

Polícia Militar do Estado de São Paulo
Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores
Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais

GERENCIAMENTO DE CRISES:

Negociação e atuação de Grupos Especiais de Polícia
na solução de eventos críticos

Capitão PM Wanderley Mascarenhas de Souza

São Paulo

1995

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO
CENTRO DE APERFEIÇOAMENTO E ESTUDOS SUPERIORES
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS - II/95
CAO-II/95

1092
02

GERENCIAMENTO DE CRISES:

Negociação e atuação de Grupos Especiais de Polícia na solução de eventos críticos

CAP PM WANDERLEY MASCARENHAS DE SOUZA

**Monografia apresentada ao Curso de Aperfeiçoamento de
Oficiais da Polícia Militar do Estado de São Paulo**
Orientador: PERCIVAL DE SOUZA

São Paulo

1995

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO
CENTRO DE APERFEIÇOAMENTO E ESTUDOS SUPERIORES
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS
CAO-II/95

GERENCIAMENTO DE CRISES:
Negociação e atuação de Grupos Especiais de Polícia na solução de eventos críticos
CAP PM WANDERLEY MASCARENHAS DE SOUZA

São Paulo
1995

PREFÁCIO

A MONTAGEM DO TEATRO DE OPERAÇÕES

por Percival de Souza¹

Múcio Sévola - centurião de Roma - colocou sua mão num brazeiro deixando que se consumisse para castigá-la por ter errado o golpe com sua espada. Os atos de bravura dos legionários romanos saltam do passado para o nosso presente, quando temos que lembrar as características de um militar de escol.

Fui lembrar esse episódio de Múcio Sévola, passado há muitas centúrias, porque, hoje, estamos diante de um componente da Polícia Militar de São Paulo, ex-comandante do Grupo de Ações Táticas Especiais (GATE), que neste CAO-II/95 apresenta a sua monografia, fruto de vasta experiência profissional, cursos de aperfeiçoamento e um conhecimento prático de situações - ou gerenciamento de crises, como se intitula seu trabalho acadêmico. sem medo de errar, direi que o capitão PM Wanderley Mascarenhas de Souza lembra a imagem de um novo legionário romano, incorporado ao presente, que não errou nenhum golpe; pelo contrário, acertou durante o seu período de comando todas as ações. Mas, se errado tivesse, teria a mesma coragem do centurião romano, porque ambos - um no passado remoto, outro neste presente - possuem as mesmas características do verdadeiro militar.

A monografia, que tenho a honra de prefaciá-la, mostra que as corporações, como os indivíduos, têm o seu momento de verdade. Este trabalho representa exatamente um desses momentos, pois mostra o que é necessário para compor um grupo, necessariamente de elite, preparando com esmero cada um dos seus integrantes para o culto da moral e do civismo; da fé, do exemplo e do sacrifício, da honra e do dever. O capitão Mascarenhas conhece, e muito bem, a realidade da vida militar. Não apenas pelo conhecimento teórico, mas completado pela experiência pessoal, pelo espírito do sacrifício e pelo anseio de bem servir.

Conheci-o comandante. É um comandante, quando possui ideais elevados e se

¹ Jornalista e escritor; criminólogo, colunista do Jornal da Tarde, conferencista no Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores (CAES) da Polícia Militar de São Paulo.

empenha com realizações construtivas, pensa antes de mais nada no comandado, a célula viva do seu comando, e que está a ele indissolivelmente unido. E só conquista a sua confiança porque com ele se identifica. É assim que se comanda o GATE.

O Comando é antes de tudo um pensamento concreto, criado pela reta razão e sustentado por um ato de fé. Os que não acreditam na sua doutrina não convencem os seus comandados. É assim que se faz doutrina no GATE.

Essas considerações parecem-me necessárias porque esta monografia trata de um tema atualíssimo, com fatos que ensejam treinamento e comparações, e que devem ser tratados de maneira estritamente profissional. Nesse sentido, creio que a monografia do capitão Mascarenhas se transforma, desde já, num vade-mecum que deve servir para os grupos especiais que, qualquer que sejam os seus nomes e siglas de identificação, têm uma missão a cumprir que exige capacidade, precisão e consciência dos riscos.

O que não se deve fazer está registrado aqui.

O que se deve fazer está explicado, didática e pedagogicamente.

Preservando vidas e aplicando a lei e tendo como palco o teatro de operações, o executivo da Polícia, explica o capitão Mascarenhas, alerta sobre a necessidade de se definir responsabilidades para evitar problemas claramente demonstrados. Parâmetros éticos, riscos, possibilidade de empregar força letal são minuciosamente apreciados. Casos que se lamenta também são lembrados, para extrair deles preciosas lições excludentes de vaidade, empirismo e amadorismo.

O FBI é citado com frequência no presente trabalho. Ele nasceu com o lendário Edgard Hoover, por meio século diretor do Federal Bureau of Investigation, passando por oito presidentes americanos e dando ao órgão a fama de polícia mais eficiente e respeitada do mundo. A Academia do FBI fica em Quântico, Virgínia, onde são treinados 500 novos agentes a cada ano, 1.000 da Academia Nacional e 200 agentes do DEA, o Drugs Enforcement Administration.

A Swat, da qual encontraremos referência nesta monografia, foi criada pelo ex-chefe de Polícia de Los Angeles, Daryl Gates. Ele se perguntou, em 1972, após os atos terroristas de Munique:

- Estão as nossas Polícias preparadas para isso?

Podemos repetir a pergunta em situações diferentes na virada do século.

Na verdade, Swat é um conceito de Polícia baseado na premissa de que um seleto grupo, altamente motivado e bem condicionado, formado por policiais voluntários, especialmente equipados e treinados pode eficazmente reduzir o risco associado a uma situação de emergência. Qualquer semelhança não é mera coincidência.

Aliás, o FBI possui o HRT (Hostage Rescue Team), considerado nada mais, nada menos, do que a Swat das Swats, que se divide em três grupos: um, que fica em stand by (preparado para agir); o segundo em descanso e o terceiro treinando. É bom saber e compreender os padrões adotados por uma Polícia de primeiro mundo para aproveitar melhor a leitura da monografia do capitão Mascarenhas e aprender com ela. Também é oportuno registrar que a Polícia norte-americana inspirou-se no modelo inglês de Robert Peel, considerado o pai da polícia moderna (comunitária, inclusive), começando a formar-se logo depois da independência das 13 colônias da Inglaterra.

Inspirado, portanto, nessa fonte da melhor qualidade, o capitão Mascarenhas faz as necessárias adequações para a nossa realidade, onde se vivem situações em que se exige, cada vez mais, não só saber o que fazer, mas como fazer. A monografia aponta os palpites que devem ser evitados, os problemas da transformação do teatro de operações em palcos de exibicionismo, chegando também a definir, com impecável clareza, os efeitos da chamada Síndrome de Estocolmo, que pode afetar não só vítimas e reféns, como corações e mentes.

A Polícia Militar precisava deste trabalho. A lacuna agora está preenchida. Sendo o GATE uma realidade acoplada ao 3º BPChq, e estando afetas a ele missões específicas, resta aproveitar o know-how acumulado, aperfeiçoando-o e corrigindo alguns erros traumatizantes em operações desse tipo e que aqui estão consignados, ad perpetuam in memoriam.

Quem não perguntar, não quer saber, como ensinou o padre Vieira num dos seus magistrais sermões. Tática: quem não quer saber, quer errar. Este trabalho possui, entre as suas virtudes, uma que é fundamental: ajudar os grupos especiais da Polícia Militar a acertar sempre.

