

GESTÃO DA ATIVIDADE POLICIAL MILITAR FRENTE À OCORRÊNCIA DE CRISE: NEGOCIAÇÃO DE EMERGÊNCIA CONFORME PERCEPÇÃO DO CORPO DISCENTE DA TERCEIRA TURMA DO CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE SARGENTOS DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS DO ANO DE 2018

MANAGEMENT OF MILITARY POLICE ACTIVITY FACING THE CRISIS OCCURRENCE: EMERGENCY DEALING ACCORDING TO THE PERCEPTION OF THE DISCIPLINARY BODY OF THE THIRD CLASS OF THE COURSE OF PERFORMANCE OF SARGENTOS OF THE MILITARY POLICE OF THE STATE OF GOIÁS OF THE YEAR 2018

MONTEIRO, Victor Borges ¹
CASTILHO, Newton Nery de²

RESUMO

O presente artigo científico objetivou verificar a gestão aplicada ao conhecimento e treinamento do policial militar do Estado de Goiás primeiro interventor em eventos de crise, com ênfase em examinar se sabe o que vem a ser uma crise policial, uma negociação e técnicas de comunicação verbal a fim de estabelecer uma negociação de emergência e ainda fazer uma associação com a gestão de qualidade e gestão de melhoria. Foi realizada uma pesquisa descritiva. Utilizou-se o método de pesquisa quali-quantitativa. Foi aplicado questionário com sete perguntas fechadas e três abertas que buscaram esclarecer pontos específicos sobre o tema. Participaram da pesquisa 51 Policiais Militares que pertenciam ao terceiro Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos do Estado de Goiás do ano de 2018. Os resultados obtidos demonstram que os policiais sabem o que é uma crise, possuem conhecimento das técnicas expressas no POP 506 - Intervenção em Local de Crise e dizem que sabem como um causador de um evento crítico deve ser tratado em uma negociação de emergência. No entanto, afirmam, em sua grande maioria, não se sentirem preparados para estabelecerem negociação de emergência e acreditam que as instruções do POP 506 não são satisfatórias para capacitar o policial militar primeiro interventor para iniciar uma negociação de emergência. Portanto, conclui-se que devem ser implementadas medidas pelos gestores militares para a capacitação prática com qualidade na formação policial, bem como ampliar o conteúdo do POP 506 a fim de melhorar a compreensão e absorção do tema pelo policial militar.

¹ Aluno do Curso de Formação de Oficiais, Turma C, do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás – (CAPM), rotcivbm3@hotmail.com; Goiânia – GO, novembro de 2018;

² Orientador: Especialista em Docência Superior em Altos Estudos de Segurança Pública Gerenciamento de Segurança Pública, nnccombatecrime@hotmail.com; Goiânia – GO, novembro de 2018.

Palavras-chave: Negociação de Emergência. Primeiro Interventor. Causador do Evento Crítico.

ABSTRACT:

This scientific article aimed to verify the management applied to the knowledge and training of the military police of the State of Goiás, first interventor in crisis events, with an emphasis on examining if it knows what is a police crisis, a negotiation and techniques of verbal communication to order to establish an emergency negotiation and still make an association with quality management and improvement management. A descriptive research was carried out. The qualitative-quantitative research method was used. A questionnaire was applied with seven closed questions and three open questions that sought to clarify specific points on the topic. Participated in the survey 51 Military Police officers who belonged to the third Course of Improvement of Sergeants of the State of Goiás in the year 2018. The results obtained demonstrate that the police know what a crisis is and have knowledge of the techniques expressed in POP 506 - Intervention in Place of Crisis and say they know how a causer of a critical event should be handled in an emergency negotiation. However, they say, for the most part, that they do not feel prepared to establish emergency negotiation and believe that the instructions of the POP 506 are unsatisfactory in order to enable the first interim military police officer to initiate an emergency negotiation. Therefore, it is concluded that measures should be implemented by military managers for practical training with quality in police training, as well as to expand the content of the POP 506 in order to improve understanding and absorption of the subject by the military police officer.

Keywords: Emergency Negotiation. First Auditor. Causer of Crytic Event.

1 INTRODUÇÃO

A segurança pública é atividade essencial prescrita na Constituição Federal de 1988. Um dos maiores desafios dos gestores dessa área é atender os anseios dos cidadãos, garantir a ordem aplicando a lei e gerenciar pessoas. Nesse sentido, possuir capacidade de gerenciar atividades de segurança pública é uma ação crucial do gestor, pois a gestão não se refere somente a mera administração e sim a coordenação com qualidade em busca de uma melhoria contínua a fim de prestar um serviço com excelência.

O gestor deve gerenciar com intenção de aperfeiçoar a qualidade da atividade prestada, a fim de aprimorar técnicas, reduzir custos ou oferecer serviços com melhor qualidade. Os gestores policiais militares têm a responsabilidade de administrar seus subordinados com a intenção de proporcionarem o melhor serviço à população. Para isso devem estimular, capacitar, liderar com exemplo os policiais militares que estão

cotidianamente atendendo ocorrências e que podem, a qualquer momento, depararem-se com uma situação de crise policial.

Nesse sentido, a atividade policial militar é caracterizada pela preservação da ordem pública. Em especial, nas ocorrências de crise, o policial militar primeiro interventor, que é aquele responsável pela resposta imediata ao evento crítico e que deve apresentar medidas de caráter urgente a serem adotadas nos primeiros instantes, deve ser capacitado para atendê-la com efetividade, pois essa possui em sua essência um elevado grau de risco a vida da vítima, do refém, do Causador do Evento Crítico (CEC), bem como da sua própria vida.

