



**Curso**

# **Gerenciamento de crises**

## Bem-vindo ao curso

### Gerenciamento de crises

#### Créditos

Irio Doria Junior – 1º Tenente da Polícia Militar do Espírito Santo Especialista em Segurança Pública e Políticas Sociais pela Universidade Federal do Espírito Santo. Ministra diversos cursos policiais no Centro de Formação e Aperfeiçoamento da Polícia Militar e no Batalhão de Missões Especiais.

José Roberto da Silva Fahning – 1º Tenente da Polícia Militar do Espírito Santo Especialista em Treinamento Desportivo e graduado em Educação Física pela Universidade Federal do Espírito Santo. Ministra diversos cursos policiais no Centro de Formação e Aperfeiçoamento da Polícia Militar e no Batalhão de Missões Especiais.

-

#### Apresentação

Este é um Curso a Distância sobre Gerenciamento de Crises no contexto policial. Seu objetivo principal é criar condições para que o policial possa utilizar um recurso disponível e gratuito que ele dispõe, mas raramente usa.

É interessante perceber que este recurso pode ser tão eficaz ou até mais que os outros, mas possui um enfoque um pouco diferente do que estamos acostumados: a não utilização de força física.

O conhecimento da própria função no contexto da Segurança Pública e a busca do conhecimento necessário para desempenhá-la da melhor forma possível, são fatores primordiais para a mudança de mentalidade e evolução da cultura ética na Segurança Pública.

Esses fatores são responsáveis pela esperança de uma prestação de serviços melhor, não apenas através dos profissionais da área de segurança, mas, também, pelos servidores públicos como um todo, e, conseqüentemente, de uma melhor qualidade de vida, em um futuro, talvez, não tão distante.

-

#### **Por que é importante conhecer e usar técnicas de Gerenciamento de Crises na atuação policial?**

Todos nós, profissionais de Segurança Pública, sabemos que nossa função não consiste única e exclusivamente em realizar policiamento ou investigação, evitando ou reprimindo crimes.

Cabe aos órgãos de Segurança Pública a Preservação da Ordem, que não pode ser obtida sem que haja tranqüilidade pública. Porém, tranqüilidade exige confiança.

Não basta mais aumentar o número de policiais nas ruas para que as pessoas fiquem tranqüilas.

É preciso aumentar nas ruas a quantidade de bons policiais. Bons em intenção e em preparo técnico profissional.

Para que o policial tenha também a tranqüilidade e a autoconfiança de agir com maior probabilidade de acerto, é preciso que ele tenha à disposição um leque tão amplo quanto possível de alternativas táticas para resolução das ocorrências com as quais irá se deparar. É preciso também que saiba utilizar os recursos disponíveis, por mais simples que pareçam.

Como primeiro recurso a ser usado por qualquer policial, na maioria das ocorrências em que se envolverá, é a Mediação de Conflitos, a grande maioria das polícias do Brasil (para não dizer todas) vem se preocupando em criar e treinar grupos táticos e tropas de choque, treinando seus policiais para atuar sempre nas situações mais complexas, o que é muito bom. Também temos tido preocupação em treinar nossos policiais, em geral, no uso de armas de fogo, o que também é muito importante. No entanto, até bem pouco tempo atrás, pouco se treinava e discutia o gerenciamento de crises policiais.

Este curso vem justamente para completar esta lacuna no treinamento policial, ou seja, criar condições para que o policial que não é um gerente de crises treinado, a fazer uso de conhecimentos básicos, que possam auxiliá-lo na primeira resposta em ocorrências que, mesmo complexas, possam ser solucionadas sem o uso da força física. O policial dotado de tais conhecimentos, oferecendo uma primeira resposta de qualidade, facilitará a atuação do grupo responsável pela gerência da crise.

-

## **Apresentação**

### **Por que fazer este curso a distância?**

Muitas vezes, por serem exaustivamente treinados nas técnicas de intervenção policial com uso de força, os policiais crêem que as técnicas de gerenciamento de crises são ineficazes ou desnecessárias. Este raciocínio leva muitos policiais a agirem de forma precipitada e usar a força onde, provavelmente, não seria necessário fazê-lo.

Em virtude disso, tais técnicas são pouco conhecidas no meio da Segurança Pública ou conhecidas de forma inadequada e superficial.

Este curso visa disseminar tais técnicas e mostrar sua importância para a preservação da vida, mostrando aos profissionais de Segurança Pública que elas podem e devem ser um instrumento cotidiano de resolução de problemas.

Fazer este curso será uma oportunidade impar para os policiais que não conhecem ou usam estas técnicas aumentarem seu conhecimento a respeito do assunto e passarem a usá-las e a perceber sua função de uma outra forma.

-

**Antes de iniciarmos nossos estudos sobre o tema, procure responder a seguinte questão:**

**Você já ouviu falar em Crise e Gerenciamento de Crises?**

#### **Histórico**

No contexto policial, o gerenciamento de crises é um tema recente, e, no Brasil, começaram a ser publicadas obras na década de 1990. O Delegado da Polícia Federal **Roberto das Chagas Monteiro** 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 que aborda tal temática, durante o seu curso de Aperfeiçoamento de Policiais, em 1995. Outro expoente sobre o assunto é o Perito da Polícia Federal **Ângelo Salignac**, grande estudioso de técnicas e táticas aplicadas ao gerenciamento de crises.

No período de 2001 a 2002, a SENASP/MJ, em parceria com a UN ODC, ofertou no âmbito do Projeto de Treinamento para Profissionais da Área de Segurança do Cidadão, sete cursos de Gerenciamento Crises. Os cursos foram coordenados pela equipe da Brigada Militar do Rio Grande do Sul, sob o comando do então TC Abreu Costa.

**Roberto das Chagas Monteiro** - Secretário de Segurança do Estado do Ceará  
**Wanderley Mascarenhas de Souza** - Comandante do 26º Batalhão de Polícia Militar Metropolitano.

**Ângelo Salignac** - Chefe do Setor de Tecnologia Científica da Polícia Federal do Paraná.

-

## **Módulo 1 – A crise e seu gerenciamento: conceitos fundamentais**

Este módulo é dividido em 3 aulas:

- A crise;
- O Gerenciamento de Crises;
- Características da crise.

Ao final do estudo deste módulo, você será capaz de:

- Definir crise no contexto policial;
- Citar exemplos de modalidades de crise;
- Definir Gerenciamento de Crises;
- Listar as características da Crise.

-

### **Aula 1 - A crise**

O êxito da vida não se mede pelo caminho que você conquistou, mas sim pelas dificuldades que superou no caminho.

*Abraham Lincoln*

-

### **Crise**

Podemos falar que a crise, no contexto policial, é também conhecida como evento crítico (decisivo). Existem muitas definições para crise, porém, em nossa atividade podemos defini-la como:

Uma manifestação violenta e inesperada de rompimento do equilíbrio, da normalidade, podendo ser observada em qualquer atividade humana (neste caso, abordaremos somente no campo da Segurança Pública).

Pode ser uma tensão ou conflito.

Situação grave em que os fatos da vida em sociedade, rompendo modelos tradicionais, perturbam a organização de alguns ou de todos os grupos integrados na coletividade.

Monteiro (1994, p. 5), e De Souza (1995, p. 19), em suas respectivas obras, citam o conceito de crise adotado pela Academia Nacional do FBI (Federal Bureau of Investigation) dos Estados Unidos da América, sendo, então, definido como:

“Um evento ou situação crucial que exige uma resposta especial da Polícia, a fim de assegurar uma solução aceitável”.

Nesse contexto, você verá alguns exemplos de crises, em que a polícia tem de dar essa resposta especial:

- Assalto com tomada de reféns.
- Seqüestro de pessoas.
- Rebelião em presídios.
- Assalto a banco com reféns.
- Ameaça de bombas.
- Atos terroristas.
- Seqüestro de aeronaves.
- Captura de fugitivos em zona rural.
- Outras.

**Questão para reflexão:**

Pense em exemplos de modalidades de crises. Escreva-os aqui:

**Agora, confira se algumas dessas modalidades foram citadas em seus exemplos:**

Assalto com tomada de reféns, seqüestro de pessoas, rebelião em presídios, assalto a banco com reféns, ameaça de bombas, atos terroristas, seqüestro de aeronaves, captura de furtivos em zona rural e outras, após análise do escalão superior.

**Questão para reflexão:**

**Você sabe a** diferença entre refém tomado e refém seqüestrado? Escreva aqui

**Confira a resposta:**

O refém tomado é aquele que é alvo de criminosos, cujo objetivo primeiro não era o ter alguém em suas mãos. Geralmente ele é alvo do criminoso comum, definição que será feita posteriormente. O refém seqüestrado é aquele que é alvo do crime de seqüestro, onde criminosos se prepararam para executar essa modalidade específica de delito, ou seja, existe um planejamento antecipado.

## **Aula 2 - O Gerenciamento de Crises**

### **Gerenciamento de Crises**

Você verá que o gerenciamento de crises também pode ser descrito como uma metodologia que se utiliza, muitas vezes, de uma seqüência lógica para resolver problemas que são fundamentados em possibilidades. Devemos observar que o gerenciamento de crises não é uma ciência exata, pois cada crise apresenta características exclusivas, demandando soluções particulares, que exigem uma cuidadosa análise e reflexão.

Trata-se de um saber que deve ser utilizado em um tempo restrito e não calculado, pois vidas estão em jogo, diante dos mais diversos problemas sociais, econômicos, políticos e ideológicos da humanidade.

### **Gerenciamento de Crises**

Novamente, fazemos menção a alguns dos primeiros estudiosos do gerenciamento de crises – Monteiro (1994, p. 6), e De Souza (1995, p. 23), – que também explicitam em seus trabalhos o conceito de gerenciamento de crise utilizado pela Academia Nacional do FBI dos Estados Unidos da América:

“... o processo de identificar, obter e aplicar recursos necessários à antecipação, prevenção e resolução de uma crise”.

É importante você lembrar que:

As ocorrências que envolvem crises policiais, por suas características, geram e criam, no cenário da Segurança Pública, sempre situações decisivas, onde o gerente das crises deve estar preparado para ser o administrador de todo um cenário.

## **Aula 3 - Características da crise**

### **Características da crise**



Monteiro (1994), ao estudar o gerenciamento das situações de crise, com base na doutrina emanada da Academia Nacional do FBI (EUA), que estuda basicamente as ocorrências com reféns, enumera três características principais desta modalidade de ocorrência:

**Imprevisibilidade** – A crise é não-seletiva e inesperada, isto é, qualquer pessoa ou instituição pode ser atingida a qualquer instante, em qualquer local, a qualquer hora. Sabemos que ela vai acontecer, mas não podemos prever quando. Portanto, devemos estar preparados para enfrentar qualquer crise. Ela pode ocorrer assim que você acabar de ler este texto.

**Compressão do tempo** – Embora as crises possam durar vários dias, os processos decisórios que envolvem discussões para a adoção de posturas no ambiente operacional devem ser realizados, em um curto espaço de tempo. As ocorrências de alta complexidade impõem às autoridades policiais responsáveis pelo seu gerenciamento: urgência, agilidade e rapidez nas decisões.

**Ameaça à vida** – Sempre se configura como elemento de um evento crítico (decisivo), mesmo quando a vida em risco é a do próprio causador da crise.

Necessidade de:

**Postura organizacional não-rotineira;**

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

**Planejamento analítico especial e capacidade de implementação;**

Sobre a necessidade de um planejamento analítico especial é importante observar que a análise e o planejamento, durante o desenrolar de uma crise, são consideravelmente prejudicados por fatores, como a insuficiência de informações sobre o evento crítico, a intervenção da mídia e o tumulto de massa geralmente causado por situações dessa natureza.

**Considerações legais especiais.**

Finalmente, com relação às considerações legais especiais exigidas pelos eventos críticos, cabe ressaltar que, além de reflexões sobre temas, como: estado de necessidade, legítima defesa, estrito cumprimento do dever legal, responsabilidade civil, etc., o aspecto da competência para atuar é aquele que primeiro vem à cabeça, ao se ter notícia do desencadeamento de uma crise.

Caro aluno, dessas características, é importante frisar que, de acordo com a doutrina do FBI, a ameaça de vida deve ser observada como um componente essencial do evento crítico, mesmo quando a vida em risco é a do próprio indivíduo causador da crise. Assim, por exemplo, se alguém ameaça se jogar do

alto de um prédio, buscando suicidar-se, essa situação é caracterizada como uma crise, ainda que inexistam outras vidas em perigo.

“Quem ficará encarregado do gerenciamento?” Este é o primeiro e mais urgente questionamento a ser feito, sendo muito importante na sua solução um perfeito entrosamento entre as autoridades responsáveis pelas organizações policiais envolvidas.

-

## **Características da crise**

Além dessas características essenciais, uma crise poderá ainda apresentar outras características peculiares como:

- A necessidade de muitos recursos para sua solução.
- Ser um evento de baixa probabilidade de ocorrência e de graves conseqüências.
- Ser desordenada.
- Ter um acompanhamento próximo e detalhado, tanto pelas autoridades como pela comunidade e pela mídia.

