

**ACADEMIA ESTADUAL DE SEGURANÇA PÚBLICA  
GERÊNCIA DE ENSINO POLICIAL MILITAR  
UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS  
VICE-REITORIA DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA  
COORDENAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU  
CONVÊNIO – UCG/SSPJ**

**AÇÕES PREVENTIVAS COM VISTAS AO GERENCIAMENTO DE CRISES**

**MARCO AURELIO ALVES DE ARAUJO  
JOVAIR FERNANDES DA CUNHA**

**GOIÂNIA – GO  
Agosto 2004 / 25**

**MARCO AURELIO ALVES DE ARAUJO  
JOVAIR FERNANDES DA CUNHA**

**AÇÕES PREVENTIVAS COM VISTAS AO GERENCIAMENTO DE CRISES**

Artigo Científico elaborado no Curso de Especialização em Direito-Concentração em Segurança Pública, coordenado pelo convênio Universidade Católica do Estado de Goiás/Superintendência da Academia Estadual de Segurança Pública do Estado de Goiás, sob orientação do Professor Eurípedes Barsanulfo de Lima, como requisito para conclusão final do curso.

**GOIÂNIA-GO  
Agosto 2004 25**

**MARCO AURELIO ALVES DE ARAUJO**  
**JOVAIR FERNANDES DA CUNHA**

**AÇÕES PREVENTIVAS COM VISTAS AO GERENCIAMENTO DE CRISES**

**MARCO AURELIO ALVES DE ARAUJO**

Coronel da Polícia Militar do Estado de Goiás, Bacharel em Direito, pós-graduado em Segurança Pública pela PMGO (lato sensu). Comandante da 8ª Companhia Independente de Polícia Militar. Comandante do 2º Batalhão de Polícia Militar em Rio Verde, Goiás. Comandante do 8º Comando Regional da Polícia Militar.

**JOVAIR FERNANDE DA CUNHA**

Tenente Coronel da Polícia Militar do Estado de Goiás. Bacharel em Direito. Especialização em Direito Constitucional e Direito Administrativo. Pós-graduado em segurança Pública pela APMGO, (lato sensu). Chefe de Seções, Comandante de Pelotões, Sub-comandante de Batalhões, Comandante do 15º Batalhão de Polícia Militar, sediado na cidade de Jataí e Sub-comandante do 8º Comando Regional da Polícia Militar na Cidade de Rio Verde-GO.

**Goiânia-GO**

**Agosto 2004 25**

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

**Título: AÇÕES PREVENTIVAS COM VISTAS AO GERENCIAMENTO DE CRISES**

Pós-Graduados: Marco Aurélio Alves de Araújo  
Jovair Fernandes da Cunha

Data: Goiânia-Go., 25 de agosto de 2004

---

EURIPEDES BARSANULFO LIMA  
Professor Orientador

---

NOTA OU GRAU

## **DEDICATÓRIAS**

A minha querida esposa Kethy e ao meu amado filho Matheus, principal razão do meu bem viver, os meus sinceros agradecimentos e desculpas pelos momentos de preocupação por mim proporcionado, durante as viagens de Rio Verde a Goiânia no transcorrer do Curso de Especialização em Segurança Pública.

Marco Aurélio Alves de Araujo

Dedico este trabalho a minha esposa e filhos, os quais são as razões da minha existência. Aos meus pais e irmãos, chefes e comandados que de certa forma torce pelo nosso sucesso. Aos companheiros de trabalho, que no dia a dia tem nos auxiliados com dedicação e competência, contribuindo assim para o engrandecimento de nossa pessoa.

Jovair Fernandes da Cunha

## **AGRADECIMENTO**

Agradecemos ao supremo legislador do universo por nos ter dado saúde. Aos nossos anjos de guarda que nos guardou dos perigos nas estradas onde percorremos mais de 60 mil quilômetros para freqüentarmos este curso.

Agradecemos também as nossas esposas e filhos pela compreensão de nossas ausências. Aos professores, coordenadores e colegas de curso pelo tempo alegre e proveitoso em que passamos juntos, dando-nos oportunidade de um maior aprendizado.

Em especial a Policia Militar do Estado de Goiás pela oportunidade do nosso crescimento profissional e doutrinário e sempre ocasionará em melhor qualidade dos nossos serviços prestados a nossa sociedade.

## RESUMO

ARAÚJO, Marco Aurélio Alves de & CUNHA, Jovair Fernandes da. **Ações Preventivas com vistas ao Gerenciamento de Crises**. Goiânia: Universidade Católica de Goiás, 2004. 25p. (Artigo Científico – Direito)

O estudo para a realização do artigo científico foi efetuado no Campus Universitário da FESURV, Rio Verde-GO, por meio de bases de dados eletrônicos e on-line, assim como em bibliotecas particulares, também na cidade de Rio Verde (GO), onde foram pesquisadas as questões que envolvem o gerenciamento de crises, além de programas desenvolvidos através das experiências nas cidades de Jataí e Rio Verde, como comandantes de unidades da Polícia Militar do Estado de Goiás. O método de pesquisa adotado foi o hipotético dedutivo, ou seja, através da análise do caso abstrato para o caso concreto, empregando-se o procedimento de dissertação. Nos resultados e discussão, verificou-se que a crise na Segurança Pública se faz com homens bem treinados e preparados, além de um número suficiente de viaturas nas ruas, pois, do contrário, a segurança sempre será insatisfatória. No gerenciamento de crises o planejamento é essencial, objetivando contornar os obstáculos e utilizar a melhor estratégia em caso de concretização da crise. Assim, quando ocorre uma crise, não importa sua magnitude, as funções críticas do Estado se vêem gravemente afetadas. O impacto sobre as pessoas e nos negócios do Estado depende de quão preparado está o Estado para responder à crise ou emergência. A crise é não-seletiva, ou seja, nenhuma comunidade está imune a ela e a polícia deve prever a ocorrência de uma crise em sua área de atuação, devendo toda a organização policial estar preparada para enfrentar um evento crítico. Dessa maneira, o gerenciamento das crises deverá ser realizado por policiais preparados, que agirão de acordo com procedimentos preestabelecidos e que foram simulados de forma repetida, objetivando a preservação de vidas e a aplicação da lei. É de suma importância a organização policial estar capacitada para o gerenciamento de crises, priorizando a negociação, pois a sociedade tem uma expectativa quanto à resolução do problema e cobra a ação adequada, sempre com a preservação da vida. Assim, todo plano de segurança deve contemplar quatro fatores: a) proteção às vidas humanas; b) proteção à propriedade; c) anulação da ameaça; e d) recuperar e estudar as ameaças e evidências.