SUMÁRIO

RESUMO	4
INTRODUÇÃO	5
1. PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DO GERENCIAMENTO DE CRISE	10
1.1 CRISE OU EVENTO CRÍTICO.....	10
1.2 CARACTERÍSTICAS DE CRISE.....	11
1.3 GERENCIAMENTO DA CRISE.....	13
1.4 OBJETIVOS FUNDAMENTAIS.....	16
1.5 CRITÉRIOS DE AÇÃO.....	17
2. CLASSIFICAÇÃO DOS GRAUS DE RISCO OU AMEAÇA REPRESENTADA PELO EVENTO E NÍVEIS DE RESPOSTA	27
2.1 GRAUS DE RISCO.....	27
2.2 ELEMENTOS ESSENCIAIS DE INFORMAÇÃO.....	29
2.3 NÍVEIS DE RESPOSTA.....	31
2.4 FONTES DE INFORMAÇÃO.....	34
2.5 TIPOLOGIA DOS CAUSADORES DA CRISE E GRADAÇÃO DA SUA PERICULOSIDADE.....	35
3. PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE CRISE	42
3.1 MEDIDAS INICIAIS DE CONTROLE E CONDUÇÃO DA CRISE.....	42
3.2 ELEMENTOS OPERACIONAIS ESSENCIAIS.....	44
3.2.1 O EXECUTIVO DE POLÍCIA.....	44
3.2.2 O NEGOCIADOR.....	46
3.2.3 O GRUPO TÁTICO ESPECIAL.....	64
3.3 SOLUÇÕES POLICIAIS PARA O EVENTO CRÍTICO.....	80
3.3.1 NEGOCIAÇÃO OU SOLUÇÃO NEGOCIADA.....	80
3.3.2 USO DE FORÇA LETAL OU SOLUÇÃO TÁTICA.....	84

3.3.3 EPÍLOGO DOS EVENTOS CRÍTICOS.....	86
4. DIAGNOSE DO PROCESSO GERENCIAL NOS ORGANISMOS	
POLICIAIS DO BRASIL.....	87
4.1 PROPOSTA DE MODELO GERENCIAL.....	93
4.2 ÁREA DE ATUAÇÃO DA POLÍCIA MILITAR.....	96
CONCLUSÃO.....	99
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	104
APÊNDICES.....	108

RESUMO

O tema proposto visa criar uma nova postura nos organismos policiais no trato das ocorrências críticas. bem como, servir de orientação para os executivos de polícia. Os termos crise e gerenciamento de crises são relativamente novos no meio policial brasileiro sendo a sua compreensão fundamental para o entendimento do trabalho. Por isto, o primeiro capítulo foi destinado à sua explicação. Nos capítulos seguintes, demonstrou-se, através de pesquisa e estudo comparado das recentes crises ocorridas, que existe grande diversidade de tratamento nestas situações entre as instituições policiais, podendo-se afirmar que os resultados são sentidos imediatamente pela polícia e pelo Estado. A ausência de métodos padrão para resolver a crise exigiu que se buscasse apoio na doutrina do FBI. Apesar destas limitações e da complexidade do assunto a pesquisa apresenta um modelo de processo gerencial para a polícia brasileira e, ainda, sugere medidas para consolidar as técnicas de gerenciamento de crises, tudo isto, a cargo das Secretarias Estaduais de Segurança Pública.

INTRODUÇÃO

O gerenciamento de crise é um tema novo na atividade policial brasileira.

Não só o assunto crise tem sido tratado de uma forma improvisada pelos diversos seguimentos da polícia brasileira, como também verifica-se que inexistente uma doutrina de trabalho que pretenda dar ao problema uma abordagem de caráter científico, evitando-se assim atitudes e desempenhos tipicamente amadoristas.

Genericamente, o gerenciamento de crise vinha sendo realizado de uma forma não ortodoxa, confiando que estava à capacidade de improvisação, ao bom senso e - porque não dizer - ao “jeitinho” ou à habilidade individual da autoridade policial encarregada de solucionar as situações de crise, até bem pouco tempo um tanto quanto esporádicas dentro da realidade criminal brasileira.

Exemplos desse tratamento não faltam na crônica policial. A interferência da mídia, de pessoas não habilitadas e até de “curiosos” na administração da crise colocam em risco a imagem e a credibilidade da polícia.

No FBI e em quase todas as polícias norte-americanas o gerenciamento de crise já vem há mais de duas décadas recebendo o tratamento científico, estando atualmente a matéria consolidada em bases doutrinárias.

Nas Academias de Polícia dos EUA, o tema é disciplina de grande importância, tanto nos cursos de formação como nos cursos de especialização de policiais. Nenhum executivo de polícia daquele país deixou de ter algum contato com esse assunto.

E o resultado dessa política é que as crises são tratadas de uma maneira quase uniforme, verificando-se, que apesar das diferenças de legislação de um Estado para outro, as organizações policiais (não importa qual seja a sua natureza) adotam uma mesma doutrina de trabalho com relação a esse assunto e, o que é mais importante, falando uma mesma linguagem.

No Brasil, como nos demais países do mundo, as situações de crise cresceram assustadoramente, com uma amplificação considerável de sua periculosidade, exigindo, portanto, que as

organizações policiais se preparem adequadamente para enfrentar tal realidade.

Após uma pesquisa nas Secretarias de Segurança Pública de quinze Estados brasileiros, para saber se existia uma doutrina de gerenciamento de crise, verificou-se que sua quase totalidade ainda não atingiu tal nível, mas preocupa-se com o assunto. Principalmente, porque consideram que as conseqüências de uma má administração de crise serão imediatamente sentidas pela polícia e pelo estado.

Em resposta a essa diagnose, sugere-se um modelo gerencial para as organizações policiais brasileiras, com o objetivo de criar um padrão de postura para os casos de gerenciamento de crise.

Com este enfoque, o presente trabalho procurará, pelo método dedutivo, mostrar que é imperioso e do melhor alvitre, adotar medidas com vista a dar ao gerenciamento de crise o tratamento estratégico e doutrinário que o assunto exige, através das Secretarias Estaduais de Segurança Pública.

Os princípios básicos do gerenciamento de crise são apresentados na primeira parte da pesquisa. Em razão, exatamente da falta destes preceitos no cenário nacional, buscou-se apoio na literatura policial norte-americana, postulada na observação comportamental dos executivos de polícia frente às situações de crise.

A segunda parte classifica os graus de risco ou ameaça representada pelo evento crítico, bem como, indica os respectivos níveis de resposta. Apresenta, ainda, a tipologia dos causadores da crise e a gradação da sua periculosidade.

O processo de gerenciamento de crise é abordado na terceira parte, que elenca os elementos operacionais essenciais a saber: o executivo de polícia, o negociador e o grupo tático especial. A seguir, estuda as soluções policiais para o evento crítico, bem como, mostra o epílogo das situações de crise. Tece, ainda, breve comentário sobre o Grupo de Ações Táticas Especiais (GATE), da Polícia Militar do Estado de São Paulo.

A quarta parte mostra a pesquisa e os resultados da diagnose do processo gerencial nos organismos policiais do Brasil. Apresenta um modelo gerencial e cita a área de atuação da Polícia Militar no processo de gerenciamento de crise.

A conclusão reforça a argumentação e propõe mecanismos para consolidar a técnica de gerenciamento de crise, tendo como parâmetros a doutrina, o bom senso, o profissionalismo e, principalmente, a preservação da vida e a aplicação da lei.

1. PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DO GERENCIAMENTO DE CRISE

No estudo do Gerenciamento de Crises, como em qualquer outro ramo do conhecimento científico, há necessidade do estabelecimento de certos princípios básicos e definições para uma maior uniformidade doutrinária.

O primeiro desses preceitos a ser abordado é definição de **crise**.

1.1 A CRISE OU EVENTO CRÍTICO

A Academia Nacional do FBI define crise como:

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

Observe-se que na definição acima foi reforçada a expressão “da polícia”, numa clara alusão ao fato de que a responsabilidade de gerenciar e solucionar as situações de crise é exclusivamente da polícia. A utilização de religiosos, psicólogos, elementos da mídia e outros na condução e resolução de crises é inteiramente inconcebível, apesar de inúmeros precedentes, principalmente na recente crônica policial brasileira.

Tais deturpações, além de comprometerem a confiabilidade e a imagem dos organismos policiais, trazem implicações e conseqüências jurídicas imprevisíveis, principalmente no âmbito da responsabilidade civil do Estado, conforme se verá mais adiante.

Definido o que seja **crise**, é muito importante que se enumerem as suas características essenciais.

1.2 CARACTERÍSTICAS DA CRISE

Toda crise apresenta as seguintes características:

1. Imprevisibilidade;



2. Compressão de tempo (urgência);
3. Ameaça de vida; e
4. Necessidade de:
 - a) Postura organizacional não rotineira;
 - b) Planejamento analítico especial e capacidade de implementação; e
 - c) Considerações legais especiais.

Dessas características, é importante salientar que, de acordo com a doutrina do FBI, a **ameaça de vida** configura-se como componente do evento crítico, mesmo quando a vida em risco é a do próprio indivíduo causador da crise. Assim, por exemplo, se alguém ameaça se jogar de um prédio, buscando suicidar-se, essa situação é caracterizada como uma crise, ainda que inexistam outras vidas em perigo.

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

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

Finalmente, com relação às **considerações legais especiais** exigidas pelos eventos críticos, cabe ressaltar que, além de reflexos sobre temas como estado de necessidade, legítima defesa, estrito cumprimento do dever legal, responsabilidade civil, etc., o aspecto da competência para atuar é aquele que primeiro vem à baila, ao se ter notícia do desencadeamento de uma crise. “Quem ficará encarregado do gerenciamento?”_ é o primeiro e o mais urgente questionamento a ser feito, sendo muito importante na sua solução um perfeito entrosamento entre as autoridades responsáveis pelas organizações policiais envolvidas.

