, se alguém ameaça se jogar do alto de um prédio, buscando suicidar-se, essa situação é caracterizada como, uma crise, ainda que inexistam outras vidas em perigo.

3.2.4 Necessidade de postura organizacional não rotineira

A necessidade de uma postura organizacional não rotineira é de todas as características essenciais, aquela que talvez cause maiores transtornos ao processo de gerenciamento de crises. Contudo, é a única cujos efeitos podem ser minimizados graças a um preparo e a um treinamento prévio da organização para o enfrentamento de eventos críticos.

3.2.5 Necessidade de planejamento analítico especial e capacidade de implementação

Sobre a necessidade de um planejamento analítico especial, é importante salientar que a análise e o estabelecimento de estratégias durante o desenrolar de uma crise estão vinculados a fatores atípicos e excepcionais a insuficiência de informações sobre o evento crítico, a intervenção da mídia, o tumulto de massas, os comportamentos exaltados, as inferências externas, as deficiências estruturais, os conflitos de competências, as implicações políticas no que diz respeito à solução das crises são fatores determinantes que pressupõe uma análise detalhada e criteriosa das decisões a serem adotadas. Outro aspecto que conduz a necessidade de um planejamento analítico especial é as condições do perfil comportamental das pessoas envolvidas diretamente em uma crise, que sofrem profundas modificações e necessitam de um aporte especializado para que se tomem as decisões mais adequadas.

3.2.6 Considerações legais especiais

Com relação às considerações legais especiais exigidas pelos eventos críticos com reféns e/ou vítimas, cabe ressaltar que, além das excludentes de criminalidade, o aspecto da competência legal para atuar conferida pelo Estado, é aquele que primeiro vem à baila ao ser notícia do desencadeamento de uma crise. “Quem ficara encarregado do gerenciamento?” - é o primeiro e mais urgente questionamento a ser feito, sendo muito importante na sua solução, um perfeito entrosamento entre as autoridades responsáveis pelas organizações policiais envolvidas. Por outro lado, a responsabilidade objetiva do Estado impõe uma série de considerações, na medida em que há conflitos entre princípios constitucionais e as decisões podem resultar na supressão de direitos ao aplicar-se o poder de polícia.

3.3 OBJETIVOS DO GERENCIAMENTO DE CRISE

A doutrina do FBI (MONTEIRO, 2000) delimitou dois princípios fundamentais que emolduram todas as ações e rotinas em um gerenciamento de crise. Estes princípios, que constituem verdadeiros preceitos dogmáticos que orientam as ações, foram representados em dois objetivos fundamentais:

3.3.1 Preservar vidas

Preservar vidas, antes de qualquer dispositivo normativo inserido no ordenamento jurídico, é um conceito aplicado à proteção de um bem personalíssimo, inestimável e inalienável. Objeto e fundamento principal de qualquer preceito ou fundamento ligado à proteção e garantia dos direitos humanos, a ONU publicou em 10 de dezembro de 1948 a Declaração Universal dos Direitos Humanos, onde podemos destacar: "... Art. 3º - Todo o Homem tem direito à vida, à liberdade e à segurança pessoal...".

A amplitude deste princípio encontra acolhida também na Constituição Federal de 1988, que expressa a prevalência dos direitos humanos nas suas relações internacionais; também o Título II que trata dos direitos e garantias fundamentais aborda: "... Art. 5º, XLVII – não haverá penas: de morte, salvo em caso de guerra nos termos do Art. 84, XIX...".

Esta é uma cláusula pétrea, impossível de ser submetida a qualquer emenda constitucional. Observa-se que o princípio doutrinário de preservar vidas, nos casos de crise, indica uma postura voltada a garantir a vida de todos os envolvidos no processo, ou seja, há que se mobilizarem todos os esforços no sentido de proteger-se a vida dos reféns, dos perpetradores, da comunidade em geral que pode sofrer efeitos diretos da crise e dos policiais envolvidos. Este princípio é preponderante aos demais, o que em uma situação extrema, deve ser levado em conta todos os aspectos conjunturais que podem implicar na tomada de decisão.

3.3.2 Aplicar a lei

Aplicar a lei é um aspecto ligado ao próprio princípio constitucional da legalidade, ou seja, os atos praticados pelos agentes públicos deverão estar sustentado em um pleno consentimento do ordenamento jurídico. O fato de um perpetrador estar cometendo um ilícito penal não implica em conceder ao Estado a possibilidade de praticar atos que não estejam revestidos de previsão legal. Por certo, em determinados momentos haverá conflitos entre princípios constitucionais onde a força maior e o caso fortuito poderá fundamentar a adoção de alguma medida sustentada nas excludentes de criminalidade.

Esses dois objetivos estão enumerados numa ordem rigorosamente axiológica; isto significa, que os responsáveis pelo gerenciamento de um evento crítico devem levar em conta que preservar vidas deve sustentar qualquer critério quando se fala em aplicar a lei.

Os equilíbrios na aplicação dos dois objetivos fundamentais do gerenciamento de crises, sustentam posições adotadas pelo gerenciador da crise, e neste particular, há que se levar em conta que qualquer decisão é passível de resultados não esperados, contudo esta decisão fundamenta-se em elementos consistentes. Por exemplo: um perpetrador com um refém exige que você conceda um veículo para que ele possa fugir livre de perseguição policial, caso contrário ele matará o refém. O prazo fatal é uma situação delicada, porém comum em ocorrências com refém. Caso você não concorde com a proposição, ele poderá cumprir a ameaça. Caso você autorize a fuga, ele poderá fazer outras pessoas reféns no caminho, cometer outros crimes, praticar violências contra pessoas ou fugir e libertar o refém. Estas questões devem ser ponderadas e analisadas rumo às decisões mais favoráveis e menos lesivas.

3.4 COMPETÊNCIA LEGAL PARA O GERENCIAMENTO DE CRISES

A questão da competência para o gerenciamento de crise ainda é um tema nebuloso e que, em situações diversas, já concorreu para a incidência de conflitos

entre policias militares e civis, autoridades do poder judiciário, pessoas em exercício temporário de função pública, bem como a tomada de decisões desprovidas de qualquer sustentação técnica, científica ou legal. Efetivamente, uma *crise* está revestida de características típicas e específicas que conduzem à incidência de uma situação onde há a perturbação da ordem pública, através de uma grave ameaça à incolumidade de uma ou mais pessoas.

Dentre essas discussões de ordem jurídica, talvez a primeira que vem à tona é a da competência, isto é, a quem vai competir o gerenciamento da crise? Essa dificuldade prática de definir competência não é privilégio do Brasil. Os próprios norte-americanos reconhecem que uma das primeiras indagações a serem feitas ao se depararem com uma crise é “quem está encarregado?” (MONTEIRO, 2000). Esta competência legal perpassa pelas análises apresentadas a seguir.

3.4.1 A instância política no gerenciamento de crise

A competência para o gerenciamento de crise, como exposto adiante, recai sobre os órgãos policiais, contudo, há que se considerar a importância da esfera política no processo decisório. Esta esfera congrega todos os seguimentos não policiais que por fatores diversos compõe o universo de autoridades que devem participar de todas as etapas do gerenciamento de crise (PONTES, 2000).

As considerações políticas no manejo de crises terão que ser coerentes com os objetivos políticos para serem melhor aceitas pelo nível decisório, portanto, os objetivos políticos coerentes devem estar de acordo com os melhores interesses da sociedade. Embora os administradores de crise possam estar comprometidos com certas facções ou partidos, isto não deve ser mais importante do que aspectos éticos e os interesses dos cidadãos, sob pena de comprometer a solução técnica da crise e, conseqüentemente, desgastar o futuro político do responsável pelas decisões, a imagem da instituição ou a imagem externa do Estado.

Os eventos críticos de grande repercussão fazem com que se reportem aos locais juizes de direito, promotores públicos, funcionários públicos não policiais, além da participação do poder Executivo no âmbito federal e estadual, e membros das secretarias de segurança pública. Este grupo de autoridades não possui formação

policial e invariavelmente desconhecem preceitos doutrinários ou normas que sustentam a metodologia do gerenciamento de crise. Neste sentido, na administração de crises, a aplicação de uma política implica em ônus e responsabilidades pelo resultado final do evento crítico. As posições políticas do nível decisório frente a uma crise nem sempre são muito claras para a equipe encarregada da administração da crise ou o negociador, como por exemplo a ocorrência do ônibus linha 174 no Estado do Rio de Janeiro, onde o Governador Anthony Garotinho interviu diretamente na gerência da crise ao anular a autoridade do Coronel Penteado do BOPE e muitas vezes são divulgadas de forma confidencial ou restrita ao nível indispensável de conhecimento. Durante uma crise a maioria dos membros da infra-estrutura da administração do evento crítico desconhece a exata política a ser aplicada, implicando na possibilidade de decisões inconsistentes.

Embora seja um procedimento difícil, cabe ao administrador direto da crise filtrar o que deve ser de conhecimento de seus auxiliares, num procedimento ético e leal em relação à autoridade superior, sem descuidar-se da ética e lealdade para com seus subordinados.

Num caso de tomada de reféns, por exemplo, a política pode ser a não concessão a qualquer exigência. A divulgação de tal posição demonstrará publicamente a posição do governo. Este procedimento, porém, poderá dar margem a dificuldades futuras frente à necessidade de mudança de estratégias que se mostrem ineficientes.

A solução final na administração de uma crise poderá ser a conclusão mais lógica de todo o processo de manejo, mas poderá acarretar o ônus e responsabilidades legais, administrativas e políticas para o Estado e para o nível decisório, além de comprometer a imagem da nação.

O técnico em administração de crises deve estar preparado para atuar em um ambiente onde a atividade não seja nem racional nem ordeira. O processo decisório poderá ser tumultuado por interesses internacionais, pela concorrência entre facções políticas e posições de líderes governamentais. Autoridades investidas de responsabilidades na administração da crise podem ter políticas conflitantes. Instituições concorrentes poderão estar disputando espaços ou desgastando a imagem da outra.

Contudo, e felizmente, há ocasiões em que o bom senso conduz ao consenso que supera os conflitos, a partir do momento que todos se conscientizam que mais

importante que as posições pessoais estão à imagem do Estado, o bem comum, e principalmente, as vítimas diretas da crise.

A discussão dos grupos divergentes com seus respectivos pontos de vista, deve ser aproveitada pelo nível decisório, pois ela apontará diversos pontos consideráveis, segundo pontos de vista diferentes, e válidos para um melhor final da crise.

3.4.2 Legislação federal

A Constituição Federal discorre um título específico dedicado à defesa do Estado e das instituições democráticas, onde nele está contido um capítulo dedicado à segurança pública expresso no Art. 144, que aborda aspectos específicos sobre os órgãos policiais que compõe o sistema de segurança pública vigente no país, atribuindo a cada um deles competências específicas assim detalhadas:

Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a **preservação da ordem pública e a incolumidade das pessoas e do patrimônio**, através dos seguintes órgãos:

- polícia federal;
- polícia rodoviária federal;
- polícia ferroviária federal;
- polícias civis;
- **polícias militares e corpos de bombeiros militares...**

Neste sentido, em que pese os dispositivos constitucionais contidos no Art. 144 da Constituição Federal, é claro e evidente que gerenciar crises, como forma restabelecer a ordem pública e garantir a incolumidade das pessoas, é uma atividade de natureza exclusivamente policial não cabendo a outras autoridades desempenharem papéis neste processo senão os de sua competência exclusiva. Da mesma forma, entre os órgãos que compõe o sistema de segurança pública, as competências de cada um estão bem expressas, contudo, principalmente no âmbito estadual, alguns fatos concretos evidenciaram um conflito de competências entre as polícias militares e civis na condução de situações de crise.

A doutrina do FBI não aborda este aspecto porque nos Estados Unidos não há divisão de polícias no aspecto funcional, pois todas possuem suas competências

definidas e executam o ciclo completo de polícia, além do sistema judicial diferenciado em relação ao brasileiro. As polícias civis executam o papel de polícia judiciária, aspecto abordado por Álvaro Lazzarini (1998, p.60) é que "... às polícias civis só compete o exercício de atividade de polícia judiciária, ou seja, as que se desenvolvem após a prática do ilícito penal e, mesmo assim, após a repressão imediata por parte da polícia militar...". Neste sentido, muitos conflitos positivos de competência teriam resolução, na medida em que há uma clara distinção nas funções de cada órgão; observa-se, neste particular, que às polícias militares é expressamente incumbida a função de **preservação da ordem pública**, conceito amplo e que dá a elas uma incumbência bastante abrangente e até mesmo residual, ou seja, quando falecer a competência de outro órgão, em nome da preservação da ordem pública, sustentado pela supremacia do interesse público as Polícias Militares dos Estados e do Distrito Federal, enquanto polícia administrativa deve abarcar estas competências.

3.4.3 Legislação estadual

A Constituição do Estado do Paraná em seu Capítulo IV – Da Segurança Pública, trás em seu art. 46 a competência da Polícia Militar do Paraná assim definida:

Art. 46. A Segurança Pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida, para a **preservação da ordem pública e incolumidade das pessoas e do patrimônio**, pelos seguintes órgãos:

- I – Polícia Civil;
- II – **Polícia Militar;**
- III – Polícia Científica.

Parágrafo único. O Corpo de Bombeiros é integrante da Polícia Militar.

Ainda no âmbito do Estado do Paraná, a Lei Estadual nº 6.774, de 08 de janeiro de 1976, que trata da organização básica da Polícia Militar, preceitua as competências originárias da PMPR quanto à manutenção da ordem pública e grave perturbação da ordem, assim detalhando:

Art. 2º - Compete à Polícia Militar:

- I - executar, com exclusividade, ressalvada as missões peculiares às

Forças Armadas, o policiamento ostensivo, fardado, planejado pelas autoridades policiais competentes, conceituadas na legislação federal pertinente, a fim de assegurar o cumprimento da lei, a **manutenção da ordem pública** e o exercício dos poderes constituídos;

II - atuar de maneira preventiva, como força de dissuasão, em locais ou área específicas, onde se presume ser possível a **perturbação da ordem**;

III - atuar de maneira repressiva, em caso de **perturbação da ordem**, precedendo o eventual emprego das Forças Armadas;

IV - atender à convocação do Governo Federal em caso de guerra externa ou para prevenir ou reprimir **grave subversão da ordem** ou ameaça de sua irrupção, subordinando-se ao Comando da 5ª Região Militar, para emprego em suas atribuições específicas de Polícia Militar e como participante da Defesa Territorial. (PARANÁ, 1976, grifo nosso).

3.4.4 Legislação de gerenciamento de crises na PMPR

No âmbito da Polícia Militar do Paraná, tem-se a Diretriz nº009/2000 que regula o emprego em situações de altíssimo risco com finalidade de estabelecer os procedimentos a serem observados pela Polícia Militar, na administração de ocorrências policiais militares com reféns.

Seus objetivos principais são:

- Padronizar comportamentos administrativos e operacionais, frente a ocorrências policiais militares com reféns, dentro dos objetivos de preservar vidas e aplicar a lei;
- Capacitar policiais militares, para atividades preventivas contra seqüestros e tomada de reféns;
- Disciplinar parâmetros comportamentais em situações com reféns;
- Conquistar a confiabilidade da administração pública e da opinião pública, quanto à competência da Corporação, para administrar situações críticas com reféns;
- Estruturar grupos de administração de eventos críticos nas Unidades Operacionais;
- Disciplinar o acionamento e o emprego do grupo tático;
- Estender e materializar a doutrina, sobre administração de eventos críticos e negociação.

A Diretriz nº. 009/2000 trás conceitos importantes para a doutrina de gerenciamento de crise, contribuindo para a solução de eventos críticos, mas com a evolução da doutrina que no Brasil é recente, há necessidade de se atualizar os

conceitos e forma de emprego da PMPR, pois esta norma vigente na Corporação está desatualizada e não faz distinção entre refém e vítima.

Já a Diretriz nº. 004/2002 estabelece uma doutrina organizacional, **para a criação de um “banco de dados padronizado”** orientando a coleta, a destinação, o estudo e a difusão das ocorrências de altíssimo risco, em que se envolvem policiais militares, com vistas a subsidiar, estudos de caso e/ou outros documentos de Estado Maior, não fazendo qualquer menção quanto ao emprego da Polícia Militar nas ocorrências de crise, mas apenas criando um banco de dados para estudo.

3.5 CRITÉRIOS DE AÇÃO

Gerenciar uma crise é uma tarefa que exige do policial encarregado para exercê-lo, um conhecimento detalhado da doutrina e das normas aplicadas a estes casos, isto porque, fundamentalmente lhe será exigido posturas específicas frente a diversas situações que se resumem em tomada de decisões e a responsabilidade decorrente (PONTES, 2000).

Serão canalizados ao encarregado pelo gerenciamento questionamento diversos, do mais simples aos mais complicados, e neste momento, emergirão dúvidas, receios, incertezas e cobranças, surgindo então à questão central de todas: devo autorizar, determinar, ou não.

Decisões, desde as mais simples, até as mais complexas, vão sendo tomadas a todo o momento, envolvendo matérias díspares como o fornecimento de água ou alimentação para os reféns e para os elementos causadores da crise, o atendimento médico de urgência a um refém no interior do ponto crítico, o corte da linha telefônica ou da luz elétrica daquele ponto ou até mesmo o uso de força letal.

Nos processos de tomada de decisão, não faltam também o exame e análise das sugestões e das propostas de solução que chegam em avalanche ao local da crise. Essas sugestões vão desde as mais fantasiosas às mais intrincadas e engenhosas, passando por algumas prosaicas ou grosseiras e outras que chegam a ser simplesmente estúpidas. *“Ponham um sonífero para que todos durmam”*, sugere um; *“façam algazarra para que os bandidos não possam dormir e se entreguem pelo*

cansaço”, sugere outro; *“deixem que eles fujam com os reféns e com o dinheiro”*, implora aquele outro; *“usem o Grupo Tático para acabar com isso”*, exigem os mais radicais, e assim por diante (MONTEIRO, 2000, p. 11).

Para oferecer uma ferramenta consistente ao encarregado pelo gerenciamento da crise nas ocasiões em que é imperioso a tomada de uma decisão, a doutrina estabelece o que se chama **critérios de ação**.

Esses critérios de ação segundo estabelece a doutrina de gerenciamento de crises do FBI são três, a saber: **a necessidade, a validade do risco e a aceitabilidade**.

3.5.1 Necessidade

O critério da necessidade, indica que toda e qualquer ação somente deve ser implementada quando for indispensável. Caso não houver necessidade de se tomar determinada decisão, não se justifica a sua adoção.

Em outras palavras, os responsáveis pelo gerenciamento da crise e com muito mais razões o comandante do teatro de operações deverão, antes de tomar determinada decisão, se fazer a seguinte pergunta: *“isso é realmente necessário”*.

Uma sugestão, por melhor intencionada que seja, deve ser submetida a esta avaliação, uma vez que toda e qualquer medida adotada pode gerar efeitos que depois terão de ser enfrentados (MONTEIRO, 2000).

3.5.2 Validade do risco

O critério da validade do risco, originalmente denominado em inglês de *“risk-effectiveness”*, preconiza que toda e qualquer ação tem que levar em conta se os riscos dela advindos são compensados pelos resultados. A pergunta que se deve fazer agora: *“vale a pena correr esse 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 proveitoso numa crise, pode ser de alto risco em outra).

Na busca de um parâmetro mais preciso para esse critério de ação, a Academia Nacional do FBI recomenda que a validade do risco seja justificada *“quando a probabilidade de redução da ameaça exceder os perigos a serem enfrentados e a continuidade do status quo”*. (MONTEIRO, 2000).

3.5.3 Aceitabilidade

O terceiro critério de ação, a aceitabilidade implica em que toda a ação deve ter respaldo legal, moral e ético. A aceitabilidade legal significa o ato deve estar amparado pela lei.

Considerando que o policial, no exercício de suas atribuições, responde civil, penal e administrativamente pelos seus atos, é óbvio que qualquer decisão ou ação que tomar no curso de uma crise deve estar em consonância com as normas em vigor.

A crise, por mais seria que seja não dá aos que a gerenciam prerrogativas de violar as leis, mesmo porque, como vimos anteriormente, uma das finalidades do Gerenciamento de Crises é justamente aplicar a lei.

Sendo assim, toda uma gama de problemas de ordem legal vem à baila por ocasião da eclosão de um evento crítico. 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 levados em consideração no processo decisório, para evitar desamparo legal das ações a serem desencadeadas.

A aceitabilidade deve também abranger o campo moral. Isto significa que não devem ser tomadas decisões ou praticar ações que estejam ao desamparo da moralidade e dos bons costumes.

Suponha-se que determinado causador de evento crítico inclua, no rol de suas exigências, que determinada mulher atraente lhe conceda favores sexuais como condição para liberação dos reféns. Essa exigência, ainda que conte com a anuência de uma mulher, que, num gesto patriótico, se ofereça voluntariamente para

ser submetida aos caprichos do perpetrador, não pode nem deve ser tolerada pelos responsáveis pelo gerenciamento da crise. A aceitabilidade inclui também a ética.

Dentro desse raciocínio, não pode o responsável pelo gerenciamento da crise tornar decisões nem exigir dos seus subordinados a prática de ações que causem constrangimentos "*interna corporis*" no seio do organismo policial. Nesse sentido, 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 a condição de refém em troca de outrem, não se está solucionando a crise, mas tão-somente lhe aduzindo um ingrediente de impacto ético, polêmico e de conseqüências imprevisíveis.

Preliminarmente, vem a indagação moral sobre se a vida do policial vale mais ou menos do que a do refém, por quem foi trocado. Depois, ao aceitar a troca, coloca-se um profissional numa situação bem pior do que a do refém comum, pois os bandidos passarão a enfocar seus cuidados e desconfianças naquele elemento recém ingressado no ponto crítico, que, por ser um policial, tem em tese treinamento especial e pode estar disposto a tentar, a qualquer momento, uma reação.