Busca-se neste artigo científico expor a auto avaliação do servidor público policial militar primeiro interventor sobre a real capacidade em estabelecer uma negociação de emergência em ocorrências de crise. Enfatiza-se principalmente aspectos da gestão de qualidade total e gestão de melhoria, ou seja, a polícia deve possuir capacidade de aferir os resultados prestados pelos serviços oferecidos aos cidadãos a fim do gestor implementar políticas de melhorias que suprirão limitações no procedimento de ações dessa modalidade. Caso contrário, se a polícia não possuir capacidade de avaliar seus resultados, não se pode falar em gestão nem tão pouco em aprimoramento de resultados.

A metodologia utilizada será a confecção de questionário pré-estruturado que contará perguntas de caráter objetivo e subjetivo. Este será repassado aos alunos do terceiro Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos (CAS) do ano de 2018, pois exercem função de comandante de guarnição e possuem a responsabilidade de iniciar um contato inicial com o CEC caso se deparem como uma ocorrência de crise, permitindo assim uma avaliação da atividade desenvolvida pelo policial militar primeiro interventor na busca por qualidade na prestação de serviços em ocorrências de crise. Para isso, será realizada uma pesquisa descritiva. Por sua vez, os resultados serão tratados de forma quali-quantitativa e tabulados com auxílio do programa Excel.

Ainda, ressalta-se que o objetivo geral deste artigo é conhecer a gestão aplicada ao conhecimento e treinamento do policial militar do Estado de Goiás primeiro interventor em eventos de crise. Por sua vez, apresenta-se como objetivo específico a necessidade de examinar se esse possui conhecimento do que vem a ser uma crise, uma negociação e de técnicas de comunicação verbal para participar de uma negociação emergencial com o causador do evento crítico.

Como problema, este artigo apresentará se o policial militar do estado de Goiás possui capacidade para estabelecer uma negociação de emergência em ocorrência de crise, possibilitando assim, examinar a necessidade de uma nova política de gestão de qualidade e

de melhoria que, caso necessário, viabilizarão melhores resultados na prestação do serviço de policiamento ostensivo. A pesquisa demonstrará resultados relevantes que auxiliarão na preparação, execução, fiscalização e profissionalização do policial militar primeiro interventor em participar de uma negociação de emergência em ocorrências de crise.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 CRISE

È de grande relevância, antes de aprofundar no tema, ressaltar a epistemologia da palavra crise. Tem origem "do latim *Crisis*, através do grego *kpioig*, cuja raiz é indo européia *sker*, que significa "cortar" e origina a palavra critério" (LIMA; SANTOS, 2009, p. 19). A partir dessa introdução é imprescindível a conceituação do que vem a ser uma crise policial.

Nos dizeres de MONTEIRO (2004 apud OLIVEIRA, 2008, p. 07) crise policial consiste em uma ocorrência policial que apresenta um risco imediato de perda da vida humana, que pode ser provocada por uma ou mais pessoas, até mesmo causar o risco de morte da própria pessoa que provoca a ação delituosa. Ainda sobre o conceito JUNIOR e FAHING (2017 apud PINHEIRO, 2017, p. 05) descrevem que a crise segundo o Federal Bureau of Investigation- FBI é uma circunstância crucial que requer uma ação especial da polícia.

A crise possui como características a "imprevisibilidade, compressão do tempo (urgência), ameaça a vida e necessidade de postura organizacional, de planejamento analítico especial e capacidade de implementação e de considerações legais" (SALIGNAC, 2011, p. 21-22). Desta forma, observa-se que a crise é uma ocorrência que possui um elevado grau de complexidade, com particularidades de imprevisibilidade, ameaça a vida, estreitamento de tempo. Exige-se dos policiais elevado grau de organização, planejamento e capacidade de implementação e condições legais especiais (PINHEIRO, 2017, p. 05).

2.2 GERENCIAMENTO DE CRISE

Para a Academia Nacional do FBI o gerenciamento de crise pode ser descrito como uma técnica de reconhecer, obter e colocar em prática recursos necessários à adiantar,

prever a resolução de uma crise (SALIGNAC, 2011, p. 23). Assim pode ser retratado por um processo de decisão minucioso de situações críticas alicerçadas em possibilidades.

Ao se tratar de um gerenciamento de crise, deve ter em mente que não é um episódio preciso ou um acontecimento passageiro e de fácil de resolução, pois cada ocorrência dessa modalidade apresenta características singulares que exigirão soluções individualizadas e requererão cuidadosas análises (BRASIL, 1995, p. 7).

No dia 19 de agosto de 2002 foi publicado o decreto 5.642 que criou a Comissão de Gerenciamento de Crise que dispõe sobre a normatização das atividades das Polícias Militar e Civil e do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás no atendimento de uma ocorrência de natureza policial, com reféns e rebeliões em presídios e outras (BRASIL, 2002). Ademais, em seu artigo primeiro ficou estabelecido que essa é subordinada ao Secretário de Segurança Pública e Justiça (BRASIL, 2002).

Ressalta-se que os principais objetivos do gerenciamento de uma crise são a proteção da vida e a efetivação da aplicação da lei (GOIÁS, 2017, p. 299). Ainda, conforme doutrina, a crise é dividida cronologicamente em quatro fases, expressas como fases de confrontação, quais sejam: a pré-confrontação; a resposta imediata; o plano específico e a resolução. Esse trabalho tem como escopo a análise da segunda fase e de forma indireta a primeira, pois esta se relaciona com a etapa que antecede o acontecimento de uma crise e que se refere a preparação e treinamento da organização policial para enfrentar uma ocorrência de crise, ao passo que aquela se liga a fase inicial de confrontação, ou seja, quando o policial reage ao evento crítico, dirigindo-se ao local, o isolando e iniciando as negociações (BRASIL, 1995, p. 19-22).