1.3 GERENCIAMENTO DE CRISE

A Academia Nacional do FBI adota a seguinte definição:



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

O Gerenciamento de Crises pode ser descrito como um processo racional e analítico de resolver problemas baseado em probabilidades.

Trata-se de uma ciência que deve lidar, sob uma tremenda compressão de tempo, com os mais complexos problemas sociais, econômicos, políticos, ideológicos da humanidade, nos momentos mais perigosos de sua evolução, isto é, **quanto eles se manifestam em termos descritivos.**

É importante lembrar que o Gerenciamento de Crises não é uma ciência exata, uma panacéia com 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.

Cabe agora fazer a seguinte indagação:

- Por que a capacidade de gerenciamento de crises é necessária para todas as organizações policiais?

Há três razões para isso.

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

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

Em São Paulo, ficou célebre a ação movida pelos Caringi contra o Estado, em virtude da morte de um dos membros daquela família num caso de uma crise mal conduzida (segundo os familiares), pela Polícia Militar.

Em segundo lugar, a crise é **não seletiva e inesperada**. Em outras palavras, ninguém está imune à ocorrência de uma crise em sua área de atuação e tampouco pode prever quando esse

(3)

evento vai ocorrer. Sendo assim, toda e qualquer organização policial há que estar adequadamente preparada para o enfrentamento de um evento crítico.

Finalmente, a **ação da mídia** durante os eventos críticos.

1.4 OBJETIVOS FUNDAMENTAIS

Qualquer tarefa de Gerenciamento de Crises tem duplo objetivo:

- a) **Preservar Vidas;** e
- b) **Aplicar a Lei.**

Esses dois objetivos estão enumerados numa ordem rigorosamente axiológica. Isto significa que a preservação de vidas deve estar, para os responsáveis pelo gerenciamento de um evento crítico, acima da própria aplicação da lei. E dentre as vidas a serem preservadas, as das pessoas inocentes tem absoluta prioridade.

A crônica policial tem demonstrado que, em muitos casos, optando por preservar vidas inocentes, mesmo quando isso contribuía para uma momentânea fuga ou vitória dos elementos causadores da crise, os responsáveis pelo gerenciamento da crise adotaram a linha de conduta mais adequada, em virtude de uma ulterior captura dos meliantes.

A aplicação da lei pode esperar por alguns meses até que sejam presos os desencadeadores da crise, enquanto que as perdas de vida são irreversíveis.

Um exemplo recente desta opção ocorreu em 04Set95, na Bahia, numa crise em que o assaltante foi autorizado pela polícia a fugir com o refém, preservando a vida de uma menina de 14 anos que ficou em seu poder durante 61 horas.

Do equilíbrio do executivo de polícia na busca dos dois objetivos fundamentais do gerenciamento de crises pode resultar o bom êxito da sua missão.

1.5 CRITÉRIOS DE AÇÃO

No desempenho de sua árdua missão, o executivo da polícia (também chamado de

(M)

comandante do teatro de operações), assim como toda e qualquer pessoa que participe do processo de gerenciamento de uma crise, está, durante todo o desenrolar do evento, tomando decisões dos mais diversos jaezes e pertinentes aos mais variados assuntos.

Nesse processo decisório, essas pessoas se vêem amiúde diante de dilemas do tipo “faço ou não faço”. Decisão desde as mais simples às mais complexas vão sendo tomadas a todo momento, envolvendo matérias tão díspares como o fornecimento de água ou alimentação para os reféns e para os elementos causadores da crise, o atendimento médico de urgência a um refém no interior do ponto crítico, o corte da linha telefônica ou da luz elétrica daquele ponto ou até mesmo o uso de força letal.

Aos processos de tomada de decisão não faltam também o exame e a análise das sugestões e das propostas de solução que chegam em avalanche ao local da crise. Essas sugestões vão desde as mais fantasiosas às mais intrincadas e engenhosas, passando por algumas prosaicas ou grosseiras e outras que chegam a ser simplesmente estúpidas.

Para balizar e facilitar o processo decisório no curso de uma crise, a doutrina estabelece o que se chama **critérios de ação**.

Critérios de Ação são os referenciais que servem para nortear o tomador de decisão em qualquer evento crítico.

Quais são esses critérios de ação?

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

Vejamos agora cada um deles.

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

Em outras palavras, os responsáveis pelo gerenciamento da crise - e com muito mais

razões o executivo de polícia - deverão, antes de tomar determinada decisão, se fazer a seguinte pergunta: “isso é realmente necessário?”

O critério da **validade do risco**, originalmente denominada em inglês de “**risk effectiveness**”, preconiza que toda e qualquer ação tem que levar em conta se os riscos dela advindos são compensados pelos resultados.

A pergunta que se deve fazer agora é: “Vale a pena correr esse risco?”.

Trata-se, evidentemente, de um critério muito difícil de ser seguido, por envolver fatores tanto de ordem subjetiva (o que é arriscado para um não é para outro) como objetiva (o que é ou foi insignificante ou proveitoso numa crise, pode ser de alto risco em outra).

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

O terceiro critério de ação, a **aceitabilidade**, implica em que toda a ação deve ter respaldo **legal, moral e ético**.

A **aceitabilidade legal** significa que o ato deve estar amparado pela lei.

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

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

Sendo assim, toda uma gama de problemas de ordem legal vem à baila por ocasião da eclosão de um evento crítico. Temas como a responsabilidade civil, a legítima defesa de terceiros, o estado de necessidade, o exercício regular de direito e o estrito cumprimento do dever legal, entre outros, devem ser discutidos e levados em consideração no processo decisório, para evitar o desamparo

legal das ações a serem desencadeadas.

Dentre essas discussões de ordem jurídica, talvez a primeira que vem à tona é a da competência, isto é, a quem vai competir o gerenciamento da crise?

Essa dificuldade prática de definir competência não é privilégio do Brasil. Os próprios americanos reconhecem que uma das primeiras indagações a serem feitas ao se depararem com uma crise é "*who is in charge?*" ("quem está encarregado?").

Esse problema é de suma importância e a sua não solução tumultua o processo de gerenciamento (e conseqüentemente, decisório) muito mais do que se possa imaginar.

Somente a título de exemplo poder-se-ia citar o caso do motim de presos ocorrida no dia 02 de outubro de 1992, em São Paulo/SP, na Casa de Detenção do Carandirú, onde o gerenciamento da crise ficou durante boa parte do tempo indefinido, haja vista que se tratava de assunto de imediato interesse e competência dos seguintes órgãos: a Secretaria de Segurança Pública do Estado (representada no local da crise pela PMESP), a Secretaria de Justiça e representantes da magistratura (Juiz Corregedor).

Ao fim do evento, à falta de uma definição da competência, prevaleceu a autoridade do Secretário de Segurança Pública, através de um oficial superior (Coronel) da Polícia Militar do Estado de São Paulo, que assumiu a condição de gerente da crise e de comandante da cena de ação, após anuência das autoridades presentes, autorizando, inclusive, no desenlace da crise, o uso de força letal.

A **aceitabilidade** deve também abranger o campo moral.

Isso significa que não devem ser tomadas decisões ou praticadas ações que estejam ao desamparo da moralidade e dos bons costumes.

Suponha-se que determinado causador de evento crítico inclua, no rol de suas exigências, que determinada mulher atraente (uma atriz famosa, por exemplo) lhe conceda favores sexuais como condição para liberação dos reféns. Essa exigência, ainda que conte com a anuência da referida mulher, que, num gesto patriótico ou humanitário, se ofereça voluntariamente para ser

submetida aos caprichos do referido elemento, não pode nem deve ser tolerada pelos responsáveis pelo gerenciamento da crise.

A **aceitabilidade** inclui também a ética.

Dentro desse raciocínio não pode o responsável pelo gerenciamento da crise tomar decisões nem exigir dos seus subordinados a prática de ações que causem constrangimentos "*interna corporis*", no seio do organismo policial.

Nesse sentido, é clássico o exemplo do policial que se oferece como voluntário para ser trocado por algum refém.

Essa troca - se tolerada - acarreta questionamentos éticos de natureza bastante intrincada, que podem resultar em abalos profundos na coesão do grupo policial.

Ao se aceitar que um policial passe à condição de refém em troca de outrem, não se está solucionando a crise, mas tão-somente se lhe aduzindo um ingrediente de impacto ético polêmico e de consequências imprevisíveis.

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

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

Se dentro do ponto crítico a tensão aumenta com esses questionamentos dos bandidos e do policial agora refém, lá fora, entre os que participam do gerenciamento da crise, não menos carregado e nervoso se torna o ambiente, pois se antes se lidava com uma crise onde havia

simplesmente reféns, agora se lida com uma crise em que um dos reféns é um colega de trabalho, conhecido de todos e até, às vezes, estimado e respeitado.

