



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE
CURSO SUPERIOR DE POLÍCIA
ESPECIALIZAÇÃO AO NÍVEL ESTRATÉGICO DE
DOUTORAMENTO EM SEGURANÇA PÚBLICA**



**Major QOPM RUI ROTA DA PURIFICAÇÃO
Major QOPM CARLOS SUSSUMU OTA**

**CRIAÇÃO NA PMPR DO GABINETE DE GERENCIAMENTO DE CRISES
COM REFÉNS E/OU VÍTIMAS**

**CURITIBA
2009**

Major QOPM RUI ROTA DA PURIFICAÇÃO
Major QOPM CARLOS SUSSUMU OTA

**CRIAÇÃO NA PMPR DO GABINETE DE GERENCIAMENTO DE CRISES
COM REFÉNS E/OU VÍTIMAS**

Monografia de conclusão do Curso Superior de Polícia, realizado pela Academia Policial Militar do Guatupê (APMG), em convênio com a Universidade Federal do Paraná (UFPR).

Orientadora: Prof^a Dr^a Helena de Fátima
Nunes Silva

CURITIBA

2009

**“Embora ninguém possa voltar atrás e
fazer um novo começo, qualquer um pode
começar agora e fazer um novo fim.”**

Chico Xavier

RESUMO

Pesquisa realizada com a finalidade de analisar a necessidade de um Gabinete de Gerenciamento de Crises na Polícia Militar do Paraná, para apoiar em situações críticas que envolvam reféns e/ou vítimas no Estado do Paraná. A atuação dos operadores de segurança pública de forma amadora, empírica e improvisada em situações críticas envolvendo reféns e/ou vítimas é danosa, pois pode resultar em não cumprir o objetivo principal e primordial do gerenciamento de crises que à preservação da vida, como também de provocar o desgaste da Instituição da qual ele pertence. Para a coleta de dados foram utilizados os seguintes métodos: pesquisa documental, pesquisa bibliográfica, quantitativa e qualitativa; posteriormente, após a análise dos resultados conclui-se que: alguns Estados brasileiros atualmente possuem Gabinetes de Gerenciamento de Crises, onde estão uns centrados junto ao Comando Geral, outros descentralizados nas Unidades e outros ligados diretamente à Secretaria de Segurança Pública ou de Defesa Social de seus respectivos Estados. Tem o mesmo objetivo do presente trabalho, ou seja, apoiar os operadores de segurança pública (Gerente e Comandante do Teatro de Operações) a decidir e facilitar o fluxo destas decisões, bem como colocar à disposição os elementos operacionais necessários para melhor solucionar uma situação crítica. Para dar continuidade a este trabalho foi proposta a criação de um Gabinete para atender as aspirações em nível Estadual em situações de crises ou desastre. Quanto ao objetivo principal da pesquisa conclui-se que é necessária a criação de um Gabinete de Gerenciamento de Crises, pois as crises estatisticamente têm aumentado anualmente e os profissionais que atuam diretamente na solução de crises não podem contar só com a sorte e seu conhecimento específico, é necessário somar o apoio do escalão superior para evitar danos irreparáveis, principalmente quando se trata de vidas a serem preservadas.

Palavras-chave: Gabinete de Gerenciamento de Crises. Gerenciamento de Crises. Situações Críticas. Crises. Reféns. Vítimas.

ABSTRACT

Research carried out in order to reflect the need for an Office Crisis Management in Military Police of Parana, for support in critical situations involving hostages and /or victims in the state of Parana. The society today increasingly requires the use of professionals in the field of safety working in a technical and specialized and does not accept that these operators act in a public safety users at home, empirical and improvised. The results of action in critical situations unprepared hostage and / or victims is harmful because it may result in not complying with the main objective and primary management of crises that the preservation of life. The obligation to obey the tenets in the field of crisis management adopted at the national level is directly linked to a greater or lesser wear and damage that will mark Managers or commanders of theater, and the very institution from which such professional represents. We have not forgotten the political influence in decision-making, which weigh directly on the technical decisions of professionals in public safety. To collect data we used the following methods: documental research, literature review, quantitative and qualitative; later after the results indicate that: in some Brazilian states currently have Department of Crisis Management, where they are driven by the General Command, other decentralized Units and the other connected directly to the Secretariat of Public Security and Social Defense of their respective states and with the same aim of this work, in other words to support the operators of public safety (Manager and Commander of the Theater of Operations) to decide and facilitate the flow of these decisions and make available the information operational procedures to better address a critical situation. To continue this work was proposed to establish an office to meet the aspirations of the State level in situations of crisis or disaster. The main objective of the research concludes that it is necessary to create an office of Crisis Management, as the crisis has statistically increased annually and the professionals who work directly in the solution of crises cannot rely only on luck and their specific knowledge is necessary to add the support of the upper echelon to prevent irreparable harm, especially when it comes to life to be preserved.

Keywords: Government Crisis Management. Crisis Management. Critical. Crisis. Hostages. Victims.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEC	- Causador do Evento Crítico
CGC	- Comissão de Gerenciamento de Crises
CIOSP	- Centro Integrado de Operações de Segurança Pública
Cia P Chq	- Companhia de Polícia de Choque
Cmt TO	- Comandante do Teatro de Operações
COE	- Comando e Operações Especiais
COPOM	- Central de Operações Policial Militar
CPC	- Comando do Policiamento da Capital
CPI	- Comando do Policiamento do Interior
DF	- Distrito Federal
EEI	- Elementos Essenciais de Informação
EOE	- Elementos Operacionais Essenciais
FBI	- Federal Bureau of Investigation
GC	- Gerente da crise
GD	- Grupo de Decisão
GGC	- Gabinete de Gerenciamento de Crises
GSi	- Gabinete de Segurança Institucional
GT	- Grupo Tático
NGA	- Normas Gerais de Ação
OPMs	- Organizações Policiais Militares
PC	- Posto de Comando
PMERJ	- Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro
PMPR	- Polícia Militar do Paraná
PM/2	- Segunda Seção do Estado Maior (informações)
PM/5	- Quinta Seção do Estado Maior (relações públicas)
PPMM	- Polícias Militares
SAEI	- Secretaria de Acompanhamento e Estudos Institucionais
TO	- Teatro de Operações

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - CLASSIFICAÇÃO DOS GRAUS DE RISCOS.....	25
QUADRO 2 - ALTERNATIVAS TÁTICAS.....	31
QUADRO 3 - OCORRÊNCIAS CRÍTICAS COM ATUAÇÃO DO COE.....	35

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – EXISTÊNCIA DE SALA/GABINETE OU CENTRO DE GERENCIAMENTO DE CRISES.....	44
GRÁFICO 2 – NORMATIZAÇÃO E REGULAMENTAÇÃO DO CENTRO DE GERENCIAMENTO DE CRISES.....	45
GRÁFICO 3 – LOCAL ONDE SÃO CENTRALIZADAS AS AÇÕES PARA SOLUÇÃO DA CRISE.....	46
GRÁFICO 4 – ROTINA DE EMPREGO DO CENTRO DE GERENCIAMENTO DE CRISES.....	47
GRÁFICO 5 – AVALIAÇÃO DO GRAU DE IMPORTÂNCIA DO CENTRO DE GERENCIAMENTO DE CRISES.....	48
GRÁFICO 6 – LOCAL ONDE ESTÁ INSTALADO O CENTRO DE GERENCIAMENTO DE CRISES.....	49
GRÁFICO 7 – EFETIVO QUE INTEGRA O CENTRO DE GERENCIAMENTO DE CRISES.....	50
GRÁFICO 8 – CONDIÇÕES ATUAIS PARA ATENDIMENTO AOS EVENTOS COM TOMADA DE REFÉM(S) E/OU VÍTIMA(S).....	51
GRÁFICO 9 – CRIAÇÃO DO GABINETE DE GERENCIAMENTO DE CRISES NA PMPR.....	52
GRÁFICO 10 – USO DO GGC EM OCORRÊNCIAS REGISTRADAS NO PASSADO PODERIAM TER MELHORES RESULTADOS?.....	54
GRÁFICO 11 – TEMPO MÉDIO DE ACIONAMENTO DE EFETIVO ESPECIALIZADO PARA INTERVENÇÃO NA CRISE.....	56
GRÁFICO 12 - CONDIÇÕES DE PROCEDER MEDIDAS DE PRIMEIRA INTERVENÇÃO PELO POLICIAMENTO OSTENSIVO NORMAL EM OCORRÊNCIAS DE CRISE.....	57
GRÁFICO 13 – CONDIÇÕES DE GERENCIAMENTO DA CRISE PELO POLICIAMENTO OSTENSIVO NORMAL SEM INTERVENÇÃO DO EFETIVO ESPECIALIZADO.....	58
GRÁFICO 14 – LOCAL PARA INSTALAÇÃO DO GGC.....	59

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1	Formulação do problema..... 11
1.2	Justificativa..... 12
1.3	Objetivos..... 13
2 REVISÃO DE LITERATURA	14
2.1	Conceito de gerenciamento de crises..... 16
2.2	Conceitos fundamentais do gerenciamento de crises 19
2.3	Gabinete de gerenciamento de crises 34
2.4	Fator político no gerenciamento de crises 37
2.5	Gabinete de gerenciamento de crises no Brasil 38
3 METODOLOGIA	41
3.1	Coleta de dados..... 41
3.2	População alvo 41
3.3	Amostra 42
3.4	Sistematização e análise 42
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO	43
5 PROPOSTA	60
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
REFERÊNCIAS	65
APÊNDICES	67
ANEXOS	77

1 INTRODUÇÃO

A Constituição Federal, em seu Artigo 144, inciso V, parágrafo 5º, coloca que cabe à Polícia Militar dentro do contexto da Segurança Pública a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública.

Neste contexto, situações críticas são acontecimentos de relativa incidência e podem a qualquer momento acontecer no Estado do Paraná e será necessária a intervenção da Polícia Militar do Paraná (PMPR).

Dessa forma, na atualidade não é possível admitir que situações críticas, tais como: situações envolvendo artefatos explosivos, rebelião em estabelecimentos prisionais ou unidades de internação, tomada de reféns por criminosos cercados, mentalmente perturbados com tomada de vítimas ou reféns, movimentos sociais com reféns, acidentes de grandes proporções, situações envolvendo terroristas e outras; sejam gerenciadas com uma postura empírica, improvisada e amadora, confiando-se apenas na habilidade individual de certa autoridade policial.

Considera-se que a Polícia Militar do Paraná está preparada e não tem dificuldades no que se refere aos recursos humanos especializados, recursos financeiros, equipamentos e materiais necessários para conduzir uma crise, com o objetivo de atingir uma solução aceitável; alguns destes elementos operacionais essenciais foram conquistados pelo esforço e dedicação pessoal de muitos dos seus integrantes.

No entanto, para executar operações relacionadas ao gerenciamento de crises envolvendo reféns ou vítimas é necessária a centralização do comando para complementar o gerenciamento deste tipo de ocorrência.

A imprevisibilidade, normalmente, culmina em desestabilizar os organismos policiais e a própria sociedade, pela ausência de sistematização no trato destas situações críticas. Questiona-se, então, sobre a competência legal, sobre os recursos necessários, quais os órgãos de apoio e qual a atribuição de cada um para administrar uma situação crítica.

Para se dispor de uma estrutura necessária para um adequado gerenciamento de situações críticas, eliminando conflitos que venham expor a Corporação, deixando transparecer a falta de conhecimento dos seus integrantes e com isto expondo os gerentes e comandantes do teatro de operações, em que estes

enfrentam respostas políticas muitas vezes desagradáveis, é necessária a criação do Gabinete de Gerenciamento de Crises (GGC) na Polícia Militar do Estado do Paraná.

Assim serão consolidadas, neste regime político democrático em que se vive, o tratamento adequado às exigências impostas pelos direitos humanos, por parte da PMPR a todos os envolvidos nestas situações críticas, ou seja, refém e/ou vítima, policiais, terceiros envolvidos e ao próprio causador do evento crítico (CEC).

1.1 Formulação do Problema

Atualmente, a sociedade está cada vez mais exigindo respostas especiais na solução de eventos críticos nos quais os valores moral, ético e legal são parâmetros para decisão. E que o profissional de segurança pública não pode mais contar somente com a sorte, pois utilizando os elementos que a doutrina delimita, ainda corre o risco de chegar a um resultado indesejável.

Não se pode esquecer o fator político que influencia diretamente as soluções nas situações críticas, nas quais as medidas tomadas pela autoridade política para explicar um fato que na sua visão faltou controle, poderá exonerar sumariamente gerentes e comandantes do teatro de operações. E que a Instituição a que eles pertencem também será marcada por tais medidas.

Deve-se considerar também que nas situações críticas é fator prioritário um resultado no qual a integridade física de todos os envolvidos deve ser preservada.

Com estas variáveis, observa-se a necessidade de criar um Gabinete de Gerenciamento de Crises na Polícia Militar para evitar desgastes da Corporação e danos pessoais irreparáveis para os seus integrantes.

1.2 Justificativa

As atividades criminosas a partir da década de 80 passaram a atuar no Estado do Paraná, com o incremento da tomada de reféns e/ou vítimas em situações críticas para atingir seus objetivos, seja para conseguir fuga, barganha com a polícia ou extorquir.

Isto obrigou a PMPR a especializar seus efetivos para fazer frente a esta nova modalidade de ocorrência crítica. A Corporação então criou sua equipe tática denominada de COE (Comando e Operações Especiais) em 1988; teve a doutrina de gerenciamento de crises apresentada aos seus integrantes em 1994 e difundida em seus cursos de formação e especialização a partir de 1995. Finalmente, a especialização em negociação em crises com reféns e/ou vítimas no ano de 2004.

Com tais medidas, foi atingido o seu público interno desde o Curso de Formação de Soldado (base para ingresso na PMPR) até o Curso Superior de Polícia (direcionado para Oficiais do último posto da Corporação).

Portanto, não se admite a solução de uma situação crítica na atualidade de forma amadora, empírica ou improvisada, mas sim de forma técnica mesmo considerando a influência dos fatores políticos.

Considerando que a imprevisibilidade, normalmente, culmina em desestabilizar a organização policial e até mesmo a sociedade pela ausência de um padrão no trato da solução dessas ocorrências críticas, pois aparecem as questões de competência legal, recursos necessários e quais órgãos estão envolvidos. Questões como estas acabam por deixar o gerente ou o comandante do teatro de operações muitas vezes sem o apoio necessário para uma solução da crise de forma aceitável e técnica.

Dessa forma, este trabalho visa demonstrar que a PMPR precisa criar um Gabinete de Gerenciamento de Crises (GGC) para padronizar o atendimento de ocorrências críticas envolvendo reféns e/ou vítimas; para não expor a Corporação, considerando que ela já possui os elementos operacionais essenciais para um atendimento especializado neste tipo de evento.

Evidencia, então, que não se utilizando desta estrutura, a Polícia Militar do Paraná poderá estar fadada ao insucesso numa operação de resgate de reféns e/ou vítimas, cujos resultados danosos, poderão resultar em perdas de vidas, causando desgaste na imagem da corporação e descrédito junto à sociedade, refletindo

diretamente na sua sensação de segurança. Por outro lado, a sociedade ciente de que a Polícia Militar dispõe de uma infraestrutura capacitada de fazer frente a estas ações criminosas, poderá contar com o apoio de diversos segmentos da administração pública, da mídia e da opinião pública, em razão da sua demonstração de competência e preocupação pela manutenção e preservação da vida e em caso de ocorrer do resultado não obter o êxito esperado, poderá ser mais bem aceito ou então receber uma análise crítica sem desgaste à corporação.

1.3 Objetivos

Neste item serão apresentados os objetivos geral e específicos.

1.3.1 Objetivo Geral

Elaborar proposta para a criação na PMPR do Gabinete de Gerenciamento de Crises (GGC) para as situações críticas envolvendo reféns e/ou vítimas.

1.3.2 Objetivos específicos

Dentre os objetivos específicos, destacam-se:

a) Fundamentar, teoricamente, demonstrando e avaliando as evidências para justificar a criação do Gabinete de Gerenciamento de Crises com reféns e/ou vítimas na PMPR.

b) Diagnosticar a estrutura atual nas Unidades Operacionais, pela análise de documentação.

c) Comparar os elementos teóricos (inclusive legislação) com os dados encontrados no diagnóstico.

d) Identificar outros Estados brasileiros que possuem Gabinete de Gerenciamento de Crises na Polícia Militar e verificar a validade do seu emprego.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Em conformidade com as legislações Federal e Estadual, bem como nas legislações complementares pertinentes das atividades desenvolvidas pela Polícia Militar, encontra-se amparo legal, para as suas ações, nas legislações específica e peculiar, ou seja, na Constituição Federal (Art. 144, § 5º) e Constituição Estadual (Art. 48):

O poder de polícia se concretiza através da polícia administrativa e da polícia judiciária. Aquela é essencialmente de natureza preventiva, destinada a preservar a ordem pública, através de ações de polícia ostensiva (Art. 144, § 5º, C.F. / 1988). [...]. (LAZZARINI, 1994, p.13).

bem como nas legislações complementares a competência legal para a atividade da Polícia Militar materializa-se:

Além da Constituição Federal, o sistema de competências, de que fazem as Forças Armadas, no plano federal e as polícias militares, no plano estadual, decore principalmente: do Decreto-lei nº 667, de 02 de julho de 1969 (com as alterações introduzidas nos art. 3º e 4º, pelo Decreto-Lei nº 2010, de 12 de janeiro de 1983, que tratam da definição e competência das policiais militares); da Lei nº 10.277, de 10 de setembro de 2001 (institui medida para assegurar o funcionamento de serviços e atividades imprescindíveis à segurança pública); [...]; o Decreto nº 3.695, de 21 de dezembro de 2000 (cria o Subsistema de Inteligência de Segurança Pública, no âmbito do Sistema Brasileiro de Inteligência); a Lei nº 6.774, de 08 de janeiro de 1976 (trata da Organização Básica da PMPR), [...] o emprego da Corporação nas ações de sua competência ou em cooperação com os demais órgãos responsáveis pela defesa da lei, da ordem e dos poderes constitucionais. (VALLA, 2004, p. 77).

A Polícia Militar tem o papel de polícia administrativa, porém, quando ocorre a ruptura da ordem pública e a comunidade passa a ser ameaçada, tem o dever de restabelecer a ordem de imediato:

Como polícia ostensiva repressiva:

A atuação da Polícia Militar, como polícia administrativa, é eminentemente preventiva, objetivando dissuadir a quebra da ordem pública.

No entanto, tem, entre suas missões, o dever de restabelecer a ordem pública, **de imediato**, tão logo haja a manifestação de sua ruptura, amparando o cidadão que teve os seus direitos e garantias violados, procedendo as diligências necessárias à captura dos delinquentes [...].

Na hipótese de agravamento do quadro da quebra da ordem, quando se encontra a população ameaçada, as propriedades públicas ou privadas sob riscos, comprometendo o cumprimento das leis, alterando o clima pacífico de convivência social, compete então à Polícia Militar, **ainda sob a direção do Governo Estadual**, adotar as medidas repressivas que visem o restabelecimento da ordem. (VALLA, 2004, p. 79).

As legislações Federal e Estadual citadas embasam legalmente a atuação da Polícia Militar, que relata principalmente sua atividade no campo da prevenção,

Porém, também, consolidam a sua reação ostensiva repressiva imediata na defesa do cidadão que teve seus direitos e garantias violados.

Dentro das medidas a serem adotadas pela Polícia Militar para dar uma resposta repressiva imediata e positiva durante o gerenciamento de crises, adotando medidas que visem restabelecer a ordem, requer rapidez e o preparo da Corporação:

A essencialidade de estabelecer-se o gerenciamento para a crise reside no fator tempo: à rapidez com que as coisas acontecem deve corresponder uma resposta positiva igualmente imediata. (THOMÉ, 2001, p. 21).

Como já foi citado, cabe à Polícia Militar restabelecer a ordem pública quando a população tiver a sua convivência pacífica e ordeira rompida pela ação de causadores de eventos críticos. Esta reação imediata da Polícia Militar significa que o Estado está usando desta instituição para restabelecer a ordem pública que foi violada:

Conceitualmente, podemos dizer que a crise é uma questão de Estado e existe necessidade premente de o Governo demonstrar publicamente que controla a crise, determinando que seus Órgãos administrativos assumam as respectivas responsabilidades, de modo a encerrá-la definitivamente: o perigo é afastado e retorna-se o equilíbrio nas relações sociais. (THOMÉ, 2001, p. 21).

O Gabinete de Gerenciamento de Crises com reféns e/ou vítimas, ora em análise, necessita de uma discussão e avaliação para verificar a sua criação junto à PMPR, considerando a base legal fundamentada na legislação existente. Porém, será necessário diagnosticar por meio de pesquisa documental e dados estatísticos se é viável uma proposta para a sua criação na PMPR, que representa o Estado nas situações críticas. Também será avaliado se a Corporação poderá ter a sua missão facilitada que é restabelecer a ordem perturbada conciliando e atendendo os anseios da comunidade. E, principalmente, preservando as vidas de todos os envolvidos na situação crítica (reféns e/ou vítimas, policiais, causadores do evento crítico e terceiros).

2.1 Conceito de Gerenciamento de Crises

As autoridades envolvidas no gerenciamento de crises (situações críticas) têm que observar a necessidade de estar a sua disposição todos os elementos necessários para conduzi-la e chegar a uma solução aceitável que é atingir os objetivos do gerenciamento de crises.

Não se deve esquecer que o conhecimento doutrinário por parte desta autoridade que conduzirá o gerenciamento de uma crise é fundamental, pois o emprego correto dos elementos operacionais somado ao seu conhecimento doutrinário terá como resultado a preservação de vidas e evitará os desgastes sem precedentes tanto pessoais como para as instituições que ele representa naquele momento.

Deve-se considerar que a doutrina que trata do gerenciamento de crises na área policial, no Brasil, é relativamente recente e que a falta do emprego correto destes dois elementos (os operacionais e os doutrinários) poderá ter resultados danosos. Como se pode constatar:

No contexto policial, o Gerenciamento de Crises é um tema recente. Sua origem se dá com o desfecho desastroso de um evento crítico nas olimpíadas de 1972, em Munique, na Alemanha, onde, oito integrantes de um grupo palestino, denominado Setembro Negro, fizeram nove atletas judeus como reféns. A polícia alemã possuía pessoal treinado para enfrentar as operações rotineiras do dia-a-dia, mas, da forma como a situação se desenrolou, as capacidades da polícia não foram suficientes, cominando com a morte de todos os reféns, cinco terroristas, um policial e com a captura de apenas três dos terroristas. O fracasso da reação alemã estabeleceu as bases para a justificativa da seleção, treinamento e equipamento de unidades policiais especializadas em reação de crises [...]. No Brasil, a doutrina de Gerenciamento de Crises é ainda mais recente, pois só começaram a ser publicadas na década de 1990 as primeiras obras sobre o tema. O delegado de Polícia Federal Roberto de Chagas Monteiro, atualmente Secretário de Segurança do Estado do Ceará, foi o primeiro profissional a publicar uma apostila relacionada ao assunto. Posteriormente, o Tenente Coronel Wanderley Mascarenhas de Souza, da Polícia Militar do Estado de São Paulo, quando era Capitão, produziu uma monografia na qual abordou tal temática, durante o seu Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, em 1995. Outro expoente sobre o assunto é o Perito da Polícia Federal Ângelo de Oliveira Salignac, grande estudioso de técnicas e táticas aplicadas ao Gerenciamento de Crises, sendo uma de suas obras o livro, Gerenciamento das Situações Policiais Críticas, de 2001 (CRUZ, 2008, p.12).

Pode-se dizer que quando se chega a um momento decisivo e perigoso, em que se contrapõem dois interesses, ou entendimentos diversos e que nenhum dos lados está disposto a conceder, pode-se chamar essa situação de crise. Não se trata

de verificar se as posições assumidas são legais ou éticas, mas sim de se encarar como um fato, que não apresenta uma solução aparente ou mais imediata.

Nas situações que merecem uma intervenção do Estado por meio dos órgãos policiais, o surgimento de uma crise é bastante provável na medida em que os policiais confrontam-se com ocorrências em que pessoas são tomadas como reféns.