Por outro lado, o policial que passa à condição de refém, apesar das instruções que tenha recebido dos seus superiores antes da troca, pode, a partir de certa altura dos acontecimentos, começar a se questionar se deve ou não deve tentar alguma saída ou atitude heróica, porquanto, a vista da sociedade e dos seus colegas de trabalho, ele é um profissional que fez um juramento de, se necessário, sacrificar até a própria vida no cumprimento de sua missão.

No ponto crítico a tensão aumenta com esses questionamentos, dos bandidos e do policial agora refém, lá fora, entre os que participam do gerenciamento da crise, não menos carregado e nervoso se torna o ambiente, pois antes se lidava com uma crise onde havia simplesmente reféns, agora se lida com uma crise em que um dos reféns é colega de trabalho, conhecido de todos e até, às vezes, estimado e respeitado.

Dentro dessa ordem de idéias, a ação da troca de policiais por reféns é um perfeito exemplo de decisão que não obedece ao critério da aceitabilidade ética. Da fria observância de ação, os responsáveis pelo gerenciamento de uma crise podem evitar que, após a debelação do evento, sejam submetidos às barras dos tribunais, a

crítica da sociedade e da mídia, ou ao reproche dos seus pares (PONTES, 2000).

As instituições policiais, em regra, possuem estatutos, códigos de ética, convenções, protocolos ou outros dispositivos que emolduram suas condutas sustentado em preceitos éticos. Embora a questão da ética tenha muitos desdobramentos de ordem filosófica, os elementos que circundam costumes, religiões, e as normas jurídicas, estão largamente fundamentados em preceitos éticos muito claros e, no processo de tomada de decisão, a questão da aceitabilidade de uma decisão, sob este aspecto, oferece ao gerente de uma crise um critério muito consistente frente ao rumo das resoluções adotadas.

3.6 CLASSIFICAÇÃO DOS GRAUS DE RISCO OU AMEAÇA

A doutrina empregada no FBI (MONTEIRO, 2000) classifica a crise em quatro graus: 1º Grau - ALTO RISCO; 2º Grau - ALTÍSSIMO RISCO; 3º Grau - AMEAÇA EXTRAORDINÁRIA; 4º Grau - AMEAÇA EXÓTICA.

A título de exemplo, o FBI classifica uma crise como de alto risco, o 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 o caso de um assalto a banco por dois elementos armados de espingardas ou metralhadoras, mantendo três ou quatro pessoas como reféns.

Uma ameaça extraordinária é descrita como sendo o caso de quatro terroristas armados de metralhadoras ou outras armas automáticas, mantendo oitenta reféns a bordo de uma aeronave.

Quanto à ameaça exótica, conforme o próprio nome indica, trata-se do exemplo típico de um elemento, 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 de água da cidade.

O policial de serviço quando da ocorrência de crise deve realizar uma operação mental para achar uma solução, dentro das normas reguladoras de procedimentos. Há a necessidade de se classificar os graus de riscos da crise, pois

a cada grau se dá um nível de resposta, em não havendo uma classificação, a resposta será sempre a mesma para todas as crises, embora se saiba que na execução do policiamento, nas ocorrências de crises de menores proporções os policiais tendem a resolver de maneira mais rápida com o efetivo da própria unidade.

3.7 ELEMENTOS ESSENCIAIS DE INFORMAÇÃO

O dimensionamento de uma crise, também passa por uma série de dados que vão indicar as proporções do evento crítico. Essa diagnose e a conseqüente classificação do grau de risco ou ameaça depende de vários fatores a serem avaliados, os quais integram os chamados elementos essenciais de informações (MONTEIRO, 2000).

Os fatores integrados pelos elementos essenciais de informação em uma ocorrência de crise são múltiplos e variados, deles dependendo a exatidão da classificação do grau de risco ou ameaça. Por essa razão, uma detalhada avaliação das diversas variáveis de cada um desses elementos essenciais de informação faz-se necessária, sendo eles:

a) Nos perpetradores

Seu número, sua motivação (política, religiosa, pecuniária, etc.), seu estado mental, sua habilidade no manuseio de armas, sua experiência anterior em casos semelhantes, entre outros;

b) Nos reféns

Seu número, sua idade, seu sexo, condição física (inclusive se estão ou não feridos), sua localização no ponto crítico, sua proeminência ou relevância social, entre outros;

c) No objetivo (ou ponto crítico)

Sua localização, seu tamanho, sua vulnerabilidade, suas peculiaridades (se é um edifício, uma aeronave ou um navio), as condições do terreno que o circunda, as condições do tempo no local, entre outros;

d) Nas armas

Sua quantidade, tipo, letalidade, localização no ponto crítico, entre outros. Como se vê, há extensa gama de variáveis dentro dos elementos essenciais de informação que devem ser consideradas para que a classificação do grau de risco ou ameaça acarretado pela crise seja convenientemente realizada. Essa classificação do grau de risco ou ameaça não é uma imposição, é meramente didática, contudo, ela tem importantes reflexos operacionais e de gerenciamento, pois é a partir dessa classificação que o organismo policial encarregado de gerenciar o evento crítico oferecerá o nível de resposta compatível.

Uma polícia que não tem uma clara definição de classificação dos eventos, fatalmente não empregará os recursos corretamente.

3.8 NÍVEIS DE RESPOSTA

A cada grau de risco ou ameaça corresponde um nível de resposta do organismo policial responsável em gerenciar a ocorrência de crise com reféns e/ou vítimas. Esse nível de resposta sobe gradativamente na escala hierárquica da entidade, na medida em que cresce o vulto da crise a ser enfrentada. Os níveis de resposta adequados a cada grau de risco ou ameaça de acordo com a Doutrina (MONTEIRO, 2000) são quatro:

a) - Nível um

A crise pode ser debelada com recursos locais. A ocorrência pode ser controlada com os próprios recursos da unidade operacional afetada. Estes recursos poderão ser de maior poder ofensivo, tais como patrulhas e pelotões de operações especiais;

b) - Nível dois

A solução da crise exige recursos especializados. Nestas crises será empregado o grupo tático COE (Comandos e Operações Especiais) da Polícia Militar, que é um efetivo especializado nestes tipos de ações envolvendo reféns e/ou vítimas;

c) - Nível três

A crise exige recursos especializados e também recursos de apoio (outros meios necessários). Nas ocorrências deste nível, além do grupo tático serão empregados outros recursos disponíveis na polícia, tais como: pessoal e meios especializados em comunicações, em informática, informações e outros que a corporação dispuser e;

d) - Nível quatro

A solução da crise requer o emprego dos recursos do nível três e também recursos exógenos.

Nas ocorrências de nível quatro, além dos recursos da organização policial, serão empregados recursos externos para a solução da crise, que poderão ser técnicos de determinada área em conflito.

Como se pode verificar, a cada grau de risco ou ameaça representado por uma crise existe um nível de resposta compatível. Esse nível de resposta vai desde o emprego dos recursos locais (no caso de um assalto a banco sem reféns, por exemplo), até o caso em que é necessário o emprego de todos os recursos da organização policial e também dos chamados recursos exógenos, isto é, aqueles pertencentes a outras organizações, inclusive não policiais.

À medida que o grau de risco ou ameaça sobe na escala de classificação, o nível de resposta a ser dado adquire maior vulto nos recursos a serem empregados e na escala hierárquica dos órgãos policiais envolvidos.

Uma correta avaliação do grau de risco ou ameaça representado por uma crise concorre favoravelmente para a solução do evento, possibilitando, desde o início, o oferecimento de um nível de resposta adequado à situação, evitando-se perdas de tempo desnecessárias.

Importa finalmente ressaltar que a avaliação inicial do grau de risco ou ameaça é sempre feita pela guarnição policial que primeiramente toma ciência do evento crítico. Essa avaliação, em que pese ser muitas vezes provisória, depende, como se viu mais acima, dos elementos essenciais de informações de que dispõe inicialmente o policial.

A coleta desses elementos essenciais de informação é quase sempre penosa e de difícil confirmação. Frequentemente, dados de vital importância como, por exemplo, o número de perpetradores ou de reféns, somente vem a ser confirmados

após a solução do evento.

Nessas condições o responsável pelo gerenciamento de uma crise há que estar alertado para o fato de que a coleta de dados de informações acerca do evento crítico ocorre quase sempre de maneira indireta, sendo importante atentar para as chamadas fontes de informações.

3.9 FONTES DE INFORMAÇÃO

São os elementos que fornecerão as informações sobre a crise. Elas podem ter as mais diversas origens e roupagens, todavia, a prática tem demonstrado que as principais fontes de informações em eventos críticos são as seguintes:

- Reféns liberados ou que tenham conseguido fugir;
- Os negociadores;
- Os policiais encarregados de observar o ponto crítico ou que estejam na condição de sniper (atiradores de precisão);
- Investigações;
- Documentos a respeito dos bandidos e do ponto crítico, tais como: mapas, croquis, fotografias, etc.;
- Vigilância técnica do ponto crítico;
- As ações táticas de reconhecimento.

Dentre todas as fontes de informações, as mais fidedignas, para utilização da fase final do evento, são as que têm origem de policiais, pois as demais estarão envolvidas emocionalmente, enquanto que os policiais estarão observando com olhar técnico e crítico. Principalmente as originadas pelos snipers e ações de reconhecimento, que possuem um maior domínio sobre o que observar (PONTES, 2000).

3.10 TIPOLOGIA DOS CAUSADORES DE EVENTOS CRÍTICOS

De todos os elementos essenciais de informações, os causadores

dos eventos críticos despontam como os mais importantes de todos, pois eles são os causadores da crise.

Assim sendo, é de mais vital importância que se enfatize a coleta de informações sobre os perpetradores. As suas motivações, os seus antecedentes, a sua periculosidade, a sua destreza no manuseio de armas, etc. Disso pode muitas vezes depender uma solução satisfatória do evento.

A doutrina do FBI divide os perpetradores em três grandes grupos:

3.10.1 Criminoso comum

É o indivíduo que se mantém através de repetidos furtos e roubos e de uma vida dedicada ao crime.

Essa espécie de criminosos geralmente provocam uma crise por acidente, ao ser flagrado pela polícia, com o objetivo de fugir e resguardar a sua vida agarra a primeira pessoa ao seu alcance, e toma-a como refém e passa a utilizá-la como garantia, tentando neutralizar a ação dos policiais.

O grande perigo desse tipo de causadores de eventos críticos está nos momentos iniciais, pois está sob forte tensão emocional, após a primeira hora começa a diminuir a tensão e volta ao raciocínio lógico. Estes criminosos são dentre os causadores os mais fáceis de lidar.

Dentro deste grande grupo, encontram-se também os detentos de casas prisionais (Presídios, Penitenciárias, FEBEM) que realizam motins, sendo normalmente com o mesmo motivo dos anteriores, a fuga do estabelecimento.

3.10.2 O emocionalmente perturbado

Pode ser um psicopata, um suicida ou simplesmente alguém que não conseguiu lidar com seus problemas de trabalho ou de família.

O nível de ansiedade é muitas vezes, a própria racionalidade do elemento causador do evento crítico, pode subir e descer vertiginosamente, dificultando a

negociação. Este tipo de perpetrador é mais difícil de lidar, pois a racionalidade está dissociada da realidade. Importa saber identificar que tipo de doença o elemento está sofrendo para poder direcionar as negociações.

3.10.3 O terrorista

É o tipo de causador de eventos críticos que é movido por uma causa, normalmente política ideológica, mas podendo ser também religiosa. É o que causa maior repercussão, pois na maioria das vezes realiza as ações com o objetivo pré-determinado.

Seja qual for o tipo do causador de evento crítico, deve-se evitar, no curso da crise, a adoção de posturas estereotipadas com relação à tipologia e à motivação. A postura do neutro pode ser muito prejudicial, tanto ao negociador como ao responsável pelo gerenciamento da crise.

3.11 ELEMENTOS ESSENCIAIS QUE INTEGRAM UM GERENCIAMENTO DE CRISE

3.11.1 Comandante da cena de ação

Ele é o Comandante da Operação, a autoridade máxima de todas as ações desenvolvidas no local da crise, por ele passarão todas as informações sobre o local. É ele quem determina a estratégia a ser tomada, e todas as ações táticas desencadeadas.

A partir daí toda e qualquer ação desenvolvida no âmbito do teatro de operações (ou cena de ação) dependerá da anuência expressa desse policial, que passa a ser a mais alta autoridade na área em torno do ponto crítico. E, para isso, um pressuposto fundamental é que ele tenha o pleno conhecimento da doutrina de gerenciamento de crise.

Doutrinariamente, enfatiza-se a necessidade de conferir a um policial a responsabilidade de coordenar todos os servidores envolvidos no evento crítico, justamente para evitar ordens e contra-ordens. Considerar que cada equipe ou grupo possa agir de acordo com seus critérios é o prenúncio de um caos, em decorrência da desorganização causada pela falta de unidade de comando.

O comandante do teatro de operações não age despoticamente ou desvinculado a qualquer outro tipo de autoridade, ao contrário, ele é o elo de ligação entre uma instância técnica de natureza policial, com o comando superior da instituição, autoridades dos outros poderes públicos e a instância política.

Esta instância superior não elabora estratégias policiais e não atua diretamente na crise, contudo, analisa todas as alternativas técnicas indicadas pelo comandante do teatro de operações e sugere alternativas que tenham respaldo sob todos os aspectos.

Durante a crise, o Comandante do teatro de operações poderá ser substituído por outro policial, a critério 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 do teatro de operações. Toda e qualquer ordem, orientação ou decisão relativa ao evento crítico deverá necessariamente ser transmitida ao teatro de operações através desse policial.

Esse postulado doutrinário tem como objetivo óbvio trazer coesão e definição de autoridade no gerenciamento da crise, evitando-se a dispersão de comando e a nefasta ocorrência de cadeias de comando paralelas. Essa prerrogativa do comandante da cena da ação traz-lhe, como consequência, uma série de responsabilidades e encargos. Desde a instalação do posto de comando (PC) até a solução final da crise, inúmeras são as atividades a serem desenvolvidas pelo comandante da cena de ação, o fato é que ele desempenha um papel decisório e de comando, por isso descarta-se a possibilidade de o Comandante da Cena de Ação assumir funções no grupo de negociação, grupo tático e os demais que compõem o cenário.

Segundo Monteiro (2000), os principais encargos do comandante da cena de ação, durante a crise são:

- Participar de reuniões com os negociadores e o pessoal do grupo tático "SWAT" visando a diagnosticar situações, traçarem diretrizes e alternativas à solução da crise;

- Participar de reuniões com as autoridades encarregadas do gerenciamento da crise, oferecendo-lhes sugestões e informações para o processo decisório;
- Analisar e discutir com o pessoal dos grupos táticos tipo “SWAT” as alternativas táticas;
- Estabelecer claramente as missões de cada elemento que participar da execução do plano específico escolhido;
- Difundir entre todos os participantes os detalhes do plano, a fim de que cada um conheça o seu papel no conjunto da ação a ser desencadeada;
- Providenciar algum reforço de pessoal, caso haja necessidade, para o desencadeamento do plano;
- Realizar, periodicamente, “briefings” com o pessoal da mídia, informando-o acerca da evolução da crise, evitando sempre revelar qualquer decisão referente ao uso da força letal;
- Verificar a existência dos recursos materiais necessários à execução do plano específico;
- Providenciar, pelo menos uma vez a cada doze horas, alimentação para os reféns e os elementos que os mantém nessa condição;
- No caso de se tratar de uma situação de crise exótica ou de natureza extraordinária, que possa desencadear alguma catástrofe ou evento de elevado grau de risco para a comunidade, providenciar a presença, “in loco”, de representantes ou especialistas da área respectiva (meio ambiente, recursos hídricos, energia nuclear, aeronáutica, epidemiologia, corpo de bombeiros, etc.);
- Providenciar, ambulâncias, helicópteros e leitos em hospitais de emergência e prontos-socorros para o atendimento de feridos, caso o plano específico preveja o uso de força letal;
- Verificar se o plano específico observa os denominados critérios de ação, isto é, necessidade, aceitabilidade e validade do risco;
- Providenciar se possível, um ensaio do plano, corrigindo as deficiências e cronometrando as ações previstas;
- Verificar se a ação tática escolhida está dentro da capacidade de desempenho dos policiais envolvidos;
- Providenciar, sempre que possível vigilância técnica do ponto crítico para coleta de informações;

- Providenciar autoridade policial e escrivão para a lavratura de autos de prisão em flagrante que porventura se façam necessários;
- Providenciar alimentação e alojamento para os policiais, no caso de crises que se prolongam excessivamente;
- Providenciar os seus períodos de descanso a fim de evitar que a fadiga afete a sua capacidade de decisão; e
- No caso de transferência da crise, avisar às autoridades policiais do local de destino, fornecendo-lhes as informações mais detalhadas e atuais possíveis sobre o evento crítico.

Na última fase da crise, quando o evento crítico chega a um fechamento, o comandante da cena de ação terá as seguintes responsabilidades:

- Adaptar os perímetros táticos a dinâmica da ação tática escolhida, avisando os elementos de patrulha para se protegerem, no caso de tiroteio;
- Avisar a todos os policiais envolvidos neste tipo de ocorrência para se posicionarem em locais apontados como seguros pelo chefe do grupo tático “SWAT”;
- Tomar providências com relação à perfeita identificação dos causadores dos eventos críticos e dos reféns, após o término do trabalho do grupo tático no fim da crise
- Resguardar-se, colocando-se em local seguro, evitando assim prejudicar o desenrolar da “RESOLUÇÃO” com a ocorrência de qualquer acidente com a sua pessoa;
- Providenciar o imediato resgate dos feridos, dando prioridade aos reféns e aos policiais, cuidando para que aqueles em situação mais grave sejam socorridos em primeiro lugar;
- Providenciar para que os bandidos sejam algemados e recolhidos a local seguro, e;
- Providenciar para que sejam adotadas as medidas de polícia judiciária cabível com relação aos criminosos.

Como bem se vê é imensa a gama de atribuições que recai sobre os ombros do Comandante da cena de ação. Por essa razão, a escolha do homem encarregado dessa missão deve ser a mais criteriosa possível principalmente no que diz respeito a sua qualificação técnica profissional.

3.11.2 Grupo de ação direta

a) Grupo tático

Além do Comandante da Cena de Ação e da equipe de negociação, existe um outro elemento operacional essencial para o gerenciamento de uma crise denominado de grupo tático, ou simplesmente “SWAT”, como é internacionalmente conhecido.

A “SWAT”, cujo nome é resultado da abreviatura da expressão inglesa “*Special Weapons and Tactics*” (Armas e Táticas Especiais), é um conceito relativamente recente na história policial.

Surgiu no início da década de 60, em Los Angeles/EUA, com a denominação inicial de SWT (Special Weapons Team), isto é, “Grupo de Armas Especiais”, como resultado da necessidade que a partir daquela época, algumas organizações policiais, norte-americanas sentiram de dispor de um grupo tático altamente treinado, capaz de enfrentar eventos críticos de altíssimo risco, com rapidez e eficiência.

Esse conceito baseava-se nos mesmos dos chamados comandos, que as forças armadas de alguns países da Segunda Guerra Mundial desenvolveram para as missões especiais, e tinha como idéia básica a concepção de que, para a realização de missões de altíssimo 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.

Inicialmente, as SWATs foram concebidas com um total de quinze homens. Depois o conceito evoluiu para efetivos de cinco homens e, finalmente, chegou-se a uma concepção ideal entre sete e dez homens.

Seja como for, o fato é que o conceito de “SWAT” é hoje uma realidade em todo o mundo, sendo raras as organizações que não dispõem de um grupo dessa natureza. Alguns desses grupos são muito famosos como é o caso das “SWATs” das polícias de Los Angeles e Miami; do HRT (Hostage Rescue Team) do FBI; do SAS (Special Air Service) da Inglaterra, do GSG-9 (Grenzschutzgruppe 9) da Alemanha; do GIGN (Groupe d’ Intervention de la Gendarmerie Nationale) da França e do GEO (Grupo Especial de Operaciones) da Espanha. No Brasil temos várias denominações, tais como: GATE (Grupo de Ações Táticas Especiais), COE (Comandos e Operações Especiais), TIGRE (Tático Integrado de Grupo de

Repressão Especial), GOE (Grupo de Operações Especiais), COT (Comando de Operações Táticas) dentre outras.

Uma "SWAT" é integrada basicamente por dois componentes táticos: os franco-atiradores (sniper), também chamados de atiradores de elite, e equipe de assalto (assalters), a quem incumbe a missão de resgate, propriamente dita.

Essa dicotomia, contudo é meramente teórica, para fins de planejamento operacional, por que, na prática, todo e qualquer integrante de um grupo tático deve possuir aptidão tanto para atuar como atiradores de elite (sniper) como para agir como atacante (assalters) do chamado grupo de assalto.

Toda "SWAT" é comandada por um policial denominado comandante do grupo tático, o qual não deve ser confundido com o comandante da cena de ação.

Segundo Monteiro (2000) o conceito de grupo tático baseia-se nos seguintes fundamentos doutrinários:

- É uma unidade paramilitar de pequeno porte (5 a 10 homens);
- Fundamenta-se na hierarquia, na disciplina e na lealdade;
- O recrutamento é feito na base do voluntariado, sendo a escolha pautada na conduta, na coragem e na experiência do candidato em soluções de crise;
- O grupo é submetido a treinamentos constantes e tão assemelhado quanto possível à realidade, e;
- Os seus integrantes trabalham em regime de dedicação exclusiva ao grupo.

Através destes fundamentos doutrinários verifica-se que estes grupos são eficientes e disciplinados, mas a organização policial deve exercer sobre eles um rigoroso controle, para não se tornarem perigosos e violentos, devendo-se evitar utilizá-los em missões onde não sejam necessários. Esse controle, não deve inibir a atuação ou prejudicar a coesão interna.

Os policiais que integram tais grupos, por correrem elevados riscos e estarem sujeitos a ocorrências com iminente risco de vida, necessitam ser recrutados voluntariamente e, ao passarem a integrar o grupo, deverão se submeter aos seus princípios, sob pena de exclusão.

A organização policial necessita dar a esses homens todo o apoio e assistência, tanto no caso de acidentes, como no caso de distúrbios, emocionais ou psicológicos, pois, toda ação tática tem que ser realizado com rapidez, surpresa e agressividade, sob pena da missão fracassar. Tal desempenho não pode vir ser

prejudicado por policiais com problemas emocionais.