Dentro dessa ordem de idéias, a ação da troca de policiais por reféns é um perfeito exemplo de decisão que não obedece ao critério da **aceitabilidade ética**.

Da fria observância dos critérios de ação, os responsáveis pelo gerenciamento de uma crise podem evitar que, após a debelação do evento, sejam submetidos às barras dos tribunais, à crítica da sociedade e da mídia, ou a recriminação dos seus pares.





2. CLASSIFICAÇÃO DOS GRAUS DE RISCO OU AMEAÇA REPRESENTADA PELO EVENTO E NÍVEIS DE RESPOSTA

2.1 GRAUS DE RISCO

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

Nessas condições, a doutrina estabelece uma escala de risco ou ameaça, que serve de padrão para a classificação da crise, a exemplo do que ocorre com a Escala Richter, em relação aos terremotos.

Essa classificação obedece a um escalonamento de quatro graus:

- 1  Grau - ALTO RISCO
- 2  Grau - ALTÍSSIMO RISCO
- 3  Grau - AMEAÇA EXTRAORDINÁRIA
- 4  Grau - AMEAÇA EXÓTICA

A título de exemplo, classifica-se uma crise como de alto risco o **caso de um assalto** a banco promovido por elementos armados, sem reféns.

Já uma situação de **altíssimo risco** é exemplificada como o caso de um assalto a banco por elementos armados mantendo várias pessoas como reféns.

Ainda exemplificando, uma **ameaça extraordinária** é descrita como, sendo o caso de terroristas armados e de posse de explosivos, mantendo reféns a bordo de uma aeronave.

Quanto à **ameaça exótica**, conforme o próprio nome indica, trata-se do exemplo típico de um elemento, que, munido de um recipiente contendo veneno, vírus ou material radioativo de alto poder destrutivo ou letal (material QBN), venha, por qualquer motivo, a ameaçar uma população, dizendo que pretende lançar aquele material em seu poder no reservatório de água da cidade.

X 19

2.2 ELEMENTOS ESSENCIAIS DE INFORMAÇÃO

Como pode ser observado, esses exemplos dados são meramente ilustrativos e o enquadramento de um evento crítico nessa escala varia de país para país e também em função dos princípios doutrinários da organização policial envolvida. Outro fator ponderável é a diagnose da situação, a ser feita pelo policial responsável pelo gerenciamento da crise.

Essa diagnose e a conseqüente classificação do grau de risco ou ameaça depende de vários fatores a serem avaliados, os quais integram os chamados **elementos essenciais de informação**, que são quatro:

- BANDIDOS
- REFÉNS
- OBJETIVO (ou Ponto Crítico)
- ARMAS

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

Enumerando-se alguma dessas variáveis, poder-se-ia citar:

- a) **Nos BANDIDOS:** seu número, sua motivação (política, religiosa, pecuniária, etc), seu estado mental, sua habilidade no manuseio de armas, sua experiência anterior em casos semelhantes, etc;
- b) **Nos REFÉNS:** seu número, sua idade, sua condição física (inclusive se estão ou não feridos), sua localização no ponto crítico, sua proeminência ou relevância social, etc.
- c) **No OBJETIVO (ou PONTO CRÍTICO):** sua localização, seu tamanho, sua vulnerabilidade, suas peculiaridades, as condições do terreno que o circunda, as condições do tempo no local, etc; e

d) **Nas ARMAS:** sua quantidade, tipo, letalidade, localização no ponto crítico, etc.

Como se vê, há uma extensa gama de variáveis dentro dos elementos essenciais de informação que devem ser considerados para que a classificação do grau de risco ou ameaça acarretada pela crise seja convenientemente realizada.

Essa classificação do grau de risco ou ameaça não é uma imposição meramente didática.

Ela tem importantes reflexos operacionais e de gerenciamento, pois é a partir dessa classificação que o organismo policial encarregado de gerenciar o evento crítico oferecerá o **nível de resposta** compatível.

2.3 NÍVEIS DE RESPOSTA

A cada grau de risco ou ameaça corresponde um nível de resposta do organismo policial. Esse nível de resposta sobe gradativamente na escala hierárquica da entidade, na medida em que cresce o vulto da crise a ser enfrentada.

Os níveis de resposta adequados a cada grau de risco ou ameaça são quatro:

- **NÍVEL UM** - A crise pode ser deliberada com recursos locais.
- **NÍVEL DOIS** - A solução da crise exige RECURSOS LOCAIS ESPECIALIZADOS (Emprego do Grupo Tático Especial).
- **NÍVEL TRÊS** - A crise exige RECURSOS LOCAIS ESPECIALIZADOS e também RECURSOS DE APOIO.
- **NÍVEL QUATRO** - A solução da crise requer o emprego dos RECURSOS DO NÍVEL TRÊS e também RECURSOS EXÓGENOS.

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

À medida que o grau de risco ou ameaça sobe na escala de classificação, o nível de resposta a ser dado adquire maior vulto nos recursos a serem empregados e na escala hierárquica do órgão policial envolvido.

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

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

A coleta desses elementos essenciais de informação é quase sempre penosa e de difícil confirmação. Frequentemente, dados de vital importância como, por exemplo, o número de bandidos ou de reféns, somente vêm a ser confirmados após o epílogo da crise.

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

2.4 FONTES DE INFORMAÇÃO

Quais são, pois, essas fontes de informações?

Elas podem ter as mais diversas origens e roupagens, todavia a prática tem demonstrado que as principais fontes de informação em eventos críticos são os seguintes:

- 1) Reféns liberados ou que tenham conseguido fugir;
- 2) Os negociadores;
- 3) Os policiais encarregados de observar o ponto crítico ou que estejam na condição de franco-atiradores (atiradores de precisão);
- 4) Investigações;
- 5) Documentos a respeito dos bandidos e do ponto crítico, tais como mapas, croquis, fotografias, etc;

- 6) Vigilância técnica do ponto crítico;
- 7) A mídia; e
- 8) As ações táticas de reconhecimento.

Exemplo recente dessa aplicação ocorreu no Estado do Paraná, na cidade de Marechal Cândido Rondon, em 29 de Abril de 1995, quando a Polícia invadiu o local do evento crítico para resgatar sete reféns. Para montar a operação contou com as informações do engenheiro que construiu a casa e as informações do médico, que esteve por nove vezes na casa, durante o gerenciamento da crise, que durou seis dias e culminou com o uso de força letal.

2.5 TIPOLOGIA DOS CAUSADORES DA CRISE E GRADAÇÃO DA SUA PERICULOSIDADE

De todos os elementos essenciais de informação, os bandidos despontam como os mais importantes. Eles são os causadores da crise, eles é que fazem as exigências, com eles é que vão ser acertadas as negociações, deles é que dependem as vidas dos reféns e eles é que serão enfrentados pelos policiais, no caso de se optar pelo uso da força letal.

Assim sendo, é da mais vital importância que se enfatize a coleta de informações sobre os bandidos. As suas motivações, os seus antecedentes, a sua periculosidade, a sua destreza no manuseio de armas, etc., são exemplos de dados que devem ser exaustivamente levantados ao longo da crise. Disso pode muitas vezes depender uma solução satisfatória do evento.

Na tentativa de auxiliar as autoridades policiais nessa difícil tarefa de coleta de dados acerca dos bandidos, os estudiosos da disciplina *Gerenciamento de Crises* têm procurado desenvolver uma tipologia dos causadores de eventos críticos.

O Capitão FRANK A. BOLZ JUNIOR, do Departamento de Polícia de New York, EUA, na sua obra "*How to be a hostage and live*" ("como ser um refém e sobreviver")⁴, classifica-os em três tipos fundamentais.

O primeiro deles é o **criminoso profissional** (ou criminalmente motivado). É o indivíduo que se mantém através de repetidos furtos e roubos e de uma vida dedicada ao crime.

⁴ BOLZ JUNIOR, Frank A. - "How to be a hostage and live", Lyle Stuart Inc., Secaucus, N.J., 1987, pag. 47 e segs.

Essa espécie de criminosos geralmente provoca uma crise por acidente, devido a um confronto inesperado com a polícia, na flagrância de alguma atividade ilícita. Com a chegada da polícia, o elemento agarra a primeira pessoa ao seu alcance como refém, e passa a utilizá-la como garantia para a fuga, neutralizando assim a ação dos policiais.

O grande perigo desse tipo de causadores de eventos críticos está nos momentos iniciais da crise. Os primeiros quarenta e cinco minutos são os mais perigosos. Após esse período de tempo, vendo-se senhores da situação, esses denominados criminosos profissionais são até fáceis de lidar.