-

## Módulo 2 – Doutrina de Gerenciamento de Crises: aspectos conceituais

Este módulo é dividido em 4 aulas:

- Objetivos
- Critérios de ação
- Classificação dos graus de risco
- Níveis de resposta
- Tipologia dos causadores de eventos críticos (CEC)

Ao final do estudo deste módulo, você será capaz de:

- Apontar os objetivos do gerenciamento de crises;
- Relacionar os objetivos do gerenciamento de crises à doutrina;
- Identificar os critérios que orientam as decisões e ações;
- Classificar os graus de risco e ameaça dos eventos críticos;
- Estabelecer a relação existente entre graus de risco e níveis de resposta;
- Caracterizar, de acordo com a tipologia, os causadores de eventos críticos.

-

### Aula 1 – Objetivos

-

#### Objetivos

Qualquer tarefa de gerenciamento de crises tem duplo objetivo:

Preservar vidas

Aplicar a lei

Esses objetivos seguem uma hierarquia rigorosa quanto ao seu grau de importância e prioridade. Isto quer dizer que a preservação de vidas deve estar, para os responsáveis pelo gerenciamento de uma crise, acima da própria aplicação da lei.

A crônica policial tem demonstrado que, em muitos casos, optando pôr preservar vidas inocentes, mesmo quando isso contribua para uma momentânea fuga ou vitória dos elementos causadores da crise, os responsáveis pelo gerenciamento da crise adotaram a linha de conduta mais adequada, em virtude de uma ulterior captura dos meliantes. A aplicação da lei pode esperar pôr alguns meses até que sejam presos os desencadeadores da crise, enquanto que as perdas de vidas são irreversíveis (DE SOUZA, p. 17, 1995).

O gerenciamento de crises possui esses pilares como escopo, pois assim pode conduzir suas técnicas para a resolução dos incidentes, com sucesso, com o mínimo de perda de vidas, segurança dos envolvidos e garantia do cumprimento da legislação.

## Doutrina de Gerenciamento de Crises

Portanto, o gerente de uma situação de crise deve ter sempre em mente esses objetivos, observando os aspectos que deles se derivam, de acordo com:

PRESERVAÇÃO DE VIDAS	1. dos reféns
	2. do público em geral
	3. dos policiais
	4. dos criminosos
APLICAÇÃO DA LEI	1. prisão dos infratores protagonistas da crise
	2. proteção do patrimônio público privado
	3. garantir o estado de direito

## Aula 2 - Critérios de ação

### Critérios de ação

Na busca da execução dos objetivos que apresentamos no tópico anterior, o administrador de uma ocorrência de alta complexidade, ainda segundo DE SOUZA (1995), "o comandante da cena de ação (também chamado de comandante do teatro de operações)" está, durante todo o desenrolar do evento, tomando decisões pertinentes aos campos de gerenciamento aqui abordados.

Nessas ocasiões existe um constante processo decisório para o gerente da crise. O comandante se vê diante do dilema do tipo "faço ou não faço?". Decisões, desde as mais simples às mais complexas, vão sendo tomadas a todo o momento. Elas envolvem assuntos variados, como o fornecimento de água ou alimentação para os reféns e para os delinquentes, atendimento médico de urgência a uma vítima no interior do ponto crítico, o corte de linha telefônica e fornecimento de eletricidade, até mesmo o emprego de força.

As expectativas do público em relação à reação dos órgãos de segurança em incidentes de alto risco são previsíveis, porém nem sempre realistas. Quase sempre, a sociedade é conduzida a aceitar, principalmente pela mídia, que o incidente deva ser resolvido desta ou daquela maneira, no entanto, desconhecem as estratégias, técnicas e táticas utilizadas pela polícia, bem como as limitações jurídicas enfrentadas.

## **Você deve estar se perguntando: Como eu vou tomar as decisões numa situação de crise?**

Assim, com o intuito de balizar o processo decisório na ambiência operacional, atendendo os preceitos dos objetivos do Gerenciamento de Crises, segundo Monteiro (1994), a doutrina do FBI preconiza três critérios para tomada de decisões.

	<u>Necessidade</u>
<u>Critérios para tomada de decisões</u>	<u>Validade do risco</u>
	<u>Aceitabilidade</u>

### **Necessidade**

O critério de necessidade indica que toda e qualquer ação somente deve ser implementada quando for indispensável. Se não houver necessidade de se tomar determinadas decisões, não se justifica a sua adoção.

A ação que pretendemos fazer é estritamente necessária?

### **Validade do risco**

O critério da validade do risco estabelece que toda e qualquer ação, tem que levar em conta, se os riscos dela advindos são compensados pelos resultados. A pergunta que deve ser feita é:

Vale à pena correr esse risco?

Este critério é muito difícil de ser avaliado, pois envolve fatores de ordem subjetiva (já que o que é arriscado para um não é para outro) e de ordem objetiva (o que foi proveitoso em uma crise poderá não sê-lo em outra).

### **Aceitabilidade**

O terceiro critério, aceitabilidade, implica em que toda decisão deve ter respaldo legal, moral e ético.

A aceitabilidade legal significa que toda decisão deve ser tomada com base nos princípios ditados pelas leis. Uma crise, por mais séria que seja não dá à organização policial a prerrogativa de violar leis.

A aceitabilidade moral implica que toda decisão para ser tomada deve levar em consideração aspectos de moralidade e bons costumes.

A aceitabilidade ética está consubstanciada no princípio de que o responsável pelo gerenciamento da crise, ao tomar uma decisão, deve fazê-lo lembrando que o resultado da mesma não pode exigir de seus comandados a prática de ações que causem constrangimentos “internas corporis”.

Nesse sentido é clássico o exemplo do policial que se oferece como voluntário para ser trocado por algum refém. Essa troca, se autorizada, acarreta questionamentos éticos de natureza bastante complicada, que podem provocar sérios transtornos no gerenciamento da crise.

-

### **Aula 3 - Classificação dos graus de risco**

-

#### **Classificação dos graus de risco**

“As lições mais difíceis são aquelas que valem realmente a pena aprender.”

*John Taylor*

Você estudou no tópico anterior quais os critérios de ação na tomada de decisões numa situação de crise. Neste, estudará a classificação do grau de risco ou ameaça dos eventos críticos. Desta classificação, você poderá dimensionar os recursos humanos e materiais a serem empregados na ocorrência de forma que não fiquem super ou subdimensionados.

A avaliação da classificação do grau de risco deve ser uma das primeiras ações a ser mentalizada pelo gerente da crise. Segundo Monteiro (1994), a doutrina do FBI estabelece uma escala de risco ou ameaça que serve de padrão para a classificação da crise, a exemplo do que ocorre com a Escala Richter, em relação aos terremotos.

Essa classificação obedece a um escalonamento de quatro graus:

1º Grau – ALTO RISCO

2º Grau – ALTÍSSIMO RISCO

3º Grau – AMEAÇA EXTRAORDINÁRIA

4º Grau – AMEAÇA EXÓTICA

-

## Classificação dos graus de risco

Para exemplificar construímos uma tabela, de acordo o FBI (apud MONTEIRO, 1994), com exemplos de ocorrências citadas pelo próprio FBI. Veja o quadro abaixo:

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.

Tendo estes exemplos como base, você poderá classificar as situações de crise com mais segurança.

### Saiba mais...

Comumente, no Brasil, vemos a ocorrência de situações de alto risco classificada no segundo grau, altíssimo risco, como foi recentemente o assalto de uma loja em Campinas/SP, que culminou na tomada como reféns de uma senhora e seus três filhos, dentro de sua casa, durante a fuga de um dos assaltantes. A ocorrência durou até que o assaltante se entregou, após cinquenta e seis horas de negociações com o GATE/SP. Ver <http://www.tudolink.com/?p=281>.



## Aula 4 - Níveis de resposta

### Níveis de resposta

Os níveis de resposta correlacionam-se com o grau de risco do evento crítico, ou seja, o nível de resposta sobe gradativamente na escala hierárquica da entidade, na medida em que cresce o vulto da crise.

Como você viu anteriormente é de extrema importância o dimensionamento dos recursos a serem utilizados.

Os níveis de resposta adequados a cada grau de risco ou ameaça são quatro. Podemos visualizá-los melhor no quadro abaixo:

NÍVEL	RECURSOS	RESPOSTA LOCAL
UM	LOCAIS	As guarnições normais de área poderão atender a ocorrência.
DOIS	LOCAIS ESPECIALIZADOS	As guarnições normais com apoio de guarnições especiais da Unidade de área.
TRÊS	TODOS DO NÍVEL DOIS + COMANDO GERAL	As guarnições especiais de área não conseguiram solucionar, pede-se apoio da equipe especial da maior autoridade.
QUATRO	TODOS DO NÍVEL TRÊS + RECURSOS EXÓGENOS	A equipe especial é empregada com auxílio de equipe de profissionais de áreas específicas.

### Níveis de resposta

Uma correta avaliação do grau de risco ou ameaça, representado por uma crise, concorre favoravelmente, para a solução do evento, possibilitando, desde o início, o oferecimento de um nível de resposta adequado à situação, evitando-se, destarte, perdas de tempo desnecessárias (DE SOUZA, 1995, p.34).

O grau de risco de uma crise pode ser mudado no seu decorrer, pois a primeira autoridade policial que chega ao local faz uma avaliação precoce da situação com



bases em informações precárias e de difícil confirmação. Dados de grande importância, como: número de reféns, número de bandidos e números de armas, às vezes, só vêm a ser confirmados no transcorrer da crise.

Assim, o gerente da crise deve estar atento a qualquer elemento que possa lhe dar informações, como: um refém liberado, atirador de elite, moradores e/ou funcionários do local tomado e, até mesmo, um dos próprios perpetradores que se entrega, quando no caso forem mais de um.

-

## **Aula 5 - Tipologia dos causadores de eventos críticos (cec)**

Na tentativa de auxiliar os gestores policiais nessa difícil tarefa de coleta de dados acerca dos tomadores de reféns, os estudiosos da disciplina Gerenciamento de Crises têm procurado desenvolver uma tipologia dos causadores de eventos críticos. O Capitão Frank Bolz Junior, do Departamento de Polícia de Nova Iorque, EUA, na sua obra *Como ser um refém e sobreviver*, classifica-os em três tipos fundamentais.

O 1º Tipo- Criminoso comum: também conhecido como contumaz, ou criminalmente motivado- É o indivíduo que se mantém através de repetidos furtos e roubos e de uma vida dedicada ao crime. Essa espécie de criminoso, geralmente, provoca uma crise por acidente, devido a um confronto inesperado com a Polícia, na flagrância de alguma atividade ilícita. Com a chegada da Polícia, o indivíduo agarra a primeira pessoa ao seu alcance como refém, e passa a utilizá-la como garantia para a fuga, neutralizando, assim, a ação dos policiais. O grande perigo desse tipo de causador de evento crítico certamente está nos momentos iniciais da crise. Em média, os primeiros quarenta minutos são os mais perigosos. Esse tipo de causador de crise representa a maioria dos casos ocorridos no Brasil.

2º Tipo - O emocionalmente perturbado - Pode ser um indivíduo com alguma psicopatia ou simplesmente alguém que não conseguiu lidar com seus problemas de trabalho ou de família, ou que esteja completamente divorciado da realidade. Algumas doutrinas chamam este último como incidente doméstico, já que normalmente envolve as relações familiares. Estatisticamente, nos Estados Unidos, esse é o tipo de indivíduo que causa a maioria dos eventos críticos. Brigas domésticas, problemas referentes à custódia de menores, empregados revoltados ou alguma mágoa com relação a uma autoridade podem ser o estopim para a prática de atos que redundem em crises. Não há no Brasil dados estatísticos confiáveis que possam indicar, com exatidão, o percentual representado por esse tipo de causadores de eventos críticos no universo de crises registradas no país, verificando-se nos noticiários que algumas dessas situações se vinculam à prática de crimes chamados passionais.

O 3º tipo - O terrorista por motivação política - Apesar de não ostentar uma liderança estatística, essa espécie de causadores de eventos críticos é, de longe, a que causa maior estardalhaço. Basta uma olhada nos jornais para se verificar as repercussões causadas por esse tipo de evento, ao redor do mundo. É que pela própria essência desses eventos, geralmente cuidadosamente planejados por grupos com motivação política ou ideológica, a repercussão e a divulgação constituem, na maioria das vezes, o principal objetivo da crise, que se revela como uma oportunidade valiosa para críticas a autoridades constituídas e para revelação dos propósitos ou programas do grupo.

Um subtipo dessa categoria de causadores de eventos críticos é o terrorista por motivação religiosa. É muito difícil lidar com esse tipo de elemento, porque não pode haver nenhuma racionalização através do diálogo, o que praticamente inviabiliza as negociações. Ele não aceita barganhar as suas convicções e crenças. Quase sempre, o campo de manobra da negociação fica reduzido a tentar convencer o elemento de que, ao invés de morrer pela causa, naquele evento crítico, seria muito mais proveitoso sair vivo para continuar a luta. Para esse tipo de causador de crise pode parecer, em dado momento, ser mais conveniente sair da crise carregado nos braços dos seus seguidores como um herói.  
Importante!

Seja qual for o tipo do causador do evento crítico, deve-se evitar, no curso da negociação, a adoção de posturas estereotipadas com relação à tipologia e à motivação.