Sendo os grupos táticos responsáveis pelas ocorrências de maior risco, e sujeitos aos problemas decorrentes, impõem-se inafastáveis princípios morais e que sejam dotados de rígidos fundamentos éticos.

Os fundamentos éticos dos grupos táticos são os seguintes: Responsabilidade coletiva; fidelidade aos objetivos doutrinários e técnicos; voluntariado; dever do silêncio.

A responsabilidade coletiva implica em que todos os integrantes do grupo são responsáveis solidariamente pelos atos praticados durante uma ação tática. Nessas condições, a responsabilidade de cada um aumenta, pois é responsável não somente pelo seu ato, mas também pelo de seu colega que integra o grupo como um todo.

O segundo fundamento ético é a fidelidade aos princípios doutrinários que um grupo tático somente deve ser empregado dentro da mais estrita e rigorosa observância dos princípios doutrinários do gerenciamento de crise. Esta recomendação é válida para os Comandantes das Polícias. Eles não devem por qualquer ocorrência rotineira acionar o grupo tático. A finalidade perspicua de um grupo tático é agir em situações de crise, quando existe perigo de vida de pessoas na condição de reféns.

O terceiro fundamento ético é o voluntariado. Vimos anteriormente que o voluntariado é a forma de recrutamento, mas também um fundamento ético, pois nenhum policial poderá ser coagido ou induzido a permanecer no grupo. Não importa o quanto à organização policial tenha investido no seu treinamento, se ele quiser ser desligado, não se deve impedir.

O último fundamento ético é o dever do silêncio. As atividades que o Grupo Tático executa são de caráter reservado, devendo ser preservado o seu sigilo, o integrante não pode comentar fora do grupo, missões, treinamento e informações recebidas. A doutrina dentro do princípio da lealdade faculta-lhe o direito-dever de discutir sobre os assuntos nos "briefings" e reuniões do grupo, exigindo correção de rumo, mas veda-lhe qualquer direito de divulgação sob pena de exclusão.

Este aspecto não representa uma violação ou inobservância de aspectos ligados à legalidade da ação, pois a apuração da infração penal é um quesito indispensável para a transparência das ações dos grupos táticos, o que se deve preservar é a ação especulatória da mídia que busca heróis ou bandidos.

b) Grupo de negociação

O grupo de negociação é estruturado com a finalidade de estabelecer as estratégias de negociação e, após aprovação do comandante da cena de ação, implementá-las conforme a doutrina de gerenciamento de crise. Esta equipe desempenha o papel de realizar a interlocução com os perpetradores, e neste sentido, é importante que ele esteja devidamente estruturado.

Para alcançar estes objetivos, a equipe de negociação deve funcionar como uma equipe e para isto, esta estruturada em:

- **Negociador principal:** é o interlocutor com os perpetradores; a ele incumbe a ligação entre o ponto crítico e os demais componentes da crise.

- **Negociador secundário ou reserva:** auxilia o negociador principal, registrando todos os contatos com os perpetradores, grava todas as conversações, fornece novos dados ao negociador principal, esta sempre em condições de substituir o negociador principal em caso de fadiga ou outros fatores e organiza todos os dados para que haja uma análise da situação.

- **Consultor:** é normalmente um especialista em comportamento, psicólogo ou psiquiatra, que necessariamente não necessita ser um policial e vai avaliar constantemente o estado mental do perpetrador e do negociador. Ele deve também, permanecer ao largo do processo de negociação para manter a objetividade além de indicar os instrumentos técnicos que auxiliem na negociação ou abordagem adequada a cada caso, a partir do perfil psicológico e comportamental das pessoas que estão no ponto crítico.

- **Chefe de equipe:** organizar o grupo, distribuir tarefas e supervisionar atividades, funcionando como elemento de ligação entre a equipe de negociação e os demais integrantes do grupo de ação direta. Ele está diretamente subordinado ao Comandante da Cena de Ação e submete a apreciação deste todas as deliberações e estratégias indicadas. Além disso, avalia o negociador principal e, em caso de inadequação na condução da negociação com os perpetradores, o substitui pelo negociador secundário.

O papel fundamental do negociador é o de servir de intermediário entre os causadores do evento crítico e o comandante da cena de ação. Funciona ele, portanto, como um catalisador no processo dialético que se desenvolve entre as exigências dos causadores do evento crítico (tese) e a postura das autoridades (antítese), na busca de uma solução aceitável (síntese).

Como se pode verificar, esse papel tático do negociador, hoje pacificamente assentado na doutrina de gerenciamento de crises, faz com que os policiais escolhidos para esse importante mister sejam bem treinados e dotados de características pessoais bem peculiares.

Dentre essas características, segundo a doutrina do FBI, poder-se-ia enumerar as seguintes: Conhecimento global da doutrina de gerenciamento de crises; Respeitabilidade e confiabilidade; Maleabilidade; Fleuma e paciência; Espírito de equipe; Disciplina; Autoconfiança; Autocontrole; Comunicabilidade, e; Perspicácia.

Essa listagem é meramente exemplificativa, constituindo, no conjunto, aquilo que poderia ser considerado como o perfil do negociador ideal.

Evidentemente, existem bons negociadores a quem falta algumas dessas qualidades, mas é óbvio que algumas delas são essenciais, não podendo faltar em nenhum negociador, como é o caso da responsabilidade e confiança e da comunicabilidade.

Um negociador que não inspira respeito e confiança nos seus pares e nos causadores do evento crítico não tem a mínima possibilidade de bom êxito. Daí resulta um dos grandes axiomas da negociação que é o de que negociador confiável torna a negociação viável.

O mesmo acontece com a comunicabilidade. Como esperar bons resultados de um negociador que não tenha qualidades semiológicas suficientemente desenvolvidas para se comunicar com desenvoltura, sob pressão, com pessoas perigosas, em momentos de crise?

Seja como for, o que importa destacar é que o negociador seja um policial dotado de certas características inatas ou adquiridas através de treinamento que possibilitem conduzir a negociação aos fins colimados pela doutrina e pelos responsáveis pelo gerenciamento da crise.

O negociador deve ser voluntário, preferencialmente um Policial experiente e em excelente estado físico e mental. Logicamente, deve ter facilidade para desempenhar tarefas cognitivas em estado de tensão.

O negociador, ainda, deve reunir algumas características desejáveis que serão determinantes no convívio com situações emocionalmente tensas.

Maturidade emocional para manejar com abusos, ridicularidades e declarações insultuosas, advindas do perpetrador. E neste particular, estas

situações limites também se originam das autoridades que pressionam os policiais para que dêem uma rápida solução ao problema.

Deve ser bom ouvinte e ter excelente habilidade como entrevistador, transmitindo confiança e credibilidade. Estabelecido um vínculo de confiabilidade entre o negociador e o perpetrador, as tratativas progressivamente mudarão e ao invés de discutirem-se posições, a tônica circundará princípios e o negociador poderá desenvolver um argumento lógico bastante consistente.

O negociador deve possuir uma grande capacidade de adequação aos vários extratos sociais de forma a compreender a realidade e os interesses de cada ator social envolvido.

Da mesma forma que seguir os fundamentos da doutrina de gerenciamento de crise rumo ao esforço em solucionar o problema através da negociação, deve aceitar o fato de que, se a negociação por qualquer motivo não prosperar, e havendo riscos para pessoas envolvidas, deverá auxiliar na preparação para ação de assalto (PONTES, 2000).

c) Grupo de vigilância técnica

É o grupo responsável por executar vigilância técnica sobre o local da crise, com o objetivo de obter informações para alimentar o Comandante da Cena de Ação e o Grupo de Inteligência. Deste grupo sairão às opções de vigilância que serão decididos pelo Comandante da Cena de Ação, e após instalarão os equipamentos necessários. O suporte tecnológico é indispensável para o registro de todos os acontecimentos, bem como a coleta de informações.

Neste particular salienta-se que o aporte de recursos tecnológicos também são indispensáveis para a resolução da crise, como forma de proporcionar aos profissionais envolvidos as melhores condições de trabalho possível (MONTEIRO, 2000).

d) Grupo de inteligência

O Grupo de Inteligência será responsável pela coleta, processamento, análise e difusão das informações. Desenvolverão as diretrizes investigatórias e manterão um quadro atualizado da situação da crise.

A atividade de inteligência é indispensável, na medida em que produz e coleta informações relacionadas ao caso. Equipes de coleta de informação, que percorrem

locais diversos em busca de qualquer dado que possa contribuir com o gerenciamento da crise, enfocam esforços para desempenharem suas tarefas com rapidez e confiabilidade.

Esta atividade deve ser desempenhada por pessoal especializado na área de inteligência policial estando ligados ao Comandante da Cena de Ação (MONTEIRO, 2000).

e) Elementos de apoio

Os elementos de apoio são para atividades administrativas com o objetivo de assegurar recursos financeiros, administrativos e logísticos para o adequado gerenciamento da crise. Instalar o posto de comando, providenciar alimentação, transporte, iluminação, equipamentos de isolamento, são exemplos de tarefas por eles desenvolvidas.

Estes elementos não desempenham tarefas relacionadas a estratégias e técnicas para o enfrentamento da crise, mas sem o seu apoio uma negociação vai enfrentar grandes dificuldades e o comandante da cena de ação ao invés de estar canalizando seus esforços para análise operacional da situação, estará envolvido com questões relacionadas, por exemplo, a alimentação que será fornecida em troca de um refém (MONTEIRO, 2000).

f) Elementos de assessoria

A complexidade e o grau de risco de uma crise, por vezes, exigem que o Comandante da Cena de Ação seja assessorado por especialistas que possam responder as suas indagações e dúvidas sobre assuntos de vital importância para o gerenciamento do evento.

Essa assessoria pode ser realizada por elementos especialistas nas seguintes áreas: Grupo Tático; Negociação; Vigilância Técnica; Mídia; Legal, e; Especialistas estranhos à atividade policial, como por exemplo, medicina, meio-ambiente, energia nuclear, entre outros (MONTEIRO, 2000).

O Comandante da Cena de Ação, embora tenha uma grande cultura policial e capacidade de exercer tal função, evidentemente, não conhecem em profundidade todas as áreas técnicas que envolvem um gerenciamento de crise, e o processo de tomada de decisão agrega uma gama de informações que advêm de especialistas de diversas áreas técnicas, conforme apregoa Herbert Simon, em sua clássica obra

o Comportamento Administrativo: “O processo decisório é complexo e depende tanto das características pessoais do tomador de decisões quanto da situação que está envolvido e da maneira como percebe essa situação” (SIMON, 1965, p. 58).

3.12 FASES DO GERENCIAMENTO DE CRISE

A doutrina de gerenciamento de crise do FBI (MONTEIRO, 2000) preocupou-se em estabelecer fases distintas de um gerenciamento de crise, uma vez que são etapas que merecem considerações especiais a respeito das providências que cada uma requer. De que adiantaria proceder uma negociação favorável e não viabilizar todas as condições para um fechamento organizado da crise; da mesma forma como estabelecer um processo de gerenciamento organizado se as medidas preliminares não foram observados ou como empregar um grupo tático se não os possuímos. Desta forma as fases do gerenciamento de crise são:

3.12.1 Pré-confrontação

É a fase que antecede à eclosão de um evento crítico, durante ela, a organização policial se prepara e se apresta para enfrentar qualquer crise que venha a ocorrer na sua área de competência. Como já foi tratado anteriormente, quanto mais treinada e preparada uma organização policial para o enfrentamento de uma crise, maiores são suas chances de obter bons resultados.

Esse preparo deve abranger todos os escalões da organização policial, através de uma difusão dos princípios doutrinários do gerenciamento de crise, seguidos de treinamento e ensaios que possibilitem a plena capacitação em níveis individuais, de grupo e de sistema.

Nessas condições, não apenas os indivíduos devem desenvolver uma metodologia de trabalho eficiente na resposta aos eventos críticos, mas também a implementação de um sistema institucional eficiente e padronizado. Os treinamentos, adestramentos e exercícios devem desenvolver a plena capacidade

de agir e decidir sob pressão.

A reciclagem da doutrina e das normas deve ser constante, visto a dinâmica das alterações estruturais e conjunturais, merecendo estudos continuados e uma atualização freqüente.

A pré-confrontação, contudo, não resume apenas o preparo das instituições policiais para o enfrentamento de uma crise, mas englobam também medidas e ações ligadas a antecipação e a prevenção.

A antecipação consiste na identificação de situações específicas que apresentam potencial de crise e a adoção de contramedidas que visem neutralizar, conter ou abortar tais processos. Planos de segurança em estabelecimentos prisionais, prédios públicos, locais de risco ou qualquer situação que determine uma possibilidade potencial para a eclosão de uma crise, como escoltas de segurança máxima; o elemento fundamental da antecipação é a existência de indicadores consistentes que indicam a clara evidência da possibilidade de uma crise.

A prevenção, por sua vez, é um trabalho mais genérico, realizado com o objetivo de evitar ou dificultar a ocorrência de um evento crítico ainda não identificado, mas que se apresenta de uma forma puramente potencial.

As medidas preventivas englobam uma série de procedimentos preventivos que podem contribuir efetivamente para minimizar os efeitos de uma crise ou impedir que ela ocorra; neste sentido, campanhas preventivas junto à comunidade, rotinas bem elaboradas e executadas em todos os órgãos e estabelecimentos públicos e privados e que podem resultar em um trabalho educativo e de resultados muito favoráveis.

3.12.2 Resposta imediata

A resposta imediata é a fase da confrontação onde a organização policial reage ao evento crítico. Esta reação consiste basicamente em dar o primeiro atendimento à ocorrência do evento crítico, dirigindo-se para o local para que a ação dos causadores da crise seja contida, o local seja isolado e iniciem-se as negociações.

Estes procedimentos básicos vão determinar uma maior ou menor

possibilidade de resolver-se a crise satisfatoriamente, pois eles, em sendo os primeiros procedimentos, determinaram o grau de adestramento e qualificação da polícia para o enfrentamento de uma crise. Neste particular, é que nota-se a incidência e a manifestação das maiores dificuldades que as polícias brasileiras, de um modo geral enfrentam para conduzir este tipo de evento.

As medidas preliminares do gerenciamento de crise na fase da resposta imediata são: **conter a crise, isolar o ponto crítico e iniciar as negociações.**

a) Conter

A ação de conter uma crise consiste em evitar que ela se alastre, isto é, impedindo que os seqüestradores aumentem o número de reféns, ampliem a área sob seu controle, conquistem posições mais seguras, ou melhor, guarnecidas, tenham acesso a mais armamento, etc.

b) Isolar

A ação de isolar o ponto, que se desenvolve praticamente ao mesmo tempo em que a de conter a crise, consiste em estremar o local da ocorrência interrompendo todo e qualquer contato dos seqüestradores e dos reféns (se houver) com o exterior. Essa ação tem como principal objetivo, obter o total controle da situação pela polícia, que passa a ser o único veículo de comunicação entre os protagonistas do evento e o mundo exterior.

O isolamento da área materializa-se não apenas pela implantação dos perímetros táticos, mas também pela interrupção das comunicações telefônicas do ponto crítico com o mundo exterior. A experiência tem demonstrado que quanto melhor for o isolamento do ponto crítico mais fácil se torna o trabalho de gerenciamento, e visa também disciplinar a movimentação de pessoas na área.

Isolar o local representa oferecer um instrumento tranquilizador da situação, pois vai afastar curiosos e conter ímpetos heróicos de policiais que eventualmente queiram adotar iniciativas descompassadas com as orientações de quem está no comando da ação. Impor uma barreira física entre o ponto crítico e o resto da população é delimitar uma área conflagrada onde está ocorrendo uma perturbação da ordem pública em relação ao espaço que está em estado de normalidade.

O isolamento é procedido com a finalidade de dimensionar espaços onde vão atuar elementos diversos que compõe o gerenciamento de crise. Os perímetros de

isolamento vão separar as pessoas que estão no ponto crítico, às equipes especializadas e as demais pessoas que não exercem nenhum papel ligado ao gerenciamento de crise.

O **primeiro perímetro** é o espaço onde estão localizados o(s) agente(s) causador(es) do evento crítico e possíveis vítimas, sendo o local destinado às ações da equipe de negociadores e grupo tático. Este perímetro deve estar protegido de qualquer situação externa que possa contribuir para o agravamento da situação. O sobrevôo de um helicóptero, a movimentação de policiais, uma aglomeração raivosa de populares, são exemplos de situações que podem provocar uma ameaça ao perpetrador e desencadear ações inesperadas.

O **segundo perímetro** é o espaço onde vão concentrar-se as pessoas que desempenham um papel específico no processo de gerenciamento de crise; o posto de comando, a equipe de negociadores, a equipe de inteligência, a equipe de apoio técnico, o apoio operacional (ambulâncias, bombeiros, comandante do isolamento, porta-voz) e as autoridades que compõe o plano político e técnico não policial (juizes, promotores, funcionários do primeiro escalão da segurança pública). As pessoas que integram este processo devem estar afastadas de qualquer influência externa, para que possam elaborar estratégias com a maior tranquilidade possível e reduzir os fatores que contribuem para o estresse.

Neste local também devem ser afastadas aquelas pessoas que não possuem encargos específicos no gerenciamento da crise: motoristas de autoridades, policiais que não compõem nenhuma equipe inserida no processo, ou seja, deverão permanecer neste perímetro somente aqueles que executam tarefas diretamente relacionadas com a crise. O comandante do isolamento, neste particular, exerce um papel de fundamental importância, pois ele deverá estabelecer critérios de triagem e identificação das pessoas que comporão o cenário.

O **terceiro perímetro** é o local onde se concentram aquelas pessoas que não desempenham papel específico no processo de gerenciamento de crise e, portanto o mais importante e difícil de ser estabelecido. Afastar os populares, a imprensa e os policiais que não compõem os elementos da crise, representa oferecer segurança a eles e aos que se encontram no ponto crítico. Estabelecer e manter o mais rápido possível o isolamento é prevenir a incidência de qualquer atitude precipitada ou que comprometa todos os fundamentos doutrinários e legais que envolvem o gerenciamento de crise.

c) Negociar (estabilizar)

Na fase de resposta imediata, o entendimento de negociação relaciona-se ao estabelecimento de contatos voltados a estabilização da crise. Normalmente, os primeiros contatos com o perpetrador ocorrem com policiais que não possuem conhecimentos de gerenciamento de crise ou técnica de negociação, daí até a chegada dos elementos que compõe uma crise a meta principal é estabilizar a crise.

O início das negociações é o terceiro passo essencial a ser dado pela autoridade policial que tomou ciência da crise. Mesmo que essa autoridade policial não seja aquela que ficará encarregado do processo de gerenciamento, é indispensável que ela dê início de imediato as negociações. O clima de profunda tensão e incerteza vivido pelos bandidos nos primeiros momentos da crise pode levá-los a uma atitude extrema, que poderá não se repetir no decorrer da crise, quando já obtiverem um controle da situação e passarem a disciplinar as suas palavras e emoções. Importantes dados e informações podem ser fornecidos pelos próprios bandidos nesses momentos iniciais de negociação, facilitando uma posterior diagnose da crise.

Estes primeiros contatos deverão obedecer alguns princípios estabelecidos para a negociação, que será mais detalhado a seguir, durante a fase do plano específico e que é desencadeado por elementos especializados. Contudo, fundamentalmente, se nesta fase houver alguma possibilidade ou manifestação de vontade dos perpetradores estabelecerem algum tipo de manifestação no sentido de se entregarem à polícia ou, ao contrário, imporem pressões para que sejam atendidas as suas exigências, é importante que o policial que faz os contatos preliminares exponha-se ao menos e tenha presente que é descartado estabelecer qualquer acordo que envolva: armas, coletes balísticos, troca de refém por policiais, bebidas alcoólicas ou drogas (PONTES, 2000).

3.12.3 Plano específico

Nesta fase, os responsáveis pelo gerenciamento, elaboram estratégias com o objetivo de solucionar a crise. Este processo cognitivo vai encaminhar a solução do conflito a partir de uma opção estratégica negociada ou tática.

a) Estratégia de negociação

A opção negociada é, naturalmente, a mais almejada porque envida todos os esforços possíveis no sentido de impedir que ocorram conflitos, decorrente de um agravamento da situação onde seja imperiosa a opção tática, como forma de garantir a integridade das pessoas.

A negociação é quase tudo no gerenciamento de crises porque busca soluções menos lesivas. Neste sentido a doutrina de gerenciamento de crises do FBI enfatiza que, "... gerenciar crises é negociar, negociar e negociar. E quando ocorrer de se esgotarem tantas as chances de negociação, deve-se persistir ainda mais..." (MONTEIRO, 2000). Os preceitos doutrinários evidenciaram que a negociação é considerada uma ferramenta indispensável e prioritária no processo de gerenciamento de crise.

A negociação deve estar norteada pelos seguintes objetivos:

- Ganhar tempo;
- Abrandar exigências;
- Colher informações;
- Prover suporte tático;
- Garantir a vida dos reféns.

Uma negociação envolve, em geral, lados opostos com interesses conflitantes. Portanto, o sucesso de uma negociação ancora-se em princípios básicos para que se aumentem as possibilidades de sucesso na sua condução.

Um dos pontos fundamentais que sustentam qualquer negociação, é o entendimento que se há um conflito de interesses, não há lados vencedores ou perdedores, pois este processo engloba trocas, acordos e decisões que contemplem interesses mútuos. Quando há vencedores, são de ambas as partes e da mesma forma, se há perdedores, são ambas as partes.

No trato destes interesses, há também que se ter a compreensão de que as tratativas e posições são construídas a partir do pressuposto que há credibilidade entre as partes. Um blefe, uma mentira ou uma opção tática mal sucedida, pode comprometer definitivamente qualquer possibilidade de se restabelecer uma nova fase de negociação.