A crise nas intervenções policiais tem como características mais perturbadoras a imprevisibilidade do desfecho, a compressão de tempo e a ameaça a uma vida.

Dadas essas premissas é que se torna cada vez mais importante nos dias atuais a capacidade de gerenciamento de crises para todas as organizações policiais.

O conceito de Gerenciamento de Crises que será utilizado neste trabalho foi elaborado no II Curso de Gerenciamento de Crises em Conflitos Agrários e Fundiários, promovido pelo Ministério da Justiça - Departamento de Polícia Federal, realizado na Academia Nacional de Polícia em Brasília – DF, em junho de 2000:

É o processo eficaz de identificar, obter e aplicar em conformidade com a legislação vigente, as medidas estratégicas adequadas para a resolução do evento crucial, a fim de preservar a vida e a integridade física dos envolvidos, a aplicação da lei e o restabelecimento da ordem pública. (BRASIL, 2000).

Gerenciar crise é observar situações anteriores, observando ações postas em prática e os resultados obtidos, pois tais ações poderão ser utilizadas novamente desde que tenha uma condição objetiva em relação à situação crítica atual. Ou seja, poderá ser repetida determinada ação que foi viável em situações críticas anteriores e que tiveram resultados positivos, caso contrário serão descartadas.

O Gerenciamento de Crises pode ser descrito como um processo racional e analítico de resolver problemas baseados 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, 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, uma panacéia ou 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 (MONTEIRO, 2004, p.10).

Diante disso, a capacidade de gerenciamento de crises é necessária para a polícia, por três motivos:

Em primeiro lugar, a **responsabilidade** da organização policial.

Crises mal gerenciadas podem acarretar problemas de responsabilidade civil para o Estado, especialmente nos casos em que ocorram mortes de reféns ou de pessoas inocentes. [...].

Em segundo lugar, a crise é **não-seletiva e inesperada**.

Em outras palavras, 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 adrede preparada para o enfrentamento de eventos críticos. [...].

Finalmente, a **ação da mídia** durante os eventos críticos é outro detalhe significativo que não pode deixar de ser levado em consideração.

A ação onipresente dos órgãos de comunicação, principalmente em conjunturas de liberdades democráticas, como é o caso atual do Brasil, faz com que os erros porventura cometidos pelos órgãos policiais no gerenciamento de uma crise sejam vistos pelo público como se estivessem sob uma lente de aumento.

Além disso, a ampla divulgação de tais erros causa um desgaste da confiança do público na polícia e também um constrangimento natural dentro da própria comunidade policial (MONTEIRO, 2004, p.11).

No Estado do Paraná há diversos registros de situações críticas em que foi testado o preparo das instituições policiais no gerenciamento destas crises, inclusive algumas situações críticas enfrentadas antes de conhecer a doutrina hoje empregada na solução de tais eventos, ou seja, anterior ao ano de 1994. Alguns exemplos de crises ocorridas no Estado do Paraná, com várias horas de duração:

a) Em junho de 1988, na cidade de Goioerê, um grupo de assaltantes tenta roubar a agência do Banco do Brasil e, cercados pela polícia, fazem quinze reféns. A administração daquele evento durou seis dias e foi um caos pelo aproveitamento político por parte de autoridades estaduais e municipais; pela intervenção de um padre e uma falsa freira, pela intervenção de um repórter, culminando com a fuga e o retorno dos marginais com reféns para o mesmo ponto crítico, e, finalmente, pela fuga espetacular, em avião.

b) Em abril de 1995, na cidade de Marechal Cândido Rondon, chega ao fim uma crise que durou cinco dias. Três marginais tomam uma família como refém dentro da casa. As medidas iniciais (isolamento, contenção da crise e as negociações), o relacionamento com a mídia, as atividades de investigação e a resolução da crise pelo emprego do Grupo Tático resultam na morte dos três marginais e a libertação dos sete reféns. A condução daquela ocorrência recebeu inúmeros cumprimentos e raras críticas, pelo alto nível demonstrado pela polícia paranaense em administração de crises com reféns.

c) Em fevereiro de 2000, após a polícia frustrar o roubo ao Banco Banestado, no Município de Bocaiúva do Sul (Região Metropolitana de Curitiba), trocando tiros com os quatro marginais na saída do banco, em que um marginal morreu e os outros três pegaram uma mulher e duas crianças como reféns, na casa de um comerciante nas proximidades do banco. Depois de 18 horas de negociações, os marginais liberaram as reféns e renderam-se, sem entrar em confronto com a polícia.

d) Em janeiro de 2002, o ex-policia militar catarinense Valdir Sagin, fugitivo da penitenciária de Florianópolis/SC, após reagir a tiros contra a prisão que seria efetuada por policiais federais, homiziou-se em uma casa no Bairro Santo Inácio, em Curitiba mantendo três pessoas como reféns. Após aproximadamente vinte e três horas de negociação entregou-se e liberou os reféns. A contenção e isolamento da área, como também as negociações foram realizadas pela Polícia Militar do Paraná.

Como se pode observar a Polícia Militar do Paraná sempre atuou nas situações críticas e demonstrou que o seu efetivo está cada vez mais preparado para fazer frente a situações críticas com reféns ou vítimas. Porém, não se tem registro do apoio de um Gabinete de Gerenciamento de Crises nestas situações críticas.

2.2 Conceitos Fundamentais do Gerenciamento de Crises

Para padronizar o entendimento do assunto apresentado neste trabalho, é necessária a apresentação dos conceitos que a doutrina de Gerenciamento de Crises estabelece como fundamentais.

2.2.1 Conceito de crise

Pelos dicionários de língua portuguesa, a palavra crise tem várias significações. Destaca-se entre elas aquela que a define como sendo um momento perigoso e decisivo. Já para o contexto policial e se baseando na doutrina americana difundida pela Polícia Federal Americana (*FBI - Federal Bureau of Investigation*), uma crise (ou evento crítico) é definida como: um evento ou situação crucial, que

exige uma resposta especial da POLÍCIA, a fim de assegurar uma solução aceitável (MONTEIRO, 2004, p 8).

2.2.2 Características da crise

Para que uma ocorrência policial seja classificada como crítica, ele deve apresentar as características que se relaciona abaixo. Convém dizer que esta parte da teoria deve ser de conhecimento de todos os policiais que atuam diretamente ou não no policiamento ostensivo. Ao aprender a identificar as características de um evento crítico pode-se antecipar a ele e agir de forma rápida na tentativa de minimizar os riscos dela advindos. A teoria estabelece as seguintes características:

a) Imprevisibilidade:

Um evento crítico poderá ocorrer a qualquer momento, em qualquer lugar e envolver qualquer pessoa. Poderão ser pessoas de destaque na mídia (como governantes, empresários, artistas, jogadores de futebol, etc.) ou uma pessoa comum. Poderá ocorrer em grandes centros urbanos, onde a polícia tem um aparato logístico maior, ou em uma pequena cidade interiorana, que geralmente carece de tal estrutura. Basicamente, não há como prever sua ocorrência e as autoridades devem estar preparadas para atendê-la.

b) Compressão de tempo:

Há urgência para resolver detalhes acerca do fato, porém, não se pode confundir com a rapidez na resolução da crise. Nosso tempo é escasso em relação à infinidade de decisões preliminares indispensáveis, como por exemplo, comunicação ao escalão superior, estabelecimento dos perímetros de segurança, providência da logística adequada, etc. Portanto, para o atendimento de uma crise, há a necessidade imperiosa da organização envolvida ter as diretrizes de atendimento claras e possíveis de implementação.

c) Ameaça à vida:

Toda crise é uma ocorrência grave, onde que há o risco de morte e de danos físicos iminentes para todos os envolvidos no evento, entre eles, reféns ou vítimas, terceiros inocentes, policiais, e inclusive, para os Causadores do Evento Crítico (CEC).

d) Necessidades de:

Uma crise exige que a polícia esteja preparada e possua toda a estrutura necessária para o gerenciamento sair a contento. Caso falhe em algum aspecto, a crise será transformada num estudo de caso negativo num futuro bem próximo.

1) Uma postura organizacional não-rotineira

A organização policial envolvida no evento deve ter a estrutura adequada para atuar nessas ocorrências que fogem da rotina. Assim, o preparo e o treinamento dos integrantes dos grupos policiais especiais para esse tipo de ocorrência devem estar sempre em evidência e são imprescindíveis para a obtenção de resultados satisfatórios. A eclosão de uma crise vai servir para mostrar se a organização envolvida se preparou adequadamente ou não para resolvê-la. Os resultados trágicos, como a morte de um refém pela ação da polícia, por exemplo, já demonstra o contrário: aquela organização não tem as mínimas condições de atuar.

2) Um planejamento analítico especial

Cada ocorrência crítica requer uma análise e um conseqüente planejamento específico das ações a serem implementadas. Todos os detalhes do fato devem ser analisados para o assessoramento das decisões a serem tomadas. Não existem duas crises iguais e, portanto, suas peculiaridades devem ser levadas em consideração. É óbvio que existem similaridades, mas dois eventos jamais serão idênticos.

Com o advento de uma crise, a organização policial vai mostrar para o mundo seu potencial de implementação, ou seja, se está material e humanamente preparada para debelar o conflito. Se lhe faltarem meios, equipamentos especiais ou efetivos especializados para uma atuação técnica, isso refletirá negativamente no resultado. E pela experiência daqueles que labutam na área há bastante tempo, esse resultado poderá não ser dos melhores.

3) Considerações legais especiais

Uma crise está envolta em muitas situações legais que devem ser apreciadas com carinho (como por exemplo, o estrito cumprimento do dever legal, a legítima defesa, a responsabilidade civil dos envolvidos, entre muitas outras). Portanto, no local da crise será sempre bem-vindo um assessor jurídico, o qual terá a missão de fornecer pareceres jurídicos rápidos e precisos, para que os responsáveis pelo gerenciamento tenham condições de adotar todas as medidas necessárias, dentro dos limites da legalidade (PURIFICAÇÃO, 2009, p. 10 - 11).

2.2.3 Causador do Evento Crítico (CEC)

De maneira ampla e genérica:

É todo aquele indivíduo que dá causa a um evento crítico, podendo fazê-lo pelas mais variadas motivações. Ainda encontramos em apostilas e manuais as denominações de seqüestrador ou bandido para essa pessoa. Essa terminologia caiu em desuso justamente pelo fato de que, hoje, uma situação crítica não está apenas limitada a um seqüestro ou a um ato criminoso. Temos eventos críticos dos mais variados tipos e motivados pelos mais variados fatores, como por exemplo, as crises envolvendo pessoas transtornadas, doentes, suicidas, ocorrências envolvendo artefatos explosivos, etc., as quais também merecem atenção por parte das autoridades (PURIFICAÇÃO, 2009, p. 5).

2.2.4 Refém

Entende-se como refém:

A pessoa que foi tomada pelo causador do evento crítico (CEC) para garantir ou forçar o cumprimento de determinado(s) ato(s). Como principais, citamos a garantia de vida ou integridade física, verificadas principalmente nas ocorrências de roubos frustrados; a obtenção de valores ou bens, observada basicamente nos crimes de extorsão mediante seqüestro; e por fim, a busca de vantagens para o causador do evento crítico, como a liberdade após a tentativa do cometimento de um roubo frustrado ou também como a libertação de compatriotas presos ou ainda, mudanças no sistema de governo com o intuito de desestabilizá-lo, como ocorre nas ações terroristas. Portanto, o refém pode ser traduzido como um

objeto de troca para o CEC, sendo assim, é negociável, ou então, trocável por outro objeto ou pelo cumprimento de uma exigência sua.

O refém pode ser classificado como tomado (quando não é escolhido antecipadamente e envolvido por acaso em situações de roubos frustrados, por exemplo, no momento em que o causador do evento crítico se vê cercado pela polícia) ou seqüestrado (nos crimes de extorsão mediante seqüestro, quando o refém é escolhido por ter dinheiro ou alguma vantagem palpável para os causadores). Nesse caso, geralmente não existe vínculo anterior com o causador do evento crítico (PURIFICAÇÃO, 2009, p. 5).

2.2.5 Vítima

É um conceito que os operadores de ocorrências críticas devem distinguir muito bem do conceito de refém, pois:

Pessoa envolvida na crise por problemas emocionais, situações de relacionamento mal resolvidas ou questões de vingança. Nesse caso, e diferentemente da situação de refém, há o vínculo anterior com o causador do evento crítico. Esse vínculo pode ser, por exemplo, nas relações de trabalho (entre patrão e empregado), em relações emocionais (entre marido e esposa, ex-noivos, traição entre amigos), nas relações de parentesco (pai e filho, atrito entre irmãos), etc. Para o causador do evento crítico só interessa essa pessoa, e assim, o risco de morte da vítima é iminente e muito maior do que a do refém. Pode-se dizer, a partir disso, que a vítima não é negociável e nem trocável por um outro objeto. O CEC quer resolver o problema com ela e poderá torturá-la e matá-la a qualquer momento. Como exemplo, citamos o caso do indivíduo que volta ao local de trabalho para “acertar as contas” com o patrão que o despediu ou do cidadão que flagra a cônjuge na cama com o amante e os mantém sob ameaça.

Hoje, é fundamental que a polícia, assim que tome conhecimento da crise, qualifique a pessoa que foi tomada e que está sendo ameaçada. É crucial saber se ela é um refém ou uma vítima. Se for vítima, o Grupo Tático deve estar preparado para agir a qualquer momento e de maneira incisiva. A negociação nesse caso terá o objetivo maior de ganhar tempo para ação do grupo tático, pois a vítima pode ter pouco tempo de vida. Se um evento com vítima for tratado como se fosse com refém, o risco para a pessoa tomada é muito grande. Daí este conhecimento ser de caráter obrigatório para os operadores das ações especiais (PURIFICAÇÃO, 2009, p. 6).

2.2. 6 Objetivos do gerenciamento de crises

Os responsáveis pelo gerenciamento de qualquer situação crítica nunca poderá esquecer o motivo pelo qual estão sendo envolvidos tantos meios para a solução desta situação.

Ao gerenciarmos um evento crítico, nunca devemos perder de vista os objetivos desse processo. Nossa doutrina, adaptada da doutrina norte-americana, comunga dos mesmos interesses, ou seja, a vida em primeiro

lugar, independente da condição do envolvido. Os objetivos subseqüentes estarão sempre após a preservação das vidas de todos. Desta forma, são os objetivos da atividade de Gerenciamento de Crises: preservar vidas; aplicar a lei e restabelecer a ordem.

Esses três objetivos estão enumerados numa ordem rigorosamente axiológica (de valor). Isto quer dizer que a preservação de vidas deve estar, para os responsáveis pelo gerenciamento de um evento crítico, acima da própria aplicação da lei e do restabelecimento da ordem. E, dentre as vidas a serem preservadas, as das pessoas inocentes têm absoluta prioridade. A aplicação da lei pode esperar até que sejam presos os causadores da crise, enquanto que as perdas de vidas são irreversíveis. O restabelecimento da ordem ocorrerá após o encerramento do evento, momento em que a normalidade deturpada deverá ser restaurada.

Partindo-se do pressuposto de que há num evento crítico com reféns ou vítimas basicamente quatro figuras envolvidas, qual seria a ordem correta para a preservação dessas vidas? Esta é uma questão polêmica, pois é difícil valorar a vida humana, mas que merece toda nossa tentativa de exposição. Defendemos, portanto, que a ordem das vidas seja a seguinte: reféns ou vítimas; terceiros inocentes; policiais; e causadores do evento crítico (PURIFICAÇÃO, 2009, p. 12).

2.2.7 Critérios de ação

Servem para dar base nas decisões do gerente ou o comandante do teatro de operações, evitando que as decisões a serem postas em prática no teatro de operações sejam de forma empírica ou improvisada, portanto:

Para direcionar e facilitar o processo decisório no curso de uma crise, a doutrina estabelece o que se chamam critérios de ação. Critérios de ação são os referenciais que servem para nortear o tomador de decisão em qualquer evento crítico. A doutrina de gerenciamento de crises estabelece três critérios de ação, a saber: a necessidade, a validade do risco e a aceitabilidade. Devemos lembrar que, se qualquer atitude contrariar qualquer critério de ação, ela não deve ser implementada.

a) Necessidade

O critério da necessidade indica que toda e qualquer ação somente deve ser implementada quando for indispensável. Antes de tomar determinada decisão, deve-se fazer a seguinte pergunta: "isso é realmente necessário?".

b) Validade do risco

O critério da validade do risco preconiza que, toda e qualquer ação possível de ser implementada tem que levar em consideração seus riscos, ou seja, se eles são compensados pelos resultados. A pergunta que se deve fazer agora é: "vale a pena correr esse risco?".

c) Aceitabilidade

Esse terceiro critério de ação implica em que toda ação deve ter o devido respaldo legal, moral e ético. Assim, uma ação das autoridades só poderá ser implementada depois que todos estes quesitos forem avaliados e considerados aceitáveis. Em caso contrário, deverá ser abortada e buscada uma ação alternativa. A seguir, explicitamos os quesitos citados.

A aceitabilidade legal significa que todo ato deve estar amparado pela legislação vigente. A crise, por mais séria que seja não dá aos que a gerenciam prerrogativas de violar as leis, mesmo porque, uma das finalidades do gerenciamento de crises é justamente aplicar a lei. Como

exemplo, citamos o caso do Causador do Evento Crítico (CEC) que exige drogas ilícitas em troca de um refém.

A aceitabilidade moral quer dizer que não devem ser tomadas decisões ou praticadas ações que estejam ao desamparo da moralidade e dos bons costumes. Um exemplo seria o fato de o causador do evento crítico exigir os préstimos de uma prostituta no ponto crítico em troca de um refém. É imoral porque não há vidas mais ou menos importantes, ou seja, só porque a mulher é uma prostituta não quer dizer que sua vida deve ser desprezada e colocada numa situação de grande risco, em troca de uma outra vida, em tese mais importante.

A aceitabilidade ética prega que não devem ser contrariados os princípios éticos inerentes a atuação policial. A ação da troca de policiais por reféns é um perfeito exemplo de decisão que não obedece a esse critério. Devemos nos perguntar o porquê do causador do evento crítico querer um policial no ponto crítico. Uma análise fria dessa exigência nos dá impressão de que não seria para demonstrar apreço ou carinho (PURIFICAÇÃO, 2009, p. 13).

2.2.8 Classificação dos graus de risco

Deflagrada uma crise, uma das primeiras operações mentais realizadas pelo responsável pelo seu gerenciamento é classificar o grau de risco representado pelo evento.

Nessas condições, a doutrina estabelece uma escala de risco que serve de padrão para a classificação da crise.

Essa classificação obedece a um escalonamento de quatro graus:

QUADRO 1 – CLASSIFICAÇÃO DOS GRAUS DE RISCOS

Classificação	Tipos	Exemplos (FBI)
1º Grau	ALTO RISCO	Assalto a banco promovido por uma ou duas pessoas armadas de pistola ou revólver, sem reféns.
2º Grau	ALTÍSSIMO RISCO	Um assalto a banco por dois elementos armados mantendo três ou quatro pessoas como reféns.
3º Grau	AMEAÇA EXTRAORDINÁRIA	Terroristas armados de metralhadoras ou outras armas automáticas, mantendo oitenta reféns a bordo de uma aeronave.
4º Grau	AMEAÇA EXÓTICA	Um indivíduo de posse de um recipiente, afirmando que seu conteúdo é radioativo e de alto poder destrutivo ou letal, por um motivo qualquer, ameaça uma população.

FONTE – MONTEIRO, 2004, p. 20 – 21.

2.2.9 Elementos essenciais de informação (EEI)

Fator ponderável é a diagnose da situação, a ser feita pelo policial responsável pelo gerenciamento da crise.

Essa diagnose e a conseqüente classificação do grau de risco dependem de vários fatores a serem avaliados, os quais integram os chamados elementos essenciais de informação, que são quatro: causadores do evento crítico, reféns, ponto crítico e armas (PURIFICAÇÃO, 2009, p. 15).

Os fatores integrados por esses quatro elementos essenciais de informação 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.

2.2.10 Tipos de causadores do evento crítico

A doutrina de gerenciamento de crises define basicamente três tipos de causadores do evento crítico:

a) Criminosos

São indivíduos que vivem no mundo do crime e tornam-se causadores de crises ao seqüestrar pessoas para fins de extorsão ou tomam reféns quando cercados pela polícia. Seus objetivos, normalmente, são: dinheiro, obtenção de vantagens ou tentativa de fuga. Com estes, em tese, é mais fácil negociar, pois prezam a vida. Dependendo do estado mental do criminoso a situação pode evoluir para uma ocorrência com vítima ou também para uma tentativa de suicídio.

b) Terroristas

Seqüestram ou tomam reféns por motivos políticos, sociais ou religiosos, e seus objetivos, normalmente são: propaganda, denúncias, libertação de colegas presos, e eventualmente, dinheiro para financiar o movimento. Com estes é difícil negociar, porém têm bem claras as suas exigências. Existem técnicas específicas de negociação com este tipo de causador do evento crítico.

c) Mentalmente perturbados

Pessoas com distúrbios comportamentais provocados por diversos fatores, tais como transtornos mentais, problemas existenciais e familiares, drogadição, etc. Com estes também é difícil negociar, pois não mantêm uma linha lógica de raciocínio e podem estar agindo por questões emocionais ou relacionadas à vingança. Além de serem suicidas em potencial, podem tomar vítimas ou reféns, muitas vezes dentro da própria família. Ações táticas devem ser rapidamente planejadas, e em casos extremos, colocadas em prática o mais rápido possível a fim de se resguardar a vida dos envolvidos (PURIFICAÇÃO, 2009, p. 14).

2.2.11 Medidas iniciais de controle e condução da crise

O primeiro policial que chega para atender ou que eventualmente se depara com um evento crítico (Primeiro Interventor) deverá tomar algumas medidas importantes que colaborarão para um desfecho aceitável do evento. Elas são comprovadamente eficazes e apesar de estarem numa seqüência axiológica, são praticamente simultâneas. São elas:

a) Localizar o ponto exato da crise: o ponto crítico;

b) Conter a crise, a fim de não deixar que ela se alastre e evitar que mude de local;

- c) Isolar o ponto crítico, não permitindo que o Causador do Evento Crítico (CEC) faça contato com o mundo externo e vice-versa, além de dar início aos perímetros de segurança;
- d) Estabelecer contato sem concessões ao causador do evento crítico;
- e) Coletar informações acerca dos reféns, vítimas, causador do evento crítico, armas, prazos, motivações e detalhes das instalações físicas do ponto crítico;
- f) Diminuir o stress da situação, com o intuito de estabilizar a situação;
- g) Permanecer em local seguro;
- h) Manter terceiros (imprensa, curiosos e familiares) afastados para resguardar suas vidas;
- i) Acionar as equipes especializadas do COE (Comandos e Operações Especiais) e Equipe de Negociação da Companhia de Polícia de Choque (PURIFICAÇÃO, 2009, p. 19).

2.2.12 Elementos operacionais essenciais (EOE)

Para a correta solução de uma crise, não basta conhecê-la em sua teoria, é necessário dispor de elementos táticos que otimizarão as diversas formas de solução. A ausência de um dos elementos táticos comprometerá toda a operação. Tem-se visto pela televisão que diversos policiais estão comprometendo sua imagem junto ao público por erro na solução de ocorrências, por anularem o uso de elementos táticos que são indicadores para tal situação.

De nada adianta a polícia ter um excelente atirador de elite, se não possui um negociador eficiente.

A seguir os elementos operacionais essenciais:

a) Teatro de operações (TO)

Abrange um ponto crítico e área circundante, as principais vias de acesso, pontos de dominância, arquitetura das instalações e cobertura vegetal. É o local onde se desenrola a ação (PURIFICAÇÃO, 2009, p. 20).

b) Posto de comando (PC)

A centralização física do local de decisões é de suma importância para as operações. O local deve ser reservado, de fácil acesso, não distante do ponto crítico. Com aparelho de telefone (dois ou mais), aparelho fax, central de rádio comunicação e com sala de reuniões. O computador é elemento importante para otimização de informações.