A classificação aqui apresentada, a par de suas imperfeições, deve servir apenas como um ponto de orientação na diagnose dos tomadores de reféns, dado o papel primordial que eles desempenham no processo de negociação.

## **Módulo 3 – Doutrina de Gerenciamento de Crises: aspectos operacionais**

Este módulo é dividido em 5 aulas:

- Alternativas táticas
- Perímetros táticos
- Organização do cenário
- Operação e organização do posto de comando
- Dificuldades no teatro de operações

Ao final do estudo deste módulo, você será capaz de:

- Listar as alternativas táticas existentes na doutrina de gerenciamento de crises;
- Descrever cada uma das alternativas táticas existentes na doutrina de gerenciamento de crises estabelecendo o escalonamento existente entre elas;
- Definir e enumerar os perímetros táticos;
- Definir a localização e o grau de risco do ponto crítico a partir da organização do cenário;
- Justificar a importância do posto de comando apontando seus princípios fundamentais;
- Listar os requisitos essenciais, os elementos, as tarefas e as funções de um posto de comando;
- Apontar as dificuldades encontradas no teatro de operações.

-

### **Aula 1 - Alternativas táticas**

-

#### **Alternativas Táticas**

As alternativas táticas existentes na Doutrina de Gerenciamento de Crises são:

- Negociação;
- Técnicas não-letais;
- Tiro de comprometimento;
- Invasão tática.

Essas alternativas serão apresentadas nas páginas seguintes.

-

## Negociação

Você deve 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 NEGOCIAR.

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 da crise, objetivando o início da negociação.

Segundo Monteiro (1994), a negociação é quase tudo no gerenciamento de crises. Ressalta também que: "gerenciar crises é negociar, negociar e negociar. E quando ocorre de se esgotarem todas as chances de negociações, deve-se ainda tentar negociar mais um pouquinho...".

### Tipos de Negociação

A negociação pode ser real ou tática.

De acordo com o DPF ROBERTO DAS CHAGAS MONTEIRO, em seu Manual, a negociação REAL também pode ser chamada de TÉCNICA. A negociação real é o processo de convencimento de rendição dos criminosos por meios pacíficos, trabalhando a equipe de negociação com técnicas de psicologia, barganha ou atendimento de reivindicações razoáveis. Já a negociação tática é o processo de coleta e análise de informações para suprir as demais alternativas táticas, caso sejam necessários os seus empregos, ou mesmo para preparar o ambiente, reféns e criminosos para este emprego.

## 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.

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.

Monteiro (1994, p. 45), e De Souza (1995, p. 56), citam em suas obras que:

Faz parte da história policial recente, no Brasil, a utilização de religiosos, psicólogos, políticos e até secretários de Segurança Pública como negociadores. Tal prática tem-se revelado inteiramente condenável, com resultados prejudiciais para um eficiente

gerenciamento dos eventos críticos, e a sua reincidência somente encontra explicação razoável, no fato de a grande maioria das organizações policiais do país não ser dotada de uma equipe de negociadores constantemente treinada para essa missão.

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

-

## **Negociação**

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.

Você sabia que:

Tradicionalmente, costumava-se estereotipar a figura do negociador como a de alguém que simplesmente utilizava todos os meios dissuasórios ao seu alcance, para conseguir a rendição dos elementos causadores da crise? Quando esse objetivo era atingido, a tarefa do negociador estava encerrada e a solução da crise ficaria a cargo do grupo tático ("SWAT"). Era como se as negociações e o grupo tático tivessem duas missões distintas e excludentes entre si. (MONTEIRO, 1994, p. 46)

Por este motivo, a "Special Operations and Research Unit", da Academia Nacional do FBI, realizou estudos que mostram que essa concepção revelou-se errônea, uma vez que os dois grupos têm, de fato, a mesma missão, isto é, resgatar pessoas tomadas como reféns e que tal missão permanece a mesma ao longo de todo o evento crítico.

-

## **Negociação**

Caso se decida pelo uso de força letal, os negociadores não devem ser afastados. Eles devem utilizar todos os seus recursos, no sentido de apoiar uma ação tática coordenada. Em outras palavras, o negociador tem um papel tático de suma importância no curso da crise.

Você sabia que esse papel tático, segundo Dwayne Fuselier (apud MONTEIRO, 1994, p.46), da Academia do FBI, pode ser desempenhado de três maneiras?

1. Através da coleta de informações, durante as negociações;

2. Através da utilização de técnicas de negociação que otimizem a efetividade do risco ("risk effectiveness") de uma ação tática;

3. Pelo uso de técnicas de negociação específicas, como parte de uma ação tática coordenada.

-

Você sabe o que é Síndrome de Estocolmo

É uma perturbação de ordem psicológica, detectada em inúmeras vítimas de seqüestro, algumas das quais sofreram até mesmo violências durante a permanência no cativeiro, por parte dos seus algozes, e que, não obstante a isso, passaram a olhá-los com simpatia e até mesmo com amor. Explica-se esta reação pelo fato de as vítimas, por terem se submetido a uma forte tensão emocional, vivendo momentos extremamente difíceis, imaginando a proximidade da morte, costumam apegar-se a qualquer coisa que lhe indique a possibilidade de sobrevivência, que possa ser a tábua de salvação.

O estabelecimento da síndrome produzirá informações importantes para a condução da negociação.

Leia mais em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/S%C3%ADndrome\\_de\\_Estocolmo](http://pt.wikipedia.org/wiki/S%C3%ADndrome_de_Estocolmo)

## **Técnicas não-letais**

Essa alternativa tática, com o passar do tempo e seu emprego, tem mostrado que os equipamentos tidos como não-letais, se forem mal empregados, podem ocasionar a morte, além de não produzir o efeito desejado. Podemos citar como exemplo, a utilização do cartucho plástico calibre 12, modelo AM 403, da marca Condor, possuindo um formato cilíndrico, além de ser feito de uma espécie de borracha, conhecida como elastômero, que, se for utilizado numa distância inferior a 20 metros, pode produzir ferimentos graves ou até mesmo letais. O fabricante recomenda a utilização em distâncias de 20 metros, fazendo com que, se tal agente não-letal for usado numa distância acima do recomendado, não produzirá as fortes dores que se deseja produzir para alcançar a intimidação psicológica e o efeito dissuasivo de manifestantes.

Segundo De Souza e Riani (2007, p. 04),

Não-letal é o conceito que rege toda a produção, utilização e aplicação de técnicas, tecnologias, armas, munições e equipamentos não-letais em atuações policiais.

Técnicas não-letais – Conjunto de métodos utilizados para resolver um determinado litígio ou realizar uma diligência policial, de modo a preservar as vidas das pessoas envolvidas na situação (...) somente utilizando a arma de fogo após esgotarem tais

recursos.

Tecnologias não-letais – Conjunto de conhecimentos e princípios científicos utilizados na produção e emprego de equipamentos não-letais.

Armas não-letais são as projetadas e empregadas especificamente para incapacitar pessoal ou material, minimizando mortes, ferimentos permanentes no pessoal, danos indesejáveis à propriedade e comprometimento do meio ambiente.

Munições não letais – São as munições desenvolvidas com objetivo de causar a redução da capacidade operativa e/ou combativa do agressor ou oponente. Podem ser empregadas em armas convencionais ou específicas para atuações não-letais.

Equipamentos não-letais – Todos os artefatos, inclusive os não classificados como armas, desenvolvidos com finalidade de preservar vidas, durante atuação policial ou militar, e os equipamentos de proteção individual (EPI's).

-

## **Técnicas não-letais**

Podemos, então, afirmar que as terminologias “não-letal”, “menos letal” e “menos que letal” podem ser usadas, pois, referem-se ao objetivo a ser alcançado, e não do resultado incondicional do uso de tais tecnologias ou equipamentos.

As armas não-letais atuam através de ruído, irritação da pele, mucosas e sistema respiratório, privação visual por ação de fumaça e luz, limitação de movimentos, através de choque elétrico, e impacto controlado. Essas armas objetivam inibir ou neutralizar, temporariamente, a agressividade do indivíduo através de debilitação ou incapacitação. (DE SOUZA E RIANI, 2007, p. 7).

No momento em que as alternativas não-letais forem usadas corretamente, obedecendo aos princípios da legalidade, necessidade, proporcionalidade e conveniência, não podemos dar garantias de que o causador da crise estará livre de sentir dor, desconforto ou mesmo de sofrer uma lesão.

Lembre-se: O principal objetivo das armas não-letais é reduzir os efeitos sobre o infrator, não eliminá-los.

É o time tático que faz a conjugação do uso de armas não-letais, com outra alternativa tática, a invasão tática, que será abordada posteriormente. Granadas com gás lacrimogênio, além de outros artefatos, estão dentre os utilizados em situações de crise. Para maiores conhecimentos sobre técnicas não-letais, acesse o respectivo curso pelo SEAT.

-

## Tiro de comprometimento

Segundo Lucca (2002, p. 4),

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 sniper (atirador de elite) transcende ter uma arma qualquer e uma luneta de pontaria, para acertar um tiro na cabeça.

Acrescenta ainda o Coronel da Polícia Militar de São Paulo, Giraldo (apud LUCCA, 2002, p. 99), sintetizando a responsabilidade e a expectativa gerada pelo emprego dessa alternativa tática, como: "O atirador de elite exerce grande fascínio na imprensa e no povo, que vêem nele uma figura mística, um herói cinematográfico, infalível, sempre pronto para derrotar o mal e restabelecer a ordem".

Um fato curioso é que, por diversas razões, grandes estragos têm sido feitos pelos snipers, em crises com reféns localizados, sendo, portanto, o ponto mais sensível de todos os grupos de elite do mundo.

A decisão de um gerente de crises em fazer o uso de tal alternativa tática é de grande responsabilidade e deve ser efetuada, quando todas as outras forem inadequadas e quando o cenário para tal fato seja favorável.

-

## Tiro de comprometimento

Pode parecer que a atuação do atirador de elite é simples. Observe que, na realidade, tais atuações são difíceis, complexas, quase impossíveis de serem exercidas como um todo e, quando existe mais de um seqüestrador, ficam muito mais complicadas. Por isso, existe a polêmica na utilização do atirador de elite, muito criticada em situações de seqüestros, mesmo que o atirador não entre em ação.

Em situações de crises policiais, o atirador de elite fica posicionado, sem ser visto, ao mesmo tempo em que é possuidor de uma ampla visão do cenário em que se desenrola a ação.

Ele está sempre em contato com o gerente da crise, através de sistema de rádio, e este repassa tais informações aos negociadores e para o grupo de inteligência, visando o bom andamento da ocorrência.





Lucca (2002, p. 104)  
relata que:

(...) A escolha do policial, seu treinamento e a oferta de equipamento necessário, devem ser regidos por critérios altamente técnicos e profissionais. Todos esses requisitos terão como fim salvar pessoas que se encontrem em situações aflitivas, com suas vidas em jogo. As autoridades devem investir em tecnologia de ponta nesse segmento das forças policiais, para que desempenhem, com habilidade e eficiência, sua árdua tarefa. Afinal, qual é o preço de uma vida?

-

## **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.

Dessa forma, só se admite a aplicação dessa alternativa tática quando, no momento da ocorrência, o risco em relação aos reféns se torna um risco ameaçador à integridade física dos mesmos ou ainda quando, na situação em andamento, houver uma grande possibilidade de sucesso do time tático.

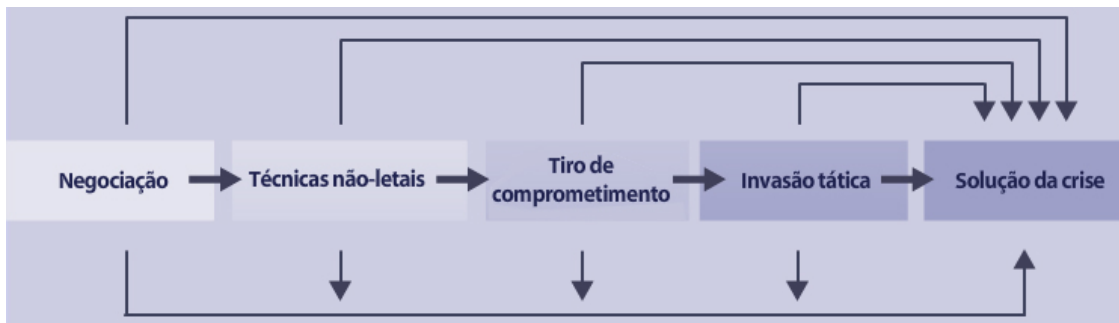
Em qualquer equipe tática, a invasão é a alternativa mais treinada, porém, em contrapartida, a menos utilizada e isso acontece pelo simples fato de, por mais cenários que sejam criados e montados nos treinamentos, o cenário de uma crise real terá a sua própria característica mantendo assim o risco elevado para todos os atores. O treinamento incessante e diversificado de invasões táticas, em cenários diferentes, aumenta somente a chance de acerto sem, no entanto, eliminar o risco.

O uso da força letal não deve ultrapassar o limite do estrito cumprimento do dever legal e da legítima defesa que, sendo excludentes de ilicitude, tornam legítima a ação policial, ainda que o resultado seja a morte do transgressor da lei.

Cada policial de um grupo de invasão tática deve ter esses parâmetros bem massificados.