Algumas táticas de negociação são indispensáveis para que se alcancem os objetivos desejados. No contato com o perpetrador procure ganhar tempo por que:

- Necessidades humanas básicas (comida, água, sono, etc) são realçadas;

- Ansiedade tende a se reduzir;
- Mais pessoas começam a pensar racional e menos emocionalmente;
- Estabelece-se a “Síndrome de Estocolmo”;
- Obtenção de informações aumentam as chances de decisões mais racionais;
- Melhoria qualitativa do vínculo entre o negociador e o perpetrador, confiança;
- Expectativas do perpetrador podem diminuir levando-o a concordar com as condições do negociador;
- O incidente pode simplesmente terminar por si mesmo.

A estratégia de se ganhar tempo, também pode decorrer em desvantagens como:

- Negociadores, grupo de assalto e pessoal de comando podem ser levados, pelo cansaço ou tédio, a decisões equivocadas;
- Pode haver perda de objetividade pelo negociador; tentativa de abreviar o incidente pode levar a ações precipitadas.

As técnicas de negociação também indicam estratégias para estabelecer-se contato com o perpetrador de forma eficiente, e para isto, devem ser observados alguns métodos que podem oportunizar uma melhor visualização da situação e torná-la mais razoável através do ganho de tempo.

Neste sentido, o contato pode ser estabelecido através de contato direto, ou seja, face a face, onde pode haver uma melhor avaliação do estado mental do perpetrador e o estabelecimento de vínculos. Contudo este método de contato é arriscado porque há a proximidade física, devendo ser observado as seguintes regras:

Certifique-se de estabelecer um acordo com o perpetrador, promessa de não agressão bilateral, e isto representa um diálogo tranquilo, amistoso e voltado à confiabilidade mútua. Dialogar com o perpetrador lhe apontando uma arma, ou vice versa, não indica a possibilidade de uma interlocução com vínculos de confiabilidade. Outro aspecto relacionado ao método de contato direto, é que ele não deve ser empregado com mais de um perpetrador por vez. O olhar firme, mas não agressivo, podem facilitar a comunicação. Além disso, há alguns cuidados que o negociador deve observar durante o contato direto:

- Tenha sempre uma rota de escape;

- Nunca dê as costas ao seqüestrador ou faça qualquer movimento brusco;
- Não invada o espaço do seqüestrador, atente para comportamento não verbal.

Além do contato direto, também poderão ser utilizados outros métodos para que se estabeleça comunicação através do telefone, do diálogo através de obstáculos físicos, bilhetes ou alto-falantes.

Estabelecido o contato através de um dos métodos anteriormente tratados, o negociador deverá procurar coletar os primeiros dados do perpetrador e dos que se encontram no ponto crítico, através de uma linguagem acessível e com perguntas que conduzam o perpetrador a dar respostas detalhadas e não lacônicas.

Também é necessário procurar estabelecer o estado emocional do perpetrador verificando se ele está:

- Pensamento coerente?
- Confuso ou lógico?
- Calmo, moderadamente ansioso ou em pânico?
- O que se pode fazer para reduzir o estresse? (facilitar a negociação)
- Determine o grau de dedicação à sua causa.
- Tem auxílio de companheiros?
- Pertence a algum grupo radical?

Nestes primeiros contatos é recomendável evitar posições negativas ou que imponham dificuldades na relação. Usar algo tipo “vou tentar conseguir isso com meu Chefe, mas creio que vai ser bastante difícil”, para depois de um tempo conveniente informar que aquela solicitação não foi aceita como algo razoável, é uma estratégia que conduz a reflexão sobre os motivos e os princípios que a fundamentaram e não apenas vais discutir-se uma simples posição. Não pergunte o que ele quer, deixe que ele mesmo faça seus pedidos. (PONTES, 2000).

O prazo fatal, que é a ameaça de vida do refém em troca de uma exigência, deve ser abrandado com o argumento da falta de competência do negociador em tomar uma decisão ou posição a respeito da solicitação. Desta forma é possível ganhar tempo e não ceder a uma exigência prematuramente.

Nesta fase também é importante manter o perpetrador tomando decisões, ouvindo-o, e evitando irritá-lo. Uma postura tranqüila, não deve ser confundida com insegura, o importante é que barganhar e eventualmente fazer pequenas concessões, vão dar prova de boa vontade, o que pode ser decisivo nas

negociações posteriores.

Nas primeiras etapas da negociação, o perpetrador pode ter cometido alguns atos ou até mesmo crimes antes de se estabelecer o canal de contato, por isso, assegure-se que, qualquer que tenham sido os últimos resultados, o que importa é o que vai acontecer dali por diante.

Não o obrigar o perpetrador a adotar medidas extremas, mas tentar convencê-lo de que ambos estão ganhando com o processo e conduzem as negociações a acordos honestos. Mantenha-se íntegro, caso contrário o processo de negociação estará severamente prejudicado.

Em relação aos reféns, é importante obter informações a respeito deles, contudo, nos primeiros contatos não lhes direcione muita atenção. Oportunamente pergunte não pelos “reféns”, mas sim pelas “pessoas”, incluindo o perpetrador em suas preocupações. Esta estratégia visa humanizar as relações entre os envolvidos no processo.

Durante as negociações você poderá barganhar algumas concessões que resulte na troca por reféns. Neste processo, com o objetivo maior de preservar vidas, dar prioridade a reféns feridos ou retirar do local de risco aquele que oferece maiores probabilidades de ser animalizado e sofrer agressões é a melhor estratégia. Aspectos estes existentes na “*Síndrome de Estocolmo*”, como se pode observar abaixo.

Para diagnosticar se a negociação vai bem, poder-se-á valer de alguns indicadores:

- Ninguém foi morto desde o início das negociações;
- A frequência de ameaças aos reféns diminuiu;
- O volume de diálogos com o perpetrador aumentou e fala-se menos em violência;

- Perpetradores mais calmos;
- Raciocínio mais lógico;
- Falam em aspectos subjetivos;
- Racionalidade;
- Diminuem as exigências.

Da mesma forma para detectar se a negociação vai mal, outros indicadores assinalam alguns aspectos como:

- Perpetradores evitam conversar;

- Agressividade aflorada;
- Raciocínio ilógico;
- Emotividade;
- Desencadeamento de ações violentas;
- Irredutível nas exigências;
- Morte recente (criança / policial).

Estes indicadores vão apontar qual a estratégia mais viável para a condição da resolução da crise, isto é se vai pender-se por uma opção negociada ou tática.

Constituem-se em regras e estratégias básicas de negociação:

- Escolha o momento correto para fazer contato;
- Estabilize e contenha a situação;
- Evite negociar cara a cara;
- Identifique-se como negociador;
- Estabeleça um código de reconhecimento;
- Evite as palavras: reféns, seqüestrados, superiores e problema;
- Ouvir muito e falar pouco sem cortar a conversa do perpetrador;
- Não responda a agressões;
- Demonstre respeito pelo delinqüente;
- Fale mais baixo e devagar;
- Não ameace os perpetradores;
- Evite truques e blefes;
- Nunca prometer o que não pode cumprir;
- Procurar ganhar tempo;
- Desconfie sempre;
- Abrandar exigências - regatear sempre;
- Cada concessão exigir algo em troca;
- Não permitir a troca de reféns;
- Policial não pode ser refém voluntário;
- Não conceder armas e munições;
- Não fornecer bebidas alcoólicas ou drogas;
- Nunca dizer não;
- Nunca ignorar exigências;
- Estimular a rendição;

- O refém é a garantia dos bandidos;
- Desenvolver “a Síndrome de Estocolmo”;
- Garantir a integridade dos bandidos;
- Não tome a iniciativa de sugerir nada;
- Não estabelecer nem aceitar prazos fatais;
- Pedir constantes provas de vida;
- Não envolver pessoas não policiais nas negociações;
- Gravar conversações e preservar documentos para perícia;
- Prestar atenção aos vícios de linguagem;
- Não delatar decisões táticas;
- Apoiar as ações táticas através da negociação;

A “Síndrome de Estocolmo”

O termo “Síndrome de Estocolmo” decorreu de uma crise ocorrida em 1973, na cidade de Estocolmo, capital da Suécia, onde em uma tentativa de assalto ao banco “Sveriges kredit Bank”, um homem armado foi cercado pela polícia durante a prática do crime. Imediatamente ele tomou como refém três mulheres e um homem, dando início à crise. Ameaçando matá-los, o perpetrador exigiu o afastamento da polícia e que fosse conduzido até o local um antigo companheiro seu que se encontrava preso. As negociações prolongaram-se por seis dias, e neste período os reféns foram animalizados e mantidos no caixa forte do banco.

Com a evolução das negociações os perpetradores optaram em se entregar e saíram do banco protegidos pelos reféns, que eram utilizados como escudos; os reféns com as mãos para cima eram enfáticos em pedir que a polícia não fizesse nada contra os perpetradores.

Tempos depois, uma das reféns manifestou grande estima por um dos perpetradores e passou a visitá-lo na prisão com o propósito de, após o cumprimento da pena, casarem. Comprovadamente, apurou-se que durante a crise, ambos não estabeleceram qualquer tipo de contato íntimo, ao contrário, todos os reféns eram freqüentemente submetidos a situações de grande estresse (SOUZA, 1996).

Curiosamente, em situações semelhantes outros reféns manifestaram sentimentos de identificação e simpatia pelos reféns. No Brasil, um dos casos mais significativos foi o da rebelião no Centro Penitenciário Agro Industrial de Goiás

(CEPAIGO) onde um grupo de detentos durante uma campanha de revisão de penas promovido pelo Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, fizeram autoridades do poder executivo e judiciário reféns nas dependências do presídio. Terminada a crise o Presidente do Tribunal de Justiça, que era refém, manifestou publicamente sua admiração e respeito ao detento LEONARDO PAREJA, que era um dos líderes.

Alguns fatores são indicados como favoráveis ao surgimento da “*Síndrome de Estocolmo*”, sendo eles: local de confinamento restrito e pequeno; inexistência de revezamento entre os perpetradores na guarda dos reféns; condições adversas comum a perpetradores e reféns; tempo prolongado de confinamento alimentam sentimentos comuns.

No processo de negociação, alguns itens poderão ser negociados como forma de estimular a ocorrência da “*Síndrome de Estocolmo*”. Dentre elas fornecerem alimentos pré-prontos pode favorecer que um dos reféns tenha que adotar providências no sentido de providenciar a produção da refeição; entregar equipamentos de primeiros socorros pode induzir a cuidados mútuos; franquear o acesso de um médico, além de demonstrar preocupação com os reféns e coletar informações, podem criar situações que induzam perpetradores e reféns terem cuidados comuns. (MONTEIRO, 2000).

A negociação como opção tática

Salienta-se que antes de uma abordagem mais detalhada da negociação e do emprego tático, costumava-se estereotipar a figura do negociador como a de alguém que simplesmente se utilizava de todos os meios persuasórios ao seu alcance para conseguir a rendição dos elementos causadores da crise; quando esse objetivo não era atingido, a tarefa do negociador estava encerrada e a solução da crise ficaria a cargo do grupo tático. Era como se as negociações e o grupo tático tivessem duas missões distintas e excludentes entre si. Com o desenvolvimento dos preceitos doutrinários, ficou evidente que a negociação e a opção tática convergem rumo aos mesmos objetivos que são o de preservar vidas e aplicar a lei, e, portanto, agregam esforços combinados para atingir este fim.

A doutrina do FBI mostra que essa concepção revelou-se errônea, porquanto os dois grupos têm, de fato, a mesma missão, isto é, resgatar pessoas tomadas como reféns, e que tal missão permanece a mesma ao longo de todo o evento crítico (MONTEIRO, 2000).

De sorte que, se porventura houver a decisão de uso de força letal, não é o caso dos negociadores serem afastados, mas de utilizarem todos os seus recursos no sentido de apoiar uma ação tática coordenada.

Em outras palavras, o negociador (ou negociadores) tem um papel tático de suma importância no curso da crise.

Esse papel tático, segundo o FBI, pode ser desempenhado de três maneiras: através da coleta de informações, durante as negociações; da utilização de técnicas de negociação que otimizem a efetividade do risco ('risk effectiveness') de uma ação tática e pelo uso de técnicas de negociação específicas, como parte de uma ação tática coordenada.

Vejamos então como pode se processar, em cada uma dessas modalidades, o papel tático do negociador.

Na coleta de informações o negociador é a mais confiável fonte de que pode dispor o comandante de cena de ação. Através dele, é possível saber a respeito da condição mental, do estado de espírito e da personalidade dos elementos causadores da crise.

Além do mais, pode um negociador colher preciosas informações através das seguintes táticas:

Durante o diálogo, o negociador pode obter ou confirmar informes acerca do verdadeiro número de perpetradores, de reféns, armas, exigências, nomes e posição social das pessoas envolvidas, etc. Em suma, todos os elementos essenciais de informação de que tratamos anteriormente.

Outra forma de coletar informações é quando o negociador consegue efetivar algum acordo que resulte na soltura de reféns. Isso proporciona a oportunidade de se estabelecer dados preciosos de alguém que estava no interior do ponto crítico, dados esses que podem ser analisados e cotejados com outros obtidos de outras fontes.

Também a retirada de recipiente com água, comida e remédios podem possibilitar assim a coleta de impressões digitais para confirmação da identidade dos causadores da crise ou dos reféns.

A aproximação do ponto crítico com o objetivo de dialogar ou fazer entregas (de comida, água, cigarros, etc...), possibilita uma observação mais próxima e detalhada do interior do ponto crítico, com a conseqüente coleta de dados que podem ser de grande importância para orientação do grupo tático. Nesta

oportunidade também podem ser procedidos registros, filmagens, fotos, do ponto crítico e das pessoas que lá se encontram, através de equipamentos discretos além, de coletar declarações escritas dos perpetradores ou dos reféns, para análise.

As técnicas de negociação para otimizar a efetividade do risco (*"risk—effectiveness"*), são aquelas que o negociador utiliza com a finalidade de tornar menos arriscada a ação tática a ser porventura desencadeada pelo grupo tático.

No exercício desse papel, o negociador poderá utilizar-se de recursos para viabilizar uma situação que proporcione a coleta de informação; articular estórias cobertura para justificar aos bandidos algum ruído ou movimento estranho causado pelo grupo tático nos seus preparativos para o ataque, ganhar tempo através de conversas prolongadas com os causadores da crise visando um melhor amadurecimento das decisões do grupo tático, prolongar a negociação para que o plano de ataque possa ser melhor detalhado e ensaiado pelo grupo tático, postergar qualquer decisão como forma de estabelecer a "Síndrome de Estocolmo" entre os que estão no ponto crítico e desenvolver um estreito relacionamento confiável com os perpetradores de modo a torná-los mais receptivos as idéias, sugestões e propostas dos responsáveis pelo gerenciamento da crise.

Técnica de negociação pode fazer parte de uma ação tática coordenada onde o negociador pode ser utilizado para apoiar diretamente uma ação tática. Nesse decisivo papel, o negociador, como coadjuvante do plano de ataque elaborado pelo grupo tático poderá:

Conseguir o ingresso de pessoas no ponto crítico, sob o pretexto de fazer entregas (de água, alimentos, cigarros, etc.), de prestar socorro médico, de realizar reparos em instalações, etc.; conseguir a introdução de um cavalo de Tróia no ponto crítico, antes do ataque; identificar o líder ou o tomador de decisões dos responsáveis pelo evento crítico, estabelecer a sua localização e mantê-lo distraído numa conversa, no momento crucial do ataque; arranjar tarefas para ocupar os bandidos, localizando-os em posições onde eles representem uma menor ameaça aos reféns ou onde eles se tornem menos capazes de obstruir uma missão de resgate; fazer com que os reféns possam estar em posições de menor perigo ou onde o socorro seja mais viável, no momento do ataque; possibilitar a aproximação de um veículo ou de outro objeto que facilite a ação dos snipers; arranjar uma estória cobertura e ruídos paralelos (o funcionamento de geradores de emergência, por exemplo), para ocultar ruídos provocados pelo grupo tático; fazer concessões

importantes aos bandidos, levando-os a acreditar estarem obtendo êxito, o que resultará numa queda natural do seu estado de alerta e de suas defesas psíquicas, fator esse de muita importância para que sejam apanhados desprevenidos.

O negociador não policial

Os órgãos policiais que não possuem doutrina, normas ou qualquer tipo de regulamentação a respeito da doutrina de gerenciamento de crise ou de negociação, correm o risco de em ocorrendo um evento crítico, criarem condições para que religiosos, psicólogos, políticos, magistrados, promotores públicos, funcionários da administração direta que não sejam policiais, atuem como negociadores (PONTES, 2000).

Tal prática tem-se revelado inteiramente condenável, com resultados perniciosos para um eficiente gerenciamento dos eventos críticos, e a sua recidiva somente encontra explicação razoável no fato de a grande maioria das organizações policiais do país não ser dotada de uma equipe de negociadores adequadamente treinada para esse mister.

A falta de alguém capacitado para negociar, pode conduzir as organizações policiais que se enquadram nesta característica, aceitar qualquer um que voluntariamente se apresente para ser negociador.

As polícias que desenvolveram em primeira às doutrinas de gerenciamento de crise depararam-se com o questionamento se a função do negociador poderia ser desempenhada por pessoa que não fosse policial.

O uso de negociadores não policiais é uma experiência por que já passaram quase todas as organizações policiais, especialmente quando, historicamente, as primeiras crises necessitaram da intervenção de alguém para servir de intermediário ou interlocutor entre os causadores dos eventos críticos e as autoridades policiais.

Os melhores indícios fortalecem a idéia de que os primeiros negociadores foram não policiais. A falta de doutrina e regulamentação normativa criaram lacunas que em determinadas circunstâncias, o conflito de competência é evidente. (PONTES, 2000).

Também a falta de estrutura funcional das polícias conduz as autoridades a optar em agir conforme critérios pouco definidos, pois deparar-se diante de uma polícia, que, devido ao seu despreparo doutrinário, pretende solucionar o evento através da cega aplicação da lei, com a rendição incondicional dos infratores, gera

decisões voltadas à solução do problema; a questão é como? Nessas condições, a intervenção de alguém, alheio aos quadros policiais, que pudesse servir de mediador, possibilitando assim que o evento fosse solucionado através de concessões mútuas indica uma decisão mais razoável.

Essa é, com toda certeza, a conjuntura ainda hoje vivenciada pela maioria das organizações policiais brasileiras, as quais, a mingua de uma doutrina e de um preparo adequado para enfrentar crises, socorrem-se do amadorismo e da improvisação para solucionar o problema, valendo-se de quaisquer meios ao seu alcance, inclusive de negociadores improvisados.

As doutrinas vigentes consideram esta posição superada e perigosa porque a atuação de um negociador não policial ou policial que desconheça a doutrina de gerenciamento de crise é uma opção de alto risco, comparado a entregar a direção de um veículo para alguém que não está habilitado para dirigir.

A doutrina do FBI (MONTEIRO, 2000) enfatiza que: "... as pessoas, em virtude de geralmente não terem sido treinados para a negociação, tenderão, provavelmente, devido ao estresse causado pela situação, a se apegar aos seus modos e maneiras de falar, ao dialogarem com os bandidos...". Sendo assim, de acordo com a doutrina, os religiosos tendem a se manter excessivamente moralistas ou teológicos, os advogados sentirão dificuldade em decidir por qual dos lados estariam atuando, e até mesmo os profissionais de psiquiatria, se não tiverem um treinamento prévio a respeito de gerenciamento de crises, em pouco ou nada poderão contribuir, porquanto estão acostumados a serem procurados por pessoas que vão lhes pedir auxílio, e nunca por pessoas que resistam a esse auxílio.

Outro tipo de negociador não policial de que freqüentemente se valem os responsáveis pelo gerenciamento de crises são os familiares de algum dos bandidos. Esta opção também é descartada na medida em que um familiar direto do perpetrador pode ser considerado por ele o causador por aquela situação estar ocorrendo, além dos motivos antes elencados.

O grande argumento contra a utilização de negociadores não policiais não é tanto a sua falta de preparo, mas a total inexistência de compromisso entre eles e a polícia. Quem pode garantir que, nos contatos realizados com os bandidos, o negociador não policial vá se manter fiel às orientações e propostas emanadas do Comandante da Cena de Ação.

Mesmo que tal pessoa tenha interesse na solução do evento (um juiz ou um

promotor de justiça, por exemplo), quem pode garantir que ela aceitará as diretrizes da polícia, principalmente se, na fase de planejamento específico, estiver se esboçando uma solução com emprego de força letal.

Dentro dessa ordem de idéia, a doutrina do gerenciamento de crises considera inteiramente condenável o emprego de negociadores não policiais.

Psicólogos, psiquiatras e até outros especialistas em ciências comportamentais podem e devem ser bem-vindos ao local da crise, mas a sua atuação se deve limitar tão somente à prestação de assessoria ao comandante da cena de ação e aos negociadores policiais.

O Agente Especial, DWAYNE FUSELIER (1986), citado na doutrina do FBI, é categórico ao afirmar que *"... a menos que haja razões específicas em contrário, os negociadores devem ser recrutados entre policiais com treinamento apropriado, assessorados por consultores profissionais em psicologia, se necessário"*.

Ainda sobre o negociador, duas últimas recomendações devem ser feitas. A primeira delas é a de que o comandante da cena de ação se abstenha totalmente de atuar como negociador, ainda que tenha treinamento específico sobre esse assunto e se sinta à vontade para assumir esse papel.

A experiência tem demonstrado que o comandante da cena de ação nunca é um bom negociador porque o negociador não pode ter poder de decisão. Se isso acontecer, os elementos causadores da crise logo perceberão esse detalhe e passará a interpelá-lo diretamente, instando-o a que atenda imediatamente essa ou aquela exigência, eliminando assim as possibilidades de procrastinação, tão necessárias para se ganhar tempo no curso de uma crise.

Por outro lado, ao se tornar negociador, o comandante da cena de ação, além de desviar os seus esforços e a sua concentração mental de inúmeros outros assuntos importantes que envolvem a situação a missão de gerenciar a crise, tornar-se-á um negociador insuscetível de ser julgado no seu desempenho, pois a tarefa de avaliar e se for o caso substituir o negociador cabe ao próprio comandante da cena de ação, e se este é o negociador, quem o irá avaliar?