## ABSTRACT

ARAÚJO, Marco Aurélio Alves of & it COINS, Jovair Fernandes of the. Preventive actions with views to the Administration of Crises. Goiânia: Catholic university of Goiás, 2004. 25p. (Scientific article - Right)

The study for the accomplishment of the scientific article was made at the Academical Campus of FESURV, Rio Green-GO, through bases of electronic data and on-line, as well as in private libraries, also in the city of Green Rio (GO), where they were researched the subjects that involve the administration of crises, besides programs developed through the experiences in the cities of Jataí and Rio Verde, as Colonel of the military police of the State of Goiás. The research method adopted it was the hypothetical deductive, in other words, through the analysis of the abstract case for the concrete case, being used the dissertation procedure. In the results and discussion, it was verified that the crisis in the Public Safety is done well with men and prepared, besides an enough number of vehicles in the streets, because, otherwise, the safety will always be unsatisfactory. In the administration of crises the planning is essential, aiming at to outline the obstacles and to use the best strategy in case of materialization of the crisis. Like this, when it happens a crisis, it doesn't import your magnitude, the critical functions of the State if they see seriously affected. The impact on the people and in the businesses of the State it depends of how prepared it is the State to answer to the crisis or emergency. The crisis is no-selective, in other words, any community this immune one to her and the police should foresee the occurrence of a crisis in your area of performance, owing the whole organization policeman to be prepared to face a critical event. Of that it sorts things out, the administration of the crises should be accomplished by prepared policemen, that will act in agreement with preset procedures and that they were simulate in a repeated way, aiming at the preservation of lives and the application of the law. It is of highest importance the organization policeman to be qualified for the administration of crises, prioritizing the negotiation, because the society has an expectation with relationship to the resolution of the problem and you/he/she collects the appropriate action, always with the preservation of the life. Like this, all glides of safety it should contemplate four factors: the) protection to the human lives; b) protection to the property; c) annulment of the threat; and d) to recover and to study the threats and evidences.

## SUMÁRIO

RESUMO.....	7
ABSTRACT.....	8
LISTA DE ABREVIATURAS.....	9
1 - INTRODUÇÃO.....	11
2 - GERENCIAMENTO DE CRISES.....	13
2.1 - Conceitos de crise e de gerenciamento de crises — A Segurança Pública.....	13
2.2 - O gerenciamento de crises na legislação brasileira e no Estado de Goiás.....	15
2.3 - As características das crises e o gerenciamento técnico.....	19
2.4 – A execução dos trabalhos no gerenciamento de crises.....	22
3 - EXPERIÊNCIAS DESENVOLVIDAS NA ÁREA DO 8.º CRPM.....	24
4 - CONCLUSÕES.....	32
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	34

## LISTA DE ABREVIATURAS

CRPM.....	Comando Regional de Polícia Militar
GSIPR.....	Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República
SAEI.....	Secretaria de Acompanhamento e Estudos Institucionais
CDN.....	Conselho de Defesa Nacional
CREDEN.....	Câmara de Relações Exteriores e Defesa Nacional
BPM.....	Batalhão de Polícia Militar
CPU.....	Comandante do Policiamento Urbano
PM.....	Policial Militar
PPM.....	Posto Policial Militar
GPT.....	Grupo de Patrulhamento Tático

## **1 - INTRODUÇÃO**

A tensão social é decorrência da insatisfação de um interesse, principalmente quando essa insatisfação decorre da resistência de alguém, sendo importante que os conflitos sejam eliminados e encontrados a paz social, escopo do Estado.

É importante, frisar, porém, que os conflitos, não são mais apenas individuais, entre Caio e Tício. Os conflitos podem envolver direitos que dizem respeito a uma coletividade de pessoas ou indeterminadamente a todas às pessoas.

Dentro da atual sociedade são cada vez mais freqüentes as lesões em massa, ou seja, as lesões que violam direitos de pessoas que, em princípio são indeterminadas, fazendo surgir conflitos de massa, que devem ser solucionados através de mecanismos diferentes, com uma organização que apresente meio capaz de resolver satisfatoriamente os problemas, interrompendo a crise que gerou a intranqüilidade social.

É cada vez mais comum a criação de gabinete destinado ao gerenciamento de crises, seja em empresas privadas ou no setor público, sendo esta definida como um evento ou situação crucial que exige uma resposta especial, a fim de assegurar uma solução aceitável. Por sua vez, gerenciamento de crises é o processo de identificar, obter e aplicar os recursos necessários à antecipação, prevenção e resolução de uma crise.

Gerenciamento de Crises é, na verdade, um tema muito atual e, por isso mesmo, o presente trabalho objetiva traçar uma nova apresentação do gerenciamento de crises no âmbito da Segurança Pública, com seus naturais desdobramentos no âmbito do 8.º CRPM.

Diante desse quadro, a intenção deste artigo científico será a de analisar o conceito de crise e de gerenciamento de crise no âmbito da Segurança Pública, com especial ênfase para os trabalhos da polícia militar desenvolvidos na área circunscricional do 8.º Comando Regional de Polícia Militar, traçando seus fundamentos jurídicos, seu histórico e sua evolução legislativa, bem como expondo suas principais características.

O assunto será tratado de forma clara e objetiva. As questões sobre o gerenciamento de crises serão analisadas com fundamento em estudos desenvolvidos por renomados juristas que discorrem sobre o assunto, facilitando o entendimento dos que estão iniciando a pesquisa do tema.

No primeiro capítulo, o estudo cuidará do gerenciamento de crises na legislação brasileira, bem como serão analisados os conceitos jurídicos de crise e de gerenciamento de crises, suas formas e modos de execução dos trabalhos. No capítulo sobre experiências desenvolvidas na área do 8.º CRPM, o artigo científico irá tratar das diversas experiências realizadas nas cidades de Jataí e Rio Verde, no Estado de Goiás, que enaltecem a organização para o combate às crises e, por conseguinte, realizam a manutenção da democracia. Por fim, na conclusão, confirmar-se-á a necessidade de organização para extinguir as crises e seus efeitos.