-

## Alternativas táticas



-

## Aula 2 - Perímetros táticos

-

### Perímetros táticos

Os perímetros táticos, também chamados perímetros de segurança, são um assunto de relativa simplicidade, mas que, devido à sua enorme importância para a disciplina de Gerenciamento de Crises, merecem e precisam ser destacados num capítulo especial deste curso.

Conforme se estudou anteriormente, a autoridade policial, ao tomar conhecimento de uma crise, deve adotar aquelas três medidas preliminares e essenciais, sintetizadas nos verbos CONTER, ISOLAR e NEGOCIAR.

O isolamento do ponto crítico executa-se através dos chamados perímetros táticos. É tão fundamental o estabelecido dos perímetros táticos que é praticamente impossível uma crise ser gerenciada sem eles.

A intervenção da mídia, a ação de curiosos e o tumulto de massa que são geralmente verificados em torno do local onde se desenrola a crise tornam absolutamente indispensável o estabelecimento desses perímetros.

A experiência tem demonstrado que quanto melhor for o isolamento do ponto crítico, mais fácil se torna o trabalho do gerenciamento da crise.

-

### Perímetros táticos

Verifica-se que, na realidade, são muitos os casos de isolamentos mal feitos e ineficientes, que transformam o ponto crítico num autêntico mercado persa, característico do nosso comportamento latino-americano.

Os perímetros táticos são em número de dois:

### **Interno**

O perímetro tático interno é um cordão de isolamento que circula no ponto crítico, formando o que se denomina de zona estéril. No seu interior, somente devem permanecer os perpetradores, os reféns (se houver) e os policiais especialmente designados e ninguém mais. Até mesmo aqueles policiais curiosos, que sempre aparecem nos locais de crises para prestarem alguma colaboração, ou por simples bisbilhotice de quem não têm o que fazer, devem ser, sumariamente, expulsos da zona estéril.

Esse perímetro interno deve ser patrulhado por policiais uniformizados, que tenham, de preferência, um temperamento alerta e agressivo, para afastar e afugentar os intrusos.

É bom lembrar que esse patrulhamento não deve, em hipótese alguma, ser feito pelo time tático, cuja missão é outra, já estudada anteriormente.

### **Externo**

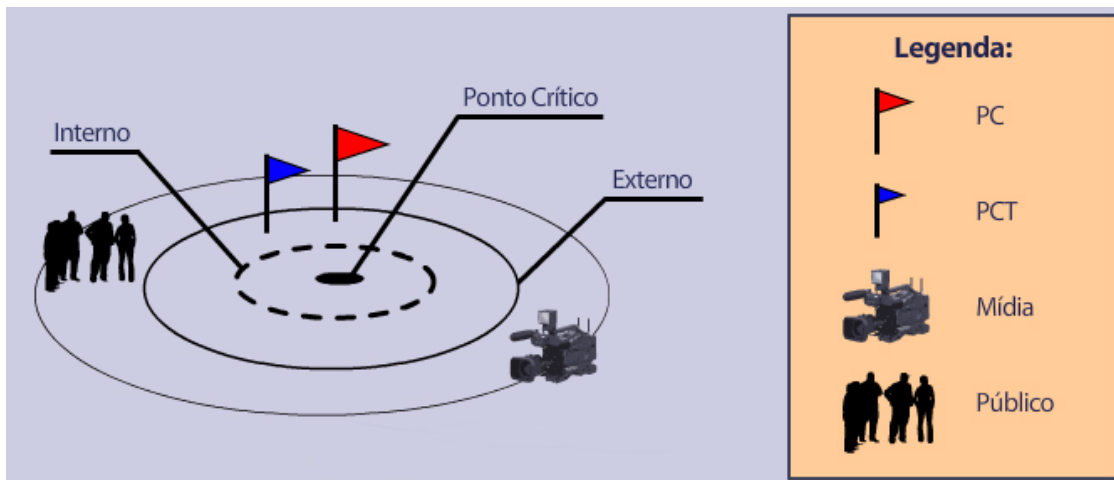
O perímetro tático externo é destinado a formar uma zona tampão entre o perímetro interno e o público. Nele ficam instalados o posto de comando (PC) do gerente da crise e o posto de comando tático (PCT) do comandante do grupo tático. No interior desse perímetro admitem-se o trânsito e a permanência de policiais que não estejam diretamente envolvidos com o gerenciamento do evento crítico, pessoal médico, pessoal de apoio operacional (corpo de bombeiros, peritos criminais, motoristas de ambulâncias, etc.) e a mídia (tão somente quando da realização de "briefings" ou entrevistas).

O patrulhamento desse perímetro deve também ser confiado a policiais uniformizados, mas, já não se faz necessário que sejam do tipo agressivo, bastando apenas que sejam, suficientemente alerta, para não permitir o ingresso de pessoas não-autorizadas na zona tampão. Os dois perímetros são imprescindíveis. Entretanto, importa lembrar que o seu tamanho, forma e abrangência vão variar de caso a caso, a critério do comandante da cena de ação, sendo isso, uma função cuja principal variável é o ponto crítico.

-

## **Organização do cenário**

Evidentemente, a conformação e a abrangência dos perímetros táticos vão depender da natureza, da localização e do grau de risco do ponto crítico.



### Saiba mais . . .

Nessas condições, é de se esperar que o isolamento de uma agência bancária, onde se desenrola um assalto, não terá as mesmas características e o mesmo grau de dificuldade, se essa agência bancária estiver localizada numa cidadezinha do interior ou em plena Avenida Paulista, na capital de São Paulo. O mesmo se diga de um apoderamento ilícito de uma aeronave, se tal evento ocorreu num aeroporto internacional, das dimensões do Aeroporto do Galeão ou de Guarulhos, ou se tem como lugar o aeroporto de uma pequena capital do Nordeste.

Contudo, uma coisa deve ser sempre lembrada: não importam quais as dificuldades, o isolamento do ponto crítico deve ser realizado, a todo custo, sob pena de comprometer o êxito da missão de gerenciamento da crise.

### Organização do cenário

Uma regra valiosa não deve ser esquecida ao se estabelecer o contorno dos perímetros táticos:

Quanto mais amplos forem os perímetros, mais difícil se torna a sua manutenção, por exigir um maior número de policiais e causar mais transtornos na rotina das pessoas que vivem nas proximidades do ponto crítico ou dele se utilizam.

São tantos os problemas que ocorrem nesses perímetros (especialmente no perímetro tático externo), que o gerente da crise, ao defini-los, deve encarregar um auxiliar para especificamente resolver os impasses e rusgas que porventura surjam.

O isolamento do ponto crítico não deve se limitar apenas ao estabelecimento dos perímetros táticos. De nada adiantará a implantação de perímetros táticos, se os causadores do evento crítico continuarem a dispor de telefones e outros

equipamentos com que possam, a qualquer momento, se comunicar com o mundo exterior.

Dentro dessa ordem de idéias, uma das primeiras preocupações do gerente da crise, nas suas tarefas preliminares de isolamento do ponto crítico, deve ser a de cortar a comunicação dos perpetradores com o mundo exterior. Nesses casos, a colaboração da companhia telefônica da localidade é providencial. Não somente os telefones aptos a ligações externas devem ser cortados, também os equipamentos de telex e, até rádios e televisores devem ser inutilizados, por meio de um oportuno corte da energia elétrica.

-

## **Organização do cenário**

Discute-se o fornecimento de energia elétrica ao ponto crítico, se deve ou não ser interrompido, principalmente quando se sabe da existência de rádios e televisores naquele local.

Há quem argumente que a existência de um televisor em funcionamento no interior do ponto crítico serve para relaxar as tensões emocionais, tanto dos reféns quanto dos bandidos, mantendo estes últimos menos alerta quanto ao fator tempo, que a televisão ajuda a passar.

Outrossim, entendem os defensores desse ponto de vista, que a desativação do televisor, pelo fato de somente ser conseguida pelo corte do fornecimento de energia elétrica, pode trazer perigo para os reféns, principalmente à noite, quando o ponto crítico ficar às escuras. Isso sem falar nas dificuldades

e riscos a serem enfrentados pelo grupo tático, caso necessite ingressar no interior daquele local onde a visibilidade estará prejudicada.

Os que defendem o corte da energia elétrica entendem que os riscos advindos dessa medida são compensados pelos benefícios, pois além de evitar o uso de aparelhos que possam ensejar um contato dos perpetradores com o mundo externo, colocam-nos (e também os reféns, é claro) numa situação de inferioridade e desconforto, o que pode ser um fator decisivo para abreviar uma solução da crise.

Além do mais, o gerente da crise poderá, sempre que julgar necessário, retomar o fornecimento de energia elétrica, mediante a negociação de alguma concessão por parte dos causadores do evento.

De qualquer forma, a discussão ainda permanece em aberto, sendo aconselhável que o gerente da crise, no seu encargo de isolar o ponto crítico, adote a solução mais adequada à situação.

O que de fundamental deve ser feito para evitar que os perpetradores saibam o que se passa fora do ponto crítico é estabelecer uma linha de conduta correta no trato com a mídia, centralizando o fornecimento de informações e procedendo a uma seleção criteriosa de tudo aquilo que deve ser liberado para os órgãos de notícia e para os profissionais de informação.

"O pessimista queixa-se do vento. O otimista espera que ele mude. O realista ajusta as velas."

*William George Ward*

-

## **Aula 4 - Operação e organização do posto de comando**

-

### **Operação e organização do posto de comando**

O Posto de Comando tem fundamental importância no curso do gerenciamento de uma crise. De sua organização e operacionalidade dependem o fluxo de decisões e o próprio êxito da ação policial durante o evento crítico.

Em seguida, é apresentado um esboço de princípios fundamentais de operação e organização de um Posto de Comando, baseado em pressupostos doutrinários estabelecidos pelo Instrutor Donald A. Basset (1983), da Academia Nacional do FBI, consolidados através do manual denominado "Command Post Organization and Operation".

Nas páginas seguintes serão apresentados os princípios fundamentais do "Command Post Organization and Operation".

-

## **Posto de comando - princípios fundamentais**

Posto de Comando - PC é o quartel-general de campo do comandante da cena de ação.

Centro de Operações Táticas é o quartel-general de campo do comandante do grupo tático - "SWAT".

O Centro de Operações Táticas, também chamado de Posto de Comando Tático - PCT, deve ser localizado no interior do perímetro externo ou junto com o próprio PC.

-

## **Posto de comando - princípios fundamentais**

O que vem a ser um Posto de Comando?

É uma organização de pessoas com cadeia de comando baseada na divisão de trabalhos e tarefas pré-determinados.

Funções desempenhadas:

- Colher informações;
- Processar informações (coleta, análise e difusão);
- Aplicar informações, mediante o planejamento e o auxílio à tomada de decisões;
- Agir e reagir, mediante a implementação de planos e decisões e a coordenação de ações; e
- Apoiar todas as funções acima, por intermédio de um trabalho de logística e de administração.

É a sede de autoridade para as operações de campo. Nessa condição, o PC centraliza a autoridade e o controle na cena de ação. Também serve como ponto de tomada de decisão para os subordinados.

## **Posto de comando - princípios fundamentais**

Quando é necessário instalar um PC ?

Quando o número de pessoas envolvidas numa operação de campo exceda a capacidade de controle ("span of control") do gerente da crise. 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.

Numa operação de campo que requeira coordenação entre várias unidades de uma mesma entidade policial ou entre organizações policiais diferentes.

Numa operação de campo que exija atividades múltiplas.

## **Posto de comando - princípios fundamentais**

Requisitos essenciais de um PC:

### **Comunicações**

Rádio (da própria organização policial, das demais organizações participantes e rádio comercial).

Telefones (externo, com o ponto crítico, e interno para ligações internas do PC).

Televisão (comercial e de circuito fechado, quando necessário).

Quadros de situação ou "flip charts".

Computadores.

Teletipos (quando necessário).

Intercomunicadores.

Mensageiros (para o caso de falha ou interrupção dos sistemas eletrônicos de comunicação).

Gravadores para registro das conversas telefônicas com os perpetradores.

### **Segurança (isolamento)**

De pessoas hostis.

Da mídia.

Do público.

De policiais curiosos, não participantes do evento.



### **Acomodações e infra-estrutura**

Pessoal de operação. Para esse pessoal faz-se necessário um local onde possam realizar as comunicações; outro espaço onde os negociadores possam se reunir e também uma sala reservada e calma, para onde o pessoal de decisão possa ir, a fim de refletir e analisar as decisões a serem tomadas.

Áreas onde possam ser realizadas reuniões com todo o pessoal empenhado no evento.

Área para estacionamento de veículos.

Área para guarda e entrega de material utilizado no decorrer da crise.

Toaletes.

Área para atendimento de emergências médicas.

Heliporto (para os casos em que a organização policial dispuser de helicópteros e estes se façam necessários).

Local para reunião com a mídia.

### **Proximidade do ponto crítico**

O PC deve ficar próximo ao ponto crítico, porque isso facilita muito o processo de gerenciamento. Essa proximidade proporciona facilidade de decisão, dando ao gerente da crise uma visão imediata do local e também condições de rápido e direto acesso ao pessoal empenhado na cena de ação.

Por outro lado, quando o PC fica instalado em local muito distante do ponto crítico, isso faz com que as comunicações dependam de rádio, o que pode ser prejudicial e comprometer o sigilo das decisões.