A segunda recomendação é no sentido de que se evite utilizar homens do grupo tático, como negociadores, vez que a função que desempenha em uma crise é direcionada a possibilidade de emprego de força e estando preparado para tal, pode ocorrer a tendência de que o policial incline-se para condução do plano específico rumo à opção tática.

b. Estratégia tática

A opção tática é a menos desejada no processo de gerenciamento de crise porque pressupõe o emprego do Grupo Tático. A sua utilização é aconselhada somente em casos terminais que indicam um grave desvio dos objetivos principais do gerenciamento de crise, como por exemplo, as negociações tornam-se inviáveis e os reféns passam a sofrer agressões ou são colocados em uma situação onde o risco de vida é grave e iminente.

Toda a opção tática pressupõe uma ação rápida e eficiente, e neste sentido o grupo tático sustenta os seus ensaios com este objetivo, visando minimizar os riscos para pessoas. Neste particular, o perpetrador sofre grandes possibilidades de ter sua atitude neutralizada conforme o seu grau de ameaça. Um perpetrador que reage violentamente contra a polícia ou contra os reféns reduz as possibilidades de ter sua integridade preservada.

Muitas são as opções táticas que podem ser empregadas, e o comandante do grupo tático vai submeter ao comandante da cena de ação quais as opções possíveis para que haja uma análise e tomada de decisão. A opção tática eleita está diretamente ligada a ações menos lesivas e mais eficientes. (MONTEIRO, 2000).

Dentre as diversas alternativas, a última opção tática é o assalto, pois envolve riscos a todos os elementos envolvidos (reféns, policiais, bandidos). Devemos enfatizar que para um assalto obter sucesso a situação tática deve estar favorável, o time tático deve ser excelente, bem treinado e bem equipado, para minimizar todos os fatores que compõe a complexidade de uma crise. Dado o extremo risco e dificuldades que estão associados a um assalto tático, este deverá ser empregado em circunstâncias muito especiais, sustentado em situações de extrema gravidade ou que favoreçam a uma solução mais próxima com os objetivos do gerenciamento de crise, como:

- O risco iminente de perigo de vida dos reféns ou;
- A avaliação do Comandante do grupo tático julgar que a situação tática oferece considerável expectativa de sucesso.

Todo assalto é baseado em fundamentos teóricos que caracterizam uma opção tática tecnicamente eficiente. O primeiro fundamento é a **surpresa**. O Grupo Tático deve aproximar-se do ponto de entrada sem ser detectado, de forma a impedir qualquer ação defensiva dos perpetradores. Os fatores que influenciam esta aproximação silenciosa são: Cobertura da equipe de negociação; Horário escolhido

para o assalto; Disciplina do Grupo Tático na aproximação.

O segundo fundamento teórico determinante de uma ação tática é a **agressividade da ação**. Após arrombado o ponto de entrada, devem ser empregados efeitos de choque no ponto crítico, para manter a superioridade da ação do grupo tático. Estes efeitos de choque podem ser:

- Mecanismos de distração durante a entrada;
- Cargas explosivas para abertura do ponto de entrada;
- Postura dos integrantes do grupo tático.

O terceiro fundamento teórico de uma ação tática é a **rapidez** durante o assalto. Quanto maior o tempo para se chegar aos reféns, maior o perigo. Porém, o homem deve ser rápido o bastante, mas que consiga pensar no que está executando. A tendência normal é de que os pés estejam à frente da cabeça. A segurança vem em primeiro lugar, se o grupo tático não tiver segurança ele não conseguirá salvar os reféns com vida, pois agindo muito rápido aumenta-se a possibilidade de erros.

A ação deve intimidar e sobrepujar os bandidos a tal ponto que o instinto de sobrevivência force a sua atenção dos reféns para os policiais, neste breve momento de indecisão, os policiais, tendo teoricamente as vantagens do treinamento superior, da surpresa e do equipamento de proteção, serão capazes de neutralizar os bandidos e separá-los dos reféns.

As opções táticas empregadas dependerão das condições de cada caso, e serão analisados o objetivo (ponto crítico), as condições do terreno, as condições meteorológicas, o armamento de que dispõem os bandidos e as próprias condições de equipamento e pessoal do grupo tático. Nestas condições o comandante da cena de ação e o comandante do grupo tático decidirão qual a melhor opção.

Uma crise que começa em um determinado local, pode se deslocar para outro. Por exemplo, se o perpetrador solicitar ou conseguir apanhar um automóvel, terá que considerar outras opções:

- Assalto ao prédio antes do veículo sair;
- Assalto ao ar livre, quando sair do prédio e antes de entrar no veículo;
- Assalto no automóvel, antes de partir;
- Assalto de emboscada ao veículo, após partir;
- Assalto ao ar livre, quando sair do automóvel e antes de entrar em uma nova edificação;

- Assalto ao novo cativo.

A opção tática pressupõe uma série de alternativas que podem ser empregadas de acordo com as condições da situação. Estas opções táticas podem ser: assalto a área confinada; interdição em campo aberto; emboscada a veículo; infiltração sigilosa ao ponto crítico; ataque integrado; assalto de emergência.

3.12.4 Resolução

Esta é a última fase da crise, ou seja, quando o plano específico é posto em execução, o comandante da cena de ação terá como alternativa a opção negociada ou a opção tática.

Nesta fase independentemente da opção selecionada, todos os esforços devem ser mobilizados para que as decisões implementadas ocorram conforme o planejado. Se o perpetrador decide se entregar, todas as medidas devem ser adotadas para que ele, uma vez estando sob a tutela do Estado, sua integridade deve ser preservada contra a ação de uma população raivosa, ou a maus tratos de policiais que eventualmente tenham tido perdas durante a crise.

Na opção negociada, três alternativas conduzirão à resolução da crise, sendo elas a **rendição**, a **resiliência** ou a **transferência do local da crise** (PONTES, 2000).

A **rendição** é a alternativa mais almejada na resolução da crise, pois elimina qualquer forma de alastramento ou conseqüências posteriores. A negociação é conduzida neste sentido e normalmente os perpetradores optam por esta alternativa quando a negociação ofereceu-lhe garantias necessárias para a rendição, há o arrependimento, falta de coragem para prosseguir ou há ausência de refém. Um cenário bem estruturado e uma negociação bem conduzida favorecem este tipo de resolução porque o perpetrador identifica poucas chances de empreender qualquer tipo de reação e ao mesmo tempo sente-se protegido quando da rendição. A situação é completamente inversa quando a polícia está mal estruturada e as negociações são confusas e sem critérios.

A outra opção negociada é a **resiliência**, que é a autorização de fuga dos perpetradores com os reféns. Esta opção ocorre, quando a negociação torna-se

inviável e a opção tática oferece poucas possibilidades de sucesso. É uma situação complicada em que na ponderação das prioridades sabe-se que em uma opção tática os reféns praticamente não possuem possibilidades de saírem vivos do local. Há que se ter presente que este tipo de alternativa, uma vez que os perpetradores vão às ruas livremente, pode gerar novas crises, cometer novos ilícitos penais ou defrontar-se com a polícia, que nestas situações tende a estar pouco controlada.

A terceira opção negociada é a **transferência de local**. Nesta situação o objetivo é enfraquecer a posição dos perpetradores com a mudança do espaço físico que ocupam. Por exemplo, autorizar que eles saiam de um prédio e entrem em um veículo, pode modificar as possibilidades de sucesso de uma opção tática. Contudo há que se ter presente que esta alternativa pode inviabilizar uma nova possibilidade de negociação.

Finalmente a resolução pode ser encaminhada através da opção tática, que será elencada após posterior avaliação do Comandante do Grupo Tático e aprovação do Comandante da Cena de Ação conforme as alternativas anteriormente citadas na fase anterior.

Para encaminhar a resolução de uma crise, é necessário o entendimento de adotar-se todas as medidas facilitadoras à apuração da infração penal, etapa esta em que a polícia judiciária passa a desempenhar o papel constitucional que lhe corresponde.

Para isto, algumas providências devem ser observadas como forma de proceder à resolução da crise conforme o planejado:

- Adaptar os perímetros de isolamento caso a dinâmica da ação tática tenha sido escolhida, como forma de evitar que hajam pessoas feridas que estão fora do ponto crítico;
- Avisar a todos os policiais para se posicionarem em locais apontados como seguros pelo chefe do grupo tático;
- Tomar providências com relação à perfeita identificação dos perpetradores e dos reféns, após o término do plano específico;
- Providenciar o imediato resgate dos feridos, providenciando nos meios que possam agilizar este atendimento;
- Providenciar para que os perpetradores sejam algemados e recolhidos a local seguro;
- Providenciar para que sejam adotadas as medidas de polícia judiciária

cabíveis com relação evento crítico;

- Providenciar o recolhimento e a devolução do material porventura cedido ao PC (cordas, binóculos, lanternas, equipamento de escuta técnica, estojos de primeiros socorros, etc.);
- Elaborar relatórios porventura exigidos pelos seus superiores;
- Providenciar perícias do local;
- Realizar, tão logo quanto possível, uma avaliação crítica dos resultados;
- Efetuar uma última entrevista com os representantes da mídia, informando-os sobre os resultados da crise; e
- Providenciar o apoio psicológico necessário para os policiais porventura afetados por traumas resultantes do evento crítico.

Uma resolução mal conduzida pode produzir resultados que comprometam todos os esforços empreendidos nas fases anteriores e invalidar qualquer estratégia implementada.

3.13 DIFERENCIAÇÃO DE REFÉM E VÍTIMA

A estratégia do Gerenciamento de Crise, em casos de eventos críticos, é definida basicamente pela necessidade de imediata ou não da ação tática, na qual a decisão do uso da força letal fica implícita.

Segundo Thomé e Salignac (2001), a abordagem das diferenças no tratamento entre casos em que o uso da força letal é imperioso e aqueles em que se verifica a possibilidade de resolução pacífica significa, em última análise, optar por estratégias completamente diferentes entre si, tanto no aspecto logístico (postura e posicionamento do grupo tático e escolha do negociador, que deverá ser o mais habilitado possível em táticas de assalto e balística, entre outros assuntos) como na ampla discussão de detalhes, que vão da viabilidade política da ação até a previsão das repercussões, na opinião pública, das medidas implementadas.

O Gerente da crise e o negociador são as pessoas mais habilitadas a realizarem a definição primária da adoção da ação tática, ao identificar as motivações e potencial de letalidade do causador do evento crítico, não se admitindo, neste caso, o dimensionamento a maior ou a menor dessas

características, sob pena e risco de ações táticas extemporâneas, resultando em mortes desnecessárias.

O primeiro passo é a clara percepção das motivações do causador do evento crítico em relação à pessoa capturada. Em que condições ela se realizou? Por quanto tempo o causador mantém a pessoa cativa? Qual o seu relacionamento com a pessoa capturada? O estado mental do causador está alterado, com sinais de disfunção grave? Tentará ou não escapar ou reagir violentamente? Qual o comportamento do causador do evento crítico em relação à pessoa capturada? Trata-a com desprezo, agride e faz ameaças de morte? As respostas a essas perguntas poderão indicar ou não alta possibilidade de violência do causador contra a pessoa capturada, obrigando o Gerente da crise a adotar cautelas que incluem opção pela negociação tática com a conseqüente previsão de acionamento do grupo tático.

Assim, e para efeito de melhor orientar a conduta do negociador e do gerente da crise, THOMÉ e SALIGNAC (2001), conceitua duas situações em que a pessoa capturada se enquadra: será refém ou vítima. No primeiro caso, a pessoa capturada tem valor real para o causador do evento crítico, que dela se valerá para a obtenção de algum tipo de vantagem ou benefício real, palpável, claramente expresso e, muitas vezes, quantificável. Para exemplificar pode-se citar o causador que foi surpreendido pela polícia no momento da prática de um delito (assalto a banco) como forma de garantir sua sobrevivência física e uma fuga eventual captura pessoas e tenta trocá-las por veículos. Não existe nenhuma intenção clara do causador em cometer violência contra os capturados, antes, tal atitude lhe será prejudicial – está é, claramente, uma situação em que a pessoa capturada é Refém.

No segundo caso, o causador do evento crítico foi surpreendido pela polícia em meio a um ritual de magia negra, no qual se prepara à execução de uma criança. O causador alega que somente o sacrifício humano apaziguará sua divindade, que com ele mantém incessantes diálogos. Avisa aos policiais que a mera interrupção do ritual provocará tragédias imensas que atingirão toda a humanidade, e prepara-se para degolar a criança. Essa criança é uma vítima, pois não apresenta nenhum valor para o causador, exceto o de possibilitar a consecução de seus objetivos, que incluem necessariamente a sua morte. O desequilíbrio mental do causador do evento crítico é evidente, e a ação tática é inevitável.

Esta definição, aparentemente simples, poderá se revestir de grande

complexidade em eventos críticos em que o número de causadores de eventos críticos e de pessoas capturadas é grande. Situações em presídios são extremamente complicadas em função dessa dificuldade em se identificar quais as pessoas capturadas são ou não significativas para seus captores, tornando-se muito difícil diferenciar eventuais reféns ou vítimas, mormente quando outros prisioneiros são capturados.

O sucesso na solução de uma crise começa, necessariamente, por esta etapa: a identificação das pessoas capturadas que merecem especial atenção. A definição de quem é refém ou vítima proporciona uma clara delimitação do trabalho inicial do negociador auxiliando o gerente da crise a definir a escolha das alternativas táticas (negociação, técnicas não letais, sniper e invasão tática) a serem empregadas em cada caso.

Segundo o Centro Regional de Treinamento em Segurança Pública (TREINASP, 2005) da Secretaria Nacional de Segurança Pública do Ministério da Justiça, consideram-se todas as pessoas sendo mantidas ou confinadas ilegalmente pelo uso da força ou a ameaça do uso da força como "reféns". O desfecho bem sucedido do incidente vai depender da sua análise, sua estratégia e sua habilidade para determinar a motivação do causador do evento crítico. O comportamento dele pode variar conforme sua demanda de: "instrumental a expressivo".

As demandas instrumentais (consideradas no caso de reféns) têm como foco principal:

- racional;
- orientado para um objetivo;
- demandas substantivas.

Pode-se citar como demandas instrumentais: o dinheiro, transporte, fuga, mídia, e/ou mudanças políticas/sociais. Os objetivos são concretos e orientados por uma "agenda". As demandas são tangíveis e substantivas. A estratégia de negociação envolve o uso de técnicas de barganha. Este é um exemplo da definição textual de um incidente com reféns. Exemplo: "Se você não me conseguir um carro, eu vou matar o caixa". Outro exemplo típico de ocorrência de crises onde os pacientes identificam-se com as características de reféns foi a crise nacionalmente divulgada do ônibus linha 174 no Rio de Janeiro, onde após um assalto frustrado o causador do evento crítico fez várias pessoas como reféns como garantia de sua vida e uma possível fuga, tanto é que em momento algum da ocorrência ele feriu

alguma pessoa, motivo pelo qual a polícia podia continuar negociando, para evitar o desfecho trágico que teve.

As demandas expressivas (consideradas no caso de vítimas) têm como foco principal:

- manifestações emocionais;
- direcionado para exibição;
- sem objetivo claro;
- demandas não-substantivas/sem sentido.

Este comportamento é impulsionado emocionalmente. Emoções comuns expressadas ou observadas podem ser raiva, frustração ou ira. O objetivo do indivíduo pode ser acabar com uma dor, demonstrar poder ou importância, procurar vingança, expressar indignação ou desespero em relação a alguém ou alguma coisa, tentar a reconciliação de um relacionamento, fazer uma declaração, ou cometer suicídio. Exemplo: "Eu vou fazer ela sofrer da mesma forma que ela me fez sofrer". Pode-se exemplificar ocorrências de crise em que as pessoas identificam-se com as características de vítima, a ocorrência ocorrida no final de 2007 na Praia Grande, Estado de São Paulo onde o rapaz mantia sua namorada como vítima com uma arma de fogo em virtude de ela ter encerrado o namoro contra a sua vontade, sendo que a polícia deveria ter partido para uma negociação tática com o emprego do grupo tático para neutralizá-lo, sendo que ao insistir na negociação permitiram que o causador do evento crítico matasse a vítima e logo após cometesse suicídio, pois seu desejo era de vingança.

Em qualquer situação, a perspectiva do sujeito é a questão chave. Ele vê a pessoa como um refém (moeda de barganha) ou como uma vítima (um alvo para sua ira). Não haver nenhuma demanda pode significar que você tem uma vítima.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 PROCESSAMENTO DE DADOS

Para o processamento dos dados quantitativos do referente estudo, foi utilizado o software Microsoft Excel, a fim de processar análises estatísticas descritivas dos dados apresentados durante a pesquisa. A utilidade de um instrumento de informática é maior quando a análise dos dados é complexa e requer a observação de co-ocorrências, ou seja, quando são identificados vários indicadores relativos a uma mesma categoria analítica.

O processamento dos dados qualitativos da pesquisa obtidos através das questões do instrumento de coleta de dados foi feito por análise de conteúdo, a fim de reforçar os dados quantitativos obtidos.

4.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O tema gerenciamento de crise, em nível nacional e principalmente à nível Estadual constitui-se uma matéria nova e em franco desenvolvimento, neste sentido a abordagem da pesquisa foi procedida sob o aspecto amplo da doutrina. A inexistência de um conteúdo científico pregresso impulsionou-nos a uma abordagem pouco detalhada a respeito de todos os aspectos que englobam o gerenciamento de crise; futuramente este trabalho poderá suscitar questionamentos que motivem novas investigações. Em face da exigüidade de tempo e a pouca vivência do pesquisador na produção de trabalhos científicos, certamente os resultados estarão distantes daqueles que a própria pesquisa mereceria alcançar, contudo os dados reunidos já poderão subsidiar o acervo técnico profissional da Polícia Militar do Paraná.

4.3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A primeira análise realizada foi com relação à quantidade de retorno do instrumento de coleta de dados ao pesquisador, quando se constatou a devolução de 23 (vinte e três) dos 24 (vinte e quatro) questionários enviados, perfazendo cerca de 95,83% do total da população pesquisada, considerando o percentual obtido excelente.

A seguir, os dados foram lançados no software Excel, conforme as variáveis previstas no instrumento de pesquisa (questionário), a fim de levantar os dados estatísticos, onde foram ordenados de acordo com as questões apresentadas nos respectivos gráficos.

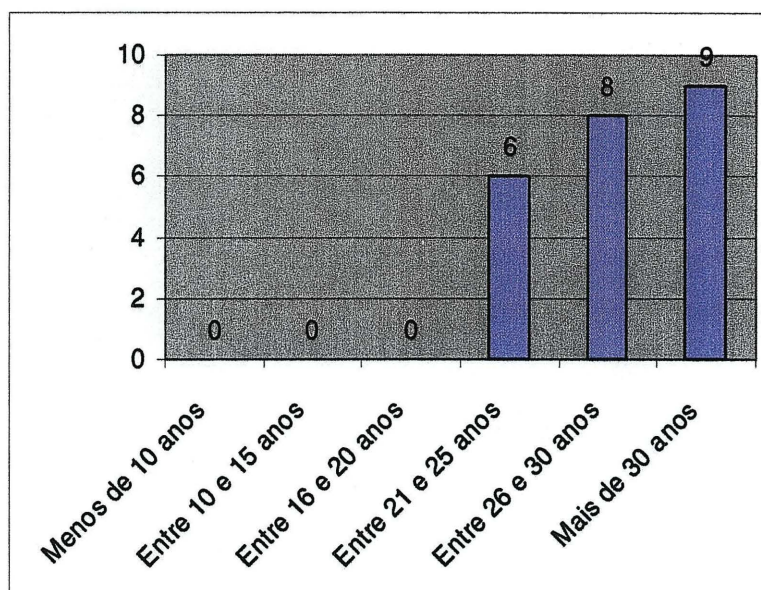
TABELA 1 - TEMPO DE SERVIÇO DOS COMANDANTES DE UOpA NA PMPR EM 2008

ALTERNATIVAS	F	%
Menos de 10 anos	0	0
Entre 10 e 15 anos	0	0
Entre 16 e 20 anos	0	0
Entre 21 e 25 anos	6	26,08
Entre 26 e 30 anos	8	34,79
Mais de 30 anos	9	39,13
TOTAL	23	100

FONTE: Dados da pesquisa de campo elaborada pelo autor (2008)

Na caracterização dos Comandantes de Unidades Operacionais de Área da Corporação com relação ao tempo de serviço, verificou-se que 39,13% têm mais de 30 anos de serviço; 34,79% têm entre 26 e 30 anos de serviço; e 26,08% têm entre 21 e 25 anos de serviço. A partir desta informação é possível saber que os Comandantes de Unidades que em ocorrências de crise exercem o papel de gerentes da crise estão praticamente ao final da carreira, tendo adquirido ao longo do tempo uma vasta experiência e realizado vários cursos na Corporação, concluindo que estes fatores contribuíram para o resultado da pesquisa. Pode-se analisar o resultado da pesquisa observando-se o gráfico abaixo.