## **2 – GERENCIAMENTO DE CRISES**

### **2.1 – Conceitos de crise e de gerenciamento de crises — a Segurança Pública**

COSTA (2003, Internet) escreve que “crise é um evento crítico, penoso, danoso, difícil e portanto exige uma resposta específica.” E o gerenciamento de crises consiste, segundo o Autor, em “controlar o problema e tudo o que gira em torno de seu perímetro, inclusive seus desdobramentos” (COSTA, 2003, Internet).

ALEMANO & ELMIR (1996, p. 9), afirmam que “a palavra crise vem do latim ‘*crisis*’, através do grego ‘*kpioig*’”.

Através de uma definição legal, o Gabinete de Gerenciamento de crise do Estado do Ceará, diz que:

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

O Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República, ligado ao Ministério da Justiça, afirma que:

Crise é o fenômeno complexo, de diversas origens possíveis, internas ou externas ao país, caracterizado por um estado de grande tensão, com elevada probabilidade de agravamento e risco de sérias conseqüências, não permitindo que se anteveja com clareza o curso de sua evolução.

Com efeito, crise é um evento crítico, que exige uma resposta específica, à qual não se tem controle sobre o seu desdobramento, tendo o gabinete de gerenciamento de crises a função de identificar a possibilidade de ocorrer a crise, criar um grupo para trabalhar na sua solução e treinar as pessoas para cada função, caso esta ocorra.

Para a segurança pública, a crise possui uma identidade diferente da aplicada no meio empresarial. Uma crise não precisa ser necessariamente um transtorno para organismos de segurança da empresa, podendo ser materializada em qualquer problema que afete a organização empresarial. Contudo, na essência, os métodos de trabalho e desenvolvimento são idênticos, isto é, identificar a possibilidade de ocorrer a crise, criar um grupo para trabalhar na sua solução e treinar as pessoas para cada função.

Na segurança pública o gerenciamento de crises é um processo amplo, onde o Estado busca identificar os possíveis locais de eclosão de crises e obter os recursos humanos e materiais para sua prevenção e resolução, se necessário. O Estado, antecipando e prevenindo a ocorrência de crise, mantém preparados policiais com formação técnica, assim como equipamentos adequados para aplicação ao caso concreto e específico.

Veja-se que remédios falsificados, alimentos deteriorados, produtos com defeitos podem conduzir uma empresa ao seu falecimento. Da mesma forma, rebeliões em presídios, seqüestros, combates armados no campo e nas cidades podem impelir o Estado há uma tensão social que poderá afetar a credibilidade nas instituições governamentais e, por conseguinte, a própria democracia.

Assim, é fundamental ao Estado a implementação do gabinete de gerenciamento de crises. O Decreto n.º 3.897, de 24 de agosto de 2001, fixa as diretrizes para o emprego das Forças Armadas na garantia da lei e da ordem, dispondo que constitui incumbência do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República prevenir a ocorrência e articular o gerenciamento de crises, inclusive, se necessário, ativando e fazendo operar o Gabinete de Crise.

Portanto, o gerenciamento de crises nada mais é do que a articulação de um grupo de pessoas que juntas tomarão decisões coordenadas em resposta à contingências ocorridas contra a integridade física ou a liberdade de uma pessoa, ou que ameacem as instituições do Estado.

## **2.2 – O gerenciamento de crises na legislação brasileira e no Estado de Goiás.**

O gerenciamento de crises é um aspecto importante na legislação brasileira. As principais crises, reconhecidas na Constituição Federal de 1988, revelam ser aquelas que dão fundamento aos decretos do estado de defesa e estado de sítio, conforme artigos 136 e 137, respectivamente.

De fato, prevê o artigo 136, da Constituição Federal, que:

O Presidente da República pode, ouvidos o Conselho da República e o Conselho de Defesa Nacional, decretar estado de defesa para preservar ou prontamente restabelecer, em locais restritos e determinados, a ordem pública ou a paz social ameaçadas por grave e iminente instabilidade institucional ou atingidas por calamidades de grandes proporções na natureza.

Por sua vez, o artigo 137, da Constituição Federal, estabelece que:

Art. 137. O Presidente da República pode, ouvidos o Conselho da República e o Conselho de Defesa Nacional, solicitar ao Congresso Nacional autorização para decretar o estado de sítio nos casos de:  
I - comoção grave de repercussão nacional ou ocorrência de fatos que comprovem a ineficácia de medida tomada durante o estado de defesa;  
II - declaração de estado de guerra ou resposta à agressão armada estrangeira.

O Decreto n.º 3.897, de 24 de agosto de 2001, regulamentando as diretrizes para o emprego das Forças Armadas na garantia da lei e da ordem, determina que:

Art. 7º Nas hipóteses de emprego das Forças Armadas na garantia da lei e da ordem, constitui incumbência:

.....  
II - do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República:

.....  
c) prevenir a ocorrência e articular o gerenciamento de crises, inclusive, se necessário, ativando e fazendo operar o Gabinete de Crise;

Assim, estado de defesa e estado de sítio são situações em que se organizam medidas destinadas a debelar ameaças à ordem pública ou à paz social, mediante a atuação do Gabinete de Crise, que objetiva, inicialmente, prevenir a ocorrência das crises e, posteriormente, se necessário, ativar as medidas repressivas para fazer cessá-las (SILVA, 1995, p. 695).