Destaca-se que é na fase da resposta imediata que a polícia irá, de fato, demonstrar sua aptidão para gerenciar eventos de crise. A resposta imediata eficaz depende do conhecimento do primeiro interventor na iniciação dos trabalhos na ocorrência (SALIGNAC, 2011, p. 37). Ainda, polícias brasileiras têm demonstrado que grande parte das frustrações no gerenciamento de crises são decorrentes de uma resposta imediata falha e uma das principais causas dessas deficiências têm sido o mau isolamento do ponto crítico (SALIGNAC, 2011, p. 37).

A capacidade de gerenciar uma crise possui grande relevância para as organizações policiais, pois podem ser responsabilizadas civilmente nos casos de um mau gerenciamento. Uma crise pode se instaurar em qualquer lugar e a qualquer momento. Isto dá um certo grau de imprevisibilidade e ainda um maior enfoque midiática. Isto faz com que os erros sejam presenciados de maneira ampliada pela população (SALIGNAC, 2011, p. 23).

O papel principal do primeiro interventor, após o conhecimento de uma ocorrência de crise, é se deslocar ao local com cautela, isolá-lo, analisar o grau de risco, definir os perímetros tático interno e externo, informar a central de atendimento o grau de risco e as providências tomadas, iniciar contatos iniciais e estabelecer uma negociação de emergência. (GOIÁS, 2017, p. 299).

O POP elenca que o policial primeiro interventor não deve faltar com a verdade com o CEC, tomar decisões, usar palavras que expressem aspectos negativos como morte, sequestrador, prisão e outras, oferecer algo ao CEC e assumir compromissos (GOIÁS, 2017, p. 300-301). Ao realizar a primeira intervenção o POP explicita que o policial deve dar preferência de comunicação ao CEC, deixá-lo finalizar a ideia, empregar palavras com sentido afirmativo, buscar reduzir o grau de hostilidade do CEC, deixar claro que está iniciando um diálogo, mas que este não tem poder de decisão, dentre outras condutas (GOIÁS, 2017, p. 302).

Ao demonstrar todas ações a serem empregadas pelo primeiro interventor em ocorrências de crise, deve-se averiguar se o POP explica de forma clara como deve ser iniciada a negociação emergencial e como o policial militar deve se portar diante desse contato inicial. O agente de segurança, ao ler todas instruções do POP, deveria conseguir exteriorizar técnicas de negociação emergencial, pois esse documento é a base institucional a ser seguida em todas ações policiais do Estado de Goiás.

Após iniciada as medidas preliminares tem-se início a instalação do teatro de operações que ficará sob responsabilidade do gerente de crise. A partir desse momento o gerente possui a autoridade para decidir sobre toda ação a ser desenvolvida dentro do cenário da crise.

2.3 NEGOCIAÇÃO

A negociação é a alternativa principal a ser colocada em prática em uma ocorrência de crise, a evidenciar que deve ser a primeira alternativa a ser aplicar, podendo ser posta em prática com a intenção somente de se negociar (negociação técnica) ou ser utilizada como tática conjunta com as demais alternativas (negociação tática) (LIMA; SANTOS, 2009, p. 11). Ainda, é descrita como uma técnica que tem como objetivo a obtenção de ideias, propósitos ou interesses visando o resultando mais satisfatório possível para todas partes e

que ao fim do processo estejam conscientes que foram ouvidas e apresentaram argumentos (LIMA; SANTOS, 2009, p. 11-12).

É de extrema importância a postura adotada pelo negociador na resolução de conflitos. Nesse sentido, o policial primeiro interventor também tem o dever de iniciar uma negociação com o CEC, conforme apresentado no Manual de Gerenciamento de Crise:

Mesmo que essa autoridade policial não seja aquela que ficará encarregada do processo de gerenciamento, é por demais importante que ela dê início imediato às negociações. O clima de profunda tensão e incerteza vivido pelos bandidos nos primeiros momentos da crise pode levá-los a uma atitude de nervosa loquacidade, que poderá não se repetir no decorrer da crise, quando já obtiverem um controle da situação e passarem a disciplinar as suas palavras e emoções. Importantes dados e informações podem ser fornecidos pelos próprios bandidos nesses momentos iniciais de negociação, facilitando uma posterior diagnose da crise (BRASIL, 1995, p. 24-25).

Deste modo, a partir do exposto, observa-se que a negociação iniciada pelo policial primeiro interventor em uma ocorrência que exige uma resposta especial da polícia é definida como negociação de emergência ou negociação emergencial.

A doutrina define que o papel do negociador especializado é um dos mais importantes no gerenciamento de uma crise. Através de técnicas aplicadas pode-se ter a coleta de informações, a otimização de riscos, a soltura de reféns, a aproximação do ponto crítico, a realização de fotografias, o ganho de tempo que possibilitam melhores decisões do grupo tático, o desenvolvimento de um estreito relacionamento com o CEC com objetivo de tornar mais receptível a propostas dos responsáveis pelo gerenciamento da crise, a identificação do líder, a redução do grau natural de alerta do CEC, bem como de suas defesas psíquicas. Para tanto, é de suma importância possuir um certo grau de desenvoltura para se comunicar conhecendo as técnicas e principalmente possuindo treinamento (LIMA; SANTOS, 2009, p. 46-48).