### **Acesso**

O acesso ao PC deve ser fácil para o pessoal participante do evento, Deve também ser seguro, para evitar que o pessoal necessite percorrer áreas perigosas ou arriscadas, nos seus deslocamentos.

### **Tranqüilidade**

O PC, sempre que possível, deve ser instalado em ambiente com pouco ruído e sem aglomeração de pessoas.

### **Isolamento**

O local de instalação do PC deve expor os tomadores de decisão a um mínimo de ruídos, de atividades desnecessárias e acesso a dados supérfluos.

### **Distribuição de tarefas**

O plano organizacional para eventos críticos deve especificar as tarefas de cada participante. Somente os policiais e funcionários cujas tarefas necessitem acesso ao gerente da crise devem ter seu ingresso admitido no PC.

-

## **Posto de comando - princípios fundamentais**

Os elementos essenciais que integram a organização de um posto de comando são:

**Elemento de comando:** O comandante da cena de ação ou gerente da crise.

**Elementos operacionais:** O Grupo de Negociadores, o Grupo Tático Especial (“SWAT”) e o Grupo de Vigilância Técnica.

### **Elementos operacionais**

Esses elementos operacionais costumam receber a denominação geral de Grupo de Ação Direta (GAD) e, enquanto participarem do evento crítico ficam sob a supervisão direta do gerente da crise, por dois motivos:

- suas atividades geralmente têm um impacto imediato, de vida ou morte, no ponto crítico; e
- no interesse de comunicações mais rápidas e coerentes entre eles e o gerente da crise, evitando-se a existência de intermediários de outras autoridades.

**Elementos de apoio.**

**Elementos de assessoria.**

-

## **Posto de comando - princípios fundamentais**

As tarefas e funções sugeridas para os elementos essenciais de um posto de comando são:

### **Elemento de Comando**

O elemento de comando, como se disse, é o comandante da cena de ação. Ele tem as seguintes tarefas:

- É a autoridade máxima para todas as ações no local da crise.
- É ele quem determina a estratégia.
- É ele quem revê e dá a última palavra em todos os planos que terão impacto sobre a área da crise, obedecendo aos três critérios de ação (necessidade, aceitabilidade e efetividade do risco).
- É ele quem estabelece a cadeia de comando mantendo todo o pessoal cientificado sobre a mesma.
- É ele quem autoriza todas as ações táticas, com exceção das chamadas reações de emergência (ocorridas quando de um súbito e inesperado ataque dos perpetradores contra os policiais ou os reféns). Nesse mister, o uso de agentes químicos – granadas de efeito moral e de explosivos – somente pode ocorrer com a sua autorização.
- É ele quem supervisiona e coordena as atividades do GAD.

- É ele quem assegura uma coordenação com o seu substituto (o comandante da cena de ação substituto ou gerente da crise substituto), na execução das tarefas deste, quando necessário.

Conforme se viu mais acima, o gerente da crise necessita indicar um substituto que poderá ter, dentre outras, as seguintes funções:

- Coordenar e dirigir os elementos de apoio.
- Assegurar ao gerente da crise e a outros usuários do PC, informações pertinentes e oportunas.
- Assegurar uma comunicação e uma coordenação eficientes entre o pessoal de inteligência e o GAD.
- Substituir o gerente da crise em suas ausências.
- Assegurar a manutenção de relações adequadas com a mídia.

## **Elementos Operacionais**

### **Comandante da “SWAT”**

Na cena de ação, o grupo “SWAT” está sempre sob as ordens do seu comandante, um homem com as seguintes responsabilidades dentro do PC:

- Tem controle direto sobre todo o pessoal da “SWAT” no local da crise.
- Tem controle direto sobre a área do perímetro interno, em torno do ponto crítico.
- Determina as opções táticas viáveis e as recomenda ao gerente da crise.
- Formula planos táticos específicos visando apoiar as estratégias concebidas pelo gerente da crise.
- Explica para o pessoal da “SWAT” a missão a ser executada e o plano a ser implementado, de acordo com a orientação do gerente da crise.
- Supervisiona o ensaio do plano.
- Supervisiona a inspeção do pessoal a ser empregado na ação.
- Dirige pessoalmente a implementação dos planos táticos autorizados pelo gerente da crise.
- Assegura a rápida difusão das informações obtidas pelos franco-atiradores (“snipers”) para os encarregados do processamento da inteligência.
- Assegura a coordenação de ações táticas com os demais integrantes do GAD.
- Ordena a aplicação do plano de emergência, durante a resposta imediata, antes da chegada de autorização superior, em casos de extrema necessidade.

### **Chefe do Grupo de Negociadores**

Ao chefe do Grupo de Negociadores, incumbe, dentre outras, as seguintes tarefas:

- Tem controle direto sobre todos os negociadores.
- Determina as opções viáveis de negociação e as recomenda ao gerente da crise.
- Assegura o cumprimento, por parte dos negociadores, das estratégias do gerente da crise.

- Formula táticas de negociação específicas e as apresenta ao gerente da crise para aprovação.
- Envida esforços para que as informações obtidas por meio da negociação cheguem com rapidez e precisão ao pessoal de inteligência.
- Assegura a coordenação de iniciativas táticas com os demais integrantes do GAD.
- Faz um levantamento periódico da situação psicológica dos perpetradores.

### **Chefe do Grupo de Vigilância Técnica**

A esse especialista competem as seguintes tarefas:

- Determina as opções de vigilância técnica e as recomenda ao gerente da crise.
- Formula planos específicos de vigilância técnica para apoio da estratégia do gerente da crise e os apresenta, para aprovação.
- Dirige e coordena a instalação de equipamentos de vigilância técnica na área da crise.
- Assegura a coordenação de iniciativas de vigilância técnica com os demais integrantes do GAD.
- Envida esforços para que as informações obtidas por meio da vigilância técnica sejam difundidas aos usuários, especialmente, ao pessoal de inteligência.

### **Chefe da Equipe de Inteligência**

A Equipe de Inteligência presente no PC é chefiada por um funcionário que tem, dentre outras, as seguintes funções:

- Coleta, processa, analisa e difunde inteligência atual e oportuna para todos os usuários.
- Desenvolve e assegura a consecução de diretrizes investigatórias, com vistas à coleta de inteligência.
- Mantém um quadro atualizado da situação da crise.
- Provê resumos de situação para o gerente da crise e, quando necessário, para os escalões superiores da organização policial.

### **Elementos de Apoio**

Os elementos de apoio consistem basicamente em um coordenador de apoio administrativo e um auxiliar, com essas funções:

- Coordenação de atividades de apoio com objetivo de assegurar recursos financeiros, administrativos e logísticos para um adequado gerenciamento da crise.
- Provimento de funcionários de apoio, destinados a funções de datilografia, estenografia, rádio-transmissão, etc.
- Provimento de refeições e o pagamento de bens e de serviços porventura utilizados no local da crise.

- Manutenção do fluxo normal de papéis ou de burocracia necessários ao gerenciamento da crise.

Entre esses elementos de apoio, cuja variedade e natureza dependem de cada caso, pode-se mencionar o rádio-telegrafista e o controlador de pagamentos, este último responsável pelos trâmites burocráticos necessários ao pagamento de indenizações de propriedades danificadas ou destruídas, em razão da ação policial durante a crise.

Também não deve ser esquecido o fato de que é importante que um determinado policial ou funcionário seja encarregado da logística. A esse funcionário caberia, dentre outras, as seguintes funções:

- Prover e coordenar o sistema de transporte entre o local da crise e a repartição policial.
- Prover e coordenar os serviços de manutenção.
- Providenciar comida e alojamento para os integrantes do GAD.
- Providenciar a aquisição de materiais e equipamentos necessários à operação.
- Prover apoio médico e de enfermagem.
- Manter um completo inventário dos equipamentos e demais insumos utilizados no local da crise.

### **Elementos de Assessoria**

Às vezes, a complexidade e o grau de risco da crise exigem que o gerente da crise seja assessorado por especialistas que possam responder às suas dúvidas sobre assuntos de vital importância para o gerenciamento do evento.

Essa assessoria pode ser dada por especialistas nas seguintes áreas:

- "SWAT".
- Negociação.
- Vigilância técnica.
- Mídia.
- Legal.
- E quaisquer outras especialidades estranhas à atividade policial, como: medicina, epidemiologia, meio ambiente, energia nuclear, etc.

A escolha do comandante da cena de ação, esses elementos de assessoria podem ou não ser incluídos na cadeia de comando.

## **Operação e organização do posto de comando**

Como se vê, a organização de um PC é complexa e esse grau de complexidade varia de caso a caso. Crises mais complexas exigem um PC de maior complexidade, com mais detalhada distribuição de tarefas.

O abordado anteriormente destina-se ao gerenciamento de uma crise de grande complexidade.

Em crises mais simples, a estrutura do PC deverá ser proporcionalmente reduzida.

Contudo, uma regra essencial não deve ser esquecida: a de que o gerente da crise não pode, de modo algum, prescindir de um local onde goze de um mínimo de privacidade para reunião com os seus subordinados e para o atendimento de necessidades higiênicas básicas, no curso de uma crise de longa duração.

-

## **Aula 5 - Dificuldades no teatro de operações**

-

### **Dificuldades no teatro de operações**

Em uma crise, a tensão é máxima, especialmente quando ela eclode composta pelos fatores delinqüentes e reféns. Instala-se uma balbúrdia generalizada e a ocorrência atrai curiosos, a imprensa e autoridades políticas para o local, porque é de grande destaque. Em razão disso, surgem muitas dificuldades no Teatro de operações.

Outras dificuldades que se apresentam no local da crise têm relação com preparações prévias da polícia referentes à aquisição de equipamento e ao conhecimento técnico de comportamento a serem adotados para a solução do evento crítico. A eliminação desses problemas deveria ocorrer em um período da organização das polícias, chamado de pré-confrontação, que veremos adiante.

As dificuldades que podem existir no teatro de operações são mostradas nas páginas seguintes.

-

### **Manutenção do isolamento**

A solução satisfatória de uma crise começa por um bom isolamento da ocorrência, por isso, o estabelecimento e a preservação dos perímetros, interno e externo, devem ser preocupação constante do comandante do Teatro de operações ou do profissional incumbido dessa responsabilidade. É comum pessoas ou representantes da imprensa tentarem romper os limites dos perímetros para melhor visualização da cena do crime.

Também sob a ótica do isolamento, algumas medidas complementares devem ser tomadas, no sentido de que haja um “link” apenas entre o tomador e o negociador. Dentre elas, a mais importante é tomar nula qualquer possibilidade de comunicação entre os envolvidos na ocorrência e o mundo exterior, especialmente o uso da mensagem verbal que, em via de regra, é feita por telefone ou viva voz.

### **Saiba mais . . .**

A comunicação por gestos é mais difícil de ser evitada, conforme o local onde se passa a crise, porque os locais de homizio de tomadores de reféns são salas ou lojas, geralmente, com janelas envidraçadas que permitem, sob determinados ângulos, a visualização interna, embora parcial.

Com relação ao suicida, em geral, a crise se desenrola em locais abertos: uma sacada de edifício ou uma praça pública, o que dificulta qualquer tentativa de isolamento visual da cena.

Contudo, apesar das dificuldades serem imensas para se conseguir um perfeito isolamento, o comandante do Teatro de operações deve estar imbuído desse objetivo. Como está explicitado, quanto mais isolado do mundo exterior, o responsável pela instalação da crise tende a aceitar uma solução negociada mais rapidamente e sem maiores traumas.

-

## **Manutenção do isolamento**

Uma ocorrência no município de São Mateus – ES teve a participação de presos que seriam ouvidos em audiência. Eles estavam armados e fizeram o juiz de refém; a interferência policial não contou com um cerco propício e o isolamento da crise simplesmente não houve. Alguns indivíduos da sociedade e outros curiosos chegaram até o local e tiveram contato direto com os infratores, ou transitaram livremente na área que deveria ter sido definida como perímetro e, assim, isolada. A ação policial contrastou com a expectativa da população local e com a atividade de profissionais da imprensa que acompanhavam bem de perto o desenrolar dos fatos. A falta dessas medidas preliminares deu o indicativo do trágico desfecho que teria a ocorrência.

No ano de 2000, o país inteiro assistiu ao vivo às cenas de uma ocorrência no interior de um ônibus municipal, quando um meliante fez vários passageiros de reféns na cidade do Rio de Janeiro. Cinegrafistas, repórteres e curiosos se misturavam com policiais que tentavam solucionar o problema. Sem entrar no âmago da questão e dos motivos impeditivos do isolamento da área, pode-se afirmar que ele inexistiu, e isso pode ter contribuído para o resultado não satisfatório da crise.

-

## Equipamentos

Uma ocorrência, seja ela com participação de reféns ou suicida, requer um preparo técnico da polícia. São necessários indivíduos especialmente treinados para lidar com essas situações, que detenham conhecimentos de psicologia, de neurolingüística e os próprios da atividade policial. Além dessa gama de conhecimentos, é imperioso que haja equipamentos básicos especiais, indispensáveis para a consecução dos objetivos pretendidos.