A Portaria GSIPR n.º 24, de 7 de agosto de 2003, que aprova os Regimentos Internos do Gabinete da Subchefia Militar e da Secretaria de Acompanhamento e Estudos Institucionais do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República, determina que:

“ANEXO III”.  
REGIMENTO INTERNO DA SECRETARIA DE  
ACOMPANHAMENTO E ESTUDOS INSTITUCIONAIS  
CAPÍTULO I

## DA COMPETÊNCIA

Art. 1º À Secretaria de Acompanhamento e Estudos Institucionais - SAEI, compete:

.....  
VI - acompanhar o andamento de propostas de edição de instrumentos legais e jurídicos, em tramitação na Presidência da República, relacionados com o gerenciamento de crise e com o assentimento prévio;

VII - elaborar estudos e propor medidas para aumentar a eficiência das estruturas envolvidas no gerenciamento de assuntos relacionados com as competências do CDN e da CREDEN;

VIII - articular órgãos e instituições para prevenir ocorrência de crise e coordenar o gerenciamento de crises, em caso de grave e iminente ameaça à estabilidade institucional;

## ..... CAPÍTULO III

### DAS COMPETÊNCIAS DAS ÁREAS

.....  
Art. 4º À Área de Acompanhamento compete:

V - acompanhar o andamento de propostas de edição de instrumentos legais e jurídicos, em tramitação na Presidência da República, relacionados com o gerenciamento de crise;

VI - providenciar a convocação dos membros e organizar os meios necessários à realização das reuniões do CDN e da CREDEN;

VII - manter o banco de dados e atualizar a carta de situação da SAEI, priorizando os temas selecionados como críticos;

VIII - apresentar uma abordagem do assunto aos representantes dos ministérios e órgãos envolvidos no gerenciamento de crise, em sua fase preventiva; ...”

Extraí-se desta Portaria GSIPR n.º 24, de 7 de agosto de 2003, que o Estado busca combater as crises mediante atuações preventivas e repressivas. As primeiras, consistentes na elaboração de legislação específica, na elaboração de estudos e propostas de medidas para aumentar a eficiência das estruturas envolvidas no gerenciamento de crises, bem como articulando órgãos e instituições para prevenir ocorrência de crise, além de manter atualizado o banco de dados de situações críticas e apresentando uma abordagem do assunto aos representantes dos ministérios e órgãos envolvidos no gerenciamento de crises em sua fase preventiva. As segundas, repressivamente, coordenando o gerenciamento de crises mediante o fornecimento de informações essenciais às negociações.

Como enfatiza SANT`ANNA (1999, p. 12):

Gerenciamento de crise não é uma ciência exata, uma panacéia ou um processo rápido e fácil de solução de problemas, pois cada crise apresenta características únicas, exigindo, portanto, soluções individualizadas, que demandam uma cuidadosa análise e reflexão. Crise mal gerenciadas podem acarretar problemas de responsabilidade civil para o Estado, especialmente nos casos em que ocorrem a morte de reféns. A crise é não-seletiva e inesperada. Em outras palavras, ninguém esta imune à ocorrência de uma crise em sua área de atuação e tampouco pode prever quando esse evento vai ocorrer. Sendo assim toda e qualquer organização policial há que estar adremente preparada para o enfrentamento da um evento crítico. Essa ação, onipresente principalmente em conjunturas de liberdades democráticas, faz com que os erros por ventura cometidos pelos órgãos de segurança no gerenciamento de uma crise sejam vistos sob uma lente de aumento. Além disso, a ampla divulgação de tais erros causa um desgaste da confiança do público na organização policial e um constrangimento natural dentro da própria polícia.

No Estado de Goiás, regulamentação da matéria surgiu em agosto de 2002, com o Decreto Estadual n.º 5.642, que dispõe sobre a criação da comissão de gerenciamento de crise, sendo a disciplina de Gerenciamento de Crises incluída nos cursos de formação de policiais a menos de cinco anos.

Determina o Decreto Estadual n.º 5.642/2002, que:

Art. 1.º Fica criada a Comissão de Gerenciamento de Crises, subordinada ao Secretário da Segurança Pública e Justiça, com a finalidade de gerenciar e buscar soluções legais às crises de natureza policial, porventura advindas do sistema de segurança pública do Estado.

Art. 2.º A Comissão de Gerenciamento de Crises será presidida pelo Secretário da Segurança Pública e Justiça e composta pelo Comandante-Geral da Polícia Militar, Diretor-Geral da Polícia Civil e por um Delegado de Polícia Civil e um Oficial da Policial Militar, ambos com formação em curso de gerenciamento de crises.

Dessa forma, no Estado de Goiás, a Comissão de Gerenciamento de Crises encontra-se subordinada ao Secretário da Segurança Pública e Justiça, tendo como objetivo buscar

soluções legais às crises de natureza policial, porventura advindas do sistema de segurança pública do Estado.

O aparato legal que objetiva ordenar o gerenciamento de crises não é obsoleto, como podem pensar os menos desavisados, ao contrário, ao utilizar o Gabinete de Gerenciamento de Crises, o Estado está demonstrando ao agressor que se encontra apto a responder toda e qualquer agressão que venha a se configurar como anormal aos padrões estabelecidos pela sociedade, e tornando clara a sua disposição em reprimir cada quebra de conduta causadora de dano à vida ou às suas instituições.

### **2.3 – As características das crises e o gerenciamento técnico**

As crises possuem as seguintes características: a) repentinas; b) sérias; c) rápidas; e, d) sensacionalistas. Em regra, as crises são repentinas, isto é, não há como prever ou antecipar sua ocorrência, razão pela qual, apesar de súbitas, a trabalho prévio de informações é essencial para evitá-la ou amenizá-la. São geralmente sérias, envolvendo o risco de vidas ou o equilíbrio das instituições governamentais. Em princípio, são rápidas, pois desencadeiam situações que se dinamizam velozmente e com características transitórias. São sensacionalistas, pois a visão do evento que a mídia repassa ao público é emotiva e pode repercutir negativamente em ocorrendo erro no procedimento de gerenciamento da crise.

Assim, a crise não precisa ser necessariamente um transtorno para organismos de segurança, porquanto pode ser qualquer problema que afete a organização, como exemplo, um seqüestro, uma rebelião em presídio, fechamento de rodovias, embates nas reintegrações de posse, etc. Ademais, há problemas que podem ser resolvidos aplicando medidas protocolares comuns e o resultado será perfeitamente previsível, enquanto, há outros que não, como àqueles que se utilizam da influência da mídia na opinião pública.

Para o gerenciamento de crises é necessária uma mínima organização para que se permita identificar as pessoas que detém o poder de decisão. Em geral, recomenda-se que o Gabinete de Crises seja composto por quatro pessoas que devem ter o poder de decisão, possuir grande domínio emocional e, de acordo com o problema, mudar algum de seus membros para melhor adequar suas soluções.