Estudiosos elencam que os negociadores podem adotar quatro tipos de posturas em relação ao interlocutor, quais sejam: ganha/perde, perde/ganha, perde/perde e ganha/ganha. Assim, a primeira retrata a capacidade de utilizar técnicas para explorar debilidades da outra parte, ou seja, o negociador retira o máximo do CEC. O segundo é o contrário do primeiro, pois nele há o descrédito e o desânimo do negociador em não possuir capacidade nenhuma para alcançar seus objetivos. Por sua vez, o terceiro se caracteriza pela intolerância tanto do negociador quanto do causador do evento crítico. A derrota da outra parte passa a ser a finalidade da disputa. Já o quarto tipo de postura se define pela parceria.

Nesta ambas as partes são conscientes de uma relação de interdependência com predisposição para criação de alternativas que visam as necessidades de ambos (LIMA; SANTOS, 2009, P.14-15).

Nesses moldes, observa-se que a postura que dará melhores resultados para resolução de um evento crítico é a postura ganha/ganha, porque utiliza técnicas de não resistência e sim de incentivo e resiliência. Esse tipo de postura deve, sempre, ser adotada. Destaca-se também que esse tipo de atitude pode ser implementada nas ocorrências policiais cotidianas que não envolvem eventos críticos, tais como conflitos familiares, ocorrências de trânsito, brigas diversas, dentre outras.

Analisando uma outra vertente, observa-se uma certa discriminação na cultura policial sobre a figura da negociação e ainda um certo grau de restrição na cultura de disseminação sobre essas técnicas. Assim, os policiais brasileiros, de modo geral, não sabem e não gostam de negociar, bem como preferem a solução tática do evento crítico. Também, há uma concepção errônea de que as técnicas e a doutrina de negociação devem ser ocultas da grande maioria dos policiais. A transmissão desse conhecimento somente deveria ser transmitida a um pequeno grupo, sob argumentação que criminosos poderiam absorver e prepararem-se para uma resposta as estratégias à negociação (SALIGNAC, 2011, p. 93).

Técnicas de negociação envolvem um ganho de tempo para resolução do problema. Procedimentos de atenção ativa, de aproximação e de estabelecimento *rappot*, ou seja, técnicas de persuasão que garantem um elo de ligação e empatia entre pessoas podem elevar as possibilidades para uma possível solução pacífica. O diálogo entre a pessoa que está negociando e o CEC deve ser consistente para ambos lados. A negociação deve ser realizada sempre com o responsável pela tomada de decisões (SALIGNAC, 2011, p. 122-123).

O policial pode se envolver em um evento de crise e assim deve ser treinado e passar por reciclagens com o objetivo de massificar as condutas a serem realizadas. Essas ações se justificam porque a resposta imediata a ocorrências de crise é o momento mais perigoso. O contato inicial com o CEC e o estabelecimento da negociação geram um elevado potencial de risco. A circunstância que traz mais perigo a todo cenário está ligada aos primeiros minutos. Isso se justificaria por fatores psicológicos, emocionais, estresse, tentativa por uma rota de fuga e presença dos policiais no local (SALIGNAC, 2011, p. 161).

Deste modo, o policial militar primeiro interventor deve possuir conhecimento de técnicas de negociação que auxiliarão em uma negociação de emergência. Também deve possuir noções básicas de condutas a serem realizadas e como deve portar diante de um evento crítico. Estabilizar, conter, escolher o melhor momento para fazer contato, ganhar

tempo, deixar o CEC falar, não oferecer nada, evitar focar sua atenção somente na vítima, evitar truques, não deixar de atender uma solicitação feita pelo CEC, não dizer não no sentido de negação, saber abrandar as exigências, não estabelecer prazo fatal para solicitações, não fazer sugestões, não deixar que ocorra troca de reféns ou retorno de algum já liberado, evitar a negociação cara a cara sem uma proteção física são técnicas que podem produzir um melhor resultado no desfecho da crise (LIMA; SANTOS, 2009, p. 60-65).

Destaca-se ainda que o policial militar gestor, que é aquele que deveria possuir capacidade de administrar recursos, incrementar técnicas, buscar soluções para questões de difícil solução, deve procurar o aprimoramento do serviço prestado por sua tropa, com a finalidade para melhorar a qualidade tanto para o cidadão quanto para o policial. Um método de gestão conhecido é o da "qualidade total em serviços" (CASAS, 1999, p. 11). Esse propõe a evolução na prestação de serviços, na busca por contentamento e por necessidades, na resolução de problemas ou em propiciar benefícios a alguém com fim de contemplar a satisfação do cliente (CASAS, 1999, p. 16).

Ainda, a qualidade total em serviços pode ser entendida como uma prática da organização buscar qualidade nos serviços prestados aos seus clientes e proprietários, bem como aos seus funcionários (CASAS, 1999, p. 20). Nesse contexto, o policial militar gestor tem a responsabilidade de gerir com qualidade o serviço prestado por seus subordinados, e ainda buscar qualificação. Para tanto, deve-se planejar, controlar, garantir e melhorar a qualidade do serviço e dos agentes de segurança pública (PALADINI. et al, 2012, p. 90).

A qualidade no serviço necessita de ser criada através de um processo produtivo. Para tanto, a inspeção e a análise de amostras são instrumentos que garantem a avaliação dos resultados. As informações obtidas podem ser valiosas para novas ações, pois servirão como fonte de análise para melhorias (PALADINI. et al. 2012, p. 37).