Tais equipamentos devem estar diuturnamente disponibilizados para que se possa conhecê-los em minúcias, manejá-los à exaustão, durante os treinamentos, de modo que, quando a necessidade de empregá-los se apresentar, não existam dúvidas capazes de comprometer o sucesso da operação, pois, nesse campo, não há lugar para ações vacilantes.



## Equipamentos

A realidade que se apresenta às polícias do Brasil, mais ou menos cruel, é a falta de determinados equipamentos. O argumento utilizado é o alto preço ou o número de vezes de seu emprego não justificar sua aquisição.

Vidas não têm preços e a imprevisibilidade é uma das características das crises, por isso, os equipamentos devem estar disponíveis, independentemente de quando, onde ou quantas vezes serão usados, para preservação do ciclo vital, em momentos de perigo. Sobre esse item, afora outras considerações de ordem estratégica no planejamento e condições técnicas e psicológicas da tropa empregada, o caso ocorrido em abril de 1996, em El Dourado dos Carajás – PA, demonstra, com nitidez, que a falta de equipamentos adequados para o cumprimento de um encargo de desobstrução de uma rodovia produziu um resultado com várias mortes e feridos.

Alguns equipamentos especiais e básicos para solucionar uma crise são de uso geral. Outros, de uso específico de um determinado grupo ou indivíduo.

Apenas com o propósito de exemplificar, citamos aqui alguns equipamentos imprescindíveis. São eles: coletes balísticos, escudos balísticos, capacetes balísticos, cordas e granadas para várias finalidades, telefones, caneleiras, armas específicas ou



especiais, material de papel, em geral, e uma diversidade de recursos eletrônicos, além de outros.

-

## **Localização de autoridades**

Durante um processo de negociação, diversos componentes podem ser colocados como moeda de troca para a liberação dos reféns e dar um ponto final à crise. Por exemplo, é possível e muito comum, mediante exigirem a presença de determinada autoridade para se entregarem à polícia. Isso ocorre porque, na concepção do infrator, a presença de uma autoridade que não seja policial, geralmente um juiz, um advogado ou um promotor, garantirá sua integridade física e, naquele momento da crise, ele já percebeu que não há outra saída senão liberar os reféns e entregar-se. Porém, o medo o impede de assim proceder.

O comandante do Teatro de operações, por intermédio de seu negociador, entende que o desfecho da crise está perto e, logicamente, quanto mais rápido ocorrer, melhor para todos. Contudo, uma nova dificuldade se apresenta. Apesar de ele, desde um primeiro momento, ter sido a preocupação de colocar algumas autoridades de sobreaviso, não é fácil localizá-las.

Já vimos que a crise surge de modo imprevisível. Pode ocorrer a qualquer hora do dia ou da noite e em qualquer lugar. Assim, nem sempre a autoridade exigida no processo de negociação se encontra disponível e, diante disso, deve ocorrer um novo entendimento, no sentido de substituí-la o que, como consequência, demandará mais tempo para a conclusão da ocorrência, mais desgaste e novas incertezas de êxito.

-

## **Ingerências externas**

Símbolo de oportunismo, vedetismo ou ignorância, as ingerências externas, em via de regra, contrastam com a aplicação de técnicas previstas nos manuais e livros, produzidos por estudiosos do assunto.

Em ocorrências com reféns, a convergência de holofotes é total para a cena do crime. Políticos inescrupulosos ou autoridades sedentas por notoriedade vêem naquele fato uma oportunidade para alcançar seus propósitos de projeção. Começam, então, a interferir com opiniões ou ordens, sem qualquer sustentação profissional, mas que têm enorme repercussão, seja no cenário da população sobre a atuação da polícia, seja no próprio Teatro de operações.

Existem também os óbices criados pela presença de algumas autoridades superiores ao comandante do Teatro de operações que, apesar de não terem o domínio pleno do gerenciamento de crises, se valem de suas patentes superiores para exigirem o

cumprimento de suas ordens ou o menosprezo às determinações existentes, especialmente quanto aos limites impostos pelos perímetros. Muitas vezes, as ordens que são ignoradas não o são por arrogância, mas por displicência, pois seu desconhecimento impede a percepção da importância daquelas medidas.

### **Exemplo 1**

Em negociação, é sabido que o tempo é aliado da polícia. Durante uma ocorrência de assalto a banco, que se transformou em uma situação de crise, com vários reféns, em outubro de 2001, em Vitória – ES, as negociações, do início ao desfecho, totalmente favorável, durante cerca de seis horas. Porém, uma autoridade do Comando Geral da Polícia Militar recebeu telefonemas de uma expressiva figura do palácio Anchieta, com questionamentos sobre a demora para fechar a ocorrência, e isso, quando os acordos ainda não indicavam o seu final. Havia se passado três horas de negociações da instalação da crise e do momento do primeiro telefonema. Ainda neste exemplo, em um determinado instante da ocorrência, e quando já se vislumbrava o seu final, uma certa autoridade militar que se encontrava à paisana e superior hierárquico do comandante do Teatro de operações, inadvertidamente, e sem consultar ninguém, rompeu o isolamento e dirigiu-se ao local onde se encontravam os negociadores e pôs-se a participar do processo de negociação. De imediato houve um retrocesso nos acordos, a autoridade intrusa se retirou e a ocorrência acabou por se prolongar.

### **Exemplo 2**

No famoso e fatídico episódio do ônibus da linha 174, ocorrido na cidade do Rio de Janeiro, a Polícia Militar daquele Estado, especialmente seu Batalhão de Operações Especiais, suportou em silêncio toda sorte de críticas e absorveu a responsabilidade pelo infeliz desfecho. Críticas pelo inadequado ou inexistente isolamento, pela ausência, segundo um certo jornal, de sniper, ou pela falta de uma ação estratégica. Mas, durante um curso de negociação, realizado naquela entidade, pôde-se ouvir o depoimento de um oficial que participou da operação cujo relato clareou alguns tópicos, alvos de críticas. Em um deles, relatou que o comandante do Teatro de operações recebeu ordens expressas do palácio Guanabara para que, em nenhuma hipótese, houvesse mortes. Aquele oficial deixou clara a existência de sniper, já havia razões para seu emprego e a televisão mostrou oportunidades técnicas para utilizar essa alternativa tática. No entanto, a ordem era para que não ocorressem mortes.

Observa-se, com absoluta clareza, que as ingerências podem atrapalhar a condução da crise. Existem vários outros casos que evidenciam, de forma cristalina, com o conflito entre a decisão técnica e a política, ou a inobservância dos limites impostos para os perímetros, têm relação direta com a duração da crise ou com o resultado alcançado.

## **Falta de autonomia da polícia**

Apesar de ser o órgão mais qualificado para tomar providências e desenvolver ações em momentos de crise, a polícia, por vezes, se vê impossibilitada de atuar para resolver o conflito por ordens de pessoas não qualificadas.

Em 1990, os detentos da Casa de Detenção de Vila Velha – ES, insatisfeitos com as condições sociais e econômicas a que eram submetidos, resolveram reivindicar melhorias. Para tanto, se rebelaram e começaram por quebrar o presídio e ameaçar de morte outros detentos desafetos.

O Secretário Estadual de Justiça compareceu ao local e, sem levar em conta as orientações do comandante do Teatro de operações, penetrou no presídio e levou consigo vários profissionais da imprensa capixaba. Já dentro do cárcere, além de não conseguir mudar o intento dos presos quanto à rebelião, o secretário e os que o acompanhavam foram feitos reféns dos presidiários amotinados. A situação só foi resolvida após um grupo de detentos, insatisfeitos e contrários à rebelião, terem matado a liderança rebelde.

O caso em apreciação é um exemplo da falta de autonomia da polícia para ditar as regras a serem seguidas nos momentos de crise. Mesmo com a existência de legislação e princípios administrativos controladores do serviço público, o policial brasileiro se vê envolvido em desmandos de pessoas que agem por ingenuidade política ou porque almejam simplesmente destaque na mídia.

-

## **A Imprensa**

O papel da imprensa, nos dias atuais, é informar a população de todos os problemas que afligem a sociedade. Instrumento de utilidade pública, ela cumpre relevante papel social: torna o cidadão consciente de seus direitos voltados para a consolidação de sua cidadania. Providências que deveriam ser tomadas tão logo fossem requeridas, são levadas a efeitos pelas autoridades governamentais somente ao se sentirem amedrontadas com o desgaste possível de acontecer em relação as suas imagens políticas, em razão de denúncias veiculadas pela imprensa.

Devido o caráter informativo da atividade dos profissionais de imprensa, torna-se importante que a polícia, diante de uma ocorrência com reféns, busque uma maior aproximação com os repórteres, com informações detalhadas sobre suas atividades, sua organização e suas dificuldades. Essa aproximação permitirá que os jornalistas vejam as ações dos policiais, sem a atitude premeditada de só criticar negativamente, com total ênfase das falhas.

A mídia, no Brasil, na busca de ganhar público, valoriza demais as ocorrências com reféns, com criação de mitos, como o protagonista de uma das mais longas crises, em que o criminoso Leonardo Pareja foi destacado por diversos jornais e revistas

brasileiras, por ser uma pessoa inteligente e possuidor de um nível de raciocínio muito acima da capacidade dos policiais.

Em uma ocorrência, em 1996, no Centro Penitenciário Agroindustrial de Goiás, com envolvimento do mesmo criminoso, uma revista, talvez o informativo de maior vendagem no Brasil, publicou em sua capa o seguinte título: “Os otários”, em uma linha, e “Como Leonardo Pareja fez a Polícia de Boba”, em outra linha. Essa exploração inadequada por parte da mídia denigre a imagem do órgão policial e superprojeta o infrator, motivação, inclusive, para outros seguirem o mesmo caminho, rumo à criminalidade.

## **A Imprensa**

Em relação à imprensa, também se deve considerar que a exposição das imagens negativas perante a opinião pública abala, profundamente, a credibilidade do órgão policial. Isso reforça a idéia de que as polícias não podem se eximir do processo de aprimorar o conhecimento das técnicas de gestão das ocorrências com reféns.

Nesse tipo de situação, a polícia não pode e não deve proibir os repórteres do exercício de suas atividades. Entretanto, deve trabalhar no sentido de limitar o campo de atuação desses profissionais. Tal comportamento é necessário, pois existe o comprometimento da integridade física dos mesmos, bem como imagens e assunto que devem ser mantidos em absoluto sigilo, para não haver qualquer suspeita quanto à ação da polícia. Conseguir estabelecer esse limite é uma dificuldade existente no Teatro de operações, visto que não são raros os profissionais de imprensa que, no afã de obter uma melhor imagem, tentam burlar os limites estabelecidos.

Cabe ao comandante do Teatro de operações disponibilizar as informações necessárias à imprensa, através de seu representante previamente designado, com indicação de um local adequado para o desenvolvimento de suas atividades, em perfeita segurança.

### **Saiba mais . . .**

As ações da polícia são acompanhadas bem de perto pela mídia, que poderá potencializar de maneira bastante importante um desfecho desastroso ou deixar dúvidas quanto à atuação do grupo destacado para solução dos problemas de transgressões da lei, por isso, deve-se agir com habilidade, sem mentiras e restrições de informações.

Os policiais precisam ser instruídos no sentido de eliminar conflito com os profissionais da imprensa, porque estes se fazem presentes para cobertura do evento e repasse do desenrolar dos fatos à sociedade. É necessária a orientação de que a polícia e a imprensa devem trabalhar em comum acordo. Cada um integrante

de ambos os lados não pode desconhecer a função do outro, de modo que os interesses profissionais não sobrepujem e não prejudiquem os interesses sociais.

-

## Módulo 4 - As fases do Gerenciamento de Crises

“O maior erro que se pode cometer na vida é o medo constante de cometer erros.”  
*Elbert G. Hubbard*

Nesse módulo você verá como a doutrina do gerenciamento de crises se dispõe para oferecer subsídios organizacionais às polícias, pois, conforme o seu próprio conceito indica, gerenciamento é um processo que visa o modo de aplicação de recursos na antecipação, prevenção e resolução de uma crise.

Segundo Nugoli (2002), é um sistema de administração de incidentes que proporciona ao gerente responsável, um método lógico e eficaz para a preparação e emprego de seus recursos numa confrontação.

Você deve se lembrar que ele pode ser descrito, também, como uma metodologia, que se utiliza, muitas vezes, de uma seqüência lógica para resolver problemas que são fundamentados em possibilidades. Deve-se observar que o gerenciamento de crises não é uma ciência exata, pois cada crise apresenta características exclusivas, exigindo soluções particulares, que demandam uma cuidadosa análise e reflexão.

Ao final do estudo deste módulo, você será capaz de:

- Enumerar as fases do gerenciamento de crise;
- Caracterizar cada uma das fases.

-

BASSET (apud MONTEIRO, 1994, p.22), da Academia Nacional do FBI, visualiza o fenômeno da crise em quatro fases cronologicamente distintas, as quais ele denomina de fases de confrontação.

Essas fases são as seguintes:

- I Pré-confrontação
- II Resposta imediata
- III Plano específico
- IV Resolução

Recentemente, alguns estudiosos do gerenciamento de crises estão entendendo que as ações tomadas, após o término de um evento crítico, que funcionam como feedback para substanciar o reinício do ciclo, denominam-se:

- V Pós-confrontação

-

## Aula 1 - A pré-confrontação e a resposta imediata

-

### Fase 1 – Pré-confrontação ou preparo



É a fase que antecede à eclosão de um evento crítico. Durante essa fase, a instituição policial se prepara, administrativamente, em relação à logística, operacionalmente através de instruções e operações simuladas, planejando-se para que possa atender qualquer crise que vier acontecer na sua esfera de competência.