No caso do Gabinete de Crises do Estado de Goiás, como assinalado anteriormente, a Comissão de Gerenciamento de Crises será presidida pelo Secretário da Segurança Pública e Justiça e composta pelo Comandante-Geral da Polícia Militar, Diretor-Geral da Polícia Civil e por um Delegado de Polícia Civil e um Oficial da Policial Militar.

A especialização da coordenação do Gabinete de Crises é exigida em virtude de que a reação deve ser imediata e direta, pois uma resposta rápida pode salvar a vida de pessoas, assim como pelo fato de que a alta direção da equipe de gerenciamento de crises precisa dos fatos rapidamente para responder de forma apropriada e eficiente.

Portanto, como já ocorre no Estado de Goiás, o coordenador do grupo de gerenciamento de crises deve ser o Secretário da Segurança Pública, que acompanhado dos demais integrantes da Comissão de Gerenciamento de Crises poderá concorrer com decisões diretas para a solução do evento crítico. Além destes, aconselha-se que faça parte do Gabinete de Crises pessoas ligadas ao departamento jurídico (Procuradoria), bem assim de especialistas da área, como negociantes, engenheiros (estudo de plantas e estruturas), etc., em cada caso específico.

COSTA (2003, Internet), analisando o crime de extorsão mediante seqüestro e o gerenciamento de crises, afirma que:

Algumas vantagens são perceptíveis ao adotar-se esse tipo de gerenciamento:

O evento será tratado de forma profissional por pessoas experientes no assunto e não influenciadas pelo “stress”, o que permite calcular os riscos e medidas durante o gerenciamento;

Possibilita a utilização de alternativas táticas para a solução, que sejam boas para a instituição e vítimas e ruim para os criminosos. O processo de negociação (primeira alternativa tática) pode ser realizado por integrantes da instituição em conjunto com a polícia. Outros são de competência exclusiva da polícia;

Através da adoção do Gerenciamento Técnico, o tipo de modalidade de crime tende a se reverter. Isso porque os criminosos procuram lucro fácil, rápido e sem trabalho, e o processo de Gerenciamento Técnico pode ser altamente desgastante. Na maioria das vezes, esses bandidos abandonam o evento e são forçados a pensar em outra modalidade de ataque, pelo risco da extorsão mediante seqüestro.

Assim, tão logo uma situação de emergência seja estabelecida, ter-se-á um plano, o qual será aplicado, sendo que todos estão bem treinados naquilo que tem que ser feito.

Escreve BRASILIANO (2003, Internet) que:

Os benefícios do planejamento de contingência (olhar para o futuro na tentativa de antecipar acontecimentos) validaram-no como uma importante ferramenta para qualquer organização ou instituição que precise planejar sua sobrevivência em caso de um evento adverso. Um aspecto especial do planejamento de contingência efetivo é o desenvolvimento de exercícios simulados, os quais propiciam aos participantes a mais próxima dramática experiência no confronto e no manejo de ocorrência grave ou uma real crise.

Não há dúvidas de que a inobservância destes aspectos técnicos poderá trazer riscos indesejáveis para as operações no gerenciamento de crises. Hoje, com as experiências pregressas de casos concretos em todo o mundo, pode-se dizer, com certeza, que a utilização de policiais sem treinamento específico, de acordo com cada caso concreto, é uma opção de alto risco no gerenciamento de crises.

Portanto, é obrigação do Estado fornecer os meios necessários para o treinamento contínuo das equipes que compõem a Comissão do Gerenciamento de Crises, sob pena de

arcar com resultados indesejáveis e extremamente prejudiciais à reputação da polícia e do Estado.

#### **2.4 – A execução dos trabalhos no gerenciamento de crises**

Os trabalhos do Gabinete de Gerenciamento de Crises devem iniciar antes da eclosão da crise, isto é, devem começar com as simulações dos eventos. A equipe precisa conseguir nestas simulações a superação em relação a tudo aquilo que é adverso. Por esta razão, o tempo de reação em uma crise é a coluna mestra do resultado satisfatório. Na verdade, a simulação auxilia enormemente para que a gerenciamento de crises alcance um harmonioso, eficiente, organizado e efetivo resultado com as ocorrências de crises.

Como escreve BRASILIANO (2003, Internet) “o uso regular de exercícios de treinamento simulado é a resposta que a maioria das empresas internacionais têm adotado para assegurar que a eficácia seja plenamente atingida, dentro dos parâmetros do plano de gerenciamento”.

Esta noção não é diferente na segurança pública, sendo comum a criação de equipes táticas de combate ao seqüestro, ao tráfico ilícito de entorpecentes, ao furto de carros, etc., com enorme aproveitamento técnico.

Note-se que cada exercício simulado é único porque todas as situações podem acarretar circunstâncias imprevisíveis e são expostas a riscos diferentes. Destarte, o treinamento dos membros da Comissão de Gerenciamento de Crises permite: a) que estes possam suportar a pressão para dirigir a crise; b) aumentam o conhecimento e compreensão de procedimentos do gerenciamento de crises; c) fornecem aos membros da Comissão suporte técnico aos seus papéis e constrói uma equipe capaz e confiante; d) possibilita rever o

procedimento do gerenciamento de crises e garantir a sua adequação; e) permite identificar fraquezas nas operações; f) possibilita identificar e avaliar planos específicos de contingência; g) torna possível testar comunicações, lugares, equipamentos e contatos no gerenciamento de crises; h) pode-se entender as pressões e exigências do pessoal durante as crises graves; e, i) reassegurar-se de que a Comissão responderá em um tempo eficiente.

Outrossim, cada caso deve receber um tratamento direto e personalizado. Para que isso tenha efeito, uma boa análise de riscos considerará a maioria das possibilidades, inclusive, em casos extremos, a quantidade de perda aceitável.

A Comissão de Gerenciamento de Crises deve reunir-se em um local com boa infraestrutura principalmente para o Secretário da Segurança Pública, uma vez que a este se torna imprescindível um desenvolvimento rápido das decisões tomadas. Para tanto, deve ter ao seu alcance comunicação adequada, equipamento de informática, equipamentos de gravação (áudio e vídeo), todas as informações sobre os envolvidos, além de fácil acesso às informações constantes de bancos de dados sobre o assunto.