GRÁFICO 1 - TEMPO DE SERVIÇO DOS COMANDANTES DE UOpA NA PMPR / 2008



FONTE: Dados da pesquisa de campo elaborada pelo autor (2008)

TABELA 2 - POSTO QUE OCUPA NA HIERARQUIA OS COMANDANTES DE UOpA EM 2008

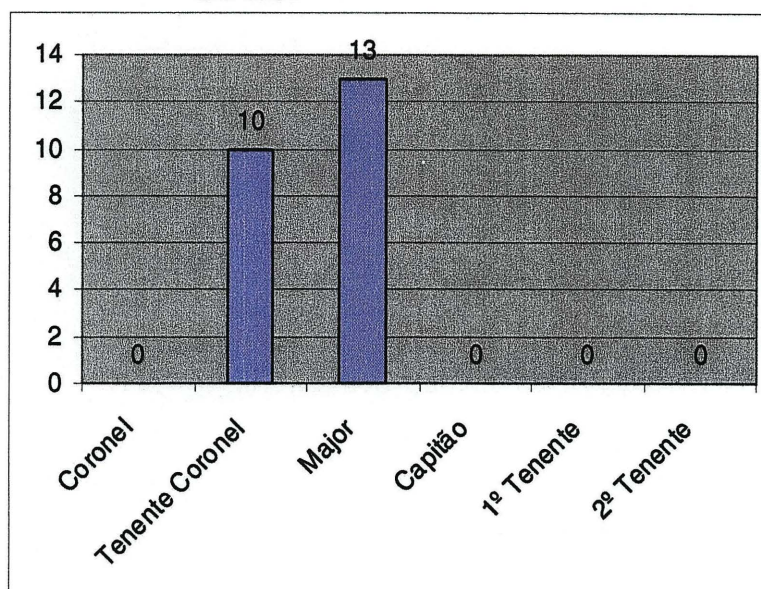
ALTERNATIVAS	F	%
Coronel	0	0
Tenente Coronel	10	43,48
Major	13	56,52
Capitão	0	0
1º Tenente	0	0
2º Tenente	0	0
TOTAL	23	100

FONTE: Dados da pesquisa de campo elaborada pelo autor (2008)

Na caracterização dos Comandantes de Unidades Operacionais de Área com relação à escala hierárquica, percebe-se que 56,52% dos Comandantes são Majores e 43,48% dos mesmos Comandantes são Tenentes Coronéis. Doutrinariamente está vinculada a função de gerente de uma ocorrência crítica com a figura do Comandante da Unidade, pois é ele o responsável por todas as ocorrências da área territorial pertencente a sua Unidade. Como no organograma das Polícias Militares a função de Comandante de Batalhão e de Companhia Independente são respectivamente de Tenente Coronel e Majores, obteve-se o

resultado conforme demonstra o gráfico abaixo.

GRÁFICO 2 – POSTO QUE OCUPA NA HIERARQUIA OS COMANDANTES DE UOpA EM 2008



FONTE: Dados da pesquisa de campo elaborada pelo autor (2008)

TABELA 3 - FUNÇÃO QUE EXERCE ATUALMENTE NA PMPR

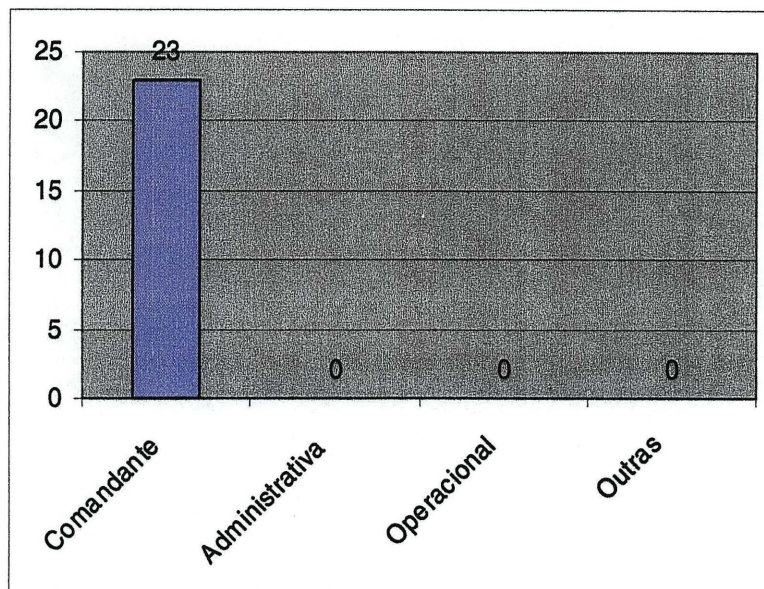
ALTERNATIVAS	F	%
Comandante de BPM, Cia. Ind., Cia. e/ou Pel.	23	100
Administrativa (Staff: P/1, P/2, P/3, P/4, P/5)	0	0
Operacional	0	0
Outras. Qual _____.	0	0
TOTAL	23	100

FONTE: Dados da pesquisa de campo elaborada pelo autor (2008)

Quanto à função exercida, 100% dos oficiais que responderam o instrumento de pesquisa exercem a função de Comandante de Unidade Operacional de Área (BPM, Cia. Ind.), que segundo a doutrina é a pessoa encarregada de gerenciar as crises que houver dentro da área da jurisdição de sua Unidade. Desta maneira sendo o Comandante o gerente da crise, os demais Oficiais da Unidade exercem a função de assessoramento necessário ao Comandante, bem como, exercem outras funções na crise como negociador, comandante do teatro de operações, sniper, comandante do grupo tático entre outros. Podem-se avaliar os resultados obtidos na

pesquisa, na visualização do gráfico na seqüência exposto.

GRÁFICO 3 - FUNÇÃO QUE EXERCE ATUALMENTE NA PMPR



FONTE: Dados da pesquisa de campo elaborada pelo autor (2008)

TABELA 4 - CONHECIMENTO SOBRE A MATÉRIA GERENCIAMENTO DE CRISE

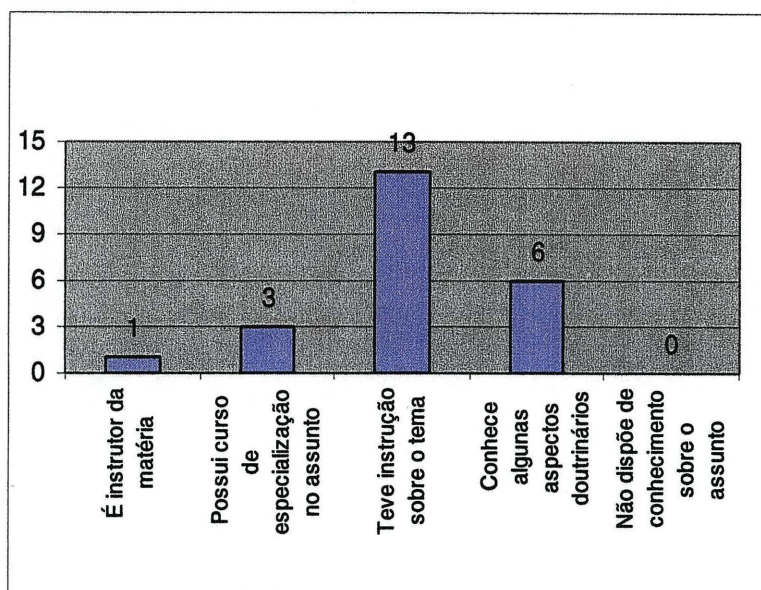
ALTERNATIVAS	F	%
É instrutor da matéria	1	4,34
Possui curso de especialização sobre o assunto	3	13,04
Teve instrução sobre o tema	13	56,52
Conhece alguns aspectos doutrinários	6	26,09
Não dispõe de conhecimento sobre o assunto	0	0
TOTAL	23	100

FONTE: Dados da pesquisa de campo elaborada pelo autor (2008)

Na identificação do conhecimento dos Comandantes das Unidades Operacionais de Área, sobre Gerenciamento de Crises, verificou-se que 56,52% tiveram instrução sobre o tema, 26,09% conhece alguns aspectos doutrinários, 13,04% possui curso de especialização sobre o assunto e, apenas 4,34% é instrutor da matéria e nenhum dos pesquisados respondeu que não dispõem de conhecimento sobre o assunto. Partindo deste percentual observa-se que os Comandantes já tiveram contato com a matéria, porém ao verificarmos as respostas

que adiante se seguem, verifica-se que as respostas estão muito aquém do que prescreva a doutrina de gerenciamento de crises, principalmente no que diz respeito à diferenciação entre refém e vítima. Pode-se analisar o resultado da pesquisa observando-se o gráfico abaixo.

GRÁFICO 4 - CONHECIMENTO SOBRE A MATÉRIA GERENCIAMENTO DE CRISE



FONTE: Dados da pesquisa de campo elaborada pelo autor (2008)

TABELA 5 - PREPARO DA UNIDADE DENTRO DO QUE PRECONIZA A DOUTRINA, PARA ADMINISTRAR UMA CRISE COM REFÉM OU VÍTIMA

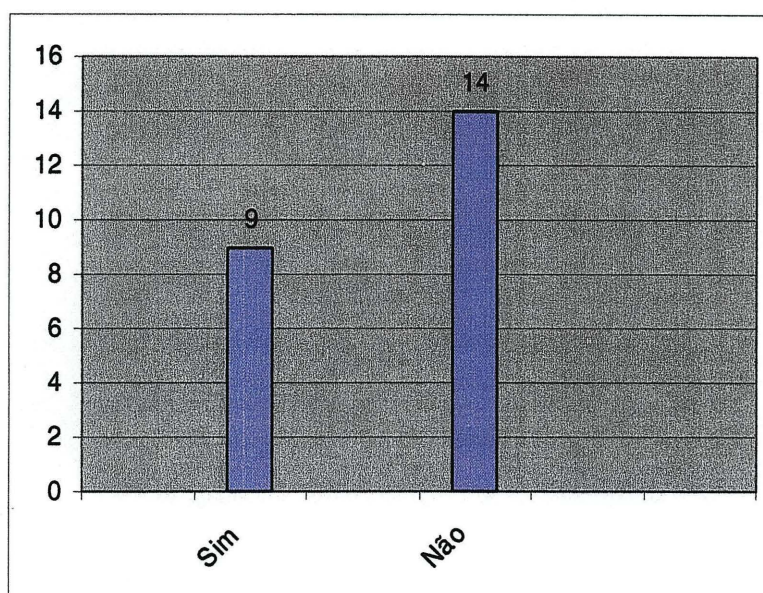
ALTERNATIVAS	F	%
Sim	9	39
Não	14	61
TOTAL	23	100

FONTE: Dados da pesquisa de campo elaborada pelo autor (2008)

Quanto ao nível de preparo das Unidades Operacionais de Área para o gerenciamento de crises, observa-se na presente tabela que 61% dos pesquisados afirmam que as UOpA não estão preparadas, dentro do que preconiza a doutrina, para administrar crises com reféns e/ou vítimas e, apenas 39% dos Oficiais, informaram que estas estão em condições de atuação. Embora a doutrina de gerenciamento de crises seja na PMPR muito recente (1994 - 1995), percebe-se que a grande maioria das unidades da capital e do interior não estão preparadas dentro

do que preconiza a doutrina para administrar uma crise com reféns e/ou vítimas, embora exista a Diretriz 009/2000 – PM/3 que regula a matéria na Corporação. Pode-se analisar o resultado da pesquisa observando o gráfico abaixo.

GRÁFICO 5 - PREPARO DA UNIDADE DENTRO DO QUE PRECONIZA A DOUTRINA, PARA ADMINISTRAR UMA CRISE COM REFÉM OU VÍTIMA



FONTE: Dados da pesquisa de campo elaborada pelo autor (2008)

TABELA 6 - ESTRUTURA OPERACIONAL E DE APOIO ADMINISTRATIVO, PRECONCEBIDA PARA O GERENCIAMENTO DE UMA CRISE COM REFÉM OU VÍTIMA

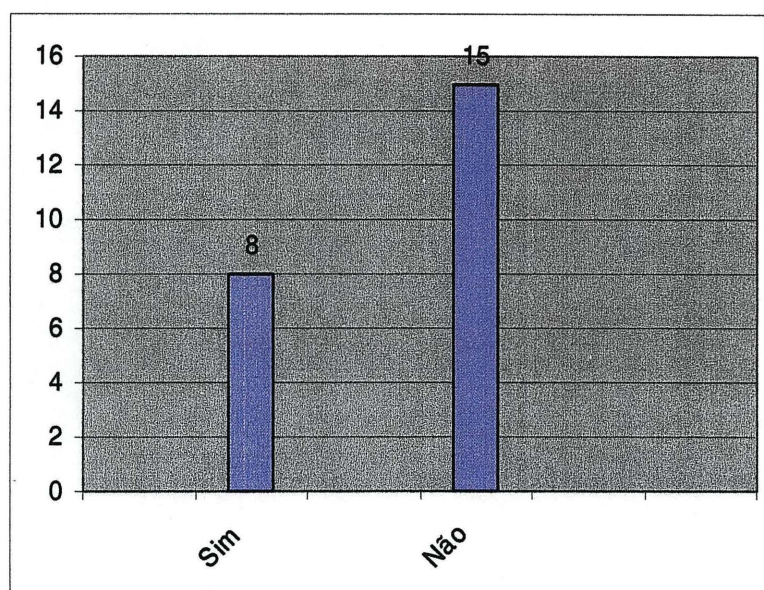
ALTERNATIVAS	F	%
Sim	8	35
Não	15	65
TOTAL	23	100

FONTE: Dados da pesquisa de campo elaborada pelo autor (2008)

Quanto à existência de uma estrutura operacional e de apoio administrativo, pré-concebido nas UOpA, para efetuar dentro do que preconiza a doutrina, o Gerenciamento de uma Crise com refém e/ou vítima, constatou-se que na opinião de 65% dos oficiais envolvidos na pesquisa, não existe estrutura pré-concebida nas UOpA para gerenciamento de crise, tendo somente 35% opinado pela existência da referida estrutura. Percebe-se com o resultado deste questionamento que as Unidades em sua grande maioria não dispõem de estrutura operacional e

administrativa mostrando a deficiência na questão logística, mas principalmente por falta de consolidação da doutrina na PMPR. Podem-se avaliar os resultados obtidos na pesquisa, na visualização do gráfico na seqüência exposto.

GRÁFICO 6 – ESTRUTURA OPERACIONAL E DE APOIO ADMINISTRATIVO, PRECONCEBIDA PARA O GERENCIAMENTO DE UMA CRISE COM REFÉM OU VÍTIMA



FONTE: Dados da pesquisa de campo elaborada pelo autor (2008)

TABELA 7 - EXISTÊNCIA DE INTEGRANTE(S) COM CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO AFETO AO GERENCIAMENTO DE CRISE

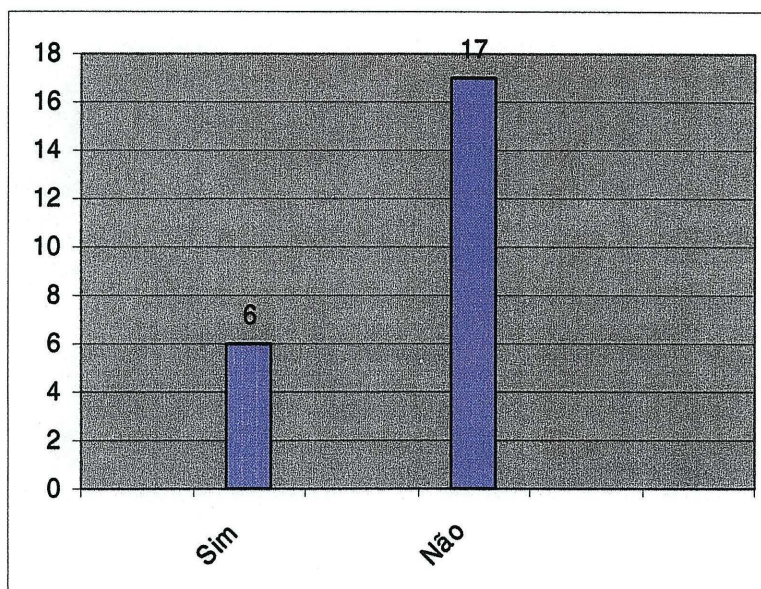
ALTERNATIVAS	F	%
Sim	6	26
Não	17	74
TOTAL	23	100

FONTE: Dados da pesquisa de campo elaborada pelo autor (2008)

Na pesquisa sobre a existência nas UOpA de pessoal qualificado com Curso de Gerenciamento de Crise, constatou-se que 74% dos oficiais afirmaram não existir pessoal qualificado com curso de gerenciamento de crises e, 26% informaram que há pessoal qualificado com o referido curso. Com base neste resultado, observa-se a falta de qualificação dos Oficiais Superiores da Corporação nesta área, pelo número reduzido de cursos de gerenciamento de crise na PMPR, mostrando mais uma vez a falta de solidez da doutrina. Podem-se observar os resultados obtidos na

pesquisa no gráfico abaixo.

GRÁFICO 7 - EXISTÊNCIA DE INTEGRANTE(S) COM CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO AFETO AO GERENCIAMENTO DE CRISE



FONTE: Dados da pesquisa de campo elaborada pelo autor (2008)

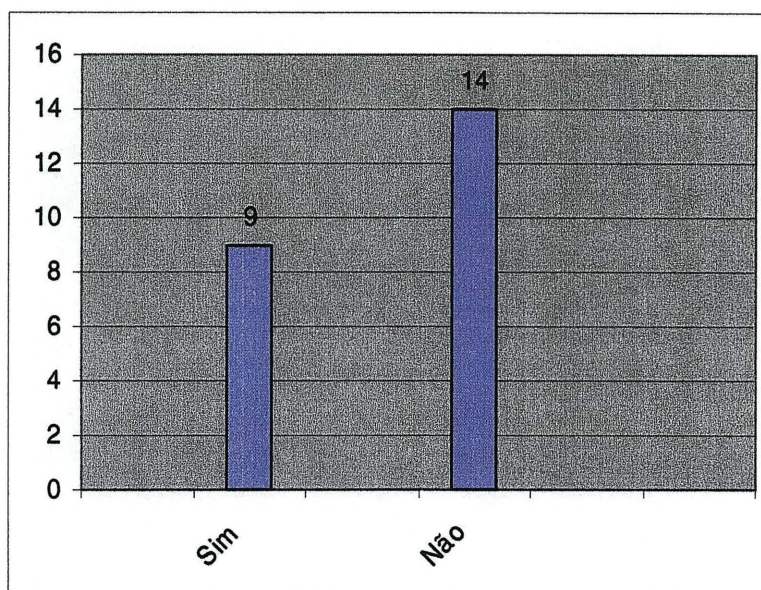
TABELA 8 - NORMALIZAÇÃO ESTABELECENDO UMA SEQÜÊNCIA LÓGICA DE PROCEDIMENTOS COM PADRONIZAÇÃO ELEMENTAR O GERENCIAMENTO DE UMA CRISE COM REFÊM OU VÍTIMA

ALTERNATIVAS	F	%
Sim	9	39
Não	14	61
TOTAL	23	100

FONTE: Dados da pesquisa de campo elaborada pelo autor (2008)

Na verificação sobre a existência de normatização que estabeleça uma seqüência lógica de procedimentos capazes de orientar o gerenciamento de crises com reféns e/ou vítimas nas UOpA, observou-se que 61% dos pesquisados afirmaram que não existe normatização que permita uma seqüência lógica de procedimentos, enquanto que 39% dos entrevistados afirmaram que esta normatização existe nas UOpA. Conforme se observou na questão, a grande maioria dos pesquisados e suas unidades não estão preparados para atender uma ocorrência de crise, bem como a inexistência de normatização que estabeleça uma seqüência lógica de procedimentos, conforme demonstra o gráfico abaixo.

GRÁFICO 8 – NORMATIZAÇÃO ESTABELECECENDO UMA SEQÜÊNCIA LÓGICA DE PROCEDIMENTOS COM PADRONIZAÇÃO ELEMENTAR O GERENCIAMENTO DE UMA CRISE COM REFÉM OU VÍTIMA



FONTE: Dados da pesquisa de campo elaborada pelo autor (2008)

TABELA 9 - ÓBICES QUE DIFICULTAM O CONHECIMENTO DO TEMA EM ANÁLISE

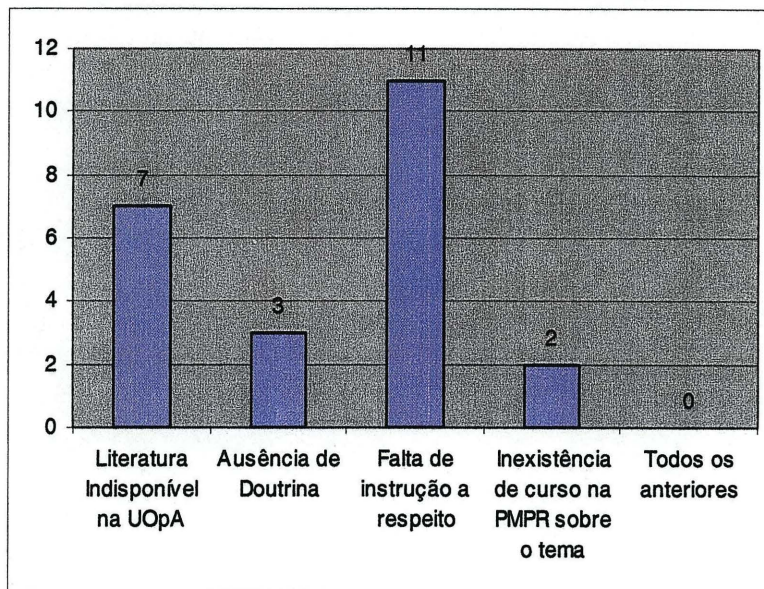
ALTERNATIVAS	F	%
Literatura indisponível na UOpA	7	30,43
Ausência de doutrina	3	13,04
Falta de instrução a respeito	11	47,83
Inexistência de Curso na PMPR sobre o tema	2	8,69
Todos os anteriores	0	0
TOTAL	23	100

FONTE: Dados da pesquisa de campo elaborada pelo autor (2008)

Na verificação das dificuldades existentes nas Unidades Operacionais de Área que se apresentam como óbices para conhecimento da doutrina de gerenciamento de crises com reféns e/ou vítimas, observa-se que 47,83% do público alvo considera a falta de instrução a respeito do tema, 30,43% considera a indisponibilidade da literatura na UOpA, 13,04% a ausência de doutrina e, apenas 8,69% considera a inexistência de curso na PMPR sobre o tema como óbices que dificultam o conhecimento do tema em análise. Com base no resultado obtido verifica-se que a falta de instrução, a indisponibilidade da literatura e a ausência de

doutrina são os principais fatores que levam as Unidades ao despreparo técnico para a condução de uma crise. Verifica-se o resultado no gráfico abaixo.