Constitui-se na maioria dos casos ocorridos no Brasil.

O segundo tipo é o **emocionalmente perturbado**. Pode ser um psicopata ou simplesmente alguém que não conseguiu lidar com seus problemas de trabalho ou de família, ou que esteja completamente divorciado da realidade.

O exemplo clássico que se tem desse tipo de causador de eventos críticos no Brasil é o daquele desempregado que se apoderou de um jato da VARIG, em Goiania/GO, em novembro de 1988, exigindo que o piloto jogasse o avião sobre o Palácio do Planalto, “para matar o Presidente José Sarney”.

Estatisticamente, nos Estados Unidos, esse é o tipo de indivíduo que causa a maioria dos eventos críticos. Brigas domésticas, problemas referentes à custódia de menores, empregados revoltados ou alguma mágoa com relação a autoridade de destaque podem ser o estopim para a prática de atos que redundem em crises.

Segundo BOLZ, essas situações são as mais difíceis de lidar.

O nível de ansiedade e, muitas vezes, a própria racionalidade do elemento causador do evento crítico podem subir e descer vertiginosamente, “como uma montanha russa”, dificultando a negociação.

Não se possui, no Brasil, dados estatísticos confiáveis que possam indicar com exatidão o percentual representado por esse tipo de causadores de eventos críticos no universo de crises

registradas no país.

O terceiro e último tipo é o **terrorista por motivação política**.

Apesar de não ostentar uma liderança estatística como os emocionalmente perturbados, essa espécie de causadores de eventos críticos é, de longe, a que causa maior estardalhaço. Basta uma olhada nos jornais para se verificar as repercussões causadas por esse tipo de evento, ao redor do mundo.

É que pela própria essência desses eventos, geralmente cuidadosamente planejados por grupos com motivação política ou ideológica, a repercussão e a divulgação constituem, na maioria das vezes, o principal objetivo da crise, que se revela como uma oportunidade valiosa para críticas às autoridades constituídas e para revelação dos propósitos ou programas do grupo.

No Brasil, essa categoria de causadores de eventos críticos foi muito ativa durante o início da década de 70, no auge do regime militar, mas atualmente não se tem registrado ocorrências dessa natureza.

Uma subespécie dessa categoria de causadores de eventos críticos seria o **terrorista por motivação religiosa**.

É muito difícil, segundo Bolz, lidar com esse tipo de elemento, porque não pode haver nenhuma racionalização através do diálogo, o que praticamente inviabiliza as negociações. Ele não aceita barganhar as suas convicções e crenças.

Quase sempre, o campo de manobra da negociação fica reduzido a tentar convencer o elemento de que ao invés de “morrer pela causa”, naquele evento crítico, seria muito mais proveitoso sair vivo “para continuar a luta”. Bolz acha que para esse tipo de fanático pode parecer, em dado momento, ser mais conveniente sair da crise carregado nos braços dos seus seguidores como um herói, do que no interior de um esquife como um mártir.

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

A classificação aqui apresentada, a par de suas imperfeições, deve servir apenas, como se disse mais acima, como um ponto de orientação na diagnose dos causadores dos eventos críticos, dado o papel primordial que eles desempenham numa crise.

3. PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE CRISE

3.1 MEDIDAS INICIAIS DE CONTROLE E CONDUÇÃO DA CRISE

A partir do momento em que uma autoridade policial toma conhecimento da eclosão de uma crise, principia-se o processo de gerenciamento. Mesmo que existam questionamentos de relevância a serem feitos - como é o caso, por exemplo, da competência legal para o gerenciamento - medidas de caráter imediato deverão ser adotadas logo nos primeiros instantes, a fim de favorecer o posterior controle e a própria condução do evento.

Quais são essas medidas imediatas?

Tão logo tome conhecimento de uma crise, qualquer autoridade policial deve tomar as seguintes medidas:

- a) **conter a crise;**
- b) **isolar o ponto crítico;** e
- c) **iniciar as negociações.**

Em síntese: **conter, isolar e negociar.**

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

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

O isolamento da área materializa-se não apenas pela implantação dos **perímetros táticos**, mas também pela interrupção ou bloqueio das comunicações telefônicas do ponto crítico com o

mundo exterior.

Adotadas essas três medidas iniciais, tem início o processo de instalação do teatro de operações.

3.2 ELEMENTOS OPERACIONAIS ESSENCIAIS

3.2.1. O EXECUTIVO DE POLÍCIA

O teatro de operações, também denominado **cena de ação**, fica sob a responsabilidade de um policial (geralmente um executivo de polícia) denominado de Comandante do Teatro de Operações ou Comandante da Cena de Ação (“On-Scene Commander”).

A partir daí, toda e qualquer ação desenvolvida no âmbito do teatro de operações (ou da cena de ação) dependerá da anuência expressa desse policial, que passa a ser a mais alta autoridade na área em torno do ponto crítico.

O comandante do teatro de operações pode até vir a ser substituído por outro policial, a critério dos altos escalões da organização policial envolvida, mas a sua autoridade ou a autoridade de quem o venha substituir não pode ser desrespeitada no âmbito do teatro de operações. Toda e qualquer ordem, orientação ou decisão relativa ao evento crítico deverá - necessariamente - ser transmitida ao teatro de operações através desse policial.

Esse postulado doutrinário tem como objetivo óbvio trazer coesão e definição de autoridade no gerenciamento da crise, evitando-se a dispersão de comando e a nefasta ocorrência de cadeias de comando paralelas.

Essa prerrogativa do comandante da cena de ação traz-lhe, como consequência, uma série de responsabilidades e encargos.

Desde a instalação do posto de comando (P.C.) até a solução final da crise, inúmeras são as atividades a serem desenvolvidas pelo comandante da cena de ação.

Essas atividades vão ser desempenhadas nas diversas fases da evolução do evento crítico, sendo importante lembrar que poderão apresentar uma grande diversificação, dependendo da

complexidade e da duração da crise

3.2.2 O NEGOCIADOR

Como se viu anteriormente, as primeiras medidas a serem adotadas por qualquer autoridade policial ao tomar conhecimento de uma crise são sintetizados nos verbos CONTER, ISOLAR e NEGOCIAR.

Essas ações respostas são tomadas quase que concomitantemente, não havendo, no mais das vezes, uma perfeita distinção temporal ou cronológica entre elas. À medida que contém a ameaça e isola o ponto crítico, a autoridade policial já procura estabelecer os primeiros contatos com os elementos causadores da crise, objetivando o início da negociação.

A negociação é quase tudo no gerenciamento de crises.

Costuma-se dizer que gerenciar crises é negociar, negociar e negociar. E quando ocorre de se esgotarem as chances de negociação, deve-se ainda tentar negociar mais um pouquinho...

Essa tarefa de negociação, dada a sua primazia, não pode ser confiada a qualquer um. Dela ficará encarregado um policial com treinamento específico, denominado **negociador**.

O negociador tem um papel de suma responsabilidade no processo de gerenciamento de crises, sendo muitas as suas atribuições.

Assim sendo, não pode a sua função ser desempenhada por qualquer outra pessoa, influente ou não, como costuma ocorrer freqüentemente.

Faz parte da história policial recente no Brasil, a utilização de religiosos, psicólogos, políticos e até secretários de segurança pública como negociadores.

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

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

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

Estudos realizados pela “*Special Operations and Research Unit*” da Academia Nacional do FBI mostram que essa concepção revelou-se errônea, porquanto os dois grupos têm, de fato, a mesma missão, isto é, resgatar pessoas tomadas como reféns, e que tal missão permanece a mesma ao longo de todo o evento crítico.

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

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

Esse papel tático, segundo DWAYNE FUSELIER², da Academia do FBI, pode ser desempenhado de três maneiras:

1. através da **coleta de informações**, durante as negociações;
2. através da utilização de **técnicas de negociação que otimizem a efetividade do risco** (“risk effectiveness”) de uma ação tática; e
3. pelo uso de **técnicas de negociação específicas**, como parte de uma ação tática coordenada

² FUSELIER, Dwayne. *The Tactical sale of the negotiator*. Washington, FBINA, SOARU. Crisis Management Haudont, 1988., *passim*.

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

1. A Coleta de Informações

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

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

a) Diálogo com os causadores da crise. A Polícia Metropolitana de Londres³ calcula que 40% do total de informações de uma crise é obtido por esse meio. Durante o diálogo, o negociador pode obter ou confirmar informações acerca do verdadeiro número de bandidos e de reféns, armas, exigências, nomes e posição social das pessoas envolvidas, etc.