Por outro norte, os responsáveis por dirigir a execução dos trabalhos de reação em situação de crise, devem manter informado o participante da Comissão de Gerenciamento de Crises sobre os resultados das decisões e ações aplicadas, pois, se necessário, poderão alterar as perspectivas e direção da negociação.

Observe-se, como exemplo, para o caso específico de seqüestro, deve haver ainda a figura de um negociador, que não deve pertencer ao grupo de gerenciamento de crise, não deve ter autonomia para tomar decisões e, principalmente, não deve ser amigo da família da vítima e possuir conhecimento do linguajar usado pelos marginais.

### **3 - EXPERIÊNCIAS DESENVOLVIDAS NA ÁREA DO 8.º CRPM**

Em situações de crise na segurança pública é comuns autoridades civis, diretores de organizações privadas, comandantes de organizações policiais e os próprios policiais comparecerem no local destas ocorrências e de forma inadvertida e não-intencional, mas sim por puro despreparo técnico no assunto, passarem a querer resolver a situação baseado no empirismo e na pura sorte, fatores estes que, quase na totalidade, transformam uma ocorrência de alta complexidade, não raras vezes, em um acúmulo de procedimentos e comportamentos intuitivos, excluindo-se todo o profissionalismo que deveria existir em tais casos, como profissionais de segurança pública.

Assim, qualificar o profissional da área de segurança pública para analisar e gerenciar as situações de crises, capacitando-o a identificar e utilizar, frente às alternativas de solução, os procedimentos operacionais e os meios táticos adequados, torna-se necessário e a isso se dá o nome de gerenciamento de crises.

Portanto, deve-se trabalhar para que o gerenciamento de crise seja o mais técnico possível.

Na administração das crises deve haver resposta de emergência, isto é, reação ordenada e planejada para um evento de emergência com o propósito de salvar vidas e a propriedade. Um plano identifica e minimiza as vulnerabilidades, minimiza as perdas, assegura uma estabilidade social.

O plano de contingência é um conjunto de procedimentos, inventários de recursos disponíveis, mapas, croquis específicos, fluxograma de processos, glossário de termos e plano de acionamento (colaboradores, terceiros, especialistas, autoridades e participantes do plano de auxílio mútuo), que serão chamados antes e ou durante e ou depois da ocorrência da crise.

Uma seqüência de ações para elaboração do plano deve ser observa: a) designação de um coordenador de emergência; b) designação de uma estrutura organizacional; c) elaboração das políticas de segurança; d) desenvolvimento da análise de risco; e) mapeamento dos processos críticos e não críticos; f) definição da emergência para cada processa; g) análise de impacto no caso de concretização do sinistro; h) elaboração de rotinas de recuperação; i) fazer os inventários dos recursos, próprios ou não, para realizar as operações; j) formalização dos planos; k) definição de responsabilidades específicas; l) plano de abandono das áreas de uma forma ordenada, rápida e segura; m) programa de capacitação dos envolvidos, inclusive com simulados;

Dessa forma, o objetivo do plano é concentrar-se na solução dos problemas e evitar que uma crise se transforme em uma catástrofe, por exemplo, sobre o enfoque de direção defensiva, todo acidente de trânsito se inicia em uma contravenção de trânsito e pela perspectiva de segurança contra incêndio, todo grande incêndio se inicia em um pequeno foco.

As preparações do gerenciamento de crises não serão nunca o mais importante aspecto dos serviços de segurança pública. Contudo, devem ser levadas a sério. Manuais de gerenciamento de sinistros e planos emergenciais não devem ser guardados na gaveta. Observe-se que a segurança pública não é igual às empresas privadas, que podem pagar por assessoria de segurança em momento de crises. Assim, exercícios regulares simulados, talvez

um por ano, são o melhor meio de manter a equipe familiarizada com os procedimentos de gerenciamento de crises.

No entanto, como mencionado anteriormente, o gerenciamento de crises na segurança pública não se limita aos casos isolados em que se deve dar uma resposta imediata ao problema, como ocorre em um seqüestro, pois os problemas podem ser crônicos e estarem inseridos na própria corporação militar que cuida da segurança pública ostensiva.

Assim, o combate à criminalidade, muitas vezes não depende somente de efetivo e melhores condições de trabalho, mas também de muita criatividade e perseverança em tentar mudar certos paradigmas.

Com efeito, no ano de 1999, ao assumir o comando do 15.º BPM em Jataí, Estado de Goiás, o autor do presente estudo, Jovair Fernandes da Cunha, constatou, inicialmente, que o efetivo estava deficiente e o número de ocorrências era muito alto. Verificou-se, também, que o oficial que prestava serviços durante o dia era o CPU, que não acompanhava o desenrolar das ocorrências, porque também era chefe de seção. Os coponistas eram quase todos soldados, não tendo praticamente nenhuma autoridade sobre os demais que trabalhavam nas viaturas, muitas vezes cabos e até sargentos, em uma absurda subversão de funções, ou seja, soldados na função de graduados e vice-versa. As reclamações da população eram expressivas, principalmente por maus tratos de PMs no atendimento de ocorrências. Observou-se, ainda, que não havia um oficial de patrulhamento acompanhando as ocorrências, sendo que o número de oficiais, nove ao todo, era suficiente para a realização dos serviços. No horário de expediente, atentava-se que os oficiais não tinham muito serviço, sendo que ficavam ociosos nos corredores do quartel. Também não tinha CPU a noite.

Diante da situação em crise, e de tantas reclamações por parte da sociedade, que afirmava estar faltando policiamento em toda a cidade, tomou-se as seguintes decisões: a)

realização de uma reunião com os Oficiais; b) escala de quatro CPUs, sendo dois diurno e dois noturno, exigindo dos Oficiais que acompanhassem todas as ocorrências, sem exceção, e que os mesmos deveriam ficar o tempo todo no trabalho externo, acompanhando as viaturas operacionais, sendo que o retorno ao quartel se daria apenas quando fossem chamados, e os que fossem trabalhar a noite deveriam realizar o trabalho ininterruptamente, pois estariam dispensados das funções administrativas e tinham suas folgas asseguradas, assim como o restante da tropa; c) direcionou-se as funções administrativas para o restante dos oficiais, que além de serem chefes de seções, também trabalhariam como oficial de dia, auxiliando no serviço operacional, caso fosse necessário; d) orientação de que os CPUs tinham autonomia para fazerem operações, bem como para deslocarem as viaturas para locais e regiões onde estes julgassem serem mais necessárias; e) substituição dos coponista, que eram soldados, por graduados, objetivando dar ordens repassadas, com a conseqüente celeridade no desenvolvimento das ações.