Diante do exposto, a gestão dos trabalhos realizados por policiais militares é de suma importância. A prestação de serviço com qualidade e com excelência depende de estudos que corroboram ou não a percepção da assimilação das técnicas pelos policiais e se os procedimentos postos a disposição desses agentes de segurança satisfazem com eficácia a aplicação em seu cotidiano. Nesse sentido, faz-se necessário a análise da capacidade do primeiro interventor em iniciar uma negociação emergencial em um evento de crise. Por conseguinte, com o resultado, o gestor será capaz de implementar, através de técnicas gestão de qualidade e de melhoria, a capacidade do policial primeiro interventor em iniciar uma negociação de emergência quando se deparar com uma ocorrências de crise.

3 METODOLOGIA

O objetivo deste artigo científico é verificar o conhecimento profissional do policial militar primeiro interventor para iniciar uma negociação de emergência em uma ocorrência de crise fazendo uma associação com a gestão de qualidade e gestão de melhoria. Neste contexto, esse estudo se justifica pelo grau de complexidade apresentado nas ocorrências dessa natureza e o elevado risco a vida da vítima, do CEC, bem como de todos envolvidos no episódio criminoso.

Para realização da pesquisa foi utilizado uma população de 55 profissionais, policiais militares do Estado de Goiás, do terceiro CAS do ano de 2018. Esses policiais, conforme a norma, deveriam exercer a função de comandante de guarnição e trabalhariam cotidianamente no serviço policial ordinário. Assim, foram escolhidos para participarem da pesquisa visto que, na condição de comandantes de viatura, possuem a responsabilidade de iniciar contato inicial com o CEC quando chegarem ao local da crise policial.

Foi realizada uma pesquisa descritiva, pois o objetivo é descrever a aptidão do policial militar do Estado de Goiás primeiro interventor em iniciar uma negociação de emergência em uma ocorrência de crise, estabelecendo uma associação entre o que é descrito no POP - 506 e as variáveis pesquisadas.

Diante disso, foi confeccionado um questionário com sete perguntas fechadas e três abertas que proporcionaram uma melhor compreensão sobre a problemática. Após, este foi impresso e repassado aos policiais militares, alunos do terceiro CAS do ano de 2018, para que respondessem. O questionário foi formulado com base nos ensinamentos prescritos no POP -506 que descrevem sobre o processo de intervenção em local de crise. Buscou-se clareza na confecção das perguntas para que o policial militar as interpretassem de forma fácil.

O questionário foi aplicado em sala de aula com a presença do pesquisador a fim de esclarecer qualquer dúvida. Para aqueles pesquisados que se voluntariaram em participar da pesquisa não foi permitido a troca de informações enquanto estavam respondendo o questionário.

Os resultados foram tratados de forma quali-quantitativa, em razão do método de pesquisa formulado e pelas respostas que foram apresentadas pelos entrevistados. Os resultados foram tabulados e analisados com programa Excel a fim de averiguar a real

capacidade do Policial Militar do Estado de Goiás em iniciar uma negociação de emergência, bem como se possui conhecimentos técnicos e práticos acerca da doutrina de negociação.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Pretende-se com o artigo obter a auto avaliação do servidor público policial militar primeiro interventor sobre a real capacidade em estabelecer uma negociação de emergência em ocorrências de crise a fim de averiguar a necessidade de uma nova política de gestão de qualidade e de melhoria que, se necessário, viabilizarão melhores resultados. Assim, 51 Policiais Militares do terceiro CAS do ano de 2018 do Estado do Goiás, de um total de 55, foram voluntários para responder o questionário. Ressalta-se ainda que não haverá exposição dos nomes dos policiais militares que participaram do questionário. Serão identificados por Policial Militar 01 até a numeração 51.

Assim, em porcentagem foram obtidas as seguintes respostas:

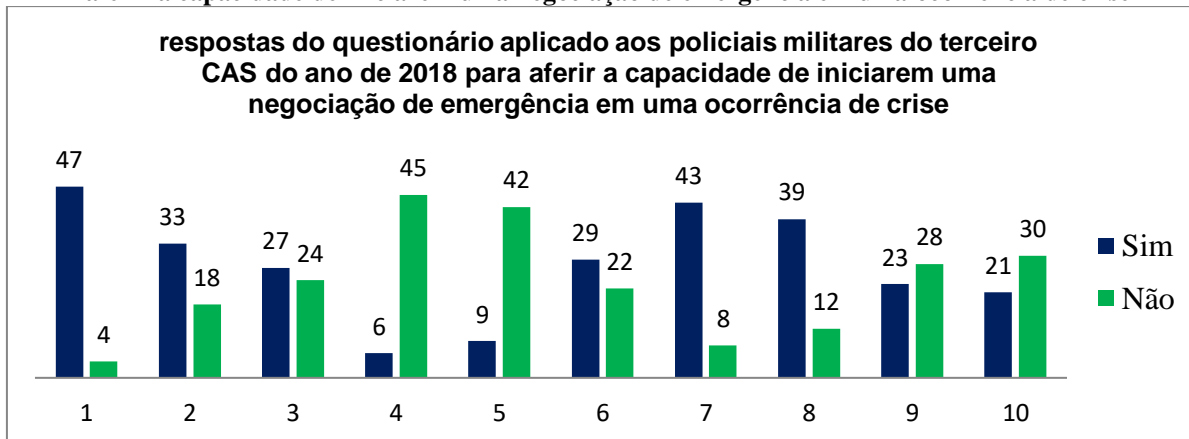
Tabela 01 - Demonstrativo das respostas sobre a capacidade do policial militar primeiro interventor em iniciar uma negociação de emergência em ocorrência de crise - 2018