GRÁFICO 9 - ÓBICES QUE DIFICULTAM O CONHECIMENTO DO TEMA EM ANÁLISE



FONTE: Dados da pesquisa de campo elaborada pelo autor (2008)

TABELA 10 - CRISES COM REFÉM OU VÍTIMAS, RESOLVIDAS COM O EMPREGO DO GRUPO TÁTICO DAS QUAIS RESULTEM MORTES OU FERIDOS, COMPROMETEM A IMAGEM DA CORPORACÃO

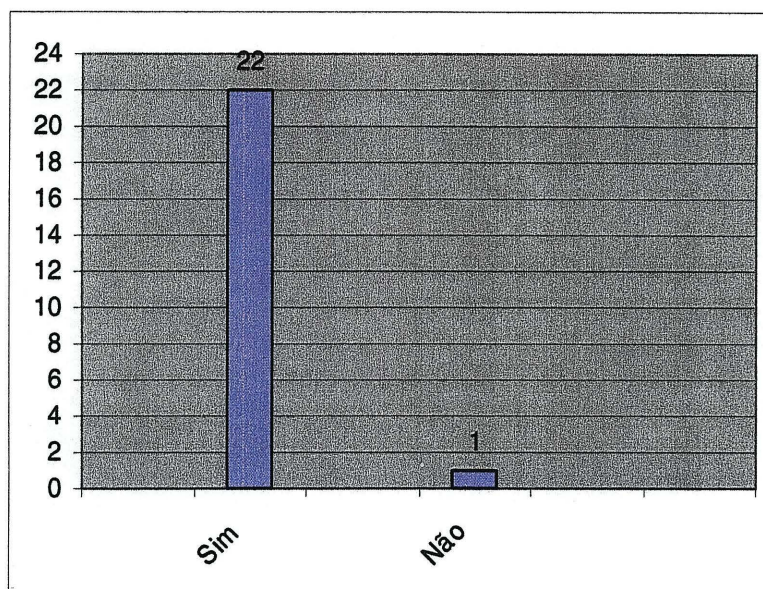
ALTERNATIVAS	F	%
Sim	22	95,65
Não	1	4,35
TOTAL	23	100

FONTE: Dados da pesquisa de campo elaborada pelo autor (2008)

Na opinião dos Oficiais no que tange ao emprego do grupo tático e o comprometimento que este pode causar a imagem da Corporação, verificou-se que 95,65% destes oficiais entendem que as crises com reféns e/ou vítimas resolvidas com o emprego do grupo tático, das quais resultem mortes ou feridos, podem comprometer a imagem da Corporação, ao passo que 4,35% acham que não compromete a imagem da PMPR. Dentro dos objetivos da doutrina de gerenciamento de crise que são o de preservar a vida e aplicar a lei, a maioria dos oficiais pesquisados respondeu corretamente, pois o resultado deve estar dentro de um critério de aceitabilidade nos padrões ético, moral e legal. O gráfico abaixo

ilustra o resultado da pesquisa.

GRÁFICO 10 - CRISES COM REFÉM OU VÍTIMAS, RESOLVIDAS COM O EMPREGO DO GRUPO TÁTICO DAS QUAIS RESULTEM MORTES OU FERIDOS, COMPROMETEM A IMAGEM DA CORPORAÇÃO



FONTE: Dados da pesquisa de campo elaborada pelo autor (2008)

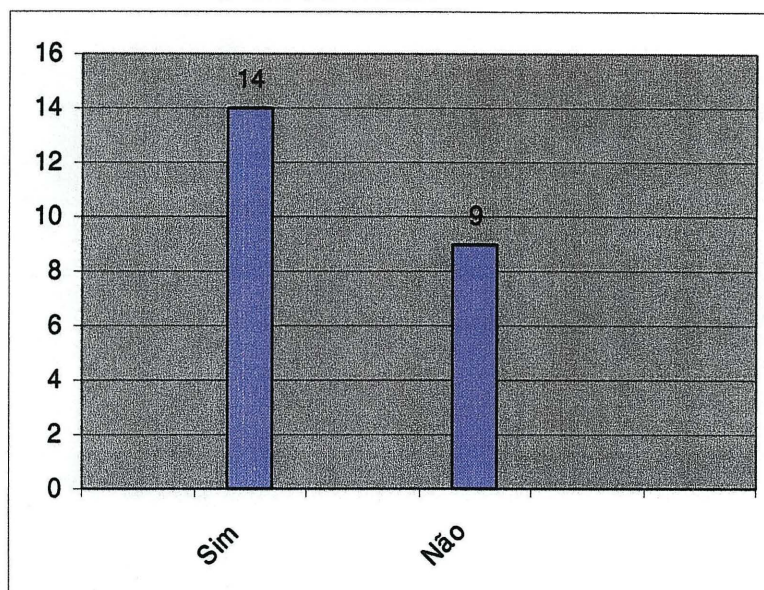
TABELA 11 - PARTICIPAÇÃO NOS ÚLTIMOS 5 ANOS DE ALGUMA CRISE COM REFÉM OU VÍTIMA

ALTERNATIVAS	F	%
Sim	14	61
Não	9	39
TOTAL	23	100

FONTE: Dados da pesquisa de campo elaborada pelo autor (2008)

Na verificação realizada através do instrumento de pesquisa sobre a participação dos Comandantes de UOPa em ocorrências com reféns e/ou vítimas nos últimos 5 anos, 61% dos pesquisados responderam que participaram de ocorrências de crise e, 39% responderam que não participaram de ocorrências de crise nos últimos 5 anos. Com este dado relevante é possível observar a freqüência com que ocorrem as ocorrências de crise num curto espaço de tempo, daí a necessidade de se consolidar a doutrina na Corporação, tanto no aspecto da qualificação quanto no aspecto logístico. Pode-se comprovar este resultado com o gráfico abaixo.

GRÁFICO 11 - PARTICIPAÇÃO NOS ÚLTIMOS 5 ANOS DE ALGUMA CRISE COM REFÉM OU VÍTIMA



FONTE: Dados da pesquisa de campo elaborada pelo autor (2008)

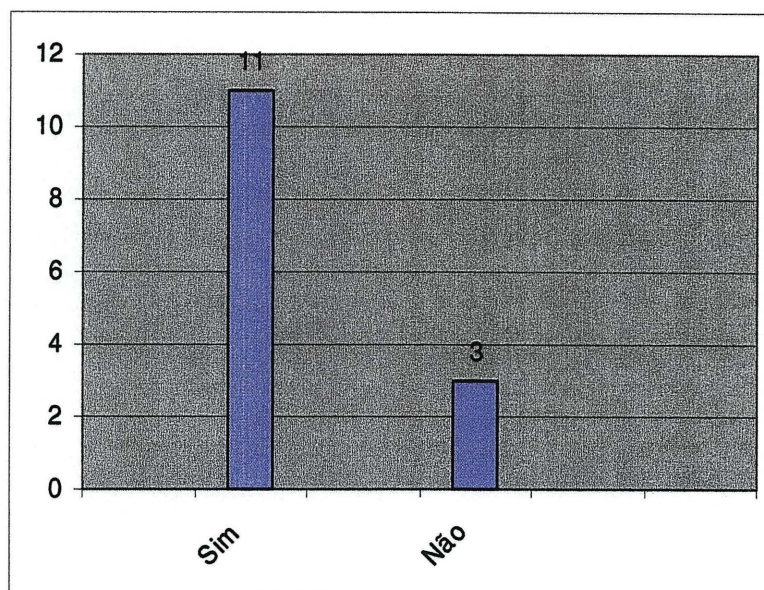
TABELA 12 – BASEADA NA QUESTÃO ANTERIOR SE SUA RESPOSTA FOI SIM A SOLUÇÃO DA CRISE TEVE UM DESFECHO ACEITÁVEL

ALTERNATIVAS	F	%
Sim	11	78,57
Não	3	21,43
TOTAL	14	100

FONTE: Dados da pesquisa de campo elaborada pelo autor (2008)

Com base na questão anterior obteve-se 14 respostas positivas onde os pesquisados participaram de ocorrências de crise, verificou-se que 78,57% dos oficiais que participaram destas ocorrências, tiveram uma solução aceitável e, apenas 21,43% não tiveram uma solução aceitável como desfecho de suas ocorrências. Em ocorrências de crise verifica-se um grau de dificuldade extremo para sua resolução, principalmente porque há vidas humanas em risco exigindo um grande preparo do gerente da crise, pois de suas decisões é que se terá a solução da crise, tendo grande repercussão na mídia, motivo pelos quais as crises devem ter sempre uma solução aceitável. Pode-se analisar o resultado da pesquisa observando o gráfico abaixo.

GRÁFICO 12 – BASEADA NA QUESTÃO ANTERIOR SE SUA RESPOSTA FOI SIM A SOLUÇÃO DA CRISE TEVE UM DESFECHO ACEITÁVEL



FONTE: Dados da pesquisa de campo elaborada pelo autor (2008)

TABELA 13 – COM BASE NA DOUTRINA DE GERENCIAMENTO DE CRISE VOCÊ SABERIA FAZER A DIFERENCIAÇÃO ENTRE REFÉM E VÍTIMA ATRAVÉS DE UMA SEQÜÊNCIA LÓGICA DE PROCEDIMENTOS

ALTERNATIVAS	F	%
Sim	11	47,82
Não	10	43,48
Nunca ouvi falar desta diferenciação	2	8,70
TOTAL	23	100

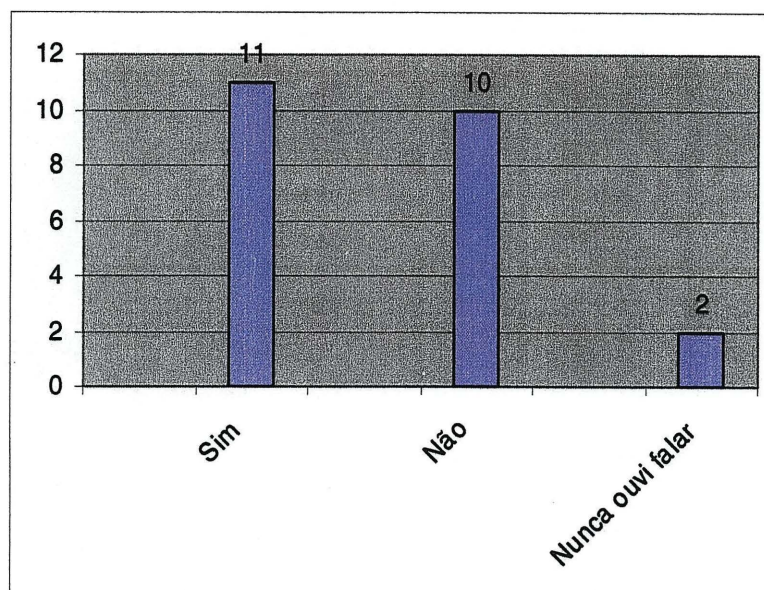
FONTE: Dados da pesquisa de campo elaborada pelo autor (2008)

Com base na doutrina de gerenciamento de crise, 47,82% dos Oficiais Comandantes de UOpA que tem por função gerenciar crises sabem diferenciar refém de vítima através de uma seqüência lógica de procedimentos, 43,48% disseram não saber distinguir refém de vítima através desta seqüência lógica e, 8,70% informaram que nunca ouviram falar desta diferenciação entre refém e vítima.

Ao analisar o resultado deste questionamento verifica-se que 52,18% dos oficiais, se somado os que não sabem com os que nunca ouviram falar desta diferenciação, vem a corroborar com o objetivo principal deste estudo que é avaliar o grau de conhecimento dos comandantes com relação a esta distinção. Além disto, alguns comandantes afirmaram saber diferenciar refém de vítima, porém ao

perguntar se para vítima poderia sugerir uma invasão de emergência responderam que não, da mesma forma ao ser perguntado se para refém poderia optar pela continuidade da negociação, também responderam que não o que vem a contrariar a doutrina, mostrando realmente que desconhecem os fundamentos doutrinários. Pode-se analisar o resultado da pesquisa observando o gráfico abaixo.

GRÁFICO 13 – COM BASE NA DOCTRINA DE GERENCIAMENTO DE CRISE VOCÊ SABERIA FAZER A DIFERENCIAÇÃO ENTRE REFÉM E VÍTIMA ATRAVÉS DE UMA SEQÜÊNCIA LÓGICA DE PROCEDIMENTOS



FONTE: Dados da pesquisa de campo elaborada pelo autor (2008)

TABELA 14 - FUNDAMENTOS DOCTRINÁRIOS E INSTRUMENTOS PRÁTICOS QUE DISPÕE A UOpA, SÃO SUFICIENTES PARA SUPRIR AS NECESSIDADES

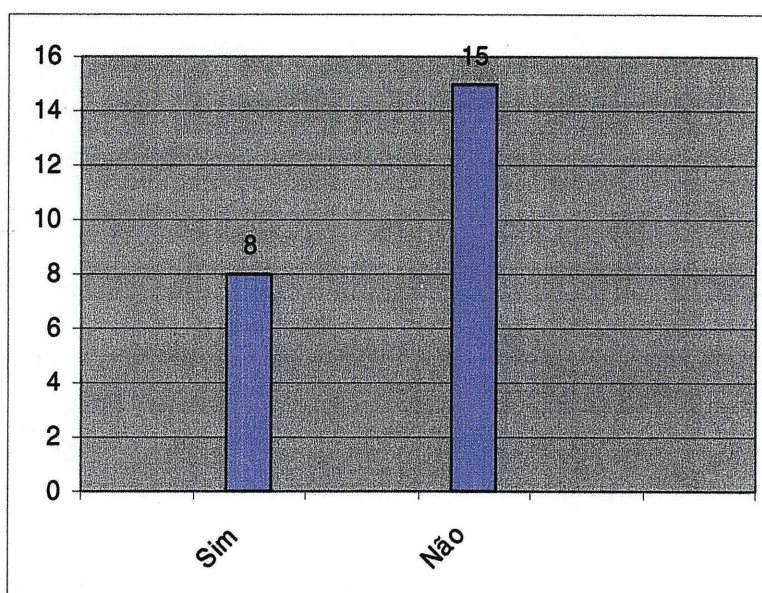
ALTERNATIVAS	F	%
Sim	8	34,79
Não	15	65,21
TOTAL	23	100

FONTE: Dados da pesquisa de campo elaborada pelo autor (2008)

No que diz respeito aos instrumentos (recursos materiais, doutrina, e seqüência de procedimentos) que dispõem as UOpA para gerenciamento de crise, constata-se que 65,21% dos oficiais afirmam inexistir condições mínimas de administrar uma ocorrência de crise, utilizando-se da doutrina e dos recursos materiais disponíveis, já 34,79% dos pesquisados informam que as UOpA dispõem

de doutrina e recursos necessários para suprir satisfatoriamente as ocorrências de crise. Com base nos percentuais acima se verifica que as Unidades não estão preparadas para administrar uma crise com base nos fundamentos doutrinários e instrumentos práticos que dispõem. Contudo há necessidade de se investir na qualificação técnica dos Comandantes de OPM, mas também na estrutura de apoio logístico para que as Unidades tenham condições mínimas necessárias para realizar uma primeira intervenção na crise enquanto aguarda a chegada da tropa especializada para este tipo de situação. O gráfico abaixo ilustra esta constatação.

GRÁFICO 14 - FUNDAMENTOS DOUTRINÁRIOS E INSTRUMENTOS PRÁTICOS QUE DISPÕE A UOpA, SÃO SUFICIENTES P/ SUPRIR AS NECESSIDADES



FONTE: Dados da pesquisa de campo elaborada pelo autor (2008)

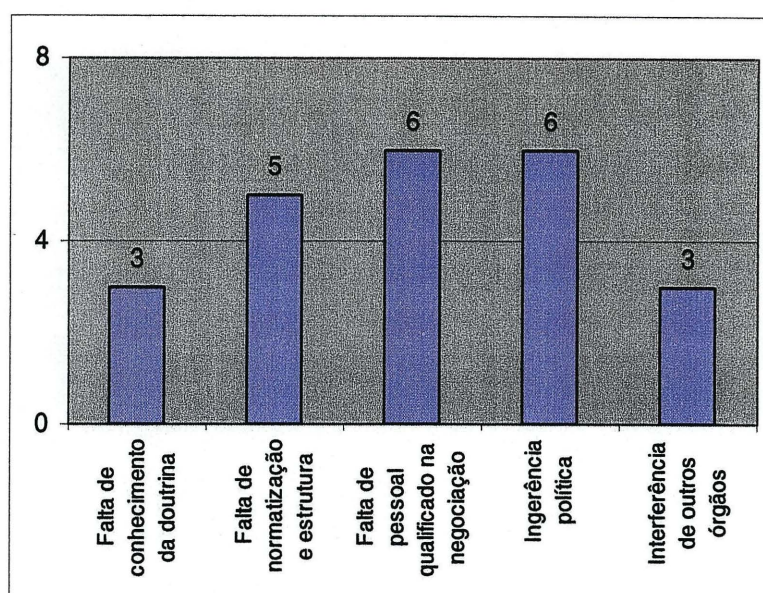
TABELA 15 - PRINCIPAIS DIFICULDADES CONSTATADAS QUANDO DO GERENCIAMENTO DE UMA CRISE COM REFÉM OU VÍTIMA

ALTERNATIVAS	F	%
Falta de conhecimento da doutrina	3	13,04
Falta de normatização e estrutura	5	21,74
Falta de pessoal qualificado na negociação	6	26,09
Ingerência política	6	26,09
Interferência de outros órgãos	3	13,04
TOTAL	23	100

FONTE: Dados da pesquisa de campo elaborada pelo autor (2008)

Verificando-se a opinião dos oficiais sobre quais as principais dificuldades encontradas quando do gerenciamento de uma crise, observa-se que 26,09% dos pesquisados atribuem à falta de pessoal qualificado na negociação, 26,09% consideram a ingerência política, 21,74% dos oficiais acham que é a falta de normatização e estrutura, 13,04% consideram a falta de conhecimento da doutrina e, 13,04% atribuem à interferência de outros órgãos (conflito de competência), como principais dificuldades encontradas para o desempenho na administração de uma crise com refém e/ou vítima. Pode-se verificar o resultado no gráfico abaixo.

GRÁFICO 15 – PRINCIPAIS DIFICULDADES CONSTATADAS QUANDO DO GERENCIAMENTO DE UMA CRISE COM REFÉM OU VÍTIMA



FONTE: Dados da pesquisa de campo elaborada pelo autor (2008)

TABELA 16 - EXISTÊNCIA NA UOpA DA FIGURA DO NEGOCIADOR POLICIAL PARA EMPREGO EM CRISES COM REFÉNS OU VÍTIMAS

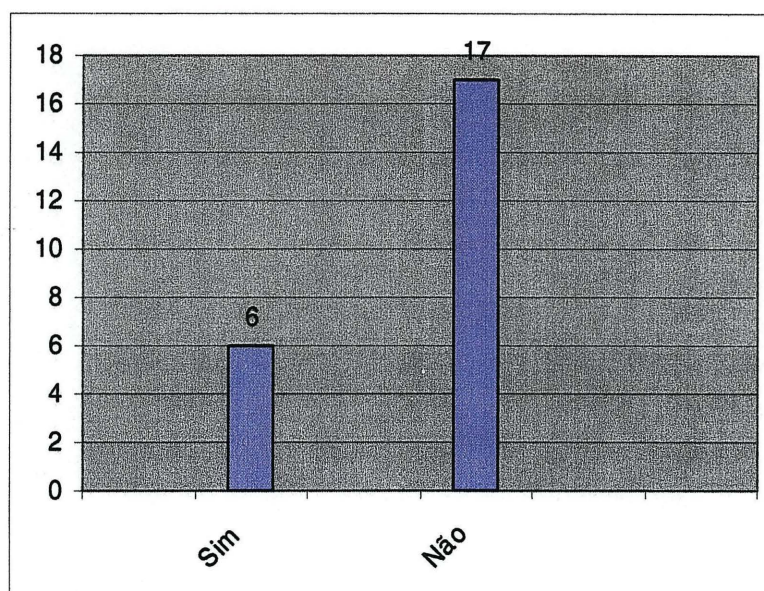
ALTERNATIVAS	F	%
Sim	6	26,09
Não	17	73,91
TOTAL	23	100

FONTE: Dados da pesquisa de campo elaborada pelo autor (2008)

Na identificação pelos Comandantes de Unidades Operacionais de Área, a quem compete à função de gerenciar uma ocorrência de crise, com relação à existência da figura do negociador policial em sua Unidade, observou-se que

73,91% dos pesquisados informaram que as Unidades não têm negociador policial, porém 26,09% afirmaram existir nas suas Unidades negociador policial para auxiliá-los em situações críticas. O negociador policial exerce uma função de grande importância na crise, pois é ele quem subsidiará o gerente da crise com informações necessárias ao processo decisório para definir a alternativa tática a ser utilizada de acordo com o caso de refém ou vítima, sendo necessário ter pelo menos um negociador em cada Unidade. Observa-se o resultado da pesquisa conforme o gráfico abaixo.

GRÁFICO 16 - EXISTÊNCIA NA UOpA DA FIGURA DO NEGOCIADOR POLICIAL PARA EMPREGO EM CRISES COM REFÉNS OU VÍTIMAS



FONTE: Dados da pesquisa de campo elaborada pelo autor (2008)

TABELA 17 - GERENTE DA CRISE DEPOIS DE IDENTIFICADO O PACIENTE COMO VÍTIMA, PODE SUGERIR A OPÇÃO TÁTICA DE INVASÃO DE EMERGÊNCIA

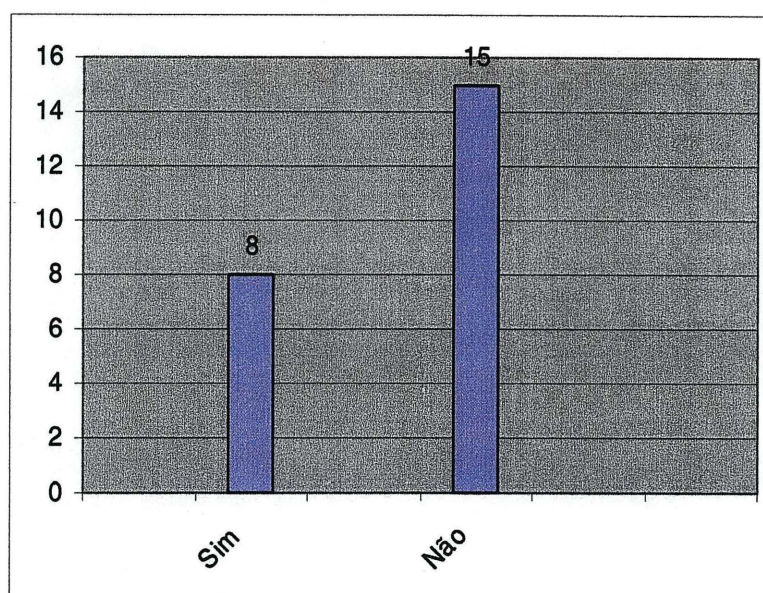
ALTERNATIVAS	F	%
Sim	8	34,79
Não	15	65,21
TOTAL	23	100

FONTE: Dados da pesquisa de campo elaborada pelo autor (2008)

Na concepção dos Comandantes de UOpA, gerentes de ocorrências críticas verificou-se que 65,21% dos oficiais afirmaram que após ser identificado o paciente como vítima não se pode utilizar a opção tática de invasão de emergência e, apenas

34,79% dos pesquisados afirmaram ser possível a utilização da invasão tática de emergência. Contudo a maioria dos Comandantes de Unidade afirmou não realizar a invasão de emergência no caso de vítimas o que contraria a doutrina, pois quando se tem um paciente identificado como vítima, o causador do evento crítico normalmente quer vingança por isso a escolha da alternativa tática deve obedecer alguns critérios definidos neste estudo para que não haja a morte da vítima. Podem-se avaliar os resultados obtidos na pesquisa, na visualização do gráfico na seqüência exposto.