Diante destas medidas, notou-se que a crise, instalada há bastante tempo, foi solucionada sem maiores transtornos, tendo o número de ocorrências diminuídas sensivelmente. A população não mais reclamava de maus tratos em relação às abordagens de policiais nas ruas, pois, anteriormente, devido a falta de acompanhamento das ocorrências por parte dos CPUs, alguns policiais abordavam as pessoas e as maltratavam.

Assim, com a presença constante do oficial CPU fiscalizando o serviço e dando apoio nas ocorrências de vulto, a tropa sentiu mais segurança para agir, principalmente os policiais realmente interessados em prestar um bom trabalho (a maioria), vindo até a induzir àqueles policiais indisciplinados, que praticavam abusos de autoridade, a mudar a forma de agir, contribuindo para um serviço de qualidade.

Uma outra situação de crise na segurança pública foi encontrada na cidade de Rio Verde, Estado de Goiás. Com efeito, a partir de 1998 a cidade tem passado por uma transformação econômica, com a introdução de indústrias de grande porte. Dessa forma, devido à pujança econômica e ao ritmo acelerado de crescimento, e também as constantes matérias veiculadas pela mídia em nível nacional, retratando uma realidade, em que a cidade é uma das que mais oferece condições favoráveis para morar, trabalhar e fazer futuro, realidade esta não muito condizente com a que se divulgou.

Contudo, com a divulgação de que Rio Verde tem se sobressaído economicamente, multidões de pessoas têm migrado a cada ano, umas em busca de melhores condições de vida, de emprego ou de um trabalho que lhe seja mais compensatório e em melhores condições.

Como não poderia deixar de ocorrer, atrás do desenvolvimento econômico vêm os indivíduos acostumados ao ganho fácil, através de suas ações materializadas nos estelionatos, assaltos, roubos, etc. Também, com a chegada de um grande número de pessoas, onde a maioria não consegue trabalho, ficando ociosos, principalmente nas periferias, sem nenhuma condição de vida, acabam por entrar na criminalidade, com a prática de delitos para sobreviverem.

Com isso, nos últimos anos a criminalidade havia aumentado na cidade de Rio Verde. Vários delitos de vulto começaram a ocorrer na cidade, exigindo resposta enérgica. As ocorrências de delito contra o patrimônio aumentavam assustadoramente, e as ocorrências de crimes contra as pessoas cresciam quase da mesma forma. A crise de segurança estava instalada e a cobrança da sociedade era expressiva.

Diante da crise foram tomadas várias medidas no sentido de tentar reverter o quadro caótico que havia sido instalado na cidade de Rio Verde. Primeiro, procurou-se reunir as

autoridades públicas e expor todas as idéias que poderiam ser aplicadas na solução dos problemas, solicitando destas autoridades o necessário apoio e parcerias, para que o projeto de redirecionamento das ações fosse colocado em prática.

De imediato, a Prefeitura Municipal, através de seu mandatário, adquiriu algumas viaturas e motos para aumentar o número de veículos em patrulhamento nas ruas, inibindo assim as ações dos marginais.

Com a inauguração do presídio regional, foi possível oferecer um número maior de vagas para recolher os condenados, possibilitando melhores condições para que os magistrados pudessem aplicar a lei, tendo em vista que no presídio velho não havia celas suficientes, onde os presos ficavam amontoados, resultando em constantes fugas e colocando em risco a população da cidade, principalmente os circunvizinhos, pois a cadeia pública esta localizada no centro da cidade.

Internamente, na Polícia Militar, foi realizado um esforço concentrado, onde alguns Postos Policiais Militares (PPMs) foram fechados e a máquina administrativa enxugada, aumentando o número de policiais e viaturas nas ruas, que passaram de cinco viaturas por turno de trabalho, para oito a dez.

Aliado a tudo isso, foram desenvolvidas ações constantes em abordagens, barreiras e blitz e um afrontamento maior aos bandidos de alta periculosidade, tirando de circulação vários destes. Implantou-se, também, um outro tipo de policiamento que até então ainda não havia sido praticado na região, isto é, a instalação do GPT MOTOS, com equipes de policiais armados e bem equipados, e com uma maior flexibilidade de ação e movimentação no patrulhamento da área central, vindo com isso a inibir sensivelmente a ação dos marginais naquela área. Desenvolveu-se, ainda, treinamento quase que diário para a tropa especializada, com uma maior qualificação para que estes pudessem desenvolver o trabalho com mais

técnica e aproveitamento, dando, portanto, um maior número de respostas positivas das ações desenvolvidas.

Outra medida para conter a criminalidade, desta feita, nas escolas da cidade de Rio Verde, que era um tanto quanto alarmante, onde meliantes, usando o oportunismo e da falta de policiamento, assediavam estudantes para a prática de crimes, principalmente no tráfico e no uso de drogas, bem como aliciamento de menores para a prostituição e outros delitos, foram buscas mediante a realização de convênios entre a Polícia Militar e a Prefeitura Municipal.

Diante da situação, procurou-se buscar parcerias nos seguimentos organizados e, principalmente, perante o Poder Público municipal, com elaboração de convênios entre a Polícia Militar e a Prefeitura Municipal de Rio Verde, ficando acertado que haveria dois policiais militares de serviço em cada escola do Município.

Os reflexos do gerenciamento de crises foram expressivos, haja vista que em curto espaço de tempo a questão da criminalidade nas escolas fora sistematicamente reduzida, uma vez que o policiamento fardado, atuando dentro das escolas, não dava a mínima oportunidade para que os infratores pudessem agir nas imediações e até mesmo no interior dos estabelecimentos escolares, como agiam anteriormente. Veículos com som alto e grupos de pessoas desocupadas eram convidadas a se afastarem das proximidades dos recintos escolares, como também vendedores ambulantes nas imediações das escolas eram constantemente fiscalizados e advertidos quanto à venda de bebidas alcoólicas e cigarros para estudantes menores de idade.