Nº	Perguntas	Quantidade de respostas	
		Sim (%)	Não (%)
1	Sabe o que é uma crise policial? Se sim discorra em poucas palavras	92%	8%
2	Possui conhecimento sobre as técnicas de negociação de emergência descritas no POP 506 - Intervenção em Local de Crise?	65%	35%
3	Participou de alguma instrução teórica sobre negociação emergencial em ocorrência de crise?	53%	47%
4	Participou de treinamento prático com a finalidade de capacitar o policial militar primeiro interventor em participar de uma negociação de emergência em local de crise?	12%	88%
5	Realizou algum curso que em sua ementa existia o conteúdo sobre negociação de emergência em local de crise? Se sim qual curso?	18%	82%
6	Conhece técnicas de comunicação verbal que reduzem o nível de estresse ou agressividade do causador de um evento crítico?	57%	43%
7	Sabe como o Causador do Evento Crítico deve ser tratado em uma comunicação verbal?	84%	16%
8	Sabe manter um diálogo sem empregar palavras que fazem referências negativas ao causador do evento crítico?	76%	24%
9	Acredita que as instruções do POP 506 (intervenção em local de crise) são satisfatórias para capacitar o policial militar primeiro interventor em estabelecer uma negociação de emergência em local de crise?	45%	55%
10	Se sente preparado para estabelecer uma negociação de emergência em uma intervenção em local de crise? Justifique	41%	59%

Fonte: O Autor (2018).

A fim de demonstrar de forma gráfica as respostas obtidas no questionário foi confeccionado um gráfico constando em seu eixo horizontal o número correspondente de perguntas realizadas de acordo com a tabela 01 e no seu eixo vertical a quantidade de respostas obtidas em cada questão.

Gráfico 01: respostas do questionário aplicado aos policiais militares do terceiro CAS do ano de 2018 para aferir a capacidade de iniciarem uma negociação de emergência em uma ocorrência de crise



Fonte: O Autor (2018).

Na primeira pergunta é questionado, para aqueles que responderam sim, a justificativa, em poucas palavras, do que vem a ser uma crise policial. Dos 47 Policiais Militares que responderam sim, 44 justificaram brevemente o que entendiam ser uma crise policial. Nas justificativas, verifica-se que a grande maioria está de acordo com a ideia exposta no POP 506. Dessa forma, pode ser observado nas respostas representativas dos questionados: "é um evento que exige uma resposta especial da força policial" (Policial Militar 02); "é um evento ou situação crucial que exige uma resposta imediata da polícia, a fim de assegurar uma solução aceitável" (Policial Militar 44); e "é um evento que exige um posicionamento não rotineiro organizacional, há compressão de tempo e exige uma resposta aceitável" (Policial Militar 50).

Por outro lado, há algumas justificativas com uma leve distorção do real conceito de crise policial. Entendem que é exclusivamente a ocorrência que contém pessoas reféns ou confundem o conceito com o objetivo do gerenciamento de crise, descrevendo que a crise policial é um evento crítico em que há a necessidade de preservar vidas e aplicar a lei.

Na décima pergunta, a fim de obter um maior conhecimento do nível de preparo do policial militar primeiro interventor, foi dada a oportunidade para que os participantes do questionário justificassem se estão ou não capacitados para estabelecer uma negociação de

emergência com CEC em uma intervenção em local de crise. Dos 51 participantes do questionário, 39 justificaram suas respostas.

Deste modo, destaca-se que os Policiais Militares que afirmaram estarem preparados para estabelecer uma negociação de emergência em uma ocorrência de crise justificaram que as instruções oferecidas pelo POP 506 são satisfatórias como afirmam os Policiais Militares 15, 22, 34, 42 e 49. Também, aqueles que possuem experiência policial adquirida no decorrer da vida cotidiana do policial militar dizem estarem preparados, como é o caso dos Policiais Militares 19, 40 e 41.

Constata-se que em algumas justificativas os questionados afirmam que possuem capacidade para iniciar uma negociação de emergência, contudo admitem que teriam dificuldades pelo exíguo conhecimento no assunto, como descrevem:

(...) acredito que teria dificuldades, razão pela qual meu conhecimento é estritamente teórico, uma vez que, nunca fiz um curso prático vivenciando ao menos de forma simulada tal acontecimento. Ensino extremamente importante para o bem desenrolar com sucesso, uma crise.

(POLICIAL MILITAR 01)

Sucintamente, e por haver contornado algumas situações de crise e ainda por ter assimilado os conhecimentos aplicados nos cursos de estágio e aperfeiçoamento, me sinto preparado para iniciar a negociação. Lógico que para ser um interventor preciso me especializar.

(POLICIAL MILITAR 04)

Distintamente dos que sentem preparados, os que não se sentem afirmam que somente os ensinamentos teóricos do POP 506 não os capacitariam, bem como queixam pela falta de instruções práticas ou de curso específico. Assim responderam os Policiais Militares. 02, 06, 10, 11, 14, 15, 21, 25, 30, 32, 33, 36, 37, 43, 44, 47 e 50. Destaca-se, a título de amostragem, as respostas dos Policiais Militares: "Acredito que com os conhecimentos adquiridos através do POP 506 e curso da rede SENASP não seja suficiente para habilitar o policial para estabelecer negociação diante de uma crise" (Policial Militar 06); "Não me sinto preparado, pois nunca fiz nenhum curso direcionado a esta finalidade" (Policial Militar 11); "Não sinto preparado em virtude de não ter participado de nenhuma instrução em curso sobre o tema. Apenas as instruções do POP 506, são insuficientes para preparar o policial militar para uma situação de crise"(Policial Militar 15) e "Apesar da inovação do POP 506 não estamos recebendo o treinamento prático de como lidar a contento com uma situação de crise, ou seja, mais teoria e pouca prática" (Policial Militar 50).