Em suma, todos os elementos essenciais de informação tratados na segunda parte desta pesquisa.

b) Soltura de reféns. Isso proporciona a oportunidade de se obter dados preciosos de alguém que estava no interior do ponto crítico, dados esses que podem ser analisados e cotejados com outros obtidos de outras fontes.

c) Entrega e retirada de recipientes com água, comida e remédios, possibilitando assim o levantamento, naqueles objetos, de impressões digitais para confirmação da identidade dos causadores da crise ou dos reféns.

d) Aproximação do ponto crítico. Essa aproximação, feita para dialogar ou fazer entrega (de comida, água, cigarro, etc.), possibilita uma observação mais próxima e mais detalhada do interior do ponto crítico, com a conseqüente coleta de dados de muita importância para a orientação do grupo tático.

³ FUSELIER, Dwayne, *ibid.*

- e) Realização de fotografias ou filmagens (com máquina oculta) do ponto crítico, aproveitando as oportunidades de entrega de água, comida, etc.
 - f) Coleta de declarações escritas dos bandidos ou dos reféns, para análise.
- 2. Técnicas de Negociação para Otimizar a Efetividade do Risco (“Risk-Effectiveness”)**

São técnicas que o negociador utiliza com a finalidade de tornar menos arriscada a ação tática a ser porventura desencadeada pelo grupo tático.

No exercício desse papel, o negociador poderá:

- a) Inventar histórias coberturas para justificar aos bandidos algum ruído ou movimento estranho causado pelo grupo tático nos seus preparativos para o ataque.
- b) Ganhar tempo, através de conversas prolongadas com os causadores da crise, possibilitando um melhor amadurecimento das decisões do grupo tático.
- c) Prolongar a negociação para que o plano de ataque possa ser melhor detalhado e ensaiado pelo grupo tático.
- d) Prolongar a negociação para que evolua a chamada “Síndrome de Estocolmo”⁴, fazendo assim com que se reduzam as possibilidades de assassinatos de reféns pelo não cumprimento dos prazos fatais por parte das autoridades.
- e) Desenvolver um estreito relacionamento com os bandidos, de modo a torná-los mais receptivos às idéias, sugestões e propostas dos responsáveis pelo gerenciamento da crise.

3. TÉCNICA DE NEGOCIAÇÃO COMO PARTE DE UMA AÇÃO TÁTICA COORDENADA.

Essas são técnicas que o negociador pode utilizar para apoiar diretamente uma ação

⁴ A psicologia trata como fenômeno da transferência.

tática. Nesse decisivo papel, o negociador, como coadjuvante do plano de ataque elaborado pelo grupo tático poderá:

- a) Conseguir o ingresso de pessoas no ponto crítico, sob o pretexto de fazer entrega, de prestar socorro médico, de realizar reparos em instalações, etc.
- b) Identificar o líder ou o tomador de decisões dos responsáveis pelo evento crítico, estabelecer a sua localização e mantê-lo distraído numa conversa, no momento crucial do ataque.
- c) Arranjar tarefas para ocupar os bandidos, localizando-os em posições onde eles representem uma menor ameaça aos reféns ou onde eles se tornem menos capazes de obstruir uma missão de resgate.
- d) Fazer com que os reféns possam estar em posições de menor perigo ou onde o socorro seja mais viável, no momento do ataque.
- e) Possibilitar a aproximação de um veículo ou de outro objeto que facilite a ação dos atiradores de elite.
- f) Arranjar uma estória de cobertura e ruídos paralelos (o funcionamento de geradores de emergência, por exemplo), para ocultar ruídos provocados pelo grupo tático.
- g) Fazer concessões importantes aos bandidos, levando-os a acreditar estarem obtendo êxito, o que resultará numa queda natural do seu estado de alerta e de suas defesas psíquicas, fator esse de muita importância para que sejam apanhados desprevenidos.

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

Dentre essas características, poder-se-iam enumerar as seguintes:

- a. Conhecimento global da doutrina de gerenciamento de crises.
- b. Respeitabilidade e confiabilidade.
- c. Maleabilidade.
- d. Fleuma e paciência.
- e. Espírito de equipe.
- f. Disciplina.
- g. Autoconfiança.
- h. Comunicabilidade.
- i. Perspicácia.

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

Evidentemente, existirão muito bons negociadores a quem faltem algumas dessas qualidades, mas é óbvio que algumas delas são essenciais, não podendo faltar em nenhum negociador, como é o caso da **respeitabilidade e confiança** e da **comunicabilidade**.

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

O mesmo acontece com a **comunicabilidade**.

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

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

Durante muito tempo se discutiu se a função do negociador poderia ser desempenhada por pessoa que não fosse policial.

O uso de negociadores não policiais é uma experiência por que já passaram quase

todas as organizações policiais, especialmente quando, historicamente, as primeiras crises necessitaram da intervenção de alguém para servir de intermediário ou interlocutor entre os causadores dos eventos críticos e as autoridades policiais.

Pode-se até afirmar, e com certa segurança, que os primeiros negociadores foram, historicamente, não policiais.

E essa realidade teve suas razões de ser.

Eclodindo uma crise, os bandidos se viam diante de uma polícia, que, devido ao seu despreparo doutrinário, pretendia solucionar o evento através da cega aplicação da lei, com a rendição incondicional dos infratores. Nessas condições, fazia-se necessária a intervenção de alguém, alheio aos quadros policiais, que pudesse servir de mediador, possibilitando assim que o evento fosse solucionado através de concessões mútuas.

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

Tal concepção, contudo, é superada e perigosa.

Hoje, com a experiência pregressa de casos e mais casos em todo o mundo, pode-se dizer com certeza que a utilização de negociadores não policiais é uma opção de alto risco.

DWAYNE FUSELIER é peremptório ao dizer que “essas pessoas, em virtude de geralmente não terem sido treinadas para a negociação, tenderão, provavelmente, devido ao *stress* causado pela situação, a se apegar aos seus modos e maneiras de falar, ao dialogarem com os bandidos”.⁵

Sendo assim, de acordo com aquele autor, os religiosos tenderão a se manter excessivamente moralistas ou teológicos, os advogados sentirão dificuldade em decidir por qual dos lados estariam atuando, e até mesmo os profissionais de psiquiatria ou psicologia, se não tiverem um

⁵ FUSELIER, Dwayne, *ibid.*

treinamento prévio a respeito de gerenciamento de crises, em pouco ou nada poderão contribuir, porquanto estão acostumados a serem procurados por pessoas que vão lhes pedir auxílio, e nunca por pessoas que resistam a esse auxílio.

Outro tipo de negociador não policial de que freqüentemente se valem os responsáveis pelo gerenciamento de crises são os familiares de algum dos bandidos.

A crônica policial tem registrado que essa prática tem conseqüências muitas vezes desastrosas.

Já houve casos verdadeiramente folclóricos em que o cônjuge, o pai ou a mãe de algum causador de evento crítico se ofereceu para servir de negociador, com a melhor das intenções, e tão logo se estabeleceu o contato entre aquelas pessoas e o elemento causador da crise, este reagiu da forma mais agressiva possível, argumentando que ele se encontrava naquela situação justamente devido àquele cônjuge, àquele pai ou àquela mãe e que não admitia que a polícia voltasse a utilizá-los como negociadores, por considerar aquilo chantagem emocional.

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

Mesmo que tal pessoa tenha interesse na solução do evento (um juiz ou um promotor de justiça, por exemplo), quem pode garantir que ela aceitará as diretrizes da polícia, principalmente se, na fase de planejamento específico, estiver se esboçando uma solução com emprego de força letal?

E no caso de se decidir pelo uso de força letal, como se esperar que uma pessoa sem treinamento específico possa exercer um papel tático na negociação?

Finalmente, se for empregada a força letal, como ficará a responsabilidade civil do Estado, se o negociador não policial vier a se ferir, ou mesmo a perder a vida?

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

Psicólogos, psiquiatras e até outros expertos em ciências comportamentais podem e

devem ser bem-vindos ao local da crise, mas a sua atuação se deve limitar tão somente à prestação de assessoria ao comandante da cena de ação e aos negociadores policiais.

O agente especial do FBI, Swayne Fuselier, antes citado, é categórico ao afirmar que “a menos que haja razões específicas em contrário, os negociadores devem ser recrutados entre policiais com treinamento apropriado, assessorado por consultores profissionais em psicologia, se necessário”.⁶

Exemplos práticos da utilização desses negociadores não policiais e os reflexos dessa intervenção, para a imagem dos órgãos policiais envolvidos no gerenciamento do evento, podem ser avaliados no ocorrido em Goio-Erê/PR, em 1988, quando assaltantes que se encontravam no interior de uma agência bancária mantendo pessoas como reféns, resolveram aceitar fugir num avião para o Paraguai, após a intercessão de um padre e de uma freira no processo de negociação, no quinto dia da crise. Em outro caso, em São Paulo, em 1989, no seqüestro do empresário Abilio Diniz, os seqüestradores exigiram como negociador um Cardeal Arcebispo, como condição de rendição à polícia.