No planejamento devem ser considerados como pontos mais importantes:

- a aquisição de material especializado;
- seleção de efetivo;
- treinamento de todos os elementos envolvidos cabendo também a difusão doutrinária;
- elaboração de estudos de casos;
- e roteiros de gerenciamento.

#### Saiba mais...

A pré-confrontação, contudo, não se resume apenas ao preparo e ao aprestamento da organização policial para o enfrentamento das crises. Ela engloba também um trabalho preventivo. Esse trabalho compreende ações de antecipação e de prevenção. A antecipação consiste na identificação de situações específicas que apresentem potencial de crise e a subsequente adoção de contramedidas que visem neutralizar, conter ou abortar tais processos.

Já a prevenção é um trabalho mais genérico, realizado com o objetivo de evitar ou dificultar a ocorrência de um evento crítico ainda não identificado, mas que se apresenta de uma forma puramente potencial. (MONTEIRO, 1994, p. 24).

-

## Fase 1 – Pré-confrontação ou preparo



A fase da pré-confrontação foi dividida em tópicos para uma melhor compreensão de sua dimensão, mas eles não se apresentam em ordem cronológica e são ações que devem ser adotadas concomitantemente, formando a fase da pré-confrontação.

### **Aquisição de equipamentos/materiais**

A aquisição de viaturas especializadas para ocorrências de alta complexidade, de equipamentos de comunicação – neste caso até de escuta telefônica – equipamentos de proteção individual para os policiais e outros agentes envolvidos, enquadram-se neste tópico. Os profissionais diretamente responsáveis pela gerência de crise, em determinada organização policial, deverão nesta fase de pré-confrontação procurar novos equipamentos e materiais que possam auxiliá-los na redução de tempo para resolução da crise e, até mesmo, que possam fundamentá-los no processo de tomada de decisão com escopo de observar os princípios do uso progressivo da força.

### **Seleção de efetivo**

Monteiro (1994), define que as organizações policiais costumam responder mediante duas abordagens básicas de gerenciamento:

#### **a. Abordagem ad hoc ou casuística**

A abordagem ad hoc ou casuística consiste em reagir aos eventos críticos mediante uma mobilização de caso a caso, enquanto que a abordagem permanente ou de comissão adota a praxe de manter um grupo de pessoas previamente designado, o qual é acionado tão logo se verifique uma crise.

Nesta abordagem corre-se o risco de haver problemas de entrosamento e eficiência, da não localização de autoridades, bem como da falta de estabelecimento de uma unidade de comando.

#### **b. Abordagem permanente ou de comissão**

Na abordagem permanente, além de possibilitar o entrosamento entre os participantes, mostra-se eficiente na definição do papel de cada um dos componentes do grupo de gerenciamento. Nessa abordagem é que se torna necessária a seleção criteriosa do efetivo policial, da definição de quais autoridades públicas deverão operar, em conjunto, com o órgão policial, bem como os seus papéis.

Sendo assim, recomenda-se que todas as instituições policiais disponham de uma entidade ou grupo colegiado designado para uma resposta a crises, o qual será acionado tão logo ocorra um evento crítico, como também tenham uma unidade com policiais especialmente treinados para responder a crises (MONTEIRO, 1994). São exemplos desses grupos o GATE-PMESP, BOE-BMRS, BOPE-PMDF, BOPE-PMERJ, BME-PMES, GATE-PMMG, COT-DPF.

### **Treinamento**

Outro fator crucial na fase da pré-confrontação é a regularidade do treinamento que deve ser realizado, em conjunto, com todas as pessoas com responsabilidades afins ao



gerenciamento de crises participando com o escopo de garantir a aquisição de uma boa inter-operacionalidade quando da ocorrência de crise.

Esse preparo ou aprestamento deve abranger todos os escalões da organização policial, através de uma sistemática de difusão e ensinamento dos princípios doutrinários do gerenciamento de crises, seguidos de treinamento e ensaios que possibilitem o desenvolvimento de habilidades e aptidões em três níveis distintos, a saber, o individual, o de grupo e o de sistema. (MONTEIRO, 1994, p. 23).

O trabalho de treinamento de pessoal consiste na realização de cursos de especialização, capacitação nas funções que são relativas a uma ocorrência de alta complexidade, tais como: negociação, entradas táticas, uso de armas menos que letais. No entanto, além do já citado, obrigatoriamente, a organização policial deve “incluir a realização de ensaios e exercícios simulados que sejam, tanto quanto possível, aproximados da realidade, proporcionando aos participantes o desenvolvimento da capacidade de decidir e de agir sob pressão” (MONTEIRO, 1994, p. 24). Essas simulações devem ser realizadas numa periodicidade proporcional à sua probabilidade de ocorrer, ou seja, quanto maiores as chances de ocorrer determinada crise maior deverá ser o número de simulações.

### **Estudo de casos**

Os estudos de caso são documentos com formato específico que têm como objetivo relatar o fato ocorrido, as medidas adotadas pelo organismo policial, bem como a participação de elementos favoráveis e os não favoráveis, inclusão de filmagens das ocorrências.

O estudo de caso é uma ferramenta que visa manter a reciclagem, que segundo Monteiro (1994, p. 24) é o “processo através do qual são re-estudados e atualizados os princípios gerais da doutrina, adaptando-os, quando necessário, à conjuntura vigente”.

Estudo de caso em Palmeira dos Índios:

- apresentação de um estudo de casos: <http://www.timetatico.com.br/oc.htm>

### **Roteiro de gerenciamento**

A pré-confrontação cuida também da elaboração de roteiro de gerenciamento, igualmente conhecido na literatura afim como “planos de segurança” ou “planos de contingência”.

Neste roteiro, a organização policial estabelece procedimentos e normas com o objetivo de proporcionar um rol padronizado de reações aplicáveis a problemas encontrados ou previstos freqüentemente. A importância da elaboração de um roteiro é que todos os elementos participantes de uma crise saberão precisamente o que se espera deles quando ocorrer um incidente.

Neste roteiro deve conter:

- Os deveres dos primeiros que se depararem com o incidente;
- A cadeia de comando e Unidade de comando;
- Notificação e reunião de pessoal;
- Comunicações;
- Atribuições de deveres e responsabilidades;
- Táticas padronizadas;
- Como cuidar dos suspeitos e reféns; e
- Relações com a imprensa.

Cada crise possui sua peculiaridade específica, como exemplo, uma ocorrência com reféns localizados após um assalto frustrado é diferente de uma rebelião em presídio, portanto, para cada tipo de situação de complexidade há a necessidade de elaboração de um roteiro específico. Embora, em caráter geral, as linhas a serem seguidas já tenham sido acima citadas, devido a especificidade de cada tipo de situação, Monteiro (1994), usa o termo “sinopses de rotinas”, que têm como objetivo dar a cada policial, em tópicos claros e objetivos, um resumo das tarefas que lhe couber de imediato executar, na eventualidade de uma crise. Portanto, a identificação dos problemas potenciais, tais como: rebelião em presídio, situações que envolvam reféns, instalações ou pessoas suscetíveis a ações criminosas, bem como os prováveis locais em que elas acontecerão, são essenciais para a elaboração dos roteiros de gerenciamento. Após a identificação dos problemas, todas as informações relativas a eles devem ser observadas: planta das edificações, mapas topográficos, rede pública de telefonia e elétrica e dados biográficos de reféns potenciais. “Quanto mais abundantes forem as informações, maiores as possibilidades de resolver com sucesso o problema, caso este venha a acontecer” (NUGOLI, 2002, p. 9).

## Fase 2 – Resposta imediata ou ação



Esse tópico trata das primeiras ações a serem tomadas, imediatamente após o início de um incidente de alta complexidade. Os policiais de rua, nesta fase, são de extrema importância, porque em quase cem por cento dos casos são eles que serão os primeiros a se depararem com tais ocorrências. É claro que todos os elementos participantes de uma crise estarão já participando dela, sendo convocados para comparecer. No entanto, vale ressaltar que segundo Monteiro Monteiro (1994, p. 26) “... de uma Resposta Imediata eficiente depende quase que 60% do êxito da missão policial no gerenciamento de uma crise”.

Neste contexto, o policial de rua deve conhecer o gerenciamento de crises e saber qual sua importância para tomar as medidas iniciais da maneira mais apropriada, de forma que possa preparar o local do teatro de operação para os responsáveis diretos pelo gerenciamento.

As medidas imediatas mais importantes a serem tomadas são:  
conter; solicitar apoio; isolar e manter contato sem concessões ou promessas.

## Fase 2 – Resposta imediata ou ação



As medidas imediatas mais importantes a serem tomadas são:

### **Conter**

A contenção de uma crise consiste em evitar que ela se alastre, isto é, impedindo que os seqüestradores aumentem o número de reféns, ampliem a área sob seu controle, conquistem posições mais seguras, ou melhor, guarneçadas, tenham acesso a mais armamento, vias de escape, ou seja, a contenção é o impedimento do deslocamento do ponto crítico. Um exemplo de contenção foi a manutenção do perpetrador dentro do ônibus por toda a ocorrência no caso do Ônibus 174, acontecido no Rio de Janeiro, em 2001.

### **Solicitar apoio**

Simultaneamente à contenção, o primeiro policial a se deparar com uma crise deve informar a central de operações o acontecido. Dentro do possível ele deve informar qual o ato criminoso cometido, a quantidade de perpetradores, quantidade de armas, de reféns, local exato onde se encontram melhores via de acesso ao local.

### **Isolar**

A ação de isolar o ponto crítico, que se desenvolve praticamente ao mesmo tempo em que a de conter a crise, consiste em delimitar o local da ocorrência interrompendo todo e qualquer contato dos seqüestradores e dos reféns (se houver) com o exterior. Limitando a entrada de alimentos, energia elétrica e contato telefônico. Os perpetradores devem ser isolados de forma que se imponha a eles a sensação de estarem completamente sozinhos. Essa ação tem como principal objetivo obter o total controle da situação pela polícia, que passa a ser o único veículo de comunicação entre os protagonistas do evento e o mundo exterior. Também dentro do isolamento será feita a evacuação das pessoas que não são envolvidas com a ocorrência, como: transeuntes e trabalhadores do local. Após a evacuação serão determinados os perímetros interno e externo.

### **Manter contato sem concessões e promessas**

Esse primeiro contato, aqui não foi chamado negociação porque é necessário que não haja concessões e promessas, pelo menos, nos primeiros contatos, e existem concessão e promessa na negociação. Isso não quer dizer que, necessariamente, a negociação será tomada por um negociador treinado. Embora seja o indicado, ela pode ser conduzida pelo próprio policial que foi o primeiro a chegar assessorado pelo negociador ou equipe de negociação – o mais indicado. O primeiro contato é o mais tenso e, pelo menos, nos quarenta e cinco primeiros minutos há uma maior probabilidade dos perpetradores ofenderem verbalmente, efetuarem disparos contra

os policiais e agredirem os reféns. O objetivo deste primeiro contato é tentar acalmar o perpetrador, colocando-o num nível de racionalidade considerado normal.

É importante que o policial de rua tenha noção de negociação policial, porque nestas situações ele saberá o que poderá ou não ser concedido.

-

## Aula 2 - O plano específico e a resolução

-

### Análise da situação



Dada a resposta imediata, com a contenção e o isolamento da ameaça e o início das negociações, principia-se a fase do Plano Específico, que é aquela em que o comandante da cena de ação procura encontrar a solução do evento crítico.

Nesta fase, o papel das informações (inteligência) é preponderante. As informações colhidas e devidamente analisadas é que vão indicar qual a solução para a crise.

### Estratégias a aplicar

Dentro dessa classificação, aqui adaptada às contingências de natureza legal da polícia brasileira, as ações do comandante da cena de ação durante a Resolução estariam assim agrupadas. Dentro desse grupo estariam tarefas para a manutenção do controle da área crítica, como:

- Conservar e reforçar os perímetros táticos, ampliando-os e adaptando-os, se necessário, à ação tática escolhida;
- Alertar os elementos da patrulha dos perímetros táticos para protegerem, no caso de previsão de tiroteio;
- Providenciar, antes do início da Resolução, o posicionamento de ambulâncias, helicópteros, pessoal médico e paramédicos para socorro de eventuais feridos; e
- Providenciar, no caso de resistência em solução negociada, mediante fuga dos bandidos, a desobstrução do caminho, rua ou artéria escolhida para a evasão do ponto crítico, a fim de evitar que algum curioso ou circunstante mais exaltado agrida os bandidos.

-

### Resolução



#### O plano de rendição ou resolução

O Plano de Rendição ou Resolução é a última fase do gerenciamento de uma crise. Nele se executa e implementa o que ficou decidido durante a fase do Plano Específico.

Várias podem ser as soluções encontradas para um evento crítico. A rendição pura e simples dos bandidos, a saída negociada, a resiliência das forças policiais, o uso de força letal ou, até mesmo, a transferência da crise para um outro local são alguns exemplos dessas soluções. Não importa qual seja a solução adotada, ela há de ser executada ou implementada através de um esforço organizado que se denomina Resolução.