Observa-se que os Policiais Militares que já participaram de algum curso operacional sentem-se qualificados para atuarem como primeiro interventor e para estabelecer

uma negociação de emergência com o CEC. Desta forma responderam: "Com base no Curso de Patrulhamento de Alto Risco e o POP 506, nos capacita a lidar como primeiro interventor em local de crise" (Policial Militar 20) e "Por ter participado de várias negociações de crise estando lotado no BOPE" (Policial Militar 46).

Pelos resultados acima descritos, infere-se que 65% dos Policiais Militares que participaram do questionário conhecem as disposições sobre técnicas de negociação de emergência em ocorrências de crise expressas no POP 506. SALIGNAC (2011) expõe que essas técnicas envolvem um ganho de tempo para resolução de uma crise.

A participação em instruções teóricas que versam sobre negociação de emergência em local de crise é de 53% dos questionados. Por outro lado, somente 12% participaram de treinamento prático. Deste modo, tem-se que 88% não participaram de instrução prática que os capacitam para iniciar uma negociação de emergência em local de crise, bem como 82% apontam que não realizaram algum curso em que na sua ementa exista o conteúdo sobre negociação de emergência em local de crise. Conforme os autores LIMA E SANTOS (2015) a fase de resposta imediata é o momento mais arriscado da ocorrência de crise e o estabelecimento do contato inicial com o CEC gera um elevado grau de risco. Desta feita, o risco pode ser elevado se o policial militar primeiro interventor não tiver conhecimento prático de como estabelecer uma negociação de emergência.

Os dados da pesquisa demonstram que 57% dos policiais que responderam o questionário possuem conhecimento de técnicas de comunicação verbal que reduzem o nível de estresse ou agressividade do CEC e 84% manifestaram saber como tratá-lo em uma comunicação verbal.

No que tange as instruções do POP 506 (intervenção em local de crise), 55% afirmam que não são satisfatórias para capacitar o policial militar primeiro interventor para estabelecer uma negociação de emergência em uma ocorrência de crise. Além disso, verifica-se que, de acordo com as respostas objetivas, 59% dos questionados não se sentem preparados para iniciar uma negociação de emergência em um local de crise. Ressalta-se que esta porcentagem pode aumentar se for levado em consideração as respostas subjetivas, pois policiais que relatam estarem preparados também afirmam possuir pouco conhecimento sobre negociação de emergência ou esse foi adquirido no cotidiano do serviço policial.

Desta maneira, os dados apresentados mostram que os pesquisados, em sua grande maioria, possuem conhecimento do que é uma crise policial, das técnicas de negociação de emergência expressas no POP 506 (intervenção em local de crise), mas a maior parte não se considera capacitado para estabelecer uma negociação de emergência em local de

crise pela falta de capacitação prática. Neste contexto, tem-se que todos policiais militares e principalmente os que possuem como atribuição a função legal de comando de guarnição devem ser capacitados para atender ocorrências de crise e, por sua vez, caso necessário, estabelecerem negociação de emergência com o CEC. Para isso, além de conhecer técnicas teóricas de negociação de emergência, devem ter desenvoltura para aplicá-las. Isso somente será possível a partir de instruções práticas e treinamento. Destarte, o policial militar primeiro interventor deve ser treinado e passar por reciclagens a fim de massificar as condutas a serem realizadas em uma negociação de emergência.

De todo exposto, compreende-se que os Policiais Militares do terceiro CAS do ano de 2018 deveriam passar por uma melhor qualificação prática com a finalidade de serem melhores capacitados para estabelecerem uma negociação emergencial em uma ocorrência de crise. Para que isso ocorra, gestores devem gerir com qualidade o serviço prestado por seus subordinados incrementando técnicas de gestão de qualidade e de melhoria que buscarão eficácia na formação prática do policial militar.

5 CONCLUSÃO

Com a finalidade de analisar o conhecimento e a capacidade do policial militar primeiro interventor do Estado de Goiás em estabelecer uma negociação de emergência como preceitua o POP 506, foi realizada uma pesquisa com 51 servidores policiais militares do terceiro CAS do Estado de Goiás do ano de 2018. Essa buscou aferir a qualidade dos serviços prestados para que, caso necessário, haja a implementação de uma gestão que busque uma melhoria contínua na prestação dos serviços de segurança pública.

Antes da pesquisa foi explorado em doutrinas e legislações sobre como o policial deve proceder quando se depara com uma ocorrência de crise. A pesquisa destaca a necessidade do policial possuir conhecimento de técnicas de atenção ativa e persuasão a fim de garantir elo de ligação e empatia com o Causador do Evento Crítico. O objetivo é elevar as possibilidades para uma solução pacífica. Também, ressalta-se a necessidade de desinibição e desenvoltura para uma melhor comunicação. Essas características só são aperfeiçoadas através de treinamento.

Constatou-se com a análise dos dados obtidos na pesquisa que os Policiais Militares do terceiro CAS do Estado de Goiás do ano de 2018, em sua grande maioria,

possuem conhecimento do que é uma crise policial e das técnicas de negociação de emergência expressas no POP 506.

Apesar de terem conhecimento das técnicas de negociação de emergência, grande parte dos policiais que participaram do questionário não se consideram capacitados para estabelecer uma negociação de emergência em local de crise pela falta de capacitação prática.

A fim de aprimorar técnicas dos Policiais Militares do Estado de Goiás em negociação de emergência em uma ocorrência de crise, seria viável que os gestores militares implementassem ações de administração e coordenação de qualidade e melhoria que visem, em especial, a capacitação prática com qualidade na formação policial, bem como ampliem o conteúdo do POP 506 a fim de melhorar a compreensão e absorção do tema pelo policial militar que, por consequência, ocasionaria uma melhoria na prestação do serviço de segurança pública.