Além disso, deve reunir condições técnicas para manutenção de rotina de trabalho da equipe de Comando (banheiro, cozinha, etc.). Não é aconselhável que o PC fique visível por parte dos marginais que estejam

no local do crime, nem pela imprensa. É proibido o acesso da imprensa ao PC (PURIFICAÇÃO, 2009, p.20).

c) Grupo de segurança do perímetro interno

Sua missão é isolar o perímetro mais próximo em torno do local de crise, barrando o acesso de outros policiais que não os do grupo especialmente designados e de civis (PURIFICAÇÃO, 2009, p. 21).

d) Grupo de segurança do perímetro externo

Sua missão é o isolamento do perímetro externo, permeável a policiais e impermeável à imprensa e civis (PURIFICAÇÃO, 2009, p. 21).

e) Grupo tático (GT)

Sua missão é resgate dos reféns com emprego da força (letal ou não), deve estar apto a planejar, preparar, executar a invasão tática no local do crime. É comandado geralmente por um oficial que também participa das ações; armados com armas especiais e equipamentos que venham a garantir êxito na missão. É composto por atiradores de elite (*sniper*) e equipe de assalto (PURIFICAÇÃO, 2009, p.21).

f) Patrulhamento no local da crise

É realizado pelo policiamento local e o objetivo é a manutenção da ordem pública, bem como a prisão de elementos suspeitos de estarem ajudando os causadores do evento crítico (PURIFICAÇÃO, 2009, p. 21).

g) Grupo de apoio

O grupo de apoio tem uma série de atribuições relacionadas com a infraestrutura operacional do evento e procurará ter disponível um serviço médico, e instalando um ambulatório para atendimento emergencial e mantendo médicos especialistas [...]. Também é necessário um serviço de apoio, que proporcione condições para que o Posto de Comando funcione no local escolhido e consiga, em tempo hábil, providenciar helicóptero, viaturas policiais, viaturas de emergência, luz artificial (holofotes e geradores elétricos portáteis) [...]. Outro ponto fundamental é o serviço de telemática, devendo o comandante do grupo cercar-se de especialistas em

equipamentos de comunicações (telefone, rádio) e de informática para instalação, manutenção e operação apropriadas (THOMÉ, 2001, p.35).

h) Negociadores

Sua missão é ganhar confiança dos causadores do evento crítico e fazê-los cessar a prática do crime, optando pela rendição. Deve ser um policial bem treinado, com conhecimento de psicologia e formação técnica. Trabalha em conjunto com o grupo tático (PURIFICAÇÃO, 2009, p.22).

i) Assessor de comunicação social

A melhor alternativa para conter o ímpeto dos órgãos da imprensa é garantir-lhes acesso às informações disponíveis, providenciando um canal ou uma fonte que será denominada de Assessor de Comunicação Social, atividade a ser exercida por um Policial com formação específica e livre trânsito entre os representantes dos diversos órgãos da imprensa, exigindo-se: sala especial, inexistência de privilégio, centralização, canal vedado aos causadores do evento crítico, opinião pública e relações públicas [...] (THOMÉ, 2001, p.36).

j) Assessor de inteligência

O Assessor de Inteligência é o responsável pela coordenação da busca de informações e exerce a tarefa de sistematizar aquelas que chegam ao Posto de Comando, facilitando a condução do Processo de Gerenciamento e esgotamento as seguintes possibilidades: causadores, local, armas e pessoas capturadas [...].

A tarefa do Assessor de Inteligência é das mais complexas e possui conotação fundamental ao Gerente [...]. A observação e o entrosamento com o Grupo de Negociação indicarão a precisão das informações que chegam ao Gerente [...].

Ao Assessor de Inteligência cabe entrevistar os Policiais que enfrentaram a situação crítica no primeiro momento e as testemunhas oculares, bem como manter o primeiro contato com o refém que foi solto, entrevistando-o reservadamente [...] (THOMÉ, 2001, p.37 - 38).

k) Assessor jurídico

O Assessor jurídico será uma pessoa com reconhecido conhecimento nas ciências jurídicas e sociais, principalmente nas áreas do direito criminal, direito civil e direito administrativo, pois várias são as dúvidas legais que aparecerão durante a resolução do conflito. O gerente, naturalmente, necessita de pareceres rápidos e altamente técnicos que assegurarão uma decisão correta e segura [...] (THOMÉ, 2001, p.38).

l) Outras assessorias

São pessoas com formação específica em determinadas ciências, como a sociologia, psicologia, psiquiatria forense e qualquer área afim que interessem à resolução do evento. Também podem ser Assessores os

religiosos assistentes sociais e pessoas que tenham conhecimentos relacionados com a situação crítica (por exemplo, os causadores do evento possuem determinada arma química e dizem que vão utilizá-la de tal maneira, ao que o assessor informará ao Negociador tudo o que é possível a respeito daquele material). Os assessores não ficam permanentemente ao lado do Gerente e são chamados para momentos específicos.

A função de assessor pode ser reservada para as pessoas que pertençam às Instituições que guardam relação com o local onde está ocorrendo o evento, por exemplo: em uma penitenciária, o Assessor poderá ser um diretor ou, em um roubo a banco, o gerente daquela agência [...] (THOMÉ, 2001, p.40).

2.2.13 Necessidade de instalar um posto de comando

A instalação de um PC é indispensável diante da ocorrência de uma das seguintes situações:

- 1) Quando o número de pessoas envolvidas numa operação de campo exceda a capacidade de controle do Comandante do Teatro de Operações. Por capacidade de controle entende-se o número máximo de pessoas que um indivíduo pode pessoalmente dirigir e controlar de uma maneira eficiente e eficaz. Importa lembrar que essa capacidade pode ser reduzida pelo efeito do estresse;
- 2) Numa operação que requeira coordenação entre várias unidades ou organizações policiais diferentes;
- 3) Numa operação que exija atividades múltiplas [...] (MONTEIRO, 2004, p.47).

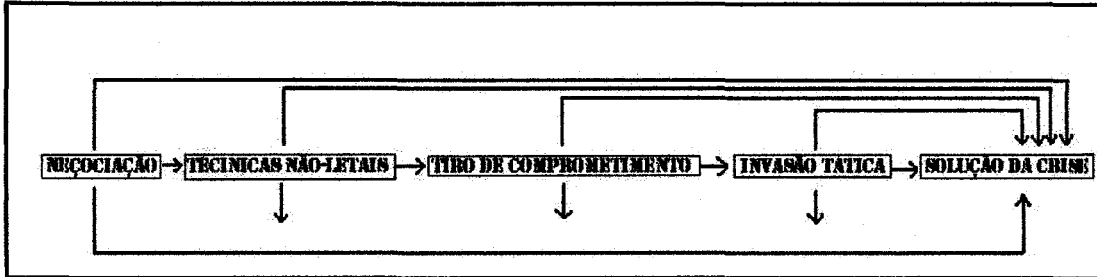
2.2.14 Alternativas Táticas

Faz-se necessário lembrar que as primeiras medidas a serem adotadas por qualquer autoridade policial, ao tomar conhecimento de uma crise, são resumidas nos verbos Conter, Isolar e Estabelecer contato sem concessões.

Essas primeiras medidas ou ações resposta são tomadas quase que ao mesmo tempo, não havendo, na maioria das vezes, uma perfeita distinção cronológica entre elas. Na medida em que a ameaça é contida e é feito o isolamento do ponto crítico, a autoridade policial já procura estabelecer os primeiros contatos com os elementos causadores do evento crítico, objetivando uma futura negociação. E estas atitudes são denominadas de primeira intervenção que é o alicerce para a perfeita aplicação das alternativas táticas.

As alternativas táticas para a solução de uma crise devem seguir esta ordem por razões óbvias, pois com a alternativa negociação, em tese, não há risco para os envolvidos no evento crítico, já a técnicas não-letais, oferece risco de lesão a aqueles que estão no objetivo, no entanto, na alternativa tiro de comprometimento, existe a probabilidade da perda de vida e, em última instância, a invasão tática, por oferecer risco ao refém, ao causador do evento crítico (CEC) e aos policiais do grupo tático. Elas podem ser a ferramenta para a solução da crise de forma isolada ou combinadas, como se pode observar no quadro abaixo (CRUZ, 2008, p.26).

QUADRO 2 – ALTERNATIVAS TÁTICAS



FONTE - CRUZ, 2008, p. 27.

Então as alternativas táticas existentes na doutrina de gerenciamento de crises, são:

a) Negociação

A tarefa de negociação, dada a sua prioridade, não pode ser confiada a qualquer um. Dela ficará encarregado um policial com treinamento específico, denominado de negociador em crises.

O negociador tem um papel de grande responsabilidade no processo de gerenciamento de crises, sendo muitas as suas atribuições. Assim sendo, não pode a sua função ser desempenhada por qualquer outra pessoa, influente ou não, como já ocorreram e ocorrem em diversas ocasiões:

Faz parte da história policial recente, no Brasil, a utilização de religiosos, psicólogos, políticos, secretários de segurança e até governadores de estados como negociadores. Tal prática tem-se revelado inteiramente condenável, com resultados perniciosos para um eficiente gerenciamento dos eventos críticos, e a sua reiterada recidiva somente encontra explicação razoável no fato de a grande maioria das organizações policiais do país não ser ainda dotada de uma equipe de negociadores adrede treinada para esse mister, ou – pior ainda – na reprovável atitude de certos homens públicos em querer obter fama e dividendos políticos de uma situação de grande risco e de profunda aflição para os que a vivenciaram.(MONTEIRO, 2004, p. 58).

À falta de alguém para negociar, é comum que muitas organizações policiais aceitem qualquer um que voluntariamente se apresente para ser negociador.

O papel mais específico do negociador é o de ser intermediário entre os causadores da crise e o comandante do teatro de operações. Ele é o canal de

conversação que se desenvolve entre as exigências dos causadores do evento crítico e a postura das autoridades, na busca de uma solução aceitável.

É a alternativa tática que deve ter prioridade na solução de um evento crítico, pois quem estiver no comando e decidindo as ações a serem implementadas no teatro de operações, tem conhecimento que esta alternativa trará o menor desgaste para todos os envolvidos no evento crítico:

A negociação constitui, o que se costuma dizer, a **rainha** das alternativas táticas. Isso porque, na quase totalidade das ocorrências em nosso país, o transgressor da lei faz o refém de forma ocasional, ou seja, foi percebido na sua ação criminosa, teve sua fuga frustrada e, temendo o confronto com a polícia, cria a situação de refém. Note-se que age assim para preservar a sua vida e nesse fato reside a fórmula básica que qualquer policial pode aplicar para resolver uma ocorrência dessa natureza. Em outras palavras, se faz necessário demonstrar ao transgressor da lei que ele terá sua vida preservada se entregar as armas e liberar os reféns, mas será preso (LUCCA, 2002, p. 29).

b) Técnicas não-letais

As técnicas não-letais atuam por meio de ruído, irritação da pele, mucosa e sistema respiratório, privação visual por ação de fumaça e luz, limitação de movimento por choque elétrico e impacto controlado. Essas técnicas objetivam inibir ou neutralizar, temporariamente, a agressividade do indivíduo pela debilitação ou incapacitação.

No momento em que a alternativa não-letal for usada corretamente, obedecendo aos princípios da legalidade, necessidade, proporcionalidade e conveniência, não se pode dar garantias de que o causador da crise estará livre de sentir dor, desconforto ou mesmo de sofrer uma lesão. Entretanto, a experiência tem mostrado que os agentes tidos como não-letais, se mal empregados, podem gerar a letabilidade ou não produzir o efeito desejado (LUCCA, 2002, p 53).

O grupo tático é quem faz a conjugação do uso de técnicas não-letais, com outra alternativa tática:

Mais uma vez, é importante ressaltar que os termos conhecidos como armas não-letais ou agentes não-letais não representam o material em si, mas a técnica de como ele é empregado, não se podendo admitir a impossibilidade de alguém ser morto por uma arma não-letal, por incidentes relativos a uso indevido, motivados por problema de desconhecimento, descontrole e falta de treinamento (LUCCA, 2002, p. 57).

c) Tiro de comprometimento

O tiro de comprometimento constitui também uma alternativa tática de fundamental importância para resolução de crises envolvendo reféns localizados. No entanto, a aplicação dessa alternativa tática necessita de uma avaliação minuciosa de todo o contexto, sobretudo, do polígono formado pelo treinamento, armamento, munição e equipamento, que são os elementos fundamentais para que o objetivo idealizado seja alcançado. Ser um atirador de elite transcende ter uma arma qualquer e uma luneta de pontaria para acertar um tiro na cabeça.

Decidir pelo uso desta alternativa tática é uma grande responsabilidade a ser tomada pelo gerente da crise. Deve ser adotada quando as possibilidades do emprego de outra alternativa tática não seja mais possível, ou seja, o evento crítico apresenta características que as condições estão desfavoráveis para usar técnicas não - letais ou a alternativa da negociação.

O uso do atirador de elite é uma opção complexa, pois exige perfeito entrosamento entre os atiradores e a equipe de assalto.

A forma de atuação do atirador de elite no local do evento crítico é:

Ao chegar a um local de ocorrência com refém, o atirador de elite e seu observador, mediante autorização do comandante da equipe tática ao qual está subordinado, irá buscar um local apropriado para posicionar-se. Em um primeiro momento, a função do *sniper* é a de colher outras informações que porventura não tenham sido captadas até o momento.

As informações captadas pelo atirador de elite serão passadas ao comandante da equipe tática e se resumem em dois aspectos principais: o primeiro consiste na coleta de informações que possam nortear o trabalho do negociador e o segundo é a verificação da possibilidade de emprego da alternativa tática tiro de comprometimento.

O atirador de elite só atua mediante autorização. Isso deve ser entendido no que diz respeito somente ao seu posicionamento e também quando de ordens expressas que lhe autorizem o emprego do armamento, quer preservando a vida do criminoso, quer atuando para a eliminação total do risco.

É fundamental ratificar que é de total responsabilidade do atirador a escolha do momento para executar o tiro. Nesse momento, sua convicção de que atingirá o objetivo proposto deve ser absoluta, muito embora saibamos das possibilidades de erro (LUCCA, 2002, p. 77).

d) Invasão Tática

A invasão tática representa, em geral, a última alternativa a ser empregada em uma ocorrência com reféns localizados. Isso ocorre porque o emprego da invasão tática acentua o risco da operação, aumentando, como consequência, o risco de vida para o refém, para o policial e para o transgressor da lei. Isso por si só,

vai de encontro com um dos objetivos principais do gerenciamento de crises que é a preservação da vida, devendo ser exclusivamente executada por grupo tático.

As equipes táticas devem realizar treinamento constante e o mais real possível simulando as diversas possibilidades e ambientes onde poderão ter que atuar nos eventos críticos, dessa forma:

Em qualquer grupo tático no mundo, a invasão tática é a alternativa mais treinada, porém, paradoxalmente, a menos utilizada e, isso acontece pelo simples fato de, por mais cenários que sejam criados e montados nos treinamentos, o cenário de uma crise real terá a sua própria característica mantendo assim o risco elevado.

O treinamento incessante e diversificado de invasões táticas em cenários diferentes aumenta somente a chance de acerto sem, no entanto, eliminar o risco (LUCCA, 2002, p. 79).

A atuação da equipe tática deve sempre estar respaldada nas excludentes de ilicitude, em especial, a da legítima defesa.

2.2.15 Gerente da Crise (GC)

O Gerente da Crise é a autoridade que decide a política de administração da crise, os critérios de negociação e as medidas a adotar para a solução do evento crítico (PONTES, 2001, p. 4).

2.2.16 Comandante do Teatro de Operações (Cmt TO)

É necessário definir no local onde está instalado um evento crítico, quem é o responsável pelas medidas a serem colocadas em práticas no local, então:

O comandante do teatro de operações é a autoridade que administra os recursos e estabelece os procedimentos no ponto crítico. O próprio comandante do teatro de operações poderá ser, também, o gerente enquanto tiver o poder de decisão sobre a crise, ou seja, depende de sua autoridade e liberdade para decidir (PONTES, 2001, p. 4).

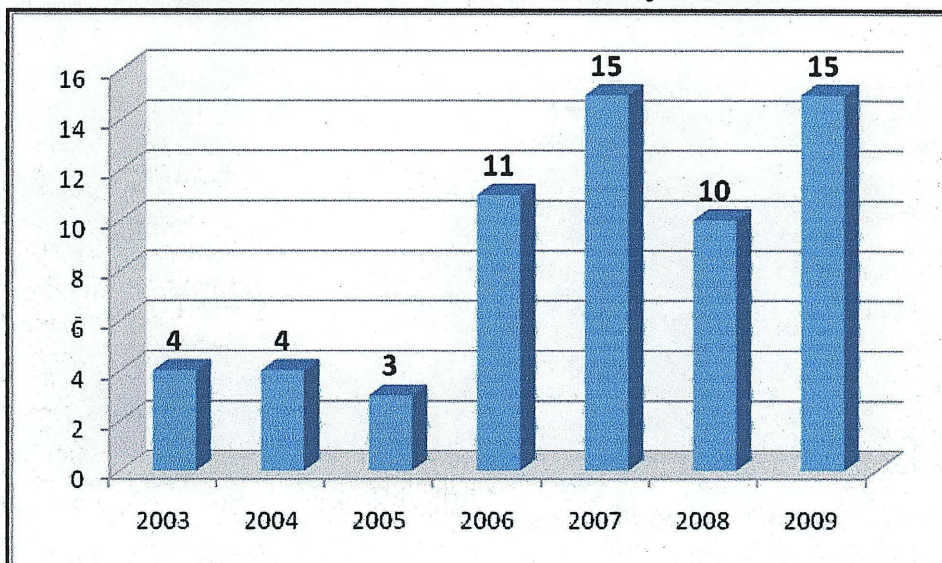
2.3 Gabinete de Gerenciamento de Crises

Como já foi visto, a doutrina de Gerenciamento de Crises no Estado do Paraná passou a ser difundida a partir do ano de 1994. E desde então, está se

consolidando para atender a sociedade, que espera que a polícia tenha sempre resultado positivo nas ocorrências envolvendo reféns ou vítimas.

Para controlar tais intervenções em situações críticas atendidas pelo grupo especial da Polícia Militar do Paraná, denominado Comando e Operações Especiais (COE), que fica subordinado à Companhia de Polícia de Choque, o qual atuou com êxito neste tipo de ocorrência, em todo o Estado do Paraná, sem o apoio direto de um Gabinete de Gerenciamento de Crises, conforme se pode constatar nos dados estatísticos fornecidos pelo Comando e Operações Especiais a partir do ano de 2003.

QUADRO 3 – OCORRÊNCIAS CRÍTICAS COM ATUAÇÃO DO COE



FONTE – PMPR, Cia P Chq, Comando e Operações Especiais, 2009.

Nesta esteira, é oportuno lembrar que a PMPR possui plenos recursos humanos e materiais para dar a resposta adequada na solução dos eventos críticos. Porém, quando ocorre a resposta imediata, que corresponde ao acionamento dos organismos responsáveis pelo gerenciamento destas situações críticas, ainda a Polícia Militar do Paraná não dispõe de um Gabinete de Gerenciamento de Crises que apóia, podendo estabelecer a política de gerenciamento e até mesmo implementar o regime de cooperação entre as os diversos organismos que atuarão no local da crise.

Considera-se que é necessário o equacionamento nas situações críticas um tratamento estratégico e doutrinário, para permitir posturas administrativas e

operacionais voltadas para a racionalização técnica, de forma a eliminar o empirismo, o amadorismo e a improvisação.

Baseado nestes fatos:

Os Gabinetes de Crise são entidades formalmente organizadas, em que cada órgão importante para a resposta à crise está representado. A autoridade e a responsabilidade estão claramente delineados num documento de planejamento. Os membros do grupo treinaram em conjunto e participaram de exercícios e, em consequência, cada membro entende o papel e a função que desempenha e o papel e a função dos demais membros do grupo (LUCCA, 2002, p. 26).

Portanto, o Gabinete de Gerenciamento de Crises terá papel de suma importância para fazer o enfrentamento à quebra da ordem pública (específico nas ocorrências com refém ou vítima) e evitará desgaste irreparável para a PMPR. Será necessário mantê-lo em condições de emprego para apoiar o gerente da crise, o comandante do teatro de operações, o assessoramento especializado, bem como manter contato com os diversos organismos que estão atuando no evento de acordo com as necessidades conjunturais.

A Polícia Federal sugere para as situações críticas de grandes proporções, repercussão ou tempo razoável de desdobramento, um sistema de gerenciamento de crises composto de um Grupo de Decisão (GD) ou Comissão de Gerenciamento de Crises (CGC) e um Grupo de Gerenciamento de Crises (GGC), que tem a seguinte definição:

Grupo de Decisão (GD): Tendo em vista que em crises de grande complexidade, repercussão e duração, algumas decisões podem transcender a responsabilidade e capacidade de resposta das instituições policiais, deve ser constituído um Grupo de Decisão (GD) ou Comissão de Gerenciamento de Crises (CGC), que terá como prerrogativa definir a aplicação da estratégia política de solução do evento crítico. Tal grupo deverá ser composto por altas autoridades federais, estaduais e municipais, de acordo com a característica da crise, dos órgãos que possuem interface com a segurança pública (Superintendente da Polícia Federal, Secretário de Segurança Pública, Chefes de Polícia, Sistema Penitenciário, etc.), podendo, ainda, contar com a participação de integrantes do Judiciário, Ministério Público e Legislativo (Juízes, Promotores de Justiça, Governadores, Prefeitos, etc...), bem como da sociedade civil (OAB, IGREJA, etc...), sendo aconselhado que todos possuam conhecimento da doutrina de gerenciamento de crises.

Grupo de Gerenciamento de Crises (GGC): É composto por profissionais que constituem os órgãos de segurança pública de forma oficial e perene, responsáveis pela solução técnica do evento crítico, atuando sob as diretrizes do Grupo de Decisão (GD).

Devem possuir sólida formação doutrinária e serem submetidos a constantes atualizações e treinamentos.

É recomendável que participem em todos os eventos críticos de sua área de atuação, mantendo banco de dados sobre as crises em que tenham

trabalhado, bem como acompanhem o histórico e os estudos dos casos sobre crises administradas por outros profissionais de polícia (MONTEIRO, 2008, p. 27).

Na conclusão desta pesquisa será feita uma proposta de criação na PMPR de um Gabinete de Gerenciamento de Crises para situações críticas envolvendo reféns e/ou vítimas, para atender o objetivo geral do presente trabalho.

2.4 Fator político no gerenciamento de crises

O Governo deve dar uma resposta imediata à situação crítica estabelecida e demonstrar à sociedade que ele mantém o controle total sobre o acontecimento presente e futuro. Deve ficar presente que o gerenciamento de situações críticas é assunto de Polícia, mas a filosofia para a sua resolução é assunto de Governo, como política criminal definidora dos rumos dos acontecimentos.

A primeira providência de chamar a Polícia e colocá-la responsável pela operação é posição sábia e distinta que indica forte respeito e profissionalismo. Entretanto, ele deve acompanhar o processo de gerenciamento e a resolução do evento, fazendo presente a sua filosofia de atuação e o modo como quer que as coisas evoluam. Ou seja:

O relacionamento entre o processo de formulação de políticas e os procedimentos de manejo de uma crise deve ser bem compreendido pelos gestores de crise. Portanto, cabe ao técnico encarregado de administrar crise boa dose de flexibilidade e adaptação das estratégias a adotar aos interesses políticos dominantes.

A evolução de uma administração de crises está pontilhada de episódios de tentativas e erros, otimismo inocente, oportunismo insensível, e reações de pânico. O nível decisório, normalmente político, compreende posições dos técnicos até o limite que não comprometam interesses políticos ou a sua autoridade. Cabe, portanto, flexibilidade, sensibilidade e adaptação no limite do legal, do moral e do ético (PONTES, 2009, p. 01).

A autoridade política depois de instalada a crise e iniciado o gerenciamento para solucioná-la dirá a alternativa para a solução da situação crítica. É necessário ficar claro que a influência política, não poderá interferir no trabalho operacional do grupo tático ou do grupo de negociação. Dessa forma, a parte técnica para a solução da crise ficará sob a responsabilidade da polícia, ela é quem determinará como invadir o ponto crítico ou como será feita a negociação.