Ainda sobre o negociador, duas últimas recomendações devem ser feitas.

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

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

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

A segunda recomendação é no sentido de que se evite utilizar homens do grupo tático

⁶ FUSELIER, Dwayne, *ibid.*

como negociadores.

A formação e o condicionamento mental desses policiais são inteiramente voltados para a solução dos eventos críticos através do emprego da força letal. Isso os torna contra-indicados para promover uma negociação, que exige, acima de tudo, uma inabalável crença na solução da crise através do entendimento e do diálogo.

3.2.3 O GRUPO TÁTICO ESPECIAL

Além do comandante da cena de ação e do negociador, existe um outro elemento operacional essencial para o gerenciamento de uma crise denominado **grupo tático especial**, ou simplesmente “SWAT”, como é internacionalmente conhecido.

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

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

Esse conceito baseava-se nos mesmos princípios dos chamados **comandos**, que as forças armadas de alguns países beligerantes na Segunda Guerra Mundial desenvolveram para as missões especiais, e tinham como idéia básica a concepção de que, para a realização de missões de alto risco, seria muito mais fácil, eficaz e menos dispendioso treinar e aprestar uma pequena parcela do efetivo de uma corporação do que todos os seus integrantes.

Inicialmente, as “SWAT’s” foram concebidos com um total de quinze homens. Depois o conceito evoluiu para efetivos de cinco homens e, finalmente, chegou-se a uma concepção ideal de sete a dez homens.

Seja como for, o fato é que o conceito de “SWAT” é hoje uma realidade em todo o mundo, sendo raras as organizações que não dispõem de um grupo dessa natureza, estando já

consolidada aquela máxima de que “quando a população tem problemas, chama a polícia, e quando a polícia tem problemas, chama a SWAT”.

Alguns desses grupos são muito famosos e até lendários, como é o caso das “SWAT’s” das polícias de Los Angeles e Miami; do HRT (“Hostage Rescue Team”), do FBI; do SAS da Inglaterra, do GSG-9, da Alemanha; da GIGN, da França; e do GEO, da Espanha.

Outros, como é o caso do COT (Comando de Operações Táticas), do DPF; do GATE (Grupo de Ações Táticas Especiais), da PMESP; do TIGRE (Táticos Integrados de Grupos de Repressão Especial), da Polícia Civil do PR, e do GER (Grupo Especial de Resgate) da Polícia Civil de SP, ainda são recentes, mas já gozam de prestígio e de um currículo de feitos respeitáveis.

Uma “SWAT” é integrada basicamente por dois componentes táticos: os franco-atiradores (“**Snipers**”), também chamados de **atiradores de elite**, e os **atacantes** (“**assalters**”), a quem incumbe a missão de resgate, propriamente dita.

Essa dicotomia, contudo, é meramente teórica, para fins de planejamento operacional, porque, na prática, todo e qualquer integrante de um grupo tático dessa natureza deve possuir aptidão tanto para atuar como franco-atirador como para agir como atacante no chamado grupo de assalto.

Toda “SWAT” é comandada por um policial denominado **chefe** ou **comandante do grupo tático**, o qual não deve ser confundido com o comandante da cena de ação, de que tratamos especificamente, no início deste tópico.

O conceito “SWAT” baseia-se nos seguintes fundamentos doutrinários:

- a) é uma **unidade paramilitar** de pequeno porte (5 a 10 homens);
 - b) fundamenta-se na **hierarquia**, na **disciplina** e na **lealdade**;
 - c) o recrutamento é feito na base do **voluntariado**, sendo a escolha pautada na conduta, na coragem e na experiência do candidato em situações de crise;
 - d) o grupo é submetido a **treinamentos constantes** e tão assemelhados quanto possível à realidade;
-

e) os seus integrantes trabalham em regime de **dedicação exclusiva ao grupo**; e

f) todos assumam o **compromisso de matar** (“commitment to kill”, no dizer dos norte-americanos).

Pela simples leitura desses fundamentos doutrinários, verifica-se que esses grupos táticos, além de muito eficientes e disciplinados, são muito violentos e perigosos, devendo a organização policial a que estão subordinados exercer sobre eles um rigoroso controle, evitando utilizá-los em missões onde não sejam necessários.

Esse controle não deve, contudo, ser exercido a tal ponto de inibir-lhes a atuação ou prejudicar-lhes a coesão interna.

Os policiais que integram tais grupos, por correrem elevados riscos e estarem sujeitos a assumir o compromisso de matar, necessitam ser recrutados voluntariamente e, ao passarem a integrar o grupo, deverão se submeter irrestritamente aos seus princípios, sob pena de imediata e sumária exclusão.

A organização policial, por seu turno, necessita dar a esses homens todo o apoio e assistência, tanto no caso de acidentes como no caso de distúrbios emocionais ou psicológicos, pois, conforme será verificado, toda ação tática tem que ser realizada com rapidez, surpresa e agressividade, sob pena de fracassar e causar perdas de vidas inocentes. Tal desempenho não pode vir a ser prejudicado por policiais que se encontrem com problemas emocionais.

Ninguém assume perante uma organização o compromisso de matar se constata a possibilidade de amanhã estar no banco dos réus, enfrentando um júri, por haver cumprido o dever.

No Brasil, discute-se os fundamentos legais e doutrinários do chamado compromisso de matar.

Os argumentos usados se baseiam no fato de que, embora se entenda que a ação da “SWAT” esteja legalmente albergada pelo instituto jurídico-penal da legítima defesa de terceiros, há uma contradição na doutrina de gerenciamento de crises, pois se esta tinha como objetivos básicos preservar vidas e aplicar a lei (veja-se a parte 1), como encontrar justificativa, à luz daqueles dois objetivos, para o compromisso de matar, que era assumido pelos integrantes do grupo tático.

É justamente porque a preservação da vida é o primeiro e mais importante dos objetivos da doutrina de gerenciamento de crises que ela admite o compromisso de matar. Ao decidir pelo uso de força letal, o comandante da cena de ação tem que se basear em dois inarredáveis pré-requisitos: o esgotamento de toda e qualquer possibilidade de negociação e o iminente risco de vida para os reféns (geralmente configurado quando houver uma deliberada ação dos bandidos para ferir gravemente ou executar alguns dos reféns).

Ora, o grupo tático encarregado do resgate dos reféns ainda com vida não se pode dar ao luxo de tentar simplesmente ferir (ainda que gravemente) os bandidos, pois essa ação não seria suficiente para neutralizá-los e impedi-los de, num gesto de ódio desesperado, matar os reféns, frustrando o objetivo da missão.

Outra argumentação usada na discussão é o juízo de que a preservação de vidas, de acordo com a própria doutrina, inclui também a vida dos bandidos, e que pode acontecer que estes, ao verem o ataque do grupo tático, resolvam, num instante supremo, depor armas e se entregar. A existência do compromisso de matar tornaria esse gesto de arrependimento inteiramente ineficaz, o que, contraria o princípio doutrinário da preservação da vida.

A essa pertinente argumentação, fundamenta-se o fato que os integrantes dos grupos táticos são treinados e condicionados a atirar para matar, mas que esse condicionamento também engloba o ato de não atirar, quando houver uma inequívoca situação de rendição. Pode haver erros, não há dúvida nenhuma disso, mas esses erros - que geralmente resultam na morte do bandido que no último instante queria se render - ficam configurados como erros escusáveis ou invencíveis, reconhecidos como excludentes da punibilidade, dentro das chamadas discriminantes putativas, pelo Direito Penal Brasileiro.

Os causadores do evento crítico, de acordo com a doutrina de gerenciamento de crises, tiveram a sua oportunidade de negociar, de depor as armas e de se buscar uma saída honrosa e segura para o problema que eles próprios criaram. Extintas as negociações por ato unilateral deles, e começadas inequívocas ações contra as vidas dos reféns, não se pode esperar que um policial condicionado a atirar para matar vá interpretar um gesto desesperado de rendição como autêntico. Se isso acontecer, a vida do bandido será preservada, caso contrário, o resultado será adverso para ele.

Para exemplificar estes argumentos, pode-se recorrer a dois episódios recentes. O

primeiro ocorreu em Marechal Cândido Rondon, PR, em abril de 1995 e o segundo, no Presídio de Hortolândia, SP, em Junho de 1995. Em ambos os casos, esgotaram-se as negociações, havia iminente risco de vida dos reféns, até execução (SP), não restando alternativa senão a de uso de força letal (Grupo Tático Especial) para solucionar a crise. Os resultados foram legal e moralmente aceitos pela opinião pública.