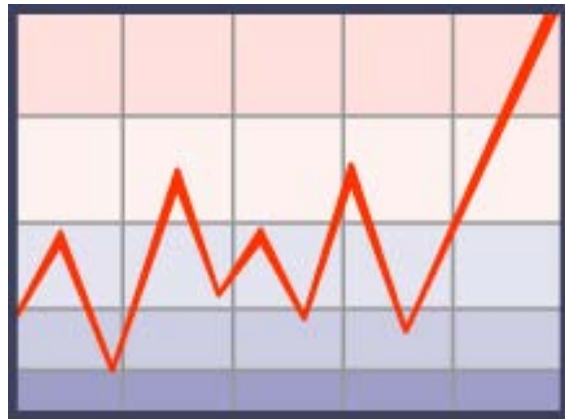
A resolução se impõe como uma imperiosa necessidade para que a solução da crise ocorra exatamente como foi planejado durante a fase do Plano Específico e sem que haja uma perda do controle da situação por parte da polícia.

A crise, como evento crucial, costuma apresentar, durante todo o seu desenrolar, ciclos de perigo de maior ou menor intensidade, que variam em função dos acontecimentos que se sucedem e, principalmente, do estado emocional das pessoas envolvidas.



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

Mesmo nos casos em que o epílogo da crise ocorre de uma forma mais branda (como na solução negociada, por exemplo), o nível de perigo e tensão nos momentos finais do evento é sumamente elevado. Um passo em falso, um gesto mais brusco, um ruído inesperado ou um contratempo qualquer pode ser interpretado erradamente pelos policiais ou pelos bandidos e desencadear um incidente de conseqüências imprevisíveis e até fatais.



Por tudo isso, a Resolução assume um papel de suprema importância no gerenciamento de crises, assegurando o bom êxito da solução escolhida.

Durante a Resolução, a figura do comandante da cena de ação assume um papel de vital importância. É ele o maestro responsável pela harmônica execução do ato final dessa complexa e trágica ópera que é a crise.

## Ações tomadas no curso da resolução

Em casos de rendição

Quando for usada a força letal

Na volta à normalidade ou fase de pós-evento

### Em casos de rendição



- Usar de cautela. A rendição tem que ser bem orquestrada para evitar surpresas. Um movimento inesperado pode ser mal interpretado tanto pelos policiais quanto pelos bandidos e resultar numa catastrófica reação em cadeia;
- O Plano Específico há de ser formulado, ensaiado e executado pelo grupo tático.

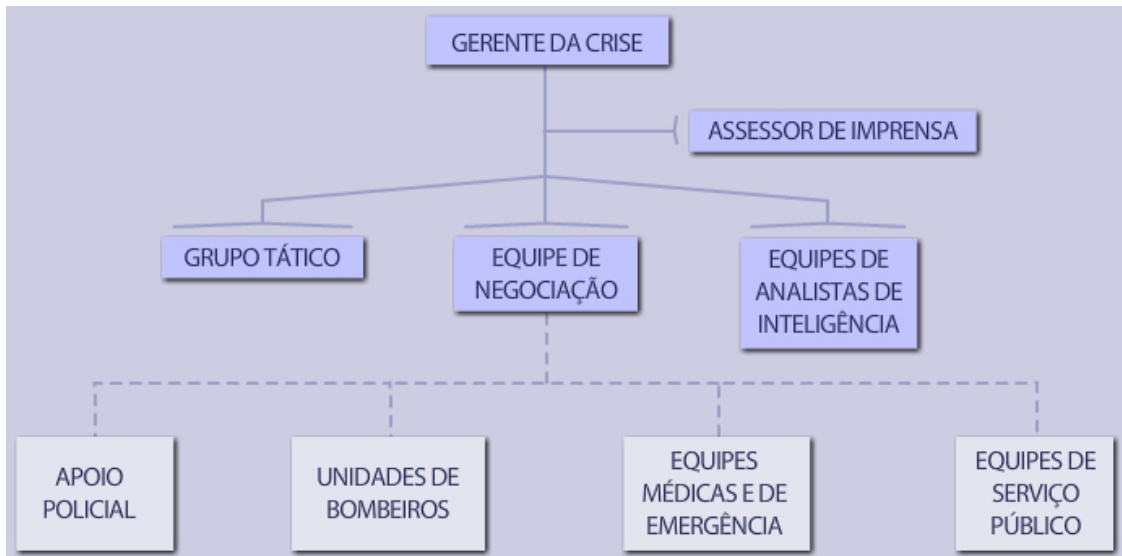
### Quando for usada a força letal

- Incapacitar e controlar os bandidos;
- Controlar os reféns (se houver);
- Manter o ponto crítico sob controle, evitando invasões de estranhos;
- Socorrer os reféns, mantendo-os sempre escoltados;
- Evacuar os reféns e os bandidos, mantendo esses últimos algemados e em local seguro;
- Identificar com segurança todos os reféns, mantendo o controle da situação até que todas as verdadeiras identidades sejam confirmadas e cuidando para que os bandidos não se façam passar por reféns.

### Na volta à normalidade ou fase de pós-evento

- Reunir os policiais para avaliar a situação e dar início à desmobilização;
- Providenciar a remoção de armas, explosivos, munições e quaisquer outros equipamentos de segurança utilizados na operação;
- Realizar um último "briefing" com a mídia;
- Desativar o PC.

## Sugestão de organograma do gabinete de gerenciamento de crises



## Conclusão

"A vida é normalmente comparada a uma maratona, mas acho que é mais como um sprint: longos períodos de trabalho árduo, pontuados por breves momentos em que temos a oportunidade de dar o nosso melhor."

*Michael Johnson*

Muito do que foi falado neste curso deve ser adaptado à realidade de cada Estado e Corporação Policial. Estude, pesquise e, principalmente, coloque em prática o conhecimento que foi abordado, pois só assim você terá a experiência suficiente para atuar em ocorrências de crises policiais com tranquilidade.

"O resguardar-nos da derrota está em nossas mãos, mas a oportunidade para derrotar o inimigo é fornecida por ele próprio".

*Sun Tzu*

## **Sugestões de filmes de Gerenciamento de Crises e negociação**

A Negociadora (FBI: Negotiator). Dir: Nicholas Kendall. EUA/CANADA. 2005.

A Negociação (The Negotiator). Dir: F. Gary Gray. EUA. 1998.

O Plano Perfeito (Inside man). Dir: Spike Lee. EUA. 2006.

Refém (Hostage). Dir: Florent Siri. EUA. 2005.

16 Quadras (16 Blocks). Dir: Richard Donner. EUA. 2006.

Ônibus 174 - Documentário: Diretor José Padilha –LK-TEL VÍDEO.



## Referências bibliográficas

BASSET, Donald A. Tactical Concepts. QUANTICO, VA, FBI NACIONAL ACADEMY, SOARU, 1983.

COSTA, Geraldo Luiz Nugoli. Polícia Civil do Distrito Federal. Academia de Polícia Civil. CESPE. Universidade de Brasília. Gerenciamento de Crise. Curso de Formação para candidatos ao cargo de Agente Penitenciário, 1ª Parte. Brasília, 2002.

LUCCA, Diógenes Viegas Dalle. Alternativas Táticas na Resolução de Ocorrências com Reféns Localizados. Monografia do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais – CAO-II/01. Polícia Militar do Estado de São Paulo. Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores. São Paulo, 2002.

DE SOUZA, Marcelo Tavares; RIANI, Marsuel Botelho. Brasil. Ministério da Justiça. Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP). Rede Nacional de Educação a Distância para a Segurança Pública. Curso de Técnicas Não-Letais. Brasília, 2007.

DE SOUZA, Wanderley Mascarenhas. Gerenciamento de Crises: negociação e atuação de grupos especiais de polícia na solução de eventos críticos. Monografia do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais - CAO-II/95. Polícia Militar do Estado de São Paulo. Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores. São Paulo, 1995.

MONTEIRO, Roberto das Chagas. Manual de Gerenciamento de Crises. Ministério da Justiça. Academia Nacional de Polícia. 7ª Edição. Departamento de Polícia Federal. Brasília, 2004.

CARR, Caleb. **A assustadora história do terrorismo**, tradução de Mauro Silva. São Paulo. Ediouro, 2002.

FORSYTH, Frederick. **O negociador**, tradução de Aulyde Soares Rodrigues. Rio de Janeiro. Editora Record, 1989.

THOMÉ, Ricardo Lemos; SALIGNAC, Angelo Oliveira. **O Gerenciamento das Situações Policiais Críticas**. Editoras Gênese, 2001.

DE SOUZA, Wanderley Mascarenhas. **Como se Comportar Enquanto Refém**. Editora Ícone, 1996.

## **Glossário do curso gerenciamento de crises policiais**

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

**ACEITABILIDADE LEGAL** – Toda decisão deve ser tomada com base nos princípios ditados pelas leis.

**ACEITABILIDADE MORAL** – Toda decisão para ser tomada deve levar em consideração aspectos de moralidade e bons costumes.

**CAPACIDADE DE CONTROLE** – Entende-se como o número máximo de pessoas que um indivíduo pode pessoalmente dirigir e controlar de uma maneira eficiente e eficaz.

**COMANDANTE DA CENA DE AÇÃO** – O mesmo que gerente de crise ou comandante do teatro de operações.

**GERENTE DA CRISE** – Policial que organiza o lugar em que está ocorrendo uma crise policial.

**CRISE** – Ou evento crítico (decisivo) – É um evento ou situação crucial que exige uma resposta especial da Polícia, a fim de assegurar uma solução aceitável (FBI).

**ELEMENTO DE COMANDO** – O mesmo que gerente da crise.

**EQUIPAMENTOS NÃO-LETAIS** – Todos os artefatos, inclusive os não classificados como armas, desenvolvidos com finalidade de preservar vidas, durante atuação policial ou militar, e os equipamentos de proteção individual (EPI's).

**FBI** – Federal Bureau of Investigation.

**GERENCIAMENTO DE CRISES** – É o processo de identificar, obter e aplicar recursos necessários à antecipação, prevenção e resolução de uma crise.

**HOMIZIADO** - Que anda fugido à justiça. Escondido, oculto.

**HOMIZIADOURO** - Lugar onde alguém se homizaria; valhacouto, homizio.

**HOMIZIAR** - Dar guarida, abrigo, refúgio, ou homizio a; esconder à vigilância da justiça. Esconder, encobrir.

**HOMIZIO** - Esconderijo. Ato ou efeito de homiziar(-se).

**MUNIÇÕES NÃO-LETAIS** – São as munições desenvolvidas com objetivo de causar a redução da capacidade operativa e/ou combativa do agressor ou oponente. Podem ser empregadas em armas convencionais ou específicas para atuações não-letais.

**NÃO-LETAL** – É o conceito que rege toda a produção, utilização e aplicação de técnicas, tecnologias, armas, munições e equipamentos não-letais em atuações policiais.

**NEGOCIADOR** – Policial que efetua a arte da negociação.

**PERÍMETROS TÁTICOS** – São também chamados perímetros de segurança do teatro de operações. São em número de dois: o interno e o externo.

**PERÍMETRO TÁTICO INTERNO** – O perímetro tático interno é um cordão de isolamento que circula no ponto crítico, formando o que se denomina de zona estéril. No seu interior, somente devem permanecer os perpetradores, os reféns (se houver) e os policiais especialmente designados e ninguém mais. Até mesmo aqueles policiais curiosos, que sempre aparecem nos local de crises para prestarem alguma colaboração, ou por simples bisbilhotice de quem não têm o que fazer, devem ser, sumariamente, expulsos da zona estéril.

**PERÍMETRO TÁTICO EXTERNO** – O perímetro tático externo é destinado a formar uma zona tampão entre o perímetro interno e o público. Nele ficam instalados o posto de comando (PC) do gerente da crise e o posto de comando tático (PCT) do comandante do grupo tático. No interior desse perímetro admitem-se o trânsito e a permanência de policiais que não estejam diretamente envolvidos com o gerenciamento do evento crítico, pessoal médico, pessoal de apoio operacional (corpo de bombeiros, peritos criminais, motoristas de ambulâncias, etc.) e a mídia (tão somente quando da realização de “briefings” ou entrevistas).

**PERPETRADOR** – O mesmo que tomador de refém.

**PONTO CRÍTICO** – Local no teatro de operações onde estão confinados os reféns e seus tomadores.

**POSTO DE COMANDO** – Ou Centro de Operações Táticas, sendo o quartel-general do comandante da cena de ação.

**POSTO DE COMANDO TÁTICO** – O mesmo que Centro de Operações Táticas, sendo o local onde o comandante do grupo tático acompanha a ocorrência.

**TÉCNICAS NÃO-LETAIS** – Conjunto de métodos utilizados para resolver um determinado litígio ou realizar uma diligência policial, de modo a preservar as vidas das pessoas envolvidas na situação (...) somente utilizando a arma de fogo após esgotarem tais recursos.

**TECNOLOGIAS NÃO-LETAIS** – Conjunto de conhecimentos e princípios científicos utilizados na produção e no emprego de equipamentos não-letais.

**TOMADOR DE REFÉM** – O mesmo que seqüestrador.