Dentro desta visão:

Objetivos políticos coerentes devem estar de acordo com os melhores interesses da Nação. Embora os administradores de crise possam estar comprometidos com certas facções ou partidos, isto não deve ser mais importante do que o interesse dos cidadãos, sob pena de desgastar o futuro político do responsável pelas decisões ou a imagem externa do Estado. (PONTES, 2001, p. 03).

Finalmente, a adoção e aplicação da política para o gerenciamento de crises definida pelo governante, terá reflexo direto na solução final do evento crítico e nem sempre ela é clara. Como se pode observar:

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 de administrá-la 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 (PONTES, 2009, p. 4).

2.5 Gabinete de Gerenciamento de Crises no Brasil

Ocorrências policiais críticas com tomada de reféns ou vítimas são acontecimento de relativa incidência no cenário nacional e que podem acontecer em nosso meio a qualquer momento.

Observa-se que em vários Estados Brasileiros, as Polícias Militares estão instituindo os Gabinetes de Gerenciamento de Crises para fazer frente às situações críticas que envolvam a quebra da ordem pública:

Rio - Um gabinete de gerenciamento de crise foi montado no 6º BPM (Tijuca) para tomar decisões de emergência sobre os confrontos entre a Polícia Militar e traficantes de quadrilhas rivais, que acontecem desde a madrugada deste sábado, nos morros dos Macacos e São João, na Zona Norte do Rio.

O gabinete é composto pelo comandante-geral coronel Mario Sergio Duarte; os chefes do Estado Maior, coronel Álvaro Garcia e coronel Carlos Eduardo Milagres; o comandante do 1º Comando de Policiamento de Área (Capital) coronel Marcus Jardim, além dos comandantes dos Batalhões de Choque, coronel Robson Rodrigues e do Bope, coronel Luiz Henrique. [...]. (O DIA on line, 2009).

Após consulta a outras Polícias Militares do Brasil, por meio de questionário, observa-se que alguns Estados da Federação possuem Gabinetes de Gerenciamento de Crises adaptados para atender as características e legislações

próprias de cada Estado e têm ligação e subordinação direta com as Secretarias de Segurança Pública do seu respectivo Estado; como é o caso do Estado do Ceará e Pernambuco. Conforme se pode constatar nas legislações anexadas ao trabalho (Anexo 1 e 2).

Constata-se também que a nível federal existe preocupação em padronizar os procedimentos para gerenciamento de crises em situações críticas envolvendo reféns. Como se pode observar no relatório apresentado ao final do II Fórum Nacional Fomento à Segurança Pública Profissional e Inovadora, patrocinado pela SENASP, que teve como Coordenador do Grupo Integração de Doutrinas, Táticas e Recursos, envolvendo Gerenciamento de Crises com Reféns; o Capitão PMERJ Gilmar Tramontini, que cita em seu relatório final como um objetivo específico: padronizar, nas polícias brasileiras, uma doutrina de procedimentos para o Gerenciamento de Crises com Reféns.

O próprio Presidente da República possui um organismo chamado Secretaria de Acompanhamento e Estudos Institucionais (SAEI) ligada ao Gabinete de Segurança Institucional (GSI), que busca assessorá-lo em crises internas e mesmo em assuntos de interesse internacional; para isto é estruturado nesta Secretaria um gabinete de crise, que funciona da seguinte forma:

O nome oficial do “gabinete de crise” é “Secretaria de Acompanhamento e Estudos Institucionais” (SAEI). [...].

A SAEI, ou gabinete de crise, tem a sua origem no episódio, de fevereiro e março de 1998, do incêndio florestal de Roraima, quando ficou sublinhado que o escritório da Presidência não possuía um “núcleo de gerenciamento de crises”. Pela Medida Provisória nº 1.795, de janeiro de 1999 é criada “uma Secretaria” na então Casa Militar a quem caberia **prevenir a ocorrência e articular o gerenciamento de crises**. Nos últimos 3 anos e meio a SAEI funcionou, na prática, como “gabinete de crise” apesar que ainda está por ser formalizada juridicamente a sua função. Como podem ver, também na Presidência, a prática anda mais veloz do que as formalizações jurídicas.

A Secretaria de Acompanhamento e Estudos Institucionais (SAEI), [...], é uma unidade pequena, apesar do escopo ambicioso de sua missão: prevenir crises e, caso ocorram, gerenciá-las. O seu aspecto, como todos os visitantes destacam, é o de uma redação de jornal. Uma dúzia de mesas, que se tocam, abrigam representantes das cinco corporações de Estado: Marinha, Exército, Aeronáutica, Itamaraty e Agência Brasileira de Inteligência. Na mesma sala, ou aquário, estão ainda um advogado militar, uma advogada civil e uma engenheira de meio ambiente. Com esta dúzia de funcionários de Estado, chefiada por um oficial da Armada da reserva, está constituído o

“gabinete de crise”. Em geral, a reação dos visitantes é a de não acreditarem que a SAEI possa ser tão compacta, para não dizer pequena. Quando se configura uma crise, ou seja, não teve bom efeito o esforço de prevenção, a SAEI se transforma fisicamente em “gabinete de crise” e são chamados mais funcionários para permitir uma atividade de 24 horas por

dias (O Gabinete de Segurança Institucional o gerenciamento de crises, 2003).

Encontra-se também o tema gerenciamento de crises em nível federal no IV Encontro de Estudos Gerenciamento de Crises: Modelos e Inovação, que ocorreu em Brasília, em 2004, sendo que o Ministro José Carlos de Araújo Leitão, Coordenador de Estudos da Secretaria de Acompanhamento e Estudos Institucionais, no resumo deste encontro ressalta:

[...] três palavras-chaves o Encontro de Estudos sobre Gerenciamento de Crises: Prevenção, Comunicação e Coordenação. Levantou ainda um aspecto que classificou entre as curiosidades no tratamento de Crise que era feito no Brasil. No grande incêndio florestal de Roraima, equipes de bombeiros da Argentina chegaram primeiro ao Estado, antes que o Governo brasileiro pudesse mobilizar uma grande operação para apagar o incêndio de grandes proporções.

Para o Ministro, [...] um outro aspecto relevante do Gerenciamento de Crise, quando salientou a importância da opinião pública estar ao lado do Estado no aspecto segurança. Ele citou como exemplo a Crise energética de 2001, quando a sociedade sentiu o despreparo do Governo para lidar com a questão, o que funcionou como uma espécie de *anti-marketing* do Governo naquela época. Ou seja, a opinião pública tem sempre que ser levada em conta em qualquer Gerenciamento de Crise (LEITÃO, 2004, p.57).

Observa-se que o tema Gerenciamento de Crises é uma constante, no cotidiano da sociedade brasileira, nos seus diversos setores. Fato que vem a colaborar e fortalecer a necessidade da criação de um Gabinete de Gerenciamento de Crises na PMPR; para acompanhar e participar desta evolução e conseqüentemente melhor a prestação de serviço para a sociedade paranaense nas situações que envolvam as situações críticas com reféns.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada tendo em vista os objetivos específicos a serem atingidos, foi realizada para obtenção dos resultados no presente trabalho, a pesquisa documental, pesquisa bibliográfica, quantitativa e qualitativa, posteriormente a estas atividades foram analisados e obtidos os resultados para conclusão e elaboração de propostas relativas ao tema propriamente dito.

3.1 Coleta de dados

No desenvolvimento do trabalho buscaram-se dados estatísticos e legislação relacionados ao assunto Gabinete de Gerenciamento de Crises, ora em atividade na Polícia Militar do Paraná e de outros Estados. Trabalho este que foi corroborado com a compilação dos dados recolhidos por meio dos questionários aplicados aos Comandantes Gerais das Polícias Militares do Brasil e aos Comandantes de Unidades Operacionais da Capital e Interior do Estado da Polícia Militar do Paraná, em que foram coletadas as suas opiniões e seus comentários sobre o tema em discussão, além das pesquisas bibliográficas envolvendo o conceito, origem e outras características do funcionamento e mecanismo de atuação de um Gabinete de Gerenciamento de Crises.

A todos os Comandantes de Unidades Operacionais do Paraná foi encaminhado questionário, contendo 07 (sete) perguntas, sendo que 05 (cinco) delas com a possibilidade de comentários e sugestões. Como também foi encaminhado aos Comandantes Gerais das Polícias Militares do Brasil, questionário contendo 07 (sete) perguntas, sendo 04 (quatro) perguntas com a possibilidade de comentários e sugestões.

3.2 População Alvo

A pesquisa foi realizada entre os Oficiais Comandantes de Unidades Operacionais da Polícia Militar do Paraná, bem como, aos Comandantes das Polícias Militares de outros Estados da Federação e do Distrito Federal.

3.3 Amostra

A amostra foi de 30 (trinta) Comandantes de Unidades Operacionais da Polícia Militar do Paraná, além de 26 (vinte e seis) Comandantes Gerais das Polícias Militares do Brasil.

3.4 Sistematização e análise

Após o término da fase do levantamento dos dados sobre ferramentas utilizadas para verificação da atual situação do atendimento de ocorrências com tomada de refém(s) e/ou vítima(s) nas Organizações Policiais Militares do Brasil, bem como nas Unidades Policiais Militares deste Estado do Paraná, foi realizada análise dos dados coletados permitindo vislumbrar o grau de importância deste tema no contexto da segurança pública nos Estados Brasileiros, bem como, um panorama das condições técnicas das Unidades Operacionais da Polícia Militar do Paraná para enfrentamento de evento desta natureza, os quais subsidiaram a conclusão e proposta final deste trabalho.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Para consolidar as percepções que foram obtidas na pesquisa teórica, foi realizada uma pesquisa de campo, durante o mês de Novembro de 2009, com o uso de dois questionários distintos, um deles aplicado a uma amostra selecionada de 26 (vinte e seis) Comandantes Gerais, em que apenas 09 (nove) devolveram o questionário preenchido e outro aplicado a uma amostra selecionada de 30 (trinta) Comandantes de Unidades Operacionais do Estado do Paraná, desta, 25 (vinte e cinco) devolveram o questionário preenchido, sendo que todos os pesquisados estão envolvidos e com capacidade de opinar a respeito da questão em análise.

Após a aplicação dos questionários, estes tiveram as suas respostas devidamente analisadas e totalizadas no presente estudo, em que todas as perguntas buscaram de modo objetivo as suas respostas, permitindo ainda a exposição de comentários livres.

Durante o transcorrer do levantamento, não se observaram respostas com diferenças a considerar entre os profissionais, em razão de atuarem na mesma atividade.

Dessa forma, os objetivos de cada pergunta serão apresentados, vindo a serem mostrados os resultados por meio de seus respectivos gráficos, objetivando desta forma a melhor clareza e compreensão, com os necessários comentários embasados em dados estatísticos.

Assim, os dois questionários foram compostos de 07 (sete) perguntas cada, um destinado aos Comandantes Gerais das Polícias Militares do Brasil e outro destinados aos Comandantes de Batalhão e Companhias Independentes pertencentes à Polícia Militar do Paraná, as quais seguem expostas de forma seqüencial.

4.1 QUESTIONÁRIO PARA OS COMANDANTES GERAIS DAS POLÍCIAS MILITARES DE OUTROS ESTADOS:

Pergunta 01 - A sua Corporação dispõe de uma Sala/Gabinete ou um Centro Específico para tratar de situações de Gerenciamento de Crise com tomada de refém(s) ou vítima(s)?

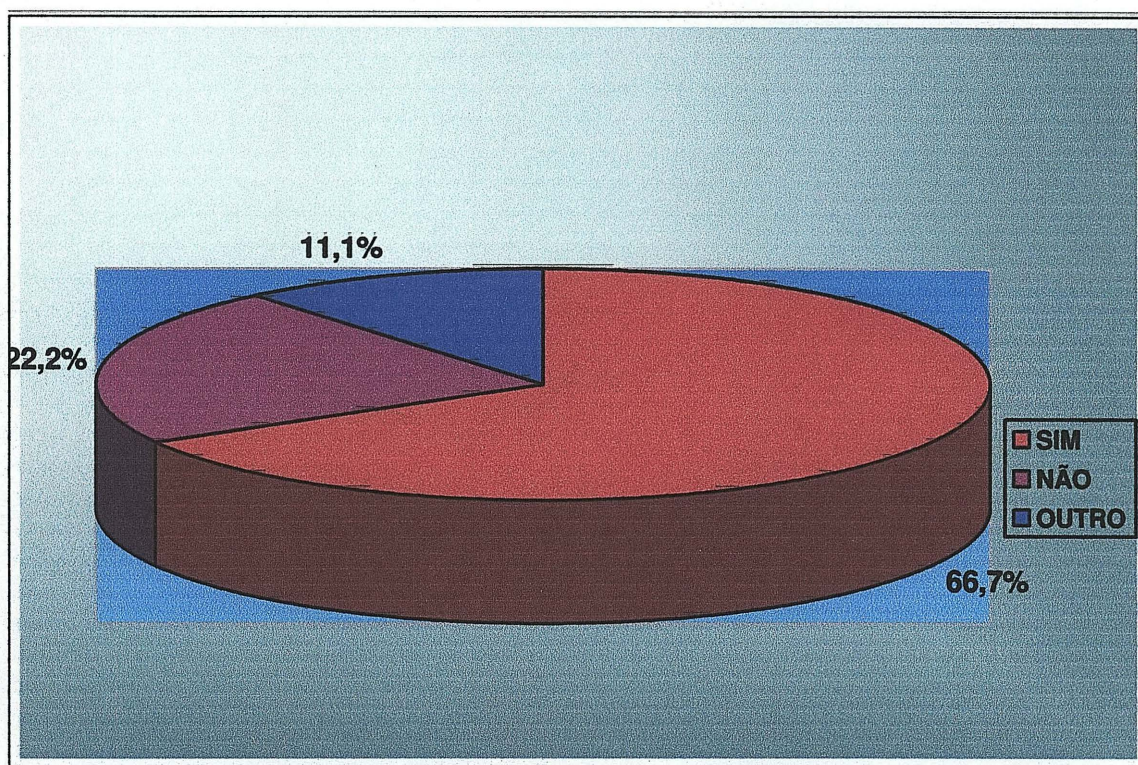


GRÁFICO 1 – EXISTÊNCIA DE SALA/GABINETE OU CENTRO DE GERENCIAMENTO DE CRISES.

FONTE: Autores com base no questionário para os Comandantes Gerais.

Pelas respostas obtidas nesta pergunta, constatou-se que 66,7% das Polícias Militares do Brasil dispõem de uma sala/gabinete ou Centro de Gerenciamento de Crise para dar atendimento às ocorrências com tomada de refém(s) ou vítima(s), vislumbrando-se, assim, a significativa importância de sua estruturação para atender os delitos desta natureza. A Polícia Militar do Estado de São Paulo emitiu comentário de que não possuía um único gabinete para atender toda a corporação, no entanto, possuía alguns gabinetes de forma descentralizada, sendo utilizada à medida que eventos desta natureza ocorram.

Pergunta 02 - Na existência de uma Sala/Gabinete ou Centro de gerenciamento de crise em sua corporação, ela foi regulada mediante:

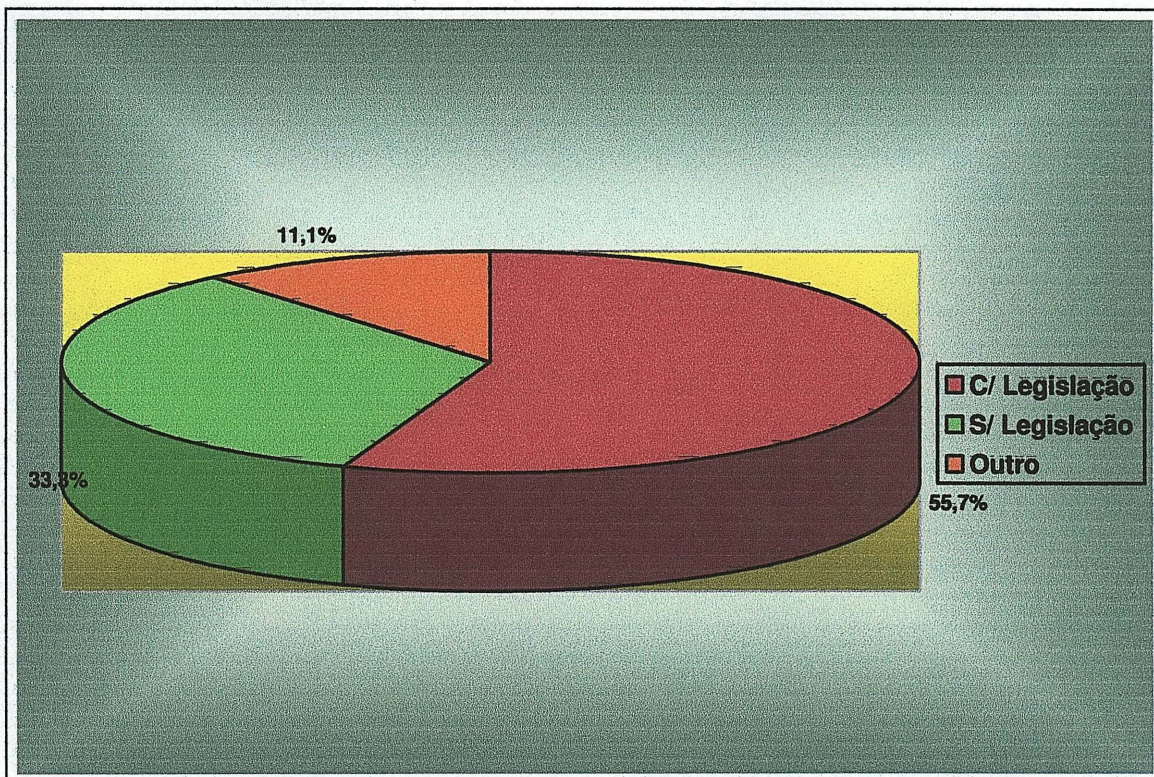


GRÁFICO 2 – NORMATIZAÇÃO E REGULAMENTAÇÃO DO CENTRO DE GERENCIAMENTO DE CRISES.

FONTE: Autores com base no questionário para os Comandantes Gerais.

Pelas respostas obtidas nesta pergunta, verificou-se do montante respondido que, 55,7% dos Estados pesquisados dispõem de norma ou legislação própria estabelecidos por Decreto de governo, Lei Complementar ou na Lei de Organização Básica da corporação, em que estabelece a estrutura e funcionamento do Centro de Gerenciamento de Crises, 11,1% dispõem estrutura descentralizada com norma própria para sua área de responsabilidade e 33,3% não dispõem de norma ou legislação específica.

Pergunta 03 - Na ocorrência de situação com tomada de refém(s) ou vítima(s), onde são desenvolvidas ou centralizadas as ações para solução da crise?

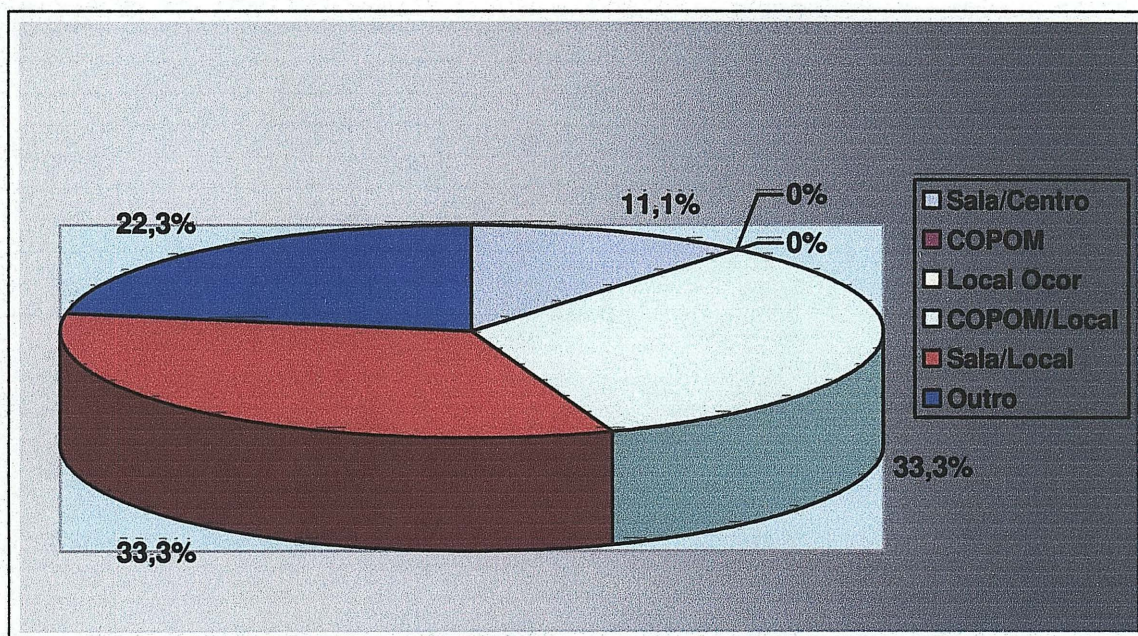


GRÁFICO 3 – LOCAL ONDE SÃO CENTRALIZADAS AS AÇÕES PARA SOLUÇÃO DA CRISE.

FONTE: Autores com base no questionário para os Comandantes Gerais.

Pelas respostas obtidas nesta pergunta, verificou-se do montante respondido que 33,3% das ações de gerenciamento de crise são realizadas em conjunto com o Centro de Gerenciamento de Crise e no local da ocorrência, 33,3% é no próprio COPOM e no local da ocorrência, 22,3% em outro local (Secretária de Segurança Pública ou Secretaria de Defesa Social) e 11,1% no Centro de Gerenciamento de Crise.

Pergunta 04 - Na existência de uma Sala/Gabinete/Centro de gerenciamento de crise em sua Corporação, ela é:

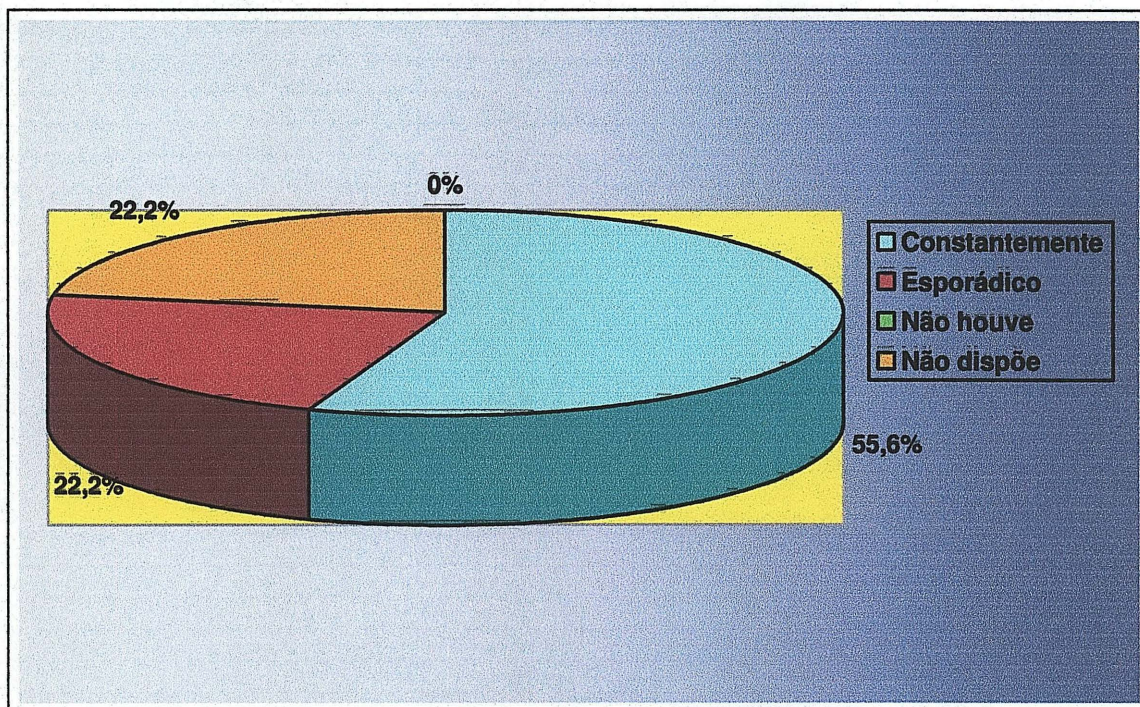


GRÁFICO 4 – ROTINA DE EMPREGO DO CENTRO DE GERENCIAMENTO DE CRISES.