GRÁFICO 17 - GERENTE DA CRISE DEPOIS DE IDENTIFICADO O PACIENTE COMO VÍTIMA, PODE SUGERIR A OPÇÃO TÁTICA DE INVASÃO DE EMERGÊNCIA



FONTE: Dados da pesquisa de campo elaborada pelo autor (2008)

TABELA 18 - GERENTE DA CRISE DEPOIS DE IDENTIFICADO O PACIENTE COMO REFÉM, PODE SUGERIR A OPÇÃO DE CONTINUAR NAS NEGOCIAÇÕES

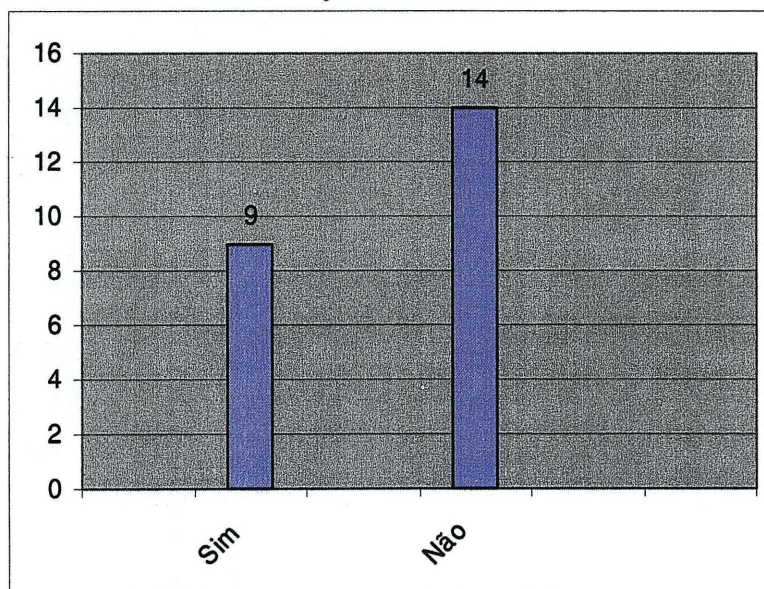
ALTERNATIVAS	F	%
Sim	9	39,13
Não	14	60,87
TOTAL	23	100

FONTE: Dados da pesquisa de campo elaborada pelo autor (2008)

Na concepção dos Comandantes de UOpA, gerentes de ocorrências críticas verificou-se que 60,87% dos oficiais afirmaram que após ser identificado o paciente

como refém não se pode utilizar a opção de continuar nas negociações e, apenas 39,13% dos pesquisados afirmaram ser possível continuar nas negociações. Neste caso quando identificado o paciente como refém, normalmente o causador do evento crítico cometeu algum ilícito mal sucedido e fez pessoas de reféns para garantia de sua vida, ou para auferir quantias em dinheiro não se importando com o refém, sabendo que sua garantia de vida é a vida do refém, por isso pode-se continuar nas negociações como a melhor alternativa tática a ser empregada resguardada as devidas proporções. Podem-se avaliar os resultados obtidos na pesquisa, na visualização do gráfico na seqüência exposto.

GRÁFICO 18 - GERENTE DA CRISE DEPOIS DE IDENTIFICADO O PACIENTE COMO REFÉM, PODE SUGERIR A OPÇÃO DE CONTINUAR NAS NEGOCIAÇÕES



FONTE: Dados da pesquisa de campo elaborada pelo autor (2008)

4.4 INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A partir dos resultados mais expressivos do questionário apresentados acima, pode-se verificar que quanto à caracterização dos Comandantes de Unidades Operacionais de Área na PMPR, os quais exercem a função de gerentes de uma crise, observou-se que a maioria tem mais de 26 anos de serviço, ocupando o posto de major e tenente coronel e exercendo a função de Comandante de Batalhão ou de

Companhia Independente.

Com relação ao conhecimento sobre a doutrina de gerenciamento de crises, a maioria dos oficiais pesquisados afirmou que já tiveram instrução a respeito do tema, ou conhecem alguns aspectos doutrinários, mas ao verificar o resultado de alguns questionamentos realizados no instrumento de coleta de dados, observou-se que grande parte das respostas está em desacordo com a doutrina. Possivelmente pelo fato que estes oficiais formaram-se na Academia Policial Militar do Guatupê já há alguns anos atrás, conforme vimos em relação ao tempo de serviço, quando não se tinha a disciplina de gerenciamento de crises nos currículos escolares, em virtude da doutrina na PMPR ser muito recente (1994).

Ao se verificar se as Unidades Operacionais de Área estão preparadas para gerenciar uma ocorrência com reféns e/ou vítimas, e se existe estrutura operacional e de apoio administrativo pré-concebido para gerenciar uma ocorrência crítica, constata-se que a maioria dos oficiais pesquisados foram categóricos em dizer que as unidades não estão preparadas para este tipo de ocorrências.

No aspecto da qualificação dos oficiais quanto ao gerenciamento de crise e negociação, os pesquisados informaram que há uma carência muito grande na Corporação em relação a estas especialidades, pois 73,91% disseram não haver policiais qualificados para estas tarefas em suas OPMs.

Com base nas respostas dos oficiais pesquisados, constatou-se a existência de fatores que dificultam o conhecimento da doutrina, principalmente no que diz respeito à falta de instrução, a ausência de literatura nas Unidades e pela ausência de fundamentos doutrinários. Outros fatores importantes que dificultam o gerenciamento de ocorrências críticas são a ingerência política, a falta de pessoal qualificado e a falta de normatização para o desenvolvimento das atividades afetas as crises.

Ao se verificar a opinião dos pesquisados quanto à utilização do grupo tático para a solução das crises, 95,65% afirmou que este tipo de alternativa tática empregada pode resultar em morte ou feridos, comprometendo a imagem da Corporação, por isso deve-se enfatizar a necessidade de se negociar a rendição do causador do evento crítico sempre que possível.

Dentre os aspectos doutrinários de gerenciamento de crise, um dos fatores principais era de verificar se os Comandantes de Unidades sabem diferenciar refém de vítima, sendo que 52,18% dos pesquisados afirmaram não saber fazer distinção

através de uma seqüência lógica de procedimentos, para que a crise tenha uma solução aceitável, relacionando este resultado com um dos objetivos deste estudo.

Já avaliando a incidência de ocorrências desta natureza nos últimos 5 anos, 61% dos oficiais pesquisados tiveram algum tipo de participação em ocorrências de crise, confirmando mais uma vez a necessidade da Polícia Militar do Paraná estar preparada tanto a nível de qualificação profissional, quanto de apoio logístico, para dar atendimento a este tipo de ocorrência. Com base neste resultado estes Comandantes tiveram 78,57% de aceitação no resultado destas ocorrências o que se pode considerar um índice elevado haja vista as dificuldades apontadas no presente estudo e ao elevado grau de empirismo e amadorismo com que a Corporação trata do assunto.

Com relação à identificação do paciente numa crise como vítima, o gerente da crise pode sugerir a invasão tática, 65% dos oficiais pesquisados responderam não, quando a resposta correta era sim, pois a partir do momento que é identificado como vítima, sabe-se de acordo com a doutrina que o causador do evento crítico possui demandas expressivas demonstradas através de sentimentos e emoções de raiva, ira, vingança, etc..., vindo possivelmente a matar sua vítima, justificando a necessidade de uma invasão tática emergencial. Do mesmo modo ao ser identificado o paciente como refém sugere-se continuar nas negociações, 61% dos Comandantes respondeu não, quando a resposta correta era sim, pois de acordo com a doutrina o causador do evento crítico pegou uma pessoa como refém após uma ação delituosa frustrada pela polícia para garantia de sua vida, ou para auferir recursos financeiros no caso de seqüestros, tendo demandas instrumentais, com raciocínio lógico e objetivos definidos, tendo o negociador que usar técnicas de barganha para conseguir a libertação dos reféns através de uma rendição negociada.

5 CONCLUSÃO

5.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Nesta etapa final, passo a revisar os objetivos apresentados no início do presente estudo, com o fito de verificar se foram ou não atingidos. Desta forma, infere-se que o objetivo geral (Analisar o conhecimento da distinção entre refém e vítima, por parte dos Comandantes de UOpA da Capital e Interior do Estado do Paraná, como fator preponderante para a solução das crises), foi atingido em sua totalidade, pois observou-se que 52,18% dos oficiais não sabem realizar esta distinção, sendo que a Corporação precisa aprimorar seus efetivos quanto a Doutrina de Gerenciamento de Crise.

Com relação aos objetivos específicos, de acordo com a análise do estudo bibliográfico e dos resultados obtidos através do instrumento de coleta de dados (questionário de pesquisa), demonstraram-se as deficiências quanto ao estudo da doutrina de gerenciamento de crises, principalmente no que diz respeito à diferenciação entre refém e vítima; a falta de pessoal qualificado para gerenciar eventos críticos; como para a negociação; a inexistência de uma estrutura operacional e de apoio administrativo pré-concebido; bem como de instrumentos práticos que proporcionem um mínimo de padronização necessária para a condução de uma crise com refém e/ou vítima.

5.2 O DESENVOLVIMENTO DA DOCTRINA DE GERENCIAMENTO DE CRISE

Após realizar as análises até aqui descritas, a respeito do conhecimento da doutrina de gerenciamento de crise, é relevante descrever alguns dos resultados obtidos, a fim de resumir a compreensão do tema.

Dentre os aspectos abordados, verifica-se primeiramente que a Polícia Militar do Paraná não possui uma linha doutrinária claramente definida e, conseqüentemente, a padronização de procedimentos elencados na Diretriz nº.

009/2000 – PM/3 apresenta lacunas significativas e que dão margem a procedimentos sustentados em percepções pessoais e não doutrinárias o que certamente acarretará erros na condução de ocorrências que envolvam gerenciamento de crise.

Por outro lado, ficou evidente que o tema é relativamente novo na Corporação e manifesta entendimentos diversos ao seu respeito, contudo a necessidade de aprimorar e desenvolver o conhecimento a ele relacionado foi uma manifestação significativa e emergente. Os desdobramentos a respeito da competência, o envolvimento de autoridades, da mídia e dos próprios policiais, possuem um alcance limitado e que merece uma especial atenção, vez que a qualquer momento uma nova crise pode eclodir e a Corporação não estar devidamente estruturada para enfrentar tecnicamente o caso.

5.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entendendo a importância do tema e o seu dimensionamento no cenário Nacional, em que pese às conseqüências de uma crise mal conduzida e de resultados injustificáveis sob todos os aspectos, considera-se absolutamente indispensável que, de pronto, a Polícia Militar do Paraná proceda a uma revisão doutrinária e normativa para o atendimento, em todos os níveis, de ocorrências com as características de uma crise, pois a Diretriz que regula o tema foi editada no ano de 2000 e encontra-se defasada necessitando de uma atualização em alguns aspectos doutrinários.

Considera-se oportuno que a Corporação, realize a revisão na Diretriz nº. 009/2000 – PM/3 regulando uma série de procedimentos, estabelecendo uma normatização com uma seqüência lógica de procedimentos e principalmente inserindo a distinção entre refém e vítima.

De acordo com este estudo ficou evidente que ao ser identificado o personagem como vítima, urge a intervenção do grupo tático, posto que a qualquer momento o causador do evento crítico irá dirigir sua violência contra aquele a quem ele já domina fisicamente e emocionalmente.

Da mesma maneira ao caracterizar o paciente como refém, a negociação

deve ser incrementada, objetivando-se a solução negociada da crise, obtendo assim a solução técnica defendida pelo Professor Salignac.

Sendo assim, conforme ficou amplamente demonstrado nesta pesquisa existe esta diferenciação entre refém e vítima e para cada caso muda-se o rumo das negociações e as alternativas táticas a serem empregadas para a solução da crise.

Após a reedição da referida Diretriz, deve-se enfatizar sua divulgação em todas as Unidades da PMPR, para que se consolide cada vez mais a Doutrina de Gerenciamento de Crises na Corporação.

Outra medida sugerida é a ampliação do número de cursos na Corporação de Gerenciamento de Crises a nível de Oficiais e, de Primeiro interventor em Crises para Praças, a fim de massificar o conhecimento da Doutrina em todos os níveis da Corporação.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 1988.

_____. Ministério da Justiça. SENASP. **Curso de tática de negociação de crise**. Rio de Janeiro, 2005.

CABRAL, Paulo Cezar Souza. **O sistema de defesa social; aprendendo a gerenciar crises**. Salvador: Egba, 1996.

LAZZARINI, Álvaro. **Direito Administrativo da Ordem Pública**. São Paulo: Forense, 1998.

MONTEIRO, Roberto das Chagas. **Manual de gerenciamento de crises: Baseado na Doutrina de Gerenciamento de Crise do FBI, Academia Nacional de Polícia, Curso de Gerenciamento de Crise do Departamento de Polícia Federal**. Brasília, 2000.

_____. Trad. e adaptação do tema **“What every negotiator would like his chief to know”** de Fuselier, Dwaine Gary. Brasília, 1986.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1998.

PARANÁ. **Constituição do Estado do Paraná**. Curitiba, 1989.

_____. Departamento da Polícia Civil. **Manual do curso de operações táticas especiais**. Curitiba, 2001.

_____. Lei Estadual nº 6.774. **Lei de Organização Básica da Polícia Militar do Paraná**. Curitiba, 1976.

_____. Polícia Militar, Companhia de Polícia de Choque. **Manual do curso de gerenciamento de crises**. Curitiba, 2007.

_____. Polícia Militar. **Diretriz nº. 009/2000**. 3. Seção do Estado Maior Geral. Curitiba, 2000.

_____. Polícia Militar. **Diretriz nº. 004/2002**. 3. Seção do Estado Maior Geral. Curitiba, 2002.

PONTES, Valter Wiltemburg. **Curso de gerenciamento de crise**. Academia de Polícia Militar, BM, Mimeo, 2000.

_____. **Curso de técnica de patrulhamento intervenção em situações de alto risco**. Curitiba, 1998.

_____. **Negociação em eventos críticos com reféns**. Curitiba, 2000.

SALIGNAC, Ângelo Oliveira. Apostila. **Modalidades de tratamento penal e gestão prisional: negociação em crises: introdução.** Curitiba, 2002.

_____. **Negociação em crises: a busca da solução para os eventos críticos.** Brasília, 2006

SALOMON, Délcio V. **Como fazer uma monografia.** São Paulo: Martin Fontes, 1998.

SIMON, Herbert Alexander. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

SOUZA, Wanderley Mascarenhas de. **Como se comportar enquanto refém.** São Paulo: Ícone, 1996.

_____. **Radiografia do Seqüestro.** São Paulo: Ícone, 1996.

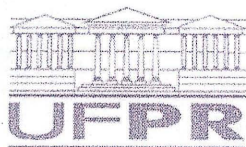
_____. **Gerenciando crises em segurança.** São Paulo: Sicurezza: Brasiliano & Associados, 2000.

TACTICAL EXPLOSIVE ENTRY SCHOOL. **Apostila para o Curso de Negociador.** Curitiba: TEES, 2001.

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

THOMÉ, Ricardo Lemos; SALIGNAC, Ângelo Oliveira. **O gerenciamento das situações policiais críticas.** Curitiba: Gênese, 2001.

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM PLANEJAMENTO
EM SEGURANÇA PÚBLICA**



**PESQUISA SOBRE GERENCIAMENTO DE CRISE: DIFERENCIAÇÃO
ENTRE REFÉM E VÍTIMA PARA UMA SOLUÇÃO ACEITÁVEL**

Oficial Aluno: Erich Wagner Osternack, Cap. QOPM PMPR

Orientador de Conteúdo: Péricles de Matos, Maj. QOPM PMPR

Orientadora Metodológica: Professora Dra. Sônia Maria Breda

Este estudo faz parte da Monografia a ser apresentada à Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do Título de Especialista em Planejamento em Segurança Pública.

Gerenciamento de Crise com refém ou vítima, consiste numa seqüência lógica constituída de: conter, isolar e negociar, com o objetivo de preservar vidas e aplicar a lei. Neste contexto, o emprego de força letal, através da utilização de grupos táticos, atiradores de elite, constitui alternativa derradeira, quando todos os demais procedimentos de negociação forem exauridos.

Considerando que na PMPR a doutrina de Gerenciamento de Crise é muito recente; que esta doutrina não faz distinção entre refém e vítima; e que não dispõe de recursos humanos qualificados para exercerem a função de negociadores e gerentes de crise, pressupõem-se então, que o gerenciamento é feito empiricamente.

O estudo tem como objetivo demonstrar a diferença existente entre refém e vítima em ocorrências de crise para que se obtenham soluções aceitáveis para as crises.

Com base no enunciado, responda as questões conforme o grau de seu entendimento. Antecipadamente, em nome da Polícia Militar do Paraná, agradeço o seu empenho em ajudar.

1. Quanto tempo tem de serviço na PMPR?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Menos de 10 anos; | <input type="checkbox"/> Entre 21 e 25 anos; |
| <input type="checkbox"/> Entre 10 e 15 anos; | <input type="checkbox"/> Entre 26 e 30 anos; |
| <input type="checkbox"/> Entre 16 e 20 anos; | <input type="checkbox"/> Mais de 30 anos. |

2. Na escala hierárquica, qual o Posto que ocupa?

- | | |
|---|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Coronel; | <input type="checkbox"/> Capitão; |
| <input type="checkbox"/> Tenente Coronel; | <input type="checkbox"/> 1º Tenente; |
| <input type="checkbox"/> Major; | <input type="checkbox"/> 2º Tenente. |

3. Qual a função que exerce atualmente?

- Comandante de BPM, Cia. Ind., Cia. e/ou Pel;
- Administrativa (Staff: P/1, P/2, P/3, P/4, P/5);
- Operacional;
- Outras. Qual? _____.

4. Qual o seu conhecimento sobre a matéria Gerenciamento de Crise?

- É instrutor da matéria;
- Possui curso de especialização sobre o assunto;
- Teve instrução sobre o tema;
- Conhece alguns aspectos doutrinários;
- Não dispõe de conhecimento sobre o assunto.

5. A Unidade em que você trabalha está preparada, dentro do que preconiza a doutrina, para administrar uma crise com refém ou vítima?

- Sim Não

6. Há uma estrutura operacional e de apoio administrativo, preconcebida para efetuar dentro do que preconiza a doutrina, o gerenciamento de uma crise com refém ou vítima?

- Sim Não

7. Na Unidade em que você serve existe integrante(s) com Curso de Especialização afeto ao Gerenciamento de Crise?

Sim

Não

8. Na sua Unidade existe normatização estabelecendo uma seqüência lógica de procedimentos que orientem com padronização elementar o gerenciamento de uma crise com refém ou vítima?

Sim

Não

9. Em sua opinião, quais dos óbices abaixo dificultam o conhecimento do tema em análise?

Literatura indisponível na Unidade Operacional de Área (UOpA);

Ausência de doutrina;

Falta de instrução a respeito;

Inexistência de Curso na PMPR sobre o tema;

Todos os anteriores.

10. No seu entender, as crises com refém ou vítimas, resolvidas com o emprego do Grupo Tático das quais resultem mortes ou feridos, podem comprometer a imagem da Corporação?

Sim

Não

11. Nos últimos 5 anos participou de alguma crise com refém ou vítima?

Sim. Quantas? _____.

Não

12. Se na questão anterior sua resposta foi SIM, a solução da crise teve um desfecho aceitável do ponto de vista legal, ético e moral? Caso sua resposta na questão anterior tenha sido NÃO, desconsidere esta pergunta.

Sim

Não

13. Dentro da Doutrina de Gerenciamento de Crise você saberia fazer a diferenciação entre refém e vítima através de uma seqüência lógica de procedimentos?

Sim

Nunca ouvi falar desta diferenciação.

Não

14. No caso de sua Unidade necessitar administrar uma crise com refém ou vítima, os fundamentos doutrinários e os instrumentos práticos de que dispõe, são suficientes para suprir satisfatoriamente as necessidades?

Sim

Não

15. Em sua opinião quais as principais dificuldades constatadas quando do gerenciamento de uma crise com refém ou vítima?

Falta de conhecimento da doutrina;

Falta de normatização e estrutura;

Falta de pessoal qualificado na negociação (negociadores);

Ingerência política;

Interferência de outros órgãos (conflito de competências).

16. Na sua OPM existe a figura do NEGOCIADOR POLICIAL para emprego em crises com reféns ou vítimas?

Sim

Não

17. Como gerente da crise depois de identificado o paciente como vítima, pode sugerir a opção tática de invasão de emergência?

Sim

Não

18. Como gerente da crise depois de identificado o paciente como refém, pode sugerir a opção de continuar nas negociações?

Sim

Não