Outra situação que muito contribuiu para o êxito dessas ações foi o alto índice de motivação dos policiais militares empregados no convênio, que em seus horários de folga, poderiam aumentar sua renda familiar, mediante escala extra, estando as mesmas amparadas

pelo Estado, em caso de ocorrência de incidente, uma vez que todos os seus direitos estão assegurados com a homologação do convênio.

Um outro aspecto relevante a ser observado foi a grande satisfação apresentada por parte dos diretores, professores e pais de alunos, demonstrada em reunião pública com a participação de inúmeros seguimentos da sociedade rio-verdense, que agradeciam a Polícia Militar e ao Poder Público municipal pela tranquilidade e a segurança daquela coletividade. Na reunião foram citados que não mais ocorrem fatos tais como: agressões por parte de alunos à professores, alunos que desobedeciam regras internas, onde entravam e saíam sem dar satisfação a ninguém, alunos que adentravam em sala de aula portando bebidas alcoólicas, etc.

Assim, em uma análise de tudo o que foi exposto, pode-se dizer que a crise de segurança que havia sido instalada na cidade de Rio Verde foi solucionada, pois não se vê falar em ocorrências de vulto na cidade, isto é, aquelas que causam um temor maior na sociedade. Anteriormente registravam-se até quarenta ocorrências diárias, muitas delas de vulto. Hoje, registram-se uma média de cinco ocorrências diariamente e as de vulto raramente ocorrem. Desta forma, a crise foi resolvida e o que se extrai dela é que a segurança se faz com homens preparados e viaturas em número suficiente nas ruas, pois, do contrário, a segurança sempre será insatisfatória, e a sociedade sempre irá reclamar, aliás, com toda razão.

#### **4 - CONCLUSÕES**

Quando ocorre uma crise com o Estado, interna ou externa, ou um desastre, não importa sua magnitude, as funções críticas do Estado se vêem gravemente afetadas. O impacto sobre as pessoas e nos negócios do Estado depende de quão preparado está o Estado para responder à crise ou emergência.

O mesmo ocorre na Segurança Pública, principalmente quando existem vidas em perigo. Dessa forma, o planejamento é essencial para reverter os efeitos da crise, objetivando contornar os obstáculos e utilizar a melhor estratégia em caso de concretização da crise.

A luz da doutrina especializada, qualquer tarefa de gerenciamento de crise tem duplo objetivo que prioritariamente são: preservar a vida e aplicar a lei. Estes dois objetivos significam que a preservação da vida deve estar, para os responsáveis pelo gerenciamento de um evento crítico, acima da própria aplicação da lei. A sua aplicação pode esperar até que sejam presos os perpetradores da crise, ao passo que a perda da vida é irreparável.

Como dito anteriormente, a crise é não-seletiva, ou seja, nenhuma comunidade está imune a ela e a polícia devem prever a ocorrência de uma crise em sua área de atuação, devendo toda a organização policial estar preparada para o enfrentamento de um evento crítico.

Não se admite, hoje, que o assunto crise seja tratado de uma forma improvisada pelos diversos segmentos da polícia, uma vez que existe vasta doutrina nacional e internacional que

fixam parâmetros de comportamentos e disciplinam a atuação conjunta das polícias, sendo dever do Estado treinar policiais nas diversas especialidades que a contingência poderá exigir, objetivando uma abordagem de caráter científico ao problema.

Dessa maneira, o gerenciamento das crises deverá ser realizado por policiais preparados, que agirão de acordo com procedimentos preestabelecidos e exaustivamente simulados, objetivando a preservação de vidas e a aplicação da lei.

É de suma importância a organização policial estar capacitada para o gerenciamento de crises, priorizando a negociação, pois a sociedade tem uma expectativa quanto à resolução do problema e cobra a ação adequada, sempre com a preservação da vida.

Assim, todo plano de segurança deve contemplar quatro fatores: a) proteção às vidas humanas; b) proteção à propriedade; c) anulação da ameaça; e d) recuperar e estudar as ameaças e evidências.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEMANNI, Roberto Luiz & ELMIR, Mário Massouh. “Dissuasión y crisis”. **Revista Enteléquia**, n.º 98, ano 1996.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: referências elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 27. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

BRASIL. **Decreto n.º 25.389, de 23 de fevereiro de 1999**. Cria a Comissão de Gerenciamento de Crises do Estado do Ceará.

BRASIL. **Decreto n.º 3.897, de 24 de agosto de 2001**. Fixa as diretrizes para o emprego das Forças Armadas na garantia da lei e da ordem.

BRASIL. **Decreto n.º 5.642, de 19 de agosto de 2000**. 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 rebelião em presídios e autoras, do Estado de Goiás.

BRASIL. **Ministério da Justiça**. Gerenciamento de Crises. São Paulo: A Força Policial, 1996.

BRASIL. **Portaria GSIPR n.º 24, de 7 de agosto de 2003**. Aprova os Regimentos Internos do Gabinete da Subchefia Militar e da Secretaria de Acompanhamento e Estudos Institucionais do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República.

BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro. A Importância do Treinamento Gerencial para as Situações de Crise. **Jornal Segurança**, São Paulo, 22 maio 2004. Disponível em: [http://www.jseg.net/patrimonial\\_73.htm](http://www.jseg.net/patrimonial_73.htm)

COSTA, Roberto Zapotoczny. Extorsão mediante seqüestro e gerenciamento de crises - Parte final: Como as crises podem ser administradas em casos de seqüestro. **Jornal Segurança**, São Paulo, 03 fev. 2004. Disponível em: [http://www.jseg.net/ed110/prevencao\\_110.htm](http://www.jseg.net/ed110/prevencao_110.htm). Acesso em: 05 ago. 2004.

FERREIRA, Soraia de Carvalho. **Guia Prático de Apresentação de Trabalhos Técnico-científicos**. Jataí: Gráfica Caiapó, 2003.

SANT`ANNA, Neto Aurélio. **Negociação em ocorrência com reféns**: aspectos psicológicos envolvidos. Vitória, ES. Originariamente apresentada como Monografia de Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO), CAES, PMESP, 1999.

SILVA, José Afonso da. **Curso de Direito Constitucional**. 10. ed. São Paulo: Malheiros, 1994. 820 p.