FONTE: Autores com base no questionário para os Comandantes Gerais.

Pe las respostas obtidas nesta pergunta, verificou-se do montante respondido que 55,6% empregam constantemente o Centro de Gerenciamento de Crise, 22,2% esporadicamente, 22,2% não dispõem de um Centro de Gerenciamento de Crises e 0% não fizeram uso do gabinete, reforçando desta maneira a sua significativa importância no contexto de Gerenciamento de Crise.

Pergunta 05 - Na existência de uma Sala/Gabinete ou Centro de gerenciamento de crise em sua Corporação, ela é:

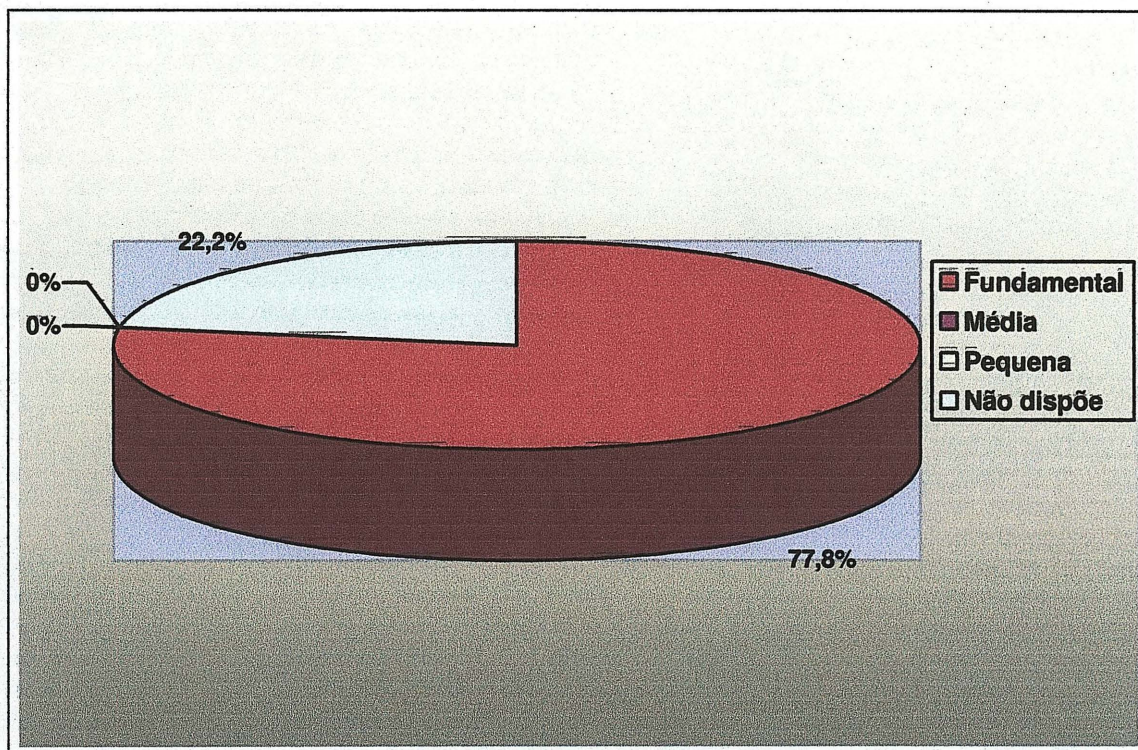


GRÁFICO 5 – AVALIAÇÃO DO GRAU DE IMPORTÂNCIA DO CENTRO DE GERENCIAMENTO DE CRISES.

FONTE: Autores com base no questionário para os Comandantes Gerais.

Pelas respostas obtidas nesta pergunta, verificou-se do montante respondido que 77,8% são de opinião de que a existência de um Centro de Gerenciamento de Crise em uma instituição policial é de fundamental importância para assessorar nas ações e decisões do gerente da crise, em que se poderá desencadear o sucesso de toda operação dando as garantias necessárias para preservação da integridade física das partes envolvidas, bem como, a aplicação da lei vigente ao infrator(es). Ainda, os 22,2% restantes são de opinião que a existência deste centro é de média importância, sendo 0% o parecer de pequena importância.

Pergunta 06 - Na existência de uma Sala/Gabinete ou Centro de Gerenciamento de Crise em sua Corporação, ela está instalada junto:

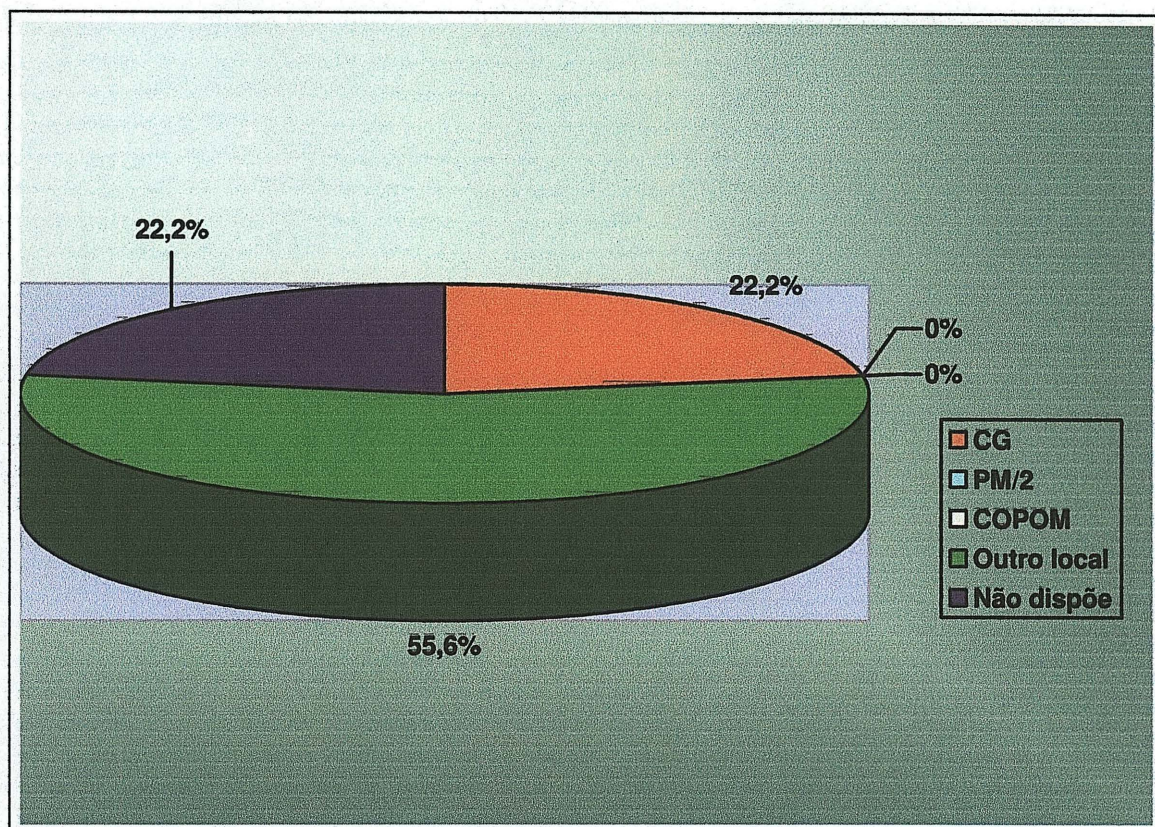


GRÁFICO 6 – LOCAL ONDE ESTÁ INSTALADO O CENTRO DE GERENCIAMENTO DE CRISES.

FONTE: Autores com base no questionário para os Comandantes Gerais.

Pelas respostas obtidas nesta pergunta, verificou-se do montante respondido que somente 22,2% dos Centros de Gerenciamento de Crises estão estabelecidos no Comando Geral da Corporação, as demais 55,6%, estão em locais descentralizados conforme a área de responsabilidade ou então junto à Secretaria de Segurança Pública. O restante dos 22,2% não dispõem de um Centro de Gerenciamento de Crises.

Pergunta 07 - Na existência de uma Sala/Gabinete ou Centro de Gerenciamento de Crise em sua corporação, os policiais militares que a integram:

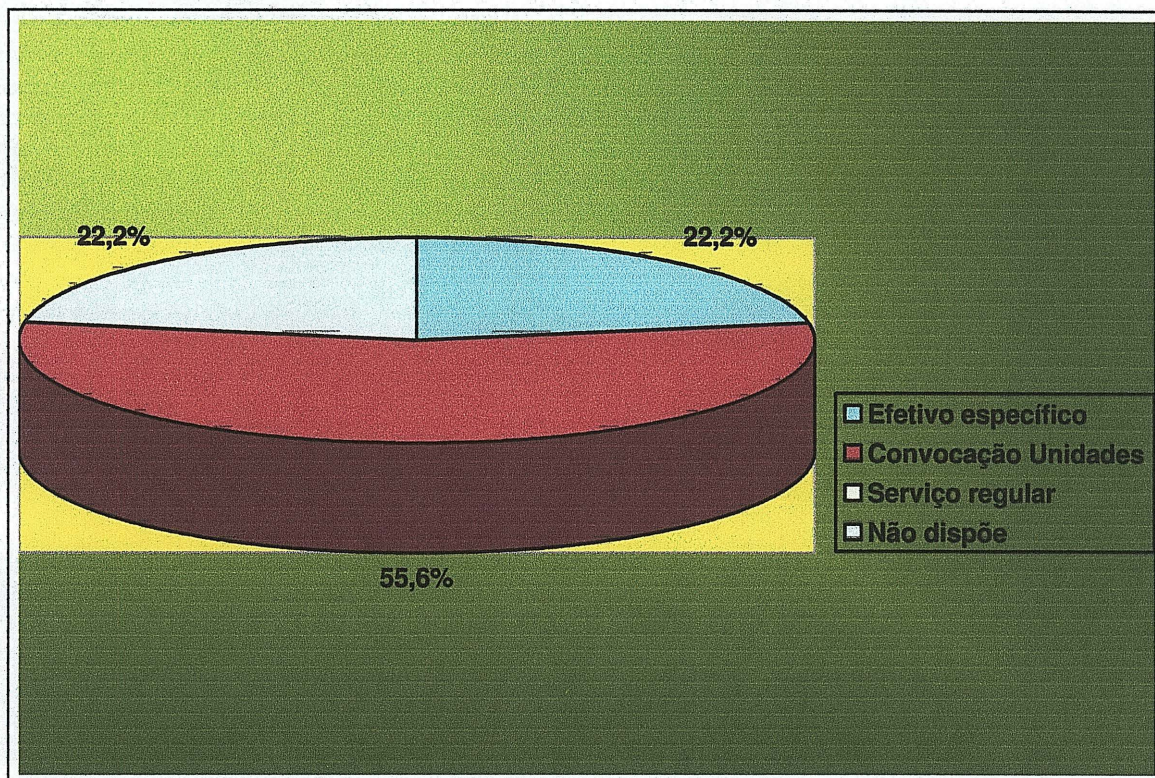


GRÁFICO 7 – EFETIVO QUE INTEGRA O CENTRO DE GERENCIAMENTO DE CRISES.

FONTE: Autores com base no questionário para os Comandantes Gerais.

Pelas respostas obtidas nesta pergunta, verificou-se do montante respondido que somente 22,2% dos Estados possuem efetivo específico para atuação nas ações de gerenciamento de crise, os demais, 55,6%, fazem a sua convocação das Unidades especializadas e com indispensável formação e conhecimento técnico no contexto de gerenciamento de crise. Os demais, 22,2% não dispõem de um Centro de Gerenciamento de Crises.

4.2 QUESTIONÁRIO PARA OS COMANDANTES DE UNIDADES OPERACIONAIS DA PMPR:

Pergunta 01 - Na sua opinião, em que condição encontra-se sua Unidade para dar atendimento às ocorrências com tomada de refém(s) e/ou vítima(s)?

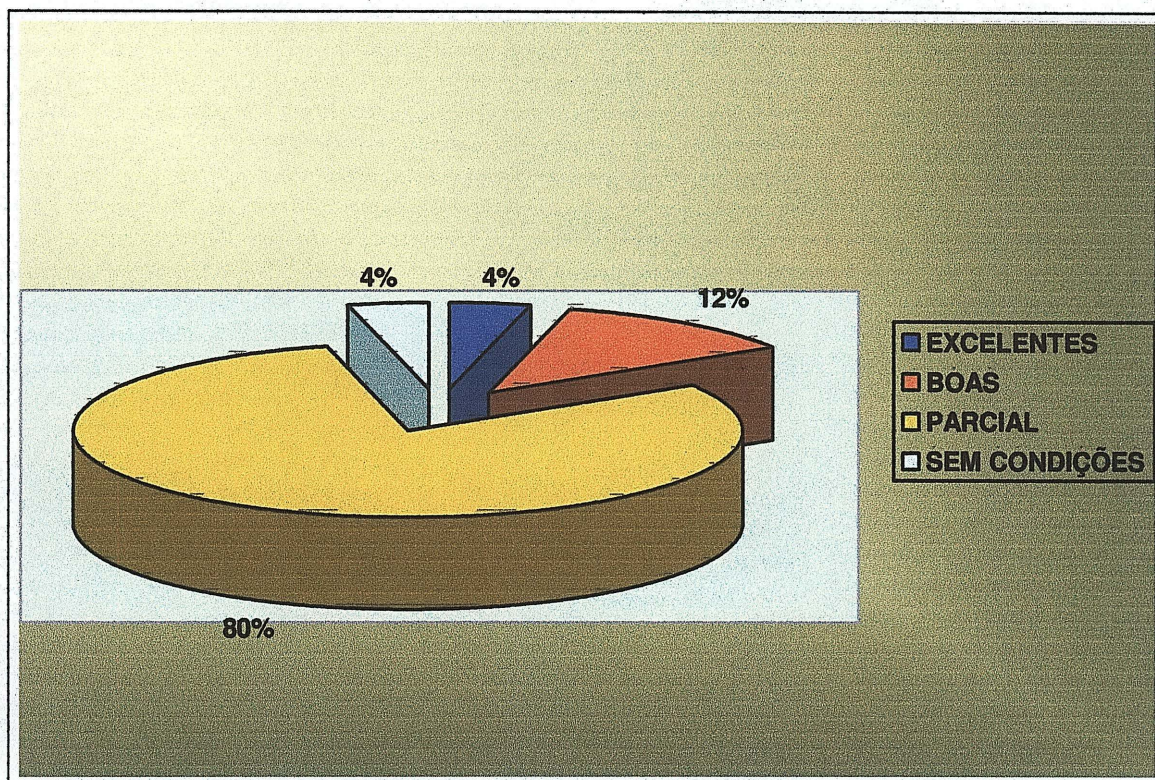


GRÁFICO 8 – CONDIÇÕES ATUAIS PARA ATENDIMENTO AOS EVENTOS COM TOMADA DE REFÉM(S) E/OU VÍTIMA(S).

FONTE: Autores com base no questionário para os Comandantes de OPMs.

Pelas respostas obtidas nesta pergunta, verificou-se do montante respondido, que com exceção de 4% que dizem estar em excelentes condições e 12% em boas condições, 80% das Unidades da Polícia Militar deste Estado informam que não possuem condições de atuar numa ocorrência com tomada de refém e/ou vítima sem que tenha para isto, contar com apoio de outras unidades. Outros 4% informam que não dispõem de condições técnicas e operacionais para a solução do evento crítico.

Pergunta 02 - Em sua opinião, a constituição do Gabinete de Gerenciamento de Crises para apoio nas ocorrências de tomada de refém(s) eu/ou vitima(s) na PMPR é:

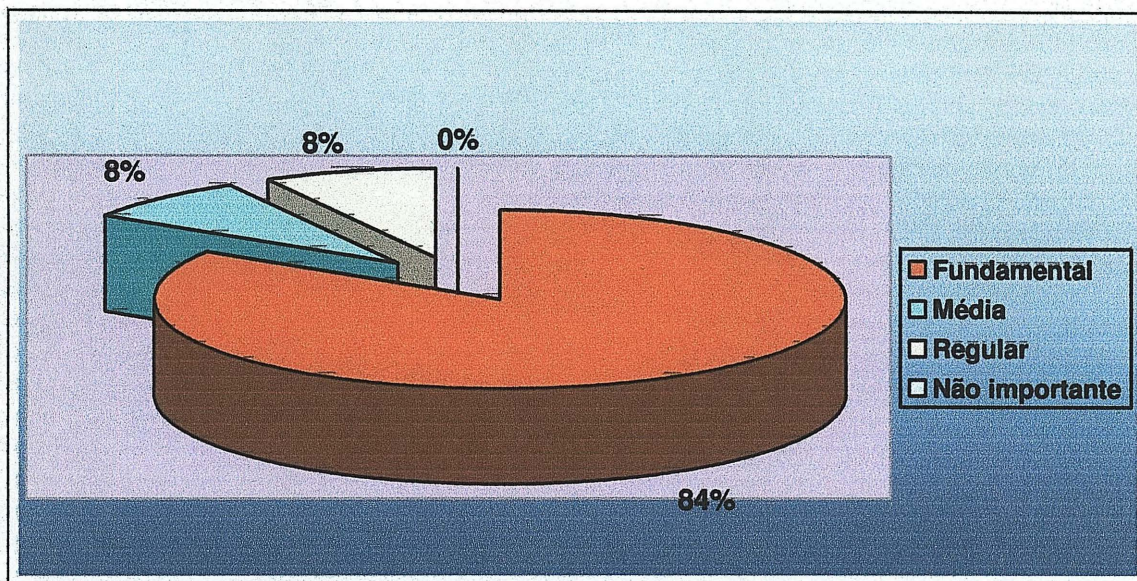


GRÁFICO 9 – CRIAÇÃO DO GABINETE DE GERENCIAMENTO DE CRISES NA PMPR.

FONTE: Autores com base no questionário para os Comandantes de OPMs.

Pelas respostas obtidas nesta pergunta, verificou-se do montante respondido, que 8% entendem que a criação de um Gabinete de Gerenciamento de Crises na PMPR é de regular importância, 8% entendem ser de média importância e a maioria 84% entende que é de fundamental importância, justificando suas respostas conforme alguns comentários a seguir expostos:

- “A corporação necessita priorizar o cumprimento da missão fim, determinada pela carta magna de 1988. Nesse sentido, precisa estabelecer metas estratégicas para dar curso aos seus objetivos finalísticos. Se arvorarem na condição de técnicos em Segurança Pública, sem qualquer ufanismo, torna-se oportuno elencar ações factíveis e voltadas aos interesses institucionais.”
- “No dia-a-dia a maioria dos oficiais e praças acabam pela rotina e esquecimento do preparo e das técnicas para os casos de gerenciamento de crises.”
- “A preponderante falta de efetivo que impera na corporação nos dias de hoje inviabiliza a criação de qualquer estrutura.”

- "O GGC é crucial para administrar conflitos de atribuição entre organizações participantes na crise."
- "Com o gabinete de gerenciamento de crises a probabilidade de erros são bem menores."

Não houve quem opinasse como não importante a criação do Gabinete de Gerenciamento de Crises.

Pergunta 3 – Em sua opinião, ocorrências do passado, com tomada de reféns e/ou vítima, poderiam ser mais bem solucionadas caso houvesse um Gabinete de Gerenciamento de Crise preparada com policiais militares com conhecimento especializado à disposição?

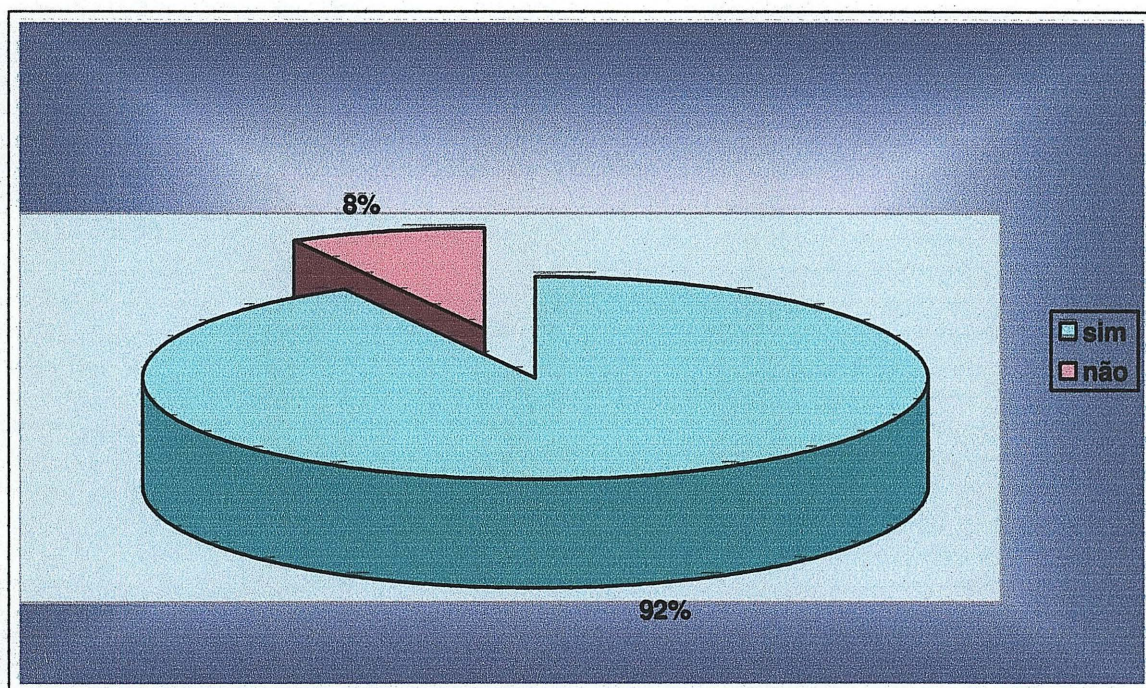


GRÁFICO 10 – USO DO GGC EM OCORRÊNCIAS REGISTRADAS NO PASSADO PODERIAM TER MELHORES RESULTADOS?.

FONTE: Autores com base no questionário para os Comandantes de OPMs.

Pelas respostas obtidas nesta pergunta, verificou-se do montante respondido, que 92% entendem que se já existisse um Gabinete de Gerenciamento de Crise, as ocorrências desta natureza teriam sim uma melhor resposta da corporação a sociedade, sendo que abaixo se transcrevem alguns dos comentários livres:

- “Errar é sempre possível, mas errar menos somente através de planejamento e técnica.”
- “Evita a duplicidade de comando em âmbito da PMPR.”
- “Sim, pois são pessoas especializadas e com experiências nestas situações.”
- “Em todas as oportunidades onde a Unidade especializada foi empregada a solução foi plenamente aceitável, porém, quando realizado empiricamente por OPMs onde não tinha pessoal especializado os resultados foram catastróficos.”

- "No mundo contemporâneo, a assessoria é fundamental, posto que os gerentes não conseguem saber de tudo."