Os gestores poderiam tomar providências que vão desde o aumento da carga horária nos cursos de formação e capacitação da matéria de gerenciamento de crise ou a criação de matéria específica sobre negociação de emergência que vise o aprendizado teórico e principalmente treinamento prático a fim de aprimorar os métodos e procedimentos estabelecidos pelo POP 506. Outra medida razoável seria o estabelecimento, pelos comandantes de unidade, de práticas diárias de treinamento dos policiais militares em seus próprios batalhões. Esses treinamentos poderiam durar em média meia hora. Isso faria com que a prática internalizasse os ensinamentos teóricos do POP.

Destaca-se que pela ausência de pesquisas realizadas no âmbito militar do Estado de Goiás referente ao tema de intervenção em local de crise realizada pelo primeiro interventor, assim como sobre negociação de emergência e pelo fato da pesquisa ter sido realizada em um pequeno grupo de Policiais Militares que pertenciam ao terceiro CAS do Estado de Goiás do ano de 2018, as considerações são restritas e por conseguinte impossibilitam conclusões mais abrangentes. Todavia, esse estudo poderá servir de base para novas pesquisas.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm>. Acesso em: 02 jul. 2018.

_____. Decreto n 5.642, de 19 de ago. de 2002. **Cria a comissão de gerenciamento de crises e normatiza as atividades das Polícias Militar e Civil e do Corpo de Bombeiros Militar no atendimento a eventos de natureza policial, com reféns e rebeliões em presídios e outras.** Goiânia, GO, ago 2002 Disponível em: <http://www.gabinetecivil.go.gov.br/pagina_decretos.php?id=1389>. Acesso em: 02. jul. 2018.

_____. MJ - Departamento de Polícia Federal. Academia Nacional de Polícia. **Manual de gerenciamento de crise.** 1995.

CASAS, Alexandre Luzzi Las. **Qualidade total em serviços.** 3ª ed. São Paulo: Atlas. 1999.

GOIÁS, Polícia Militar do Estado de. **Procedimento Operacional Padrão.** POP. 3. ed rev. e amp. Goiânia: PMGO, 2017.

OLIVEIRA, Edvaldo Souza. **Revista homens do mato.** Policia Militar do Estado de Mato Grosso-PMMT. Academia de Polícia Militar Costa Verde. Várzea Grande: APMCV, 2008.

PALADINI, Edson Pacheco. et al. **Gestão da qualidade teoria e casos.** 7ª ed. Rio de Janeiro: elsevier, 2012.

PINHEIRO, Carlos. **Competência das polícias no gerenciamento de crises.** 2017.

Disponível em:

<<https://acervodigital.ssp.go.gov.br/pmgo/bitstream/123456789/431/14/Compet%C3%A7%C3%A3o%20das%20Pol%C3%ADcias%20no%20Gerenciamento%20de%20Crises%20-%20Carlos%20Pinheiro.pdf>>. Acesso em: 05 jun. 2018.

SALIGNAC, Angelo Oliveira. **Negociação em crises:** atuação policial na busca da solução para eventos críticos. 1ª ed. São Paulo: ícone, 2011.

SANTOS, Gilmar Luciano; LIMA, Luis Carlos. **Como vejo a crise:** gerenciamento de ocorrências policiais de alta complexidade. 3ª ed. Minas Gerais: probabilis, 2009.

APÊNDICE 1- Questionário

QUESTIONÁRIO PARA AFERIR A CAPACIDADE DO POLICIAL MILITAR DO CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE SARGENTOS DA TERCEIRA TURMA DO ANO DE 2018 EM INICIAR UMA NEGOCIAÇÃO DE EMERGÊNCIA EM UMA OCORRÊNCIA DE CRISE

Essa pesquisa tem por objetivo verificar o conhecimento e capacidade do Policial Militar do Estado de Goiás primeiro interventor, pertencente ao terceiro curso de aperfeiçoamento de sargentos do ano de 2018, em iniciar uma negociação de emergência frente a uma ocorrência de crise. Especificamente, pretende identificar se possui conhecimento de técnicas de negociação.

- 1 - Sabe o que é uma crise policial? Se sim discorra em poucas palavras
- 2 - Possui conhecimento sobre as técnicas de negociação de emergência descritas no POP 506 - Intervenção em Local de Crise?
- 3 - Participou de alguma instrução teórica sobre negociação emergencial em ocorrência de crise?
- 4 - Participou de treinamento prático com a finalidade de capacitar o policial militar primeiro interventor em participar de uma negociação de emergência em local de crise?
- 5 - Realizou algum curso que em sua ementa existia o conteúdo sobre negociação de emergência em local de crise? Se sim qual curso?
- 6 - Conhece técnicas de comunicação verbal que reduzem o nível de estresse ou agressividade do causador de um evento crítico?
- 7 - Sabe como o Causador do Evento Crítico deve ser tratado em uma comunicação verbal?
- 8 - Sabe manter um diálogo sem empregar palavras que fazem referências negativas ao causador do evento crítico?
- 9 - Acredita que as instruções do POP 506 (intervenção em local de crise) são satisfatórias para capacitar o policial militar primeiro interventor em estabelecer uma negociação de emergência em local de crise?
- 10 - Se sente preparado para estabelecer uma negociação de emergência em uma intervenção em local de crise? Justifique

LISTA DE SIGLAS

CEC- Causador do Evento Crítico

POP - Procedimento Operacional Padrão

CAS - Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos

FBI - Federal Bureau of Investigation