Pergunta 4 - Em sua opinião, nas ocorrências de tomada de reféns e/ou vítima que participou, a agilidade e a pronta intervenção de policiais militares com preparo técnico e operacional especializado (grupo tático e grupo de negociação) foi:

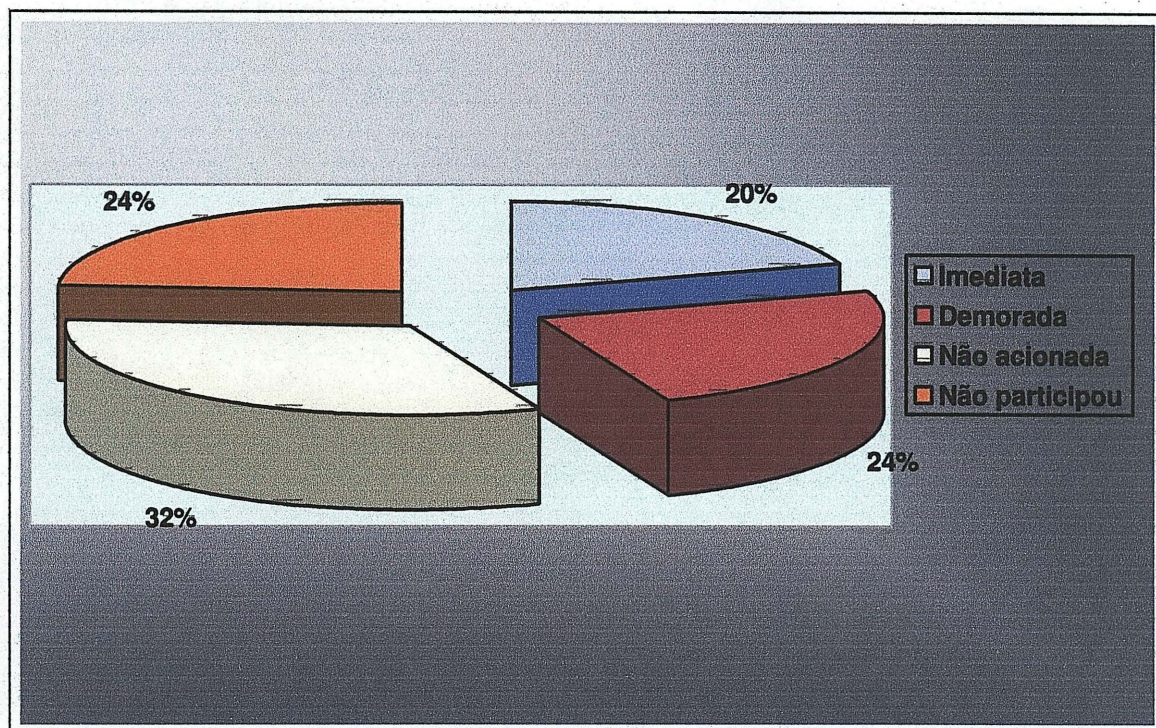


GRÁFICO 11 = TEMPO MÉDIO DE ACIONAMENTO DE EFETIVO ESPECIALIZADO PARA INTERVENÇÃO NA CRISE.

FONTE: Autores com base no questionário para os Comandantes de OPMs.

Pelas respostas obtidas nesta pergunta, verificou-se do montante respondido que 20% das ocorrências tiveram a pronta intervenção do efetivo especializado, 24% receberam o apoio com muita demora, 32% não empregaram efetivo especializado e 24% não participaram de ocorrências desta natureza. Neste contexto, verificou-se que aqueles que tiveram atendimento imediato estavam sediados na Capital do Estado ou estão possuía efetivo próprio na unidade, os que tiveram o atendimento demorado, conseqüentemente, receberam apoio de unidade distante e os que não chegaram a acionar é porque utilizaram o efetivo do policiamento regular para a solução da crise.

Pergunta 5 - Em sua opinião, os policiais militares encarregados do policiamento ostensivo diário estão em condições de estabelecer e proceder às medidas de primeira intervenção nas ocorrências de tomada de refém e/ou vítima?

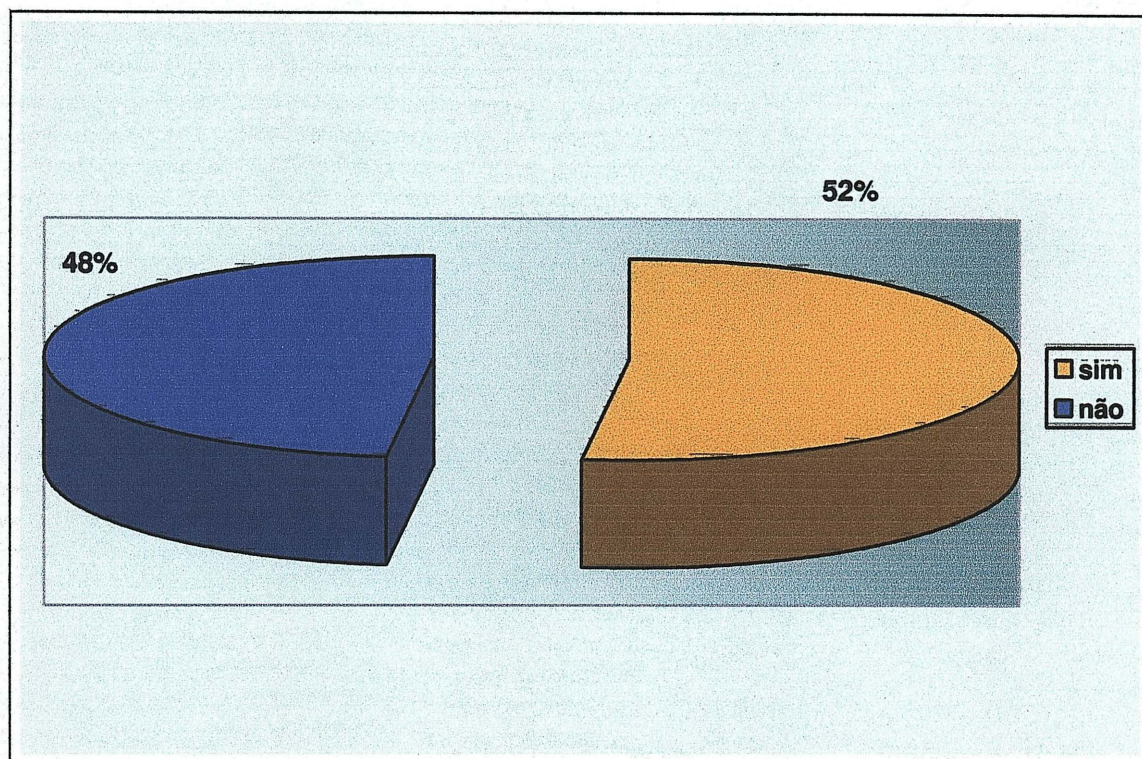


GRÁFICO 12 - CONDIÇÕES DE PROCEDER A MEDIDAS DE PRIMEIRA INTERVENÇÃO PELO POLÍCIAMENTO OSTENSIVO NORMAL EM OCORRÊNCIAS DE CRISE.

FONTE: Autores com base no questionário para os Comandantes de OPMs.

Pelas respostas obtidas nesta pergunta, verificou-se que 52% dos entrevistados informam que seu efetivo está preparado e instruído para atuar nas medidas de primeira intervenção, pois todos possuem conhecimentos básicos sobre o assunto, outros participaram de instruções específicas, estágios e palestras, em que nos últimos tempos a corporação tem dado atenção especial à esta natureza de ocorrência. Em contrapartida, 48% informam que o efetivo do policiamento ostensivo normal não está em condições adotar as medidas de primeira intervenção por falta de instrução adequada ou porque, ainda, a instrução ministrada a respeito não chegou a todos os policiais.

Pergunta 6 - Em sua opinião, os policiais militares encarregados do policiamento ostensivo diário estão em condições de conduzir uma ocorrência com tomada de refém e/ou vítima sem a intervenção de policiais militares com preparo técnico e operacional especializado?

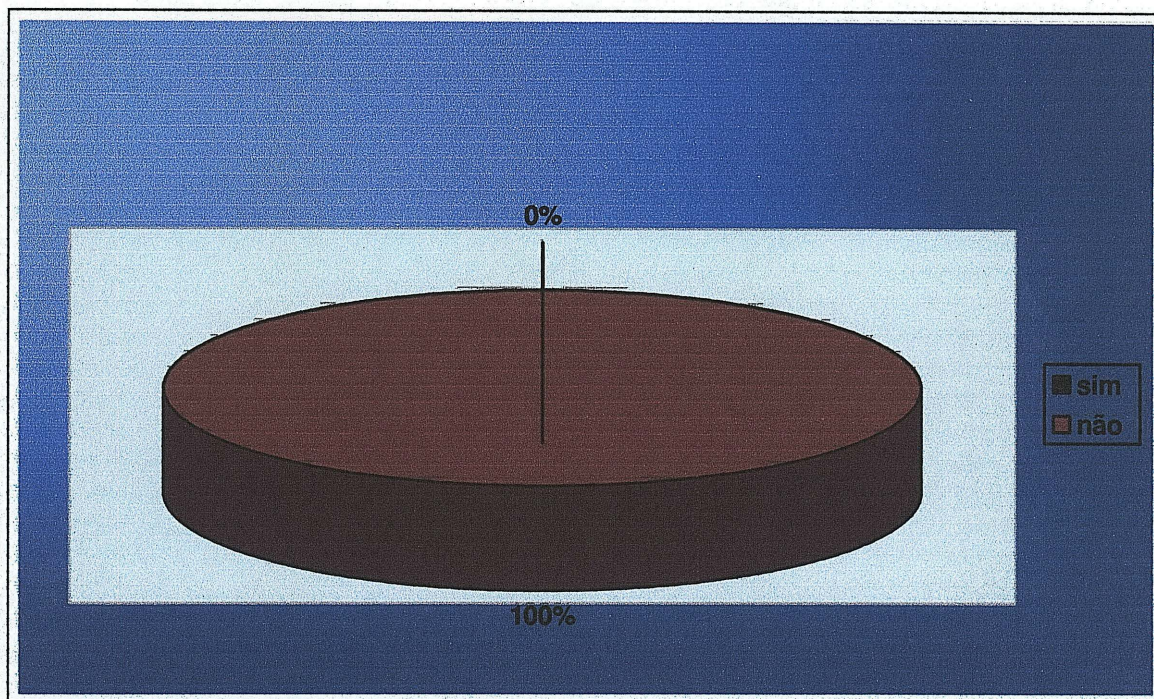


GRÁFICO 13 – CONDIÇÕES DE GERENCIAMENTO DA CRISE PELO POLICIAMENTO OSTENSIVO NORMAL SEM INTERVENÇÃO DO EFETIVO ESPECIALIZADO.

FONTE: Autores com base no questionário para os Comandantes de OPMs.

Pelas respostas obtidas nesta pergunta, verificou-se que todos os entrevistados são unânimes em afirmar que somente o policiamento ostensivo normal não é suficiente para atender esta demanda, pois há a necessidade da intervenção de policiais treinados com técnicas específicas para este tipo de evento.

Pergunta 07 - Em sua opinião, o local ideal para a instalação do Gabinete de Gerenciamento de Crises com reféns e/ou vítima, seria?

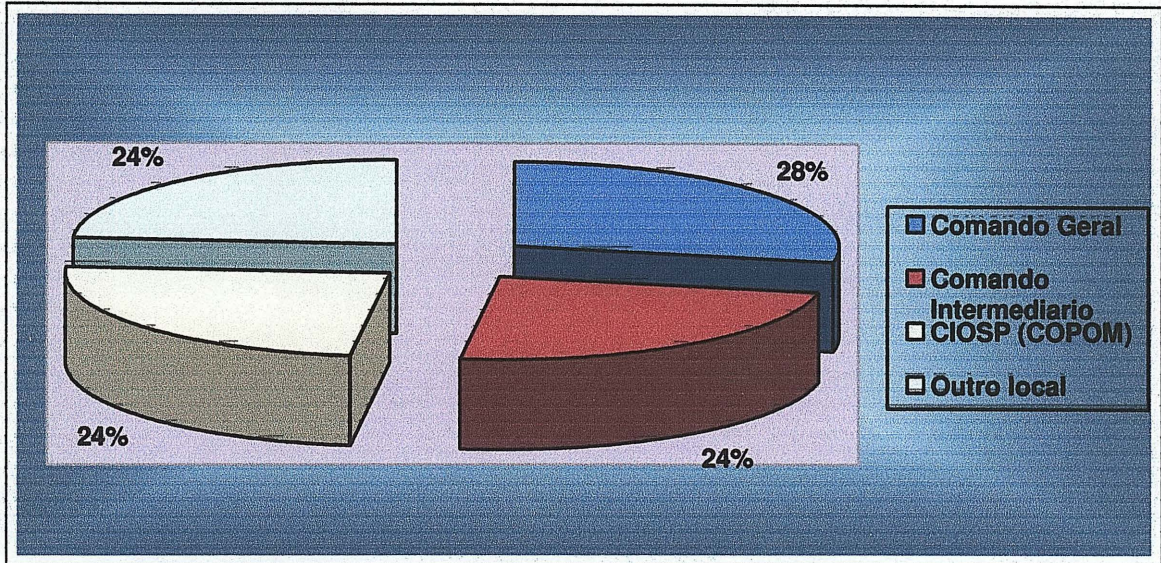


GRÁFICO 14 – LOCAL PARA INSTALAÇÃO DO GGC.

FONTE: Autores com base no questionário para os Comandantes de OPMs.

Pelas respostas obtidas nesta pergunta, verificou-se que 28% são favoráveis à instalação junto ao Comando Geral da corporação, 24% junto aos Comandos Intermediários (CPC e CPI), 24% junto ao CIOSP ou COPOM e 24% em outro local, tais como: em cada Unidade, onde acredita que instalado à distância não atenderia as suas necessidades; na Secretaria de Segurança Pública; no local onde estiver ocorrendo a crise; junto à Chefia do Estado Maior da corporação por ser de natureza assessorativa; e em pólos regionalizados para estarem mais próximos às suas unidades facilitando o seu acionamento tempestivamente.

5 PROPOSTA

O tema Gabinete de Gerenciamento de Crises é um elemento previsto e difundido dentro da doutrina de gerenciamento de crises, conforme se pode constatar na pesquisa realizada neste trabalho e que está sendo utilizado tanto nas esferas Estadual e Federal no Brasil.

Surge o tema sempre que as autoridades se deparam com uma crise, nos mais distintos campos de atuação, seja na política externa, segurança pública, energética e outros.

Observa-se que após a década de 80, a Polícia Militar do Estado do Paraná teve que se adaptar para fazer frente à nova modalidade de ocorrência em que as atividades criminosas passaram a utilizar reféns e/ou vítimas para atingir seus objetivos.

Conseqüentemente, principalmente na década seguinte, a PMPR impulsionou a preparação do seu elemento humano para executar as atividades especiais para fazer frente a esta nova modalidade de crime criando estruturas e legislações específicas para dar resposta especial e aceitável nestas situações críticas.

Dentro desta necessidade pode-se concluir que a instituição PMPR tem a sua estrutura definida em níveis para fazer frente a uma crise, na qual se identifica:

O primeiro nível de resposta, que não foi alvo de estudo deste trabalho, pois considera-se que a Corporação está preparando seus efetivos para dar este primeiro atendimento quando da eclosão de uma crise, ou seja, é a resposta dada pelo primeiro interventor (primeiro policial que se depara com a situação crítica), conforme se constata na pesquisa realizada junto aos Comandantes de OPMs, verificando-se também que a difusão da doutrina de gerenciamento de crises ocorre por meio dos cursos internos de formação e especialização da PMPR.

Em segundo nível, ocorre o apoio diretamente das Unidades de área onde é montada a estrutura para solucionar a crise, depois dela contida e isolada, porém este nível também não foi alvo de pesquisa deste trabalho, pois também neste nível considera-se que a PMPR está capacitada para fazer frente a situações críticas contando com policiais treinados para utilizar todas as alternativas táticas e os elementos operacionais necessários para debelar uma crise. E neste nível é definido quem será o Comandante do Teatro de Operações e o Gerente da Crise.

Finalmente, o foco deste trabalho que teve como objetivo principal verificar a necessidade da criação de um Gabinete de Gerenciamento de Crises para apoiar os dois primeiros níveis de atuação nas ocorrências que fogem à rotina e necessita de uma resposta especial.

Diante do que foi apurado após análise dos resultados da pesquisa teórica e empírica, observa-se que é necessário criar o Gabinete de Gerenciamento de Crises para facilitar a solução das crises e o relacionamento de todos os organismos envolvidos no teatro de operações, muitas vezes externos à PMPR. Este gabinete irá compor o terceiro nível de resposta dentro da Instituição.

Para estruturar este terceiro nível, ou seja, o Gabinete de Gerenciamento de Crises (GGC) será necessário que ele:

a) Seja convocado pelo Comandante Geral da PMPR, que será o responsável pelo gabinete nas situações críticas que envolva reféns e/ou vítimas em que a Unidade Operacional extrapole o seu poder de resposta, tanto técnica como política. Para crises que tenham estas características o Comandante Operacional da Área terá que solicitar apoio ao GGC;

b) Será composto pelo Chefe do Estado Maior da PMPR, Comandante do Policiamento da Capital, Comandante do Policiamento do Interior e Comandante do Corpo de Bombeiros e assessoria necessária (Chefe PM/2, Chefe PM/5, Cmt CiaPChq e outros);

c) Designará o Gerente da crise;

d) Definirá a política de gerenciamento da crise de acordo com cada situação específica;

e) Criará procedimentos a ser disponibilizados para apoiar na solução da crise por meio de um protocolo de acionamento que será deflagrado pelo Comandante do Teatro de Operações. Este protocolo deve conter:

- qual autoridade deve ser acionada, no caso da necessidade do apoio do GGC;

- acionamento de grupos especializados (grupo de negociação e grupo tático) subordinados à Companhia de Polícia de Choque, pois é onde terá as alternativas táticas disponíveis para ser empregada;

- acionamento de equipe de comunicação social, ligada à 5ª Seção do Estado Maior;

- acionamento de equipe médica, subordinada ao Corpo de Bombeiros;

- acionamento de transporte aéreo, se necessário, subordinado à Casa Militar;

f) Definir qual Unidade Orçamentária ficará responsável em custear os gastos oriundos da operação;

g) Definir qual autoridade deve ser mantida informada de todos os fatos ligados ao evento crítico, desde a deflagração do evento até a sua conclusão.

Estas medidas apresentadas devem ser aplicadas em situações críticas que extrapolem o nível de resposta local (Unidade de Área) e necessite do apoio direto do Comando Geral da PMPR por meio do acionamento do Gabinete de Gerenciamento de Crises que será composto por policiais com conhecimento da doutrina de gerenciamento de crises e estão em constante treinamento na área.

Quanto ao local de funcionamento do Gabinete de Gerenciamento de Crises na PMPR, quando este for acionado, poderá funcionar junto à segunda Seção do Estado Maior (PM/2), que deverá manter ambiente (sala) próprio com toda estrutura necessária em condições para atender a qualquer convocação para solução deste evento.

Porém, quando uma crise tiver uma complexidade, repercussão ou até mesmo duração, que venha a extrapolar a capacidade de resposta da Instituição deve ter um Gabinete em nível Estadual, ligado à Secretaria de Segurança Pública, que deterá a prerrogativa de definir a política de gerenciamento da solução da situação crítica. Quanto à estrutura deste comitê ou gabinete propõe-se uma alternativa nas considerações finais deste trabalho.

No mundo contemporâneo, com as exigências da sociedade, não pode definitivamente haver imprevisto frente a uma situação crítica, pois as vulnerabilidades e, principalmente, as conseqüências já são bastante ou muito conhecidas e constantemente divulgadas pela mídia.

Por isso, a criação na PMPR de um Gabinete de Gerenciamento de Crises, como se pode concluir, não só virá a coroar como também facilitará o excepcional trabalho que vem sendo executado pelos policiais que fazem o primeiro contato com as situações críticas (primeiro interventor) e os grupos especiais (COE e Grupo de Negociação), em que a somatória destas atividades resulta na melhoria da qualidade do serviço prestado à comunidade paranaense.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como finalidade apurar a necessidade em criar na PMPR um Gabinete de Gerenciamento de Crises, uma vez que hoje as ocorrências críticas, independente da sua repercussão, estão sendo solucionadas sem o envolvimento direto do escalão superior. Porém, poderia ser facilitada a atuação do Gerente da crise ou do Comandante do Teatro de Operações caso existisse este Gabinete de Gerenciamento de Crises, em que ocorreria o envolvimento do escalão superior de forma institucional, para apoiá-lo diretamente.

Como já foi relatado nas situações críticas, que pela sua repercussão, complexidade ou duração venha a superar a capacidade de resposta dentro da Corporação, será necessário o envolvimento do escalão a nível estadual a quem caberá definir a política de gerenciamento do evento crítico.

A pesquisa de campo, dirigida aos Comandantes Gerais das Polícias Militares do Brasil e aos Comandantes das Unidades Operacionais do Estado do Paraná, comprovaram a fundamental importância e a necessidade da existência deste Gabinete de Gerenciamento de Crise, meio pelo qual se poderá desencadear eficientemente toda a operação dentro das normas e técnicas existentes, com efetivos especializados e treinados, dando garantias necessárias à preservação da integridade física das pessoas envolvidas, bem como, a aplicação eficaz da lei vigente no país ao seu infrator.

Para que seja dada continuidade no presente trabalho segue como sugestão, para futuras pesquisas, uma minuta de decreto para a criação de um Gabinete de Gerenciamento de Crises em nível estadual, para atuar em situações críticas ou desastres, o qual funcionará ligado à Secretaria de Segurança Pública e terá como missão assessorar o Governo do Estado nas crises ou desastres que venham a ocorrer no Estado do Paraná. Com esta minuta aprovada ficarão completos os quatro ciclos necessários para enfrentar situações críticas a qualquer nível, o que evitará desgastes de todos os envolvidos, principalmente para a Polícia Militar do Paraná.

Tal minuta de decreto que cria o Gabinete de Gerenciamento de Crises a nível Estadual tem origem na Companhia de Polícia de Choque, que é a Unidade reserva do Comando Geral da PMPR na qual está subordinado o Comando e

Operações Especiais e o Grupo de Negociações que atuam em situações críticas em todo o Estado do Paraná. Esta minuta segue como anexo 3 deste trabalho.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Justiça – Departamento de Polícia Federal. **II Curso de Gerenciamento de Crises em Conflitos Agrários e Fundiários**. Brasília: Academia Nacional de Polícia, 2000.

CABRAL, Paulo César Souza. **O sistema de defesa social**. Aprendendo a gerenciar crises. Salvador: Empresa Gráfica Bahia, 1996.

CRUZ, Antônio Claudio da. **Concurso de Agentes e Responsabilidade Objetiva no Gerenciamento de Crises**. Monografia - Curso de Direito do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba: 2008.

CEARÁ, Decreto de criação do Gabinete de Gerenciamento de crises no Estado do. Disponível em: www.pgj.ce.gov.br/orgaos/orgaosauxiliares/.../decreto25389.doc - acesso em 02/01/2010.

PERNAMBUCO, Decreto de criação do Gabinete de Gerenciamento de Crises no Estado de. Disponível em: www.portais.pe.gov.br/c/document_library/get_file?folderId... - acesso em 02/01/2010.

FERNANDES, Marcos Antônio Oliveira. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 14. ed. São Paulo: Rideel, 2008.

GERENCIAMENTO de crises: Modelos e Inovação. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/gsi/saei/paginas/gerenciamento%20de%20crises.pdf> - acesso 29/12/09.

LAZZARINI, Álvaro. Poder de Polícia na Identificação de Pessoas. **Revista a Força Policial**. São Paulo: n. 1 – Jan./mar, 1994.

LUCCA, Diógenes Viegas Dalle. **Gerenciamento de Crises em Ocorrências com Reféns Localizados**. São Paulo. Universidade de São Paulo, 2002.

PARANÁ, Minuta de Decreto para a criação do Gabinete de Gerenciamento de Crises no Estado do. Proposta realizada pela Companhia de Polícia de Choque. Curitiba: PMPR, 2010.

MONTEIRO, Roberto das Chagas. **Manual de Gerenciamento de Crises**. 7. ed. Brasília: Departamento de Polícia Federal, Academia Nacional de Polícia, 2004.

MONTEIRO, Roberto das Chagas et al. **Gerenciamento de Crises**. 7. ed. Brasília: Departamento de Polícia Federal, 2008.

O DIA on line – Rio de Janeiro. Gabinete de crise é criado para gerenciar confrontos. Disponível em:

[HTTP://odia.terra.com.br/portal/rio/html/2009/10/gabinete_de_crise_e_criado_para_gerenciar_confrontos_41236.html](http://odia.terra.com.br/portal/rio/html/2009/10/gabinete_de_crise_e_criado_para_gerenciar_confrontos_41236.html) - acesso 20/10/09.

O GABINETE de Segurança Institucional o gerenciamento de crises. Disponível em: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047338.pdf> - acesso 29/12/09.

PONTES, Valter Wiltemburg. **Operações Policiais Militares – Administração de Crises**. Curitiba: Polícia Militar do Paraná, Academia Policial Militar do Guatupê, 2001.

PONTES, Valter Wiltemburg. **Operações Policiais Militares - Administração de Crises e Processo Decisório, Gerenciamento Integrado de Crises e Desastres**. Curitiba: Polícia Militar do Paraná, Academia Policial Militar do Guatupê, 2009.

PURIFICAÇÃO, Rui Rota da et al. **Programa Avançado de Treinamento Policial e Cidadania – PROAVANTE**. Primeira Intervenção em Crises, Polícia Militar do Paraná. Curitiba: 3ª Seção do Estado Maior, 2009.

PURIFICAÇÃO, Rui Rota. **Gerenciamento de Crises**. São José dos Pinhais: Polícia Militar do Paraná, Academia Policial Militar do Guatupê, 2009.

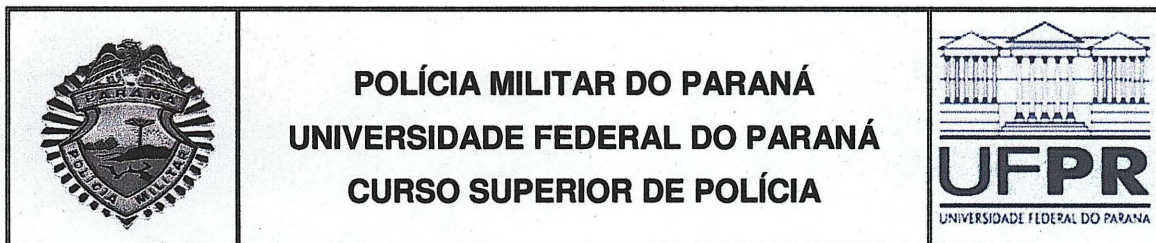
SOUZA, Wanderley Mascarenhas de. **Gerenciando Crises em Segurança**. 2. ed. São Paulo: Brasiliense & Associados, 2005.

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

VALLA, Wilson Odirley. **Doutrina de Emprego de Polícia Militar e Bombeiro Militar**. 2. ed. Optagraf. Curitiba: Associação da Vila Militar, Publicações Técnicas, v. 1, 2004.

APÊNDICES

APÊNDICE A -
QUESTIONÁRIO PARA OS COMANDANTES GERAIS DAS POLÍCIAS
MILITARES DE OUTROS ESTADOS



Ofício Circular

Curitiba, PR, __/__/2009.

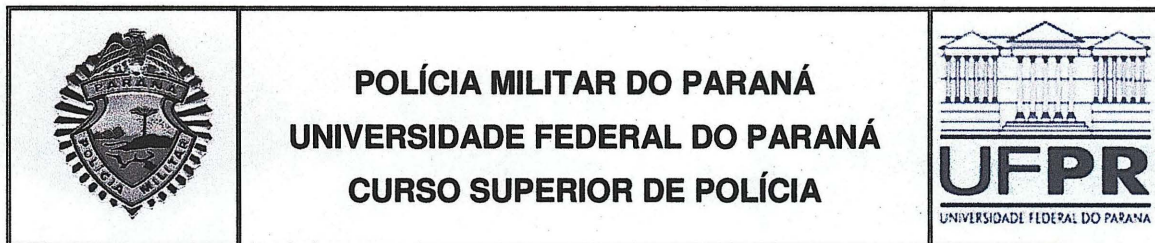
Exmo. Sr. COMANDANTE GERAL:

Através do presente, solicito a Vossa Excelência gestões no sentido de responder o questionário de perguntas em anexo, com vistas a subsidiar trabalho monográfico realizado no Curso de Superior de Polícia desta Polícia Militar do Paraná em convênio com a Universidade Federal do Paraná sob tema: CRIAÇÃO NA PMPR DO GABINETE DE GERENCIAMENTO DE CRISES COM REFÉNS E/OU VÍTIMAS.

2. Que as respostas do presente questionário, é de extrema importância para conclusão do nosso trabalho e visando facilitar o seu envio, solicito-vos que seja encaminhada ao e-mail sussumu@pm.pr.gov.br ou umussus@hotmail.com.

Respeitosamente

Maj. QOPM CARLOS SUSSUMU OTA
Maj. QOPM RUI ROTA DA PURIFICAÇÃO



Este questionário é parte integrante do desenvolvimento de tema monográfico CRIAÇÃO NA PMPR DO GABINETE DE GERENCIAMENTO DE CRISES COM REFÊNS E/OU VÍTIMAS e a sua identificação é facultativa.

Nome: _____ PM _____

1) A sua Corporação dispõe de uma Sala/Gabinete ou um Centro Específico para tratar de situações de Gerenciamento de Crise com tomada de refém(s) ou vítima(s)?

() sim

() não

() outro : _____

2) Na existência de uma Sala/Gabinete ou Centro de gerenciamento de crise em sua corporação, a mesma foi regulada mediante:

() Decreto, Portaria, NGA etc.

() Não se encontra normatizada ou regulamentada

() outro _____

OBS: em caso de encontrar-se regulamentada, solicita-se, remessa de cópia em papel ou via e-mail da norma.

3) Na ocorrência de situação com tomada de refém(s) ou vitima(s), onde são desenvolvidas ou centralizadas as ações para solução da crise?

() na Sala/Gabinete ou Centro de gerenciamento de crise

() no Centro de Operações (COPOM)

() somente no local da ocorrência

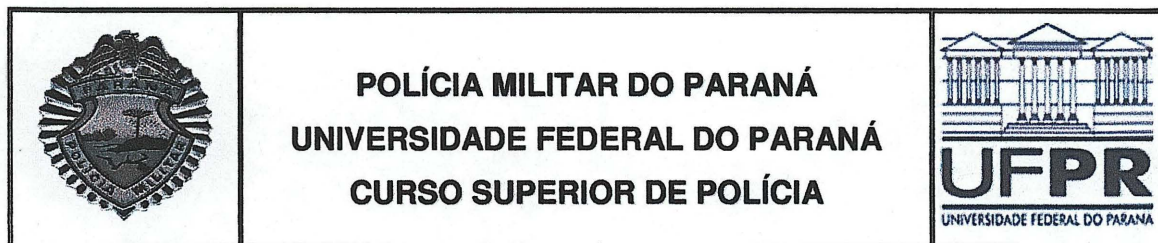
() em conjunto COPOM e local da ocorrência

() em conjunto Sala/Gabinete ou Centro de gerenciamento de crise e local da ocorrência

() outro: _____

- 4) Na existência de uma Sala/Gabinete/Centro de gerenciamento de crise em sua Corporação, a mesma é:
- constantemente utilizada
 - esporadicamente utilizada
 - ainda não houve emprego
 - não dispõe
- 5) Na existência de uma Sala/Gabinete ou Centro de gerenciamento de crise em sua Corporação, a mesma é:
- de fundamental importância para o emprego racional dos meios e solução eficaz da ocorrência
 - de média importância
 - de pequena importância, uma vez que estas ocorrências podem ser solucionadas pelas equipes de serviço normal
 - não dispõe
- 6) Na existência de uma Sala/Gabinete ou Centro de Gerenciamento de Crise em sua Corporação, a mesma está instalada junto:
- ao Comando Geral da corporação
 - a PM/2 ou Central de Inteligência da corporação
 - a Central de Operações (COPOM)
 - outro local _____
 - não dispõe
- 7) Na existência de uma Sala/Gabinete ou Centro de Gerenciamento de Crise em sua corporação, os policiais militares que a integram:
- concorrem a uma escala específica entre policiais qualificados no gerenciamento de crise
 - são convocados os integrantes de Unidades Especializadas (Inteligência, Choque, Operações Especiais, etc)
 - são os mesmos que se encontram na escala de serviço normal
 - não dispõe

**APÊNDICE B –
QUESTIONÁRIO PARA OS COMANDANTES DE UNIDADES OPERACIONAIS DA
PMPR**



Ofício Circular

Curitiba, PR, __/__/2009.

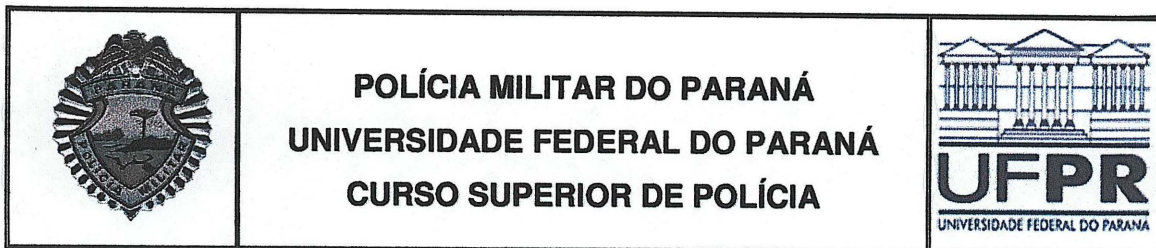
Sr. COMANDANTE:

Através do presente, solicito a Vossa Senhoria gestões no sentido de responder o questionário de perguntas em anexo, com vistas a subsidiar trabalho monográfico realizado no Curso de Superior de Polícia desta Polícia Militar do Paraná em convênio com a Universidade Federal do Paraná sob tema: CRIAÇÃO NA PMPR DO GABINETE DE GERENCIAMENTO DE CRISES COM REFÉNS E/OU VÍTIMAS.

2. Que as respostas do presente questionário, é de extrema importância para conclusão do nosso trabalho e visando facilitar o seu envio, solicito-vos que seja encaminhada ao e-mail sussumu@pm.pr.gov.br ou umussus@hotmail.com.

Atenciosamente

Maj. QOPM RUI ROTA DA PURIFICAÇÃO
Maj. QOPM CARLOS SUSSUMU OTA



Este questionário é parte integrante do desenvolvimento de tema monográfico CRIAÇÃO NA PMPR DO GABINETE DE GERENCIAMENTO DE CRISES COM REFÉNS E/OU VÍTIMAS, a sua opinião é de extrema importância e sua identificação é facultativa.

Nome: _____ PM _____

- 1) Na sua opinião, em que condição encontra-se sua Unidade para dar atendimento as ocorrências com tomada de refém(s) e/ou vítima(s)?
- () com excelentes condições técnicas e operacionais para a solução do evento
 - () com boas condições técnicas e operacionais para a solução do evento
 - () com condição técnica parcial e operacional para a solução do evento, necessitando de apoio de outras Unidades
 - () sem condições técnicas e operacionais para a solução do evento
- 2) Em sua opinião, a constituição do Gabinete de Gerenciamento de Crise para apoio nas ocorrências de tomada de refém(s) eu/ou vitima(s) na PMPR é:
- () de fundamental importância
 - () de média importância
 - () de regular importância
 - () não é importante

Comentário livre:

- 3) Em sua opinião, ocorrências do passado, com tomada de reféns e/ou vítima, poderiam ser mais bem solucionadas caso houvesse um Gabinete de Gerenciamento de Crise preparada com policiais militares com conhecimento especializado à disposição?

sim

não

Comentário livre:

- 4) Em sua opinião, nas ocorrências de tomada de reféns e/ou vítima que participou a agilidade e a pronta intervenção de policiais militares com preparo técnico e operacional especializado (grupo tático e grupo de negociação) foi:

imediata

demorada

não houve acionamento de efetivo especializado

não participou em ocorrência desta natureza

- 5) Em sua opinião, os policiais militares encarregados do policiamento ostensivo diário estão em condições de estabelecer e proceder às medidas de primeira intervenção nas ocorrências de tomada de refém e/ou vítima?

sim

não

Comentário livre:

- 6) Em sua opinião, os policiais militares encarregados do policiamento ostensivo diário estão em condições de conduzir uma ocorrência com tomada de refém e/ou vítima sem a intervenção de policiais militares com preparo técnico e operacional especializado?

sim

não

Comentário livre:

7) Em sua opinião, o local ideal para a instalação do Gabinete de Gerenciamento de Crises com reféns e/ou vítima, seria?

junto ao Comando Geral

junto ao Comando Intermediário

junto ao CIOSP (COPOM)

outro local _____

ANEXOS

**ANEXO 1 – DECRETO DE CRIAÇÃO DO GABINETE DE GERENCIAMENTO DE
CRISES NO ESTADO DO CEARÁ**

DECRETO Nº 25.389, DE 23 DE FEVEREIRO DE 1999

INSTITUI O GABINETE DE GERENCIAMENTO DE CRISES DO ESTADO DO CEARÁ E ESTRUTURA AS ATIVIDADES DA POLÍCIA MILITAR, DA POLÍCIA CIVIL E DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR, E DE OUTROS ÓRGÃOS DO ESTADO, NO ATENDIMENTO DE OCORRÊNCIAS CONJUNTURAS DO ÂMBITO DA SEGURANÇA PÚBLICA E DEFESA DA CIDADANIA DO ESTADO.

O GOVERNADOR DO ESTADO DO CEARÁ, no uso das atribuições que lhe confere o art.88, incisos IV e VI da Constituição Estadual, e CONSIDERANDO a necessidade de definição de normas e procedimentos para o emprego de recursos do Sistema de Segurança Pública e Defesa da Cidadania do Estado, em situações de crises;

CONSIDERANDO que o equacionamento de determinadas situações críticas, suscetíveis de conseqüências mais sérias ou trágicas, exige um tratamento estratégico e doutrinário para permitir posturas administrativas e operacionais voltadas para a racionalização técnica, de forma a se eliminar a improvisação no enfrentamento desses problemas conjunturais graves do campo da Segurança Pública e Defesa da Cidadania do Estado, viabilizando soluções positivas; CONSIDERANDO que, no Estado do Ceará, a garantia e manutenção da ordem pública e defesa da coletividade é da competência da Secretaria da Segurança Pública e Defesa da Cidadania - SSPDC. DECRETA:

Art.1º - Fica instituído, na estrutura organizacional da Secretaria da Segurança Pública e Defesa da Cidadania - SSPDC, o "GABINETE DE GERENCIAMENTO DE CRISES - GCRISES", ligado diretamente ao Secretário da Segurança Pública e Defesa da Cidadania, com a finalidade de equacionar crises no campo de ação dos órgãos de Segurança Pública e Defesa da Cidadania do Estado.

Art.2º - O GABINETE DE GERENCIAMENTO DE CRISES-GCRISES será presidido pelo Secretário da Segurança Pública e Defesa da Cidadania, e integrado pelas seguintes autoridades:

- I- Subsecretário da Segurança Pública e Defesa da Cidadania;
- II- Coordenador Institucional da SSPDC;
- III- Comandante-Geral da Polícia Militar do Ceará;
- IV- Delegado Superintendente da Polícia Civil do Ceará;
- V- Comandante-Geral do Corpo de Bombeiros Militar do Ceará;
- VI- Um representante da Casa Militar do Governo do Estado;
- VII- Um representante do Ministério Público Estadual;
- VIII- Um representante do Poder Judiciário do Estado.

§1º - Os representantes do Ministério Público e do Poder Judiciário terão participação facultativa, serão convidados pelo Presidente do Conselho e indicados pelo Procurador-Geral da Justiça e pelo Presidente do Tribunal de Justiça, respectivamente, observada a legislação pertinente, inclusive, sendo o caso, a Lei de Execução Penal.

§2º - Identificada a abrangência do evento, o GCRISES poderá convidar outra(s) instituição(ões), inclusive externa(s), nos níveis Federal, Estadual e/ou Municipal, relacionada(s) com aquele tipo de problema conjuntural, para se integrar(em) ao GABINETE DE CRISES, de acordo com a necessidade.

Art.3º - Considera-se CRISE, todo incidente ou situação crucial não rotineira, que exija uma resposta especial da Polícia, em razão da possibilidade de agravamento conjuntural, inclusive com risco de vida para pessoas envolvidas, e que possa manifestar-se através de motins em presídios, assaltos a bancos com reféns, seqüestros, atos de terrorismo, tentativas de suicídio, ocupação ilegal de terras, bloqueio de estradas, dentre outras ocorrências de vulto, surpreendendo as autoridades e exigindo uma postura imediata das mesmas, com emprego de técnicas especializadas.

Art.4º - Considera-se Gerenciamento de Crise o processo eficaz de se identificar, obter e aplicar, de conformidade com a legislação vigente e com emprego das técnicas especializadas, os recursos estratégicos adequados para solução de CRISE, sejam medidas de antecipação, prevenção e/ou resolução, a fim de se assegurar o completo restabelecimento da ordem pública e da normalidade da situação.

Art.5º- São atribuições do GABINETE DE GERENCIAMENTO DE CRISES:

I- assessorar o Governador do Estado em assuntos relacionados com situações cruciais;

II- aplicar as medidas necessárias para a resolução de crises, com plena autonomia e responsabilidade em todas as deliberações, no decorrer de um possível evento crucial;

II- manter em condições de emprego, equipes de GERENTES DE CRISES e de NEGOCIADORES, EQUIPE TÁTICA DE RESGATE e EQUIPES DE ACESSORAMENTO ESPECIALIZADO (jurídica, psicológica, de inteligência, de comunicação social e de empresas prestadoras de serviço público)para atuarem no evento de acordo com as necessidades conjunturais;

IV- designar um GERENTE DE CRISE e, no mínimo, dois (02) NEGOCIADORES para emprego no local da ocorrência, transmitindo-lhes todas as orientações e decisões de governo, de forma a subsidiar os trabalhos de mediação do conflito;

V- supervisionar a execução das ações e assegurar ao GERENTE DE CRISE todos os recursos necessários para a solução da crise;

VI- exigir, de todos os componentes das equipes envolvidas, o fiel cumprimento das normas jurídicas, considerando-se a ordem axiológica de preservação de vidas e de aplicação das leis, objetivo duplo doutrinário do Gerenciamento de Crise.

Art.6º - O GCRISES será ativado:

a) ORDINARIAMENTE, com reunião interna bimestral;

b) EXTRAORDINARIAMENTE, com reunião(ões) aberta(s) ou fechada(s), por convocação do Governador do Estado ou do Secretário da Segurança Pública e Defesa da Cidadania, e nas ocasiões a que se refere o parágrafo único do art.15;

c) AUTOMATICAMENTE, no surgimento de situações de crise, com sua desativação condicionada à decisão do Secretário de Segurança Pública e Defesa da Cidadania.

Parágrafo Único - O GCRISES, a critério do Governador, poderá ser acionado para apoiar e ou colaborar com os Governos Federal e/Ou Municipais, em situações que não exijam ações diretas do Governo do Estado.

Art.7º - Equipes táticas da Polícia Militar, da Polícia Civil e/ou do Corpo de Bombeiros Militar, bem como veículos especiais e/ou aeronaves do Governo do Estado poderão ser requisitadas pelo GCRISES, para auxiliar nas operações de resgate de reféns e demais ações especializadas, que forem necessárias.

Art.8º - Equipe de apoio operacional poderá ser requisitada ao Corpo de Bombeiros Militar do Estado, pelo GCRISES, para auxiliar na prevenção a sinistros, acidentes e desobstrução de instalações, inclusive com o apoio de paramédicos.

Art.9º - Equipe de apoio especializado, a critério do GABINETE DE GERENCIAMENTO DE CRISES, poderá ser constituída para auxiliar nos trabalhos de assessoramento técnico e de mediação do conflito. A equipe básica será composta por:

01 (um) psicólogo; 01 (um) analista de inteligência; 01 (um) assessor de comunicação social e técnicos de empresas prestadoras de serviços públicos, de acordo com as necessidades do caso.

Art.10 - O assessoramento jurídico para as medidas adotadas nas resoluções do GCRISES, quando necessário, poderá ser requisitado junto à Procuradoria-Geral do Estado - PGE.

Art.11 - Independente de participação direta, outros órgãos e entidades da Administração Pública estadual poderão ser requisitados pelo GCRISES, para o apoio às ocorrências, devendo, nesses casos, disponibilizar todos os meios necessários para o atendimento da requisição.

Art.12 - O GCRISES manterá cadastro especial de todos os potenciais dispositivos operacionais existentes no Estado do Ceará.

Art.13 - O GERENTE DE CRISE designado pelo GCRISES estabelecerá o seu Posto de Comando (PC), no local do evento, de onde coordenará todas as operações, em trabalho integrado com a equipe de negociadores, reportando-se diretamente ao Secretário da Segurança Pública e Defesa da Cidadania, Presidente do GCRISES.

§1º - O GERENTE DE CRISES deve ser obrigatoriamente, Oficial Superior da Polícia Militar ou do Corpo de Bombeiros Militar ou Delegado de Polícia Civil, com comprovados conhecimentos em "Gerenciamento de Crises", habilitado por instituições estaduais, nacionais e/ou internacionais, devidamente cadastrado e selecionado pela SSPDC.

§2º - O NEGOCIADOR deve ser Policial ou Bombeiro com comprovado conhecimento em "Técnicas de Negociação", habilitado por instituições estaduais, nacionais e/ou internacionais, devidamente cadastrado e selecionado pela SSPDC.

§3º - O GCRISES poderá, em casos extraordinários, reforçar o gerenciamento ativo de uma determinada crise, através da participação de especialistas externos.

§4º - O GERENTE DE CRISE e os integrantes do GABINETE DE GERENCIAMENTO DE CRISES deverão abster-se de exercer o papel de negociador.

Art.14 - O Comandante da Unidade Operacional da PM, situada na área onde houver deflagrada a crise, terá a incumbência de isolar completamente o local da ocorrência, adotar medidas preliminares para que a situação não se agrave e comunicar o fato imediatamente à Secretaria da Segurança Pública e Defesa da Cidadania - SSPDC, para que sejam designados o GERENTE DE CRISE e os respectivos NEGOCIADORES para assumir o controle da situação.

§1º - No local da ocorrência será expressamente vedado o acesso de pessoas estranhas à operação, inclusive de bombeiros e policiais militares e civis estranhos à operação, bem como, de profissionais da imprensa, que poderão permanecer na área do perímetro de segurança.

§2º - Em hipótese alguma a autoridade do GERENTE DE CRISE poderá ser confrontada, salvo por deliberação proveniente do GABINETE DE GERENCIAMENTO DE CRISES.

§3º - Instalada uma crise, as demais unidades policiais não poderão tomar iniciativas ou interferir, sem a devida autorização do GERENTE DE CRISE, sendo, entretanto, admitida a existência de estado de prontidão nas sedes respectivas.

§4º - O não cumprimento ao estabelecido nos parágrafos 2º e 3º deste artigo sujeitará o infrator às penalidades legais, com responsabilidade civil, administrativa e penal, inclusive por crime de desobediência.

Art.15 - A Secretaria da Segurança Pública e Defesa da Cidadania promoverá, diretamente ou através das instituições vinculadas, ou ainda, através de intercâmbio com Outras organizações, exercícios periódicos de treinamento de suas equipes especializadas e de assessoramento técnico.

Parágrafo Único - O Secretário da Segurança Pública e Defesa da Cidadania poderá promover, a qualquer tempo, acionamentos do OCRISES para enfrentamento de situações de crises fictícias, a título de adestramento especial e/ou avaliação, técnica do sistema como um todo, ou de segmentos operacionais específicos, especializados e/ou de assessoramento.

Art.16 - O GCRISES manterá estreita ligação com o Centro de Operações de Segurança Integrada - COSI/10ª RM e Outros órgãos e entidades do Governo Federal, como as Superintendências Regionais da Polícia Federal, da Polícia Rodoviária Federal, da Polícia Ferroviária Federal e do INCRA, entre outros, principalmente para o efeito de intercâmbio técnico.

Art.17- O GABINETE DE GERENCIAMENTO DE CRISES elaborará o seu regimento interno, no prazo de 90 (noventa) dias, após a publicação do presente Decreto.

Art. 18- O GCRISES funcionará na sede da Secretaria da Segurança Pública e Defesa da Cidadania - SSPDC.

Art.19 - As despesas decorrentes das atividades desenvolvidas pelo GCRISES serão custeadas pela Secretaria da Segurança Pública e Defesa da Cidadania - SSPDC e suas vinculadas.

Art.20 - Este decreto entra em vigor na data da sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

**PALÁCIO DO GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ,
em Fortaleza, aos 23 de fevereiro de 1999.**

**Tasso Ribeiro Jereissati
GOVERNADOR DO ESTADO DO CEARÁ**

**Gen. Bda. João Crisóstomo de Souza
SECRETÁRIO DA SEGURANÇA PÚBLICA E DEFESA DA CIDADANIA**

**ANEXO 2 – DECRETO DE CRIAÇÃO DO GABINETE DE GERENCIAMENTO DE
CRISES NO ESTADO DE PERNAMBUCO**

DECRETO Nº 33.782, DE 14 DE AGOSTO DE 2009**INSTITUI O GABINETE DE GERENCIAMENTO DE CRISES – GCRISES, NO ÂMBITO DA SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL DO ESTADO, E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS.**

O Governador do Estado, no uso das atribuições que lhe são conferidas pelo Art. 37, Incisos II e IV, da Constituição do Estado, tendo em vista a Lei nº 13.205, de 19 JAN 2007, e alterações, Considerando a necessidade de definição de normas e procedimentos para o emprego de recursos do Sistema de Defesa Social do Estado, em situações de crises; Considerando que o equacionamento de determinadas situações críticas, suscetíveis de conseqüências mais sérias ou trágicas, exige um tratamento estratégico e doutrinário para permitir posturas administrativas e operacionais voltadas para a racionalização técnica, de forma a eliminar o improvisado no enfrentamento desses problemas conjunturais graves no campo de defesa social do Estado, viabilizando soluções positivas; Considerando que, no Estado de Pernambuco, a garantia e manutenção da ordem pública e defesa da coletividade são de competência da Secretaria de Defesa Social; Considerando a reforma administrativa realizada no âmbito da Secretaria de Defesa Social; Considerando a atualização doutrinária decorrente de históricos de ocorrência nacionais e internacionais; Considerando a necessidade de inserir o militar bombeiro no contexto de atendimento de crises próprias, **D E C R E T A:**

Art. 1º - Fica criado o Gabinete de Gerenciamento de Crises – GCRISES, órgão permanente subordinado à Secretaria de Defesa Social, instituído com a finalidade de estabelecer a política de gerenciamento de crises no Estado de Pernambuco, bem como, implementar o regime de cooperação entre as instituições integrantes do Sistema de Defesa Social.

§ 1º - Considera-se crise todo incidente ou situação crucial não rotineira, que exija uma resposta especial dos órgãos operativos de defesa social, em razão da possibilidade de agravamento conjuntural, com grande risco à vida e ao patrimônio, tais como:

- I - motins em presídios;
- II - assaltos com reféns;
- III – seqüestros;
- IV- atos de terrorismo e/ou ocorrências envolvendo bombas e explosivos;
- V - grave distúrbio civil;
- VI - ocupação ilegal de terra;
- VII - bloqueio de estradas;
- VIII – enchentes;
- IX - desabamentos de grandes estruturas;
- X - graves vazamentos de produtos perigosos;
- XI - grandes deslizamentos de encostas;
- XII - acidentes massivos envolvendo transporte aéreo e ferroviário;
- XIII - grandes incêndios; e
- XIV - outros desastres naturais e tecnológicos.

§ 2º - Considera-se gerenciamento de crise o processo eficaz de se identificar, obter e aplicar, de conformidade com a legislação vigente e com emprego das técnicas especializadas, os recursos estratégicos adequados para a solução da crise, quer sejam medidas de antecipação, prevenção ou resolução, a fim de

assegurar o completo restabelecimento da ordem pública e da segurança global da sociedade.

Art. 2º - O Gabinete de Gerenciamento de Crises – GCRISES será composto pelos seguintes membros:

- I - Secretário de Defesa Social, que o presidirá;
- II – Secretário Especial de a Casa Militar;
- III – Secretário Executivo de Defesa Social;
- IV – Secretário Executivo de Ressocialização da Secretaria de Desenvolvimento Social;
- V - Comandante Geral da Polícia Militar;
- VI - Comandante Geral do Corpo de Bombeiros Militar;
- VII – Chefe Geral de Polícia Civil;
- VIII – Secretário Executivo de Gestão Integrada da Secretaria de Defesa Social;
- IX – Coordenador do Centro Integrado de Inteligência de Defesa Social;
- X – Gerente Geral de Polícia Científica.

Parágrafo Único. O Gabinete de Gerenciamento de Crises – GCRISES poderá convidar, quando entender necessário, para integrá-lo, temporariamente, representantes de outros órgãos ou entidades nos níveis Federal, Estadual, Municipal, bem como, da sociedade civil organizada, que tenham relação com problema conjuntural específico.

Art. 3º - São atribuições do Gabinete de Gerenciamento de Crises - GCRISES:

- I – assessorar o Governador do Estado em assuntos relacionados a eventos críticos;
- II – aplicar as medidas necessárias para a resolução de crise específica;
- III – manter equipes de Assessoramento Especializado - jurídica, psicológica, de inteligência, de comunicação social e de resposta especializada - para atuarem, quando necessário, no evento de acordo com as necessidades conjunturais;
- IV – designar, por portaria do seu Presidente, um Gerente de Crises para atuar no local da ocorrência, transmitindo-lhe as orientações e decisões do GCRISES, de forma a subsidiar os trabalhos de resposta ao evento crítico;
- V – designar, por portaria do seu Presidente, um porta-voz que deverá prestar, aos veículos de comunicação, informações sobre a crise e seu gerenciamento, conforme as diretrizes traçadas pela Gerência da Crise;
- VI – supervisionar a execução das ações e assegurar ao Gerente de Crises todos os recursos necessários para a solução da crise;
- VII – propor à Gerência Geral de Articulação e Integração Institucional e Comunitária da Secretaria de Defesa Social a especialização de policiais civis e militares e militares bombeiros nas áreas afetas ao gerenciamento de crises;
- VIII – propor à Secretaria Executiva de Gestão Integrada da Secretaria de Defesa Social a aquisição dos equipamentos específicos necessários à resolução de uma crise;
- IX – exigir, de todos os componentes das equipes envolvidas, o fiel cumprimento das normas, considerando-se a ordem axiológica de preservação de vidas, do patrimônio e de aplicações das leis;
- X – designar, por portaria do seu Presidente, uma equipe, com o seu Coordenador respectivo, para realização dos feitos administrativos das ações do GCRISES.

§ 1º - Os Especialistas de que trata o Inciso III do caput deste artigo deverão ser profissionais com comprovado conhecimento, nos casos específicos de eventos

críticos, e habilitados por instituições estaduais, nacionais e/ou internacionais, devidamente cadastrados e selecionados pela Secretaria de Defesa Social.

§ 2º - O Gerente de Crises de que trata o Inciso IV do caput deste artigo deverá ser, obrigatoriamente, Oficial da Polícia Militar, do Corpo de Bombeiros Militar ou Delegado de Polícia Civil, com comprovado conhecimento em gerenciamento de crises e habilitado por instituições estaduais, nacionais e/ou internacionais.

§ 3º - O Gerente de Crises de que trata o parágrafo anterior estabelecerá o seu Posto de Comando no local do evento crítico de onde coordenará todas as ações, informando diretamente ao GCRISES as ações adotadas e conhecidas do evento.

§ 4º - Somente o porta-voz de que trata o Inciso V do caput deste artigo estará autorizado a se manifestar a respeito da crise e das atividades de gerenciamento.

Art. 4º - O Gabinete de Gerenciamento de Crises – GCRISES - será ativado:

I - ordinariamente, com reunião interna trimestral;

II - extraordinariamente, por convocação do seu Presidente, no surgimento ou na previsão de situações de crises, bem como para promover a criação de situações de crises fictícias a título de treinamento e/ou avaliação técnica do Sistema.

Parágrafo Único. - O GCRISES, a critério do Governador do Estado, poderá ser acionado para apoiar e/ou colaborar com os Governos Federal e/ou Municipal, em situações que não exijam ações diretas do Estado de Pernambuco.

Art. 5º - Equipes táticas da Polícia Militar, da Polícia Civil e do Corpo de Bombeiros Militar, bem como veículos especiais e/ou aeronaves do Estado de Pernambuco poderão ser requisitadas pelo GCRISES para auxiliar nas operações de resposta a crises.

Art. 6º - Equipe de apoio especializado, a critério do GCRISES, poderá ser constituída para auxiliar nos trabalhos de assessoramento técnico da crise.

Art. 7º - O assessoramento jurídico para as medidas adotadas nas resoluções do GCRISES, quando necessário, será exercido pela Gerência Geral de Assuntos Jurídicos da Secretaria de Defesa Social.

Art. 8º - Independentemente de participação direta, outros órgãos e entidades da Administração Pública Estadual poderão ser requisitados pelo GCRISES para o apoio à resposta à crise, devendo, nesses casos, disponibilizar todos os meios necessários para o atendimento da requisição, com a máxima urgência.

Art. 9º - O GCRISES manterá cadastro especial de todos os potenciais dispositivos operacionais existentes no Estado de Pernambuco, bem como nos estados vizinhos.

Art. 10 - As unidades regulares dos órgãos operativos da Secretaria de Defesa Social, situadas na área onde houver sido deflagrada a crise, terão a incumbência de isolar e conter completamente o local da ocorrência, adotar medidas de resposta imediata para que a situação não se agrave e comunicar o fato às autoridades superiores, conforme fluxo de informações estabelecido pelo GCRISES.

§ 1º - No local da ocorrência será expressamente vedado o acesso de pessoas estranhas à operação.

§ 2º - Em hipótese alguma a autoridade do Gerente de Crises poderá ser confrontada, salvo por deliberação proveniente do GCRISES.

§ 3º - Instalada uma crise, as demais unidades regulares dos órgãos operativos da Secretaria de Defesa Social não poderão tomar iniciativas ou interferir, sem a devida autorização do Gerente de Crises, permitindo-se, todavia, a existência de estado de prontidão nas sedes respectivas.

§ 4º - O não-cumprimento ao estabelecido nos §§ 2º e 3º deste artigo sujeitará o infrator às penalidades legais, conforme sua responsabilidade civil, administrativa e penal.

Art. 11. - A designação do Gerente de uma crise de acordo com o previsto no Art. 3º deste Decreto atenderá, preferencialmente, os seguintes critérios:

I - Nos casos de seqüestro, em que o cativo é em local desconhecido: integrante do Grupo de Operações Especiais - GOE - da Polícia Civil;

II - Nas situações de tomada de reféns em local conhecido pelo público, como continuação de outros crimes, bem como nas ocorrências terroristas, ressalvada as atribuições dos órgãos federais, e nas que envolvam artefatos explosivos: integrante da 1ª Companhia Independente de Operações Especiais - 1ª CIOE - da Polícia Militar;

III - Nas ocorrências de rebelião em unidades prisionais, graves distúrbios civis e ocupações ilegais com alto risco potencial: integrante do Batalhão de Polícia de Choque - BPCChoque - da Polícia Militar;

IV - Nas ocorrências de desastres naturais, grandes incêndios industriais, vazamentos de produtos perigosos, desabamentos de grandes edificações, enchentes, acidentes massivos envolvendo transportes marítimos, aéreos e ferroviários e deslizamentos de grandes proporções: um integrante do Corpo de Bombeiros Militar.

Art. 12. - As ações táticas principais de intervenção no ponto crítico obedecerão aos seguintes critérios:

I - Nos casos de seqüestro, em que o cativo é em local desconhecido, ficam a cargo da Polícia Civil - GOE - as ações de resgate de reféns;

II - Nas situações de tomada de reféns em local conhecido pelo público, com continuação de outros crimes, ficam a cargo da Polícia Militar as ações de resgate de reféns, por intermédio da 1ª CIOE da Polícia Militar;

III - Nas ações de controle de tumulto, desinterdição de vias, reintegração de terra, controle de distúrbio civil, caberá ao BPCChoque da PMPE;

IV - Nas crises envolvendo suicidas em que o causador esteja de posse de arma branca ou de fogo, ficam a cargo da 1ª CIOE da Polícia Militar as ações de resgate; caso esteja desarmado, o Corpo de Bombeiros Militar será o responsável pelas ações táticas de resgate;

V - Nos casos de ocorrências típicas de salvamento e combate a incêndio, ficarão a cargo do Corpo de Bombeiros Militar todas as ações táticas principais;

VI - Nas ocorrências terroristas, ressalvada as atribuições dos órgãos federais, e nas que envolvam artefatos explosivos, serão de responsabilidades da 1ª CIOE da Polícia Militar.

§ 1º - Entendem-se como ocorrências típicas de que trata o Inciso V do caput deste artigo os desastres naturais, os grandes incêndios industriais, os vazamentos de produtos perigosos, os desabamentos de edificações, as enchentes, as inundações, os acidentes massivos envolvendo transportes aéreos e ferroviários, os grandes incêndios e os deslizamentos, dentre outras.

§ 2º - As ações táticas secundárias a serem desenvolvidas pelos demais órgãos operativos na Região Metropolitana do Recife, assim como, as ações táticas principais a serem desenvolvidas no interior do Estado, constarão no Regimento Interno do GCRISES.

Art. 13. - A Secretaria de Defesa Social promoverá, diretamente ou através das instituições vinculadas, ou, ainda, através do intercâmbio com outras organizações,

exercícios periódicos de adestramento de suas equipes especializadas e de assessoramento técnico.

Art. 14. - O GCRISES manterá estreita ligação com os Centros de Operações dos Órgãos de Defesa Social e com outros órgãos e entidades do Governo Federal, Municipais, bem como de outros Estados e da iniciativa privada, principalmente para efeito de intercâmbio técnico.

Art. 15. - O GCRISES elaborará o seu Regimento Interno no prazo de 90 (noventa) dias, a contar da publicação do presente Decreto.

Art. 16. - O GCRISES funcionará na Sede da Secretaria de Defesa Social.

Art. 17. - As despesas decorrentes das atividades desenvolvidas pelo GCRISES correrão por conta de dotações orçamentárias próprias.

Art. 18. - Os casos omissos serão dirimidos pelo GCRISES.

Art. 19. - Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 20. - Revogam-se as disposições em contrário, em especial o Decreto nº 24.029, de 20 FEV2002.

Palácio do Campo das Princesas, em 14 AGO 2009.

Eduardo Henrique Accioly Campos

ANEXO 3 –
MINUTA DE DECRETO PARA A CRIAÇÃO DO GABINETE DE
GERENCIAMENTO DE CRISES NO ESTADO DO PARANÁ
(PROPOSTA DA COMPANHIA DE POLÍCIA DE CHOQUE – PMPR)

MINUTA DE DECRETO

Cria o Gabinete de Gerenciamento de Crises do Estado do Paraná e estrutura as atividades da Polícia Civil, Polícia Militar, Corpo de Bombeiros e demais órgãos do Estado do Paraná no atendimento de ocorrências com reféns, rebeliões em presídios, extorsões mediante seqüestro e outras situações emergenciais similares.

Justificativa

Eventos críticos com reféns ou vítimas, artefatos explosivos, suicidas ou acidentes com múltiplas vítimas são acontecimentos de relativa incidência no cenário nacional e que podem a qualquer momento acontecer em nosso meio, e, a sociedade, espera que a polícia propicie uma solução aceitável, sendo assim, as corporações policiais devem se comprometer em sempre acertar e o Estado em dotá-las de plenos recursos humanos, materiais e tecnológicos.

A sua imprevisibilidade normalmente culmina em desestabilizar os organismos policiais e a própria sociedade, pela ausência de sistematização no trato da matéria.

Não raras vezes a sociedade amedrontada pelo tipo de ocorrência, e curiosa pelos desdobramentos, acaba assistindo a ineficiência dos órgãos policiais quando o problema se instala.

Questiona-se então sobre a competência para administrar o evento crítico.

Questiona-se sobre os recursos necessários para administrar o evento crítico.

Questiona-se quais os órgãos de apoio e qual a atribuição de cada um durante o evento.

Considerando que o Plano Nacional de Segurança Pública prevê a atuação integrada das Polícias Militar e Civil, nas denominadas Áreas Integradas de Segurança Pública (circunscrições territoriais, cada uma sob responsabilidade do comandante do batalhão local da Polícia Militar e dos delegados titulares das Delegacias Distritais).

Considerando também que o referido Plano Nacional de Segurança Pública prevê a criação de um grupo unificado de mediação de conflitos, envolvendo grupos especiais das Polícias Militares e Civis.

Na primeira semana deste mês de agosto, inclusive, em Brasília – DF ocorreu o II Fórum Nacional: fomento à segurança pública profissional e inovadora, que, em seu Grupo de Trabalho III, discutiu a integração de doutrinas, táticas e recursos, envolvendo gerenciamento de crises com reféns, ficando definido a necessidade da padronização de procedimentos doutrinários, atribuindo à Polícia Civil as crises com refém não localizado e à Polícia Militar as ocorrências com refém tomado, tudo isso normatizado por legislação estadual e visando a integração dos responsáveis pela Segurança Pública.

Constata-se pelos motivos apresentados, a necessidade de se normatizar o gerenciamento em eventos críticos, razão pela qual, encaminha-se a seguinte minuta de decreto.

DECRETO N.º _____

O GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ, no uso das atribuições que lhe confere o Art. 87, inciso V, da Constituição Estadual e considerando a necessidade de disciplinar procedimentos, estabelecer normas de conduta e doutrina de emprego dos Órgãos de Segurança Pública em situações consideradas críticas e que justifiquem a imediata intervenção dos organismos policiais para solucioná-la, DECRETA:

Art. 1º Fica criado o Gabinete de Gerenciamento de Crises, vinculado ao Secretário de Segurança Pública, com a finalidade de administrar e buscar soluções às ocorrências de crise afetadas ao Sistema de Segurança Pública do Estado do Paraná.

Art. 2º Considera-se crise todo incidente ou situação crucial não rotineira, que se manifesta repentinamente e que exige uma resposta imediata das instituições policiais. Pode manifestar-se através de rebeliões em presídios, ocorrências com reféns tomados ou seqüestrados (extorsões mediante seqüestro), atos de terrorismo, tentativas de suicídio, ocupação ilegal de terras, bloqueios de estradas, ocorrências envolvendo artefatos explosivos, acidentes com múltiplas vítimas, dentre outras situações de vulto, surpreendendo as autoridades e exigindo uma postura imediata, com o emprego de técnicas especializadas, em vista do risco de morte das pessoas envolvidas.

Art. 3º Considera-se Gerenciamento de Crises o processo eficaz de identificar, obter e aplicar em conformidade com a legislação vigente, as medidas estratégicas adequadas para a resolução de evento crucial, a fim de preservar a vida e a integridade física dos envolvidos, a aplicação da lei e o restabelecimento da ordem pública.

Art. 4º O Gabinete de Gerenciamento de Crises (GGC) será presidido pelo Secretário de Estado da Segurança Pública e integrado pelas autoridades:

- I – Comandante-Geral da Polícia Militar;
- II – Delegado-Geral da Polícia Civil;
- III – Comandante do Corpo de Bombeiros;
- IV – Coordenador Estadual da Defesa Civil;
- V – Representante do Ministério Público, como convidado.

Art. 5º Para o caso específico de atendimento e solução de eventos críticos em estabelecimentos prisionais subordinados à administração da Secretaria de Estado da Justiça e da Cidadania permanece em plena vigência a estrutura contida no Decreto Estadual n.º 1.592, de 18 de julho de 2003.

Art. 6º O atendimento das ocorrências de extorsão mediante seqüestro, caracterizadas pela condição de refém não localizado, será de atribuição da Polícia Civil do Paraná, que, através do grupo T.I.G.R.E., realizará todas as investigações

necessárias para solucioná-las, inclusive com o emprego de ações táticas nos casos de localização do cativo.

Art. 7º O Gabinete de Gerenciamento de Crises possui as seguintes atribuições:

I – Assessorar o Governador do Estado em assuntos relacionados com situações cruciais;

II – Aplicar as medidas necessárias para a resolução de crises, com plena autonomia e responsabilidade em todas as deliberações emanadas e resultados obtidos no decorrer de um possível evento crucial;

III – Manter, permanentemente e em condições de emprego, uma equipe de Gerentes de Crise, Equipes Especializadas (Equipe de Negociação e Equipe Tática) e equipe de assessoramento especializados – jurídico, de inteligência, de comunicação social e por empresas prestadoras de serviços públicos, para atuar nos locais de conflito;

IV – Designar o Gerente da Crise e as Equipes Especializadas para emprego no local da ocorrência, transmitindo-lhes todas as orientações e decisões de governo, de forma a subsidiar os trabalhos de mediação do conflito;

V – Supervisionar a execução das ações e assegurar ao Gerente da Crise todos os recursos necessários para sua solução;

VI – Exigir, de todos os elementos empregados, o fiel cumprimento das normas de Direitos Humanos e respeito ao princípio da dignidade humana.

Art. 8º As equipes especializadas (Equipe de Negociação e Equipe Tática) da Polícia Militar do Paraná (COE - Comandos e Operações Especiais) e/ou da Polícia Civil (T.I.G.R.E. – Tático Integrado de Grupos de Repressão Especial), bem como, do Corpo de Bombeiros (GOST – Grupo de Operações de Socorro Tático), aeronaves ou quaisquer outros meios necessários das Corporações ou do Estado em geral, poderão ser solicitadas pelo GGC para as operações que se fizerem necessárias.

Art. 9º Uma equipe operacional será solicitada pelo GGC ao Corpo de Bombeiros Militar para auxiliar na prevenção a sinistros e acidentes, desobstrução de instalações e apoio de socorristas e médicos no local da ocorrência.

Art. 10. Uma equipe de apoio especializado, formada por servidores do Estado, poderá de ser designada, a critério do Gabinete de Gerenciamento de Crises, para auxiliar nos trabalhos de assessoramento técnico e mediação do conflito. Será composta pelos seguintes profissionais: 01 (um) assessor jurídico, 01 (um) analista de inteligência, 01 (um) assessor de comunicação social (porta-voz) e técnicos das empresas prestadoras de serviços públicos relativos à telefonia, energia elétrica, entre outros.

Art. 11. O Gerente da Crise designado pelo GGC estabelecerá o seu posto de comando no local do conflito e será o “garante” de uma solução aceitável, de onde coordenará todas as operações policiais em um trabalho integrado com as Equipes Especializadas.

Parágrafo único. Os órgãos do Grupo de Servidores requisitados para apoio à ocorrência deverão disponibilizar, quando solicitados, todos os meios necessários

ao GGC/Gerente da Crise para o restabelecimento da ordem na área da ocorrência.

Art. 12. O Gerente da Crise deverá, preferencialmente, ser Oficial Superior da Polícia Militar do Paraná ou Delegado de 1ª ou 2ª classe da Polícia Civil do Estado, com comprovados conhecimentos em "Gerenciamento de Crises", habilitado por instituições nacionais e/ou internacionais.

Art. 13. O Negociador principal deverá ser, preferencialmente, Oficial da Polícia Militar do Paraná ou Delegado da Polícia Civil, com formação técnica em "Negociação de Crises", habilitado por instituições policiais nacionais e/ou internacionais.

Art. 14. O Comandante da Unidade Operacional situada na área em que houver deflagrada a crise terá a incumbência de isolar completamente o local da ocorrência, adotar medidas para que a situação não se agrave, e comunicar imediatamente a Secretaria de Estado da Segurança Pública/GGC, para que seja designado o Gerente da Crise e as respectivas equipes especializadas (Equipe de Negociação e Equipe Tática) para assumirem a administração de toda a operação.

Art. 15. No local da ocorrência será expressamente vedado o acesso de terceiros, de policiais-militares e civis estranhos à operação, bem como da imprensa, os quais deverão permanecer no perímetro externo de segurança.

Art. 16. Em hipótese alguma a autoridade do Gerente da Crise poderá ser confrontada, salvo por deliberação proveniente do Gabinete de Gerenciamento de Crises.

Parágrafo único. O não cumprimento ao estabelecido neste Artigo implicará em crime de desobediência, isso se o fato não constituir crime mais grave.

Art. 17. As equipes especializadas e de assessoramento, cadastradas pelo Gabinete de Gerenciamento de Crises para atuarem em situações de conflito, se reunirão periodicamente, a critério do Gabinete, para a realização de exercícios de treinamento e reciclagem de conhecimentos, utilizando para isso, as instalações e pessoal especializado das próprias Corporações.

Art. 18. O Gabinete de Gerenciamento de Crises elaborará o seu regimento interno no prazo de 60 (sessenta) dias, após a publicação do presente Decreto.

Art. 19. As despesas decorrentes das atividades desenvolvidas pelo GGC serão custeadas pelos órgãos que o compõem.

Art. 20. Sempre que necessário, as equipes especializadas do Estado poderão atuar em conjunto, mediante solicitação de qualquer uma.

Art. 21. Este Decreto entrará em vigor na data de sua publicação.

Art. 22. Revogam-se as disposições em contrário.

Curitiba, em ____ de _____ de 2009,

187º da Independência e 120º da República.