Sendo os grupos táticos especiais dotados de tão delicados encargos, e sujeitos aos riscos decorrentes dessa condição, impõe-se como inafastável princípio moral que eles sejam dotados de rígidos fundamentos éticos.

Os fundamentos éticos dos grupos táticos (“SWAT”) são os seguintes:

- 1- a responsabilidade coletiva;
- 2- a fidelidade aos objetivos doutrinários;
- 3- o voluntariado; e
- 4- o dever de silêncio.

A **responsabilidade coletiva** implica em que todos os integrantes do grupo são responsáveis solidariamente pelos atos praticados durante uma ação tática.

Nessas condições, a responsabilidade de cada um dilui-se por todo o grupo.

Para implementar esse princípio, todo grupo tático possui um uniforme (geralmente negro), cujo uso é obrigatório durante qualquer missão. Além do uniforme, cada integrante do grupo utiliza uma espécie de máscara denominada **balaclava**⁷, feita de tecido e que oculta, como um capuz, toda a cabeça do policial, com exceção dos olhos.

Tal vestimenta praticamente torna impossível identificar qualquer um dos policiais, principalmente se levar em consideração que todos possuem praticamente a mesma altura e o mesmo biotipo.

Nessas condições, se algum erro for cometido, nem mesmo os companheiros de ação

⁷ Trata-se de um neologismo. Essa palavra é registrada com a acepção acima descrita no dicionário americano WEBSTER, onde consta que tem origem russa, em razão do topônimo Balaclava, cidade onde se travou uma batalha durante a Guerra da Criméia, no século passado. Sobre o emprego específico desse termo para designar a vestimenta policial acima descrita, veja-se THOMPSON, LEROY, Europe Anti-terrorist Units. Boulder, CO, EUA, Palladin, 1985, p.82.

serão capazes de identificar o responsável.

Cabe aqui lembrar um evento de erro policial ocorrido em 1990, em que, pela inobservância dessa elementar cautela, um atirador de elite do Grupo de Ações Táticas Especiais (GATE), da Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP), foi levado ao banco dos réus.

Durante uma crise ocorrida na Capital paulista, um casal de bandidos mantinha como reféns os membros de uma família.

A certa altura, o bandido veio até a janela, com uma refém contra quem ele apontava um revólver engatilhado, ameaçando executá-la.

Um Cabo PM, integrante do referido grupo tático, que se encontrava no ponto crítico, deu um tiro de precisão que simultaneamente matou o bandido e a refém.

Sem se entrar em considerações daquele tiro dado por auto-deliberação do atirador de elite, e sem também se discutir se tal decisão atendia ou não aos critérios de ação preconizados pela doutrina, cumpre apenas aqui constatar, por ser oportuno, que o policial, ao disparar o malfadado tiro, tinha erradamente o rosto descoberto e estava diante das câmeras de televisão, de modo que todo o país assistiu àquele seu ato infeliz e, como resultado de sua clara identificação, custou-lhe uma condenação por homicídio culposo.

O segundo fundamento ético é a **fidelidade aos princípios doutrinários**.

Isso significa que um grupo tático especial somente deve ser empregado dentro da mais estrita e rigorosa observância dos princípios doutrinários do gerenciamento de crises.

Essa recomendação é válida também para os altos executivos da polícia. Eles não devem, por qualquer ocorrência rotineira, acionar o grupo tático.

“SWAT” não existe para fazer “blitz” policial. “SWAT” não existe para efetuar prisões de delinqüentes, ainda que perigosos. “SWAT” não existe para dar demonstração de força policial, nem para fazer segurança de dignitários.

A finalidade precípua de uma “SWAT” é agir em situações de crise, quando existe perigo de vida de pessoas na condição de reféns.

Utilizá-la em outros eventos, ainda que arriscados e perigosos, é desvirtuar a finalidade doutrinária do grupo e transformá-lo num autêntico esquadrão de extermínio, o que é ilegal.

O terceiro fundamento ético é o **voluntariado**.

Vimos anteriormente que o voluntariado é a forma de recrutamento dos integrantes de um grupo tático especial.

O voluntariado é também erigido à condição de um fundamento ético, o que significa que nenhum policial poderá ser coagido ou induzido a permanecer no grupo. Não importa o quanto a organização policial tenha investido no seu treinamento, se ele quiser ser desligado, não se o deve impedir.

O último fundamento ético é o **dever de silêncio**.

Esse dever de silêncio é corolário do princípio da responsabilidade coletiva.

Ainda que observem erros graves dos seus pares durante as operações, o integrante de um grupo tático especial não os deve divulgar nem revelar.

A doutrina, dentro do princípio da lealdade, faculta-lhe o direito-dever de discutir e discordar dos erros cometidos, criticando-os durante os freqüentes “briefings” e reuniões do grupo, exigindo correção de rumo, mas veda-lhe qualquer direito de divulgação, sob pena de exclusão.

Antes de encerrar este tópico, é de boa lembrança tecer algumas considerações sobre o Grupo de Ações Táticas Especiais (GATE), que é a “SWAT” da Polícia Militar do Estado de São Paulo.

O GATE surgiu graças ao pioneirismo e a visão prospectiva de uma equipe de oficiais e praças, chefiada por este autor e destacados para a missão de criá-lo, complementando o projeto denominado Radiopatrulhamento Padrão.

Através da Nota de Instrução Nº 3 EM/PM-002/1/88, o GATE foi implantado com a missão de atender ocorrências incomuns, em todo o Estado, em particular na região metropolitana da capital⁸.

O começo foi árduo e desprovido de recursos, tendo a própria equipe se encarregado do treinamento dos poucos voluntários que se ofereceram para participar daquela inusitada empreitada.

A partir de 04 de agosto de 1988, iniciou-se os treinamentos, a composição das equipes tática e de negociação, a especificação dos equipamentos, viaturas e armamento, a elaboração das normas gerais de ação, do símbolo e do lema do GATE, além do intercâmbio com as polícias de outros países.

No ano seguinte, antecedendo os acontecimentos e os fatos, e após realizar vários cursos no exterior, este autor também criou o Esquadrão de Bombas do GATE, nos moldes da Polícia Nacional de Israel.

Os conhecimentos dos cursos realizados pela SWAT de Miami e dos treinamentos do Grupo Anti-terror de Israel, foram repassados ao efetivo do GATE, através de estágios e treinamentos constantes.

Hoje, o GATE possui um currículo de inúmeras ocorrências gerenciadas e, cresce em importância e prestígio, tanto em São Paulo como em todo o Brasil.

Conta com armas e equipamentos que não deixam nada a dever aos dos grupos táticos especiais de algumas polícias de outros países, que tivemos o ensejo de visitar.

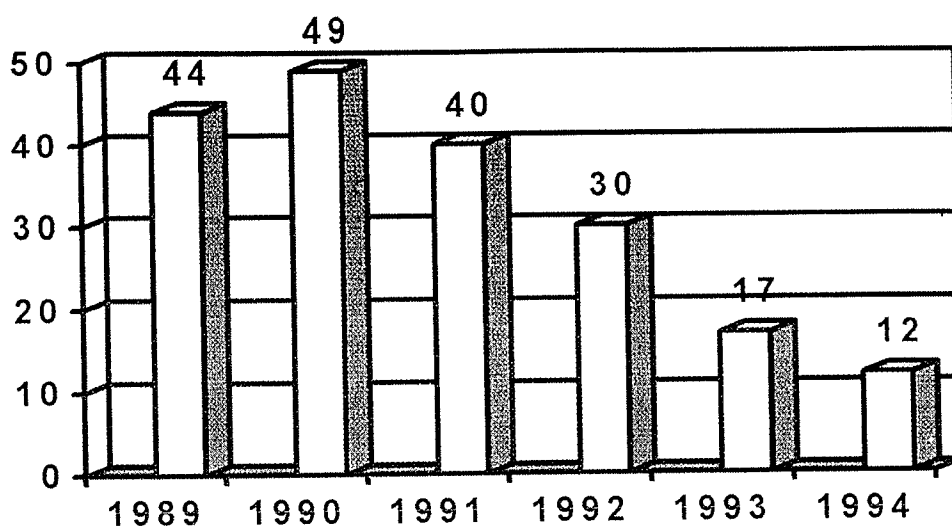
Adota a concepção tática de dez homens e é integrado por equipes de negociação, tática e anti-bomba.

Seus integrantes, sempre recrutados na base do voluntariado, da conduta profissional ilibada e do potencial individual para execução de tarefas de risco, são treinados e aprestados dentro dos padrões dos grupos especiais das melhores polícias do mundo.

⁸ SOUZA, Wanderley Mascarenhas. Normas Gerais de Ação do GATE. Grafstudio. 1988, p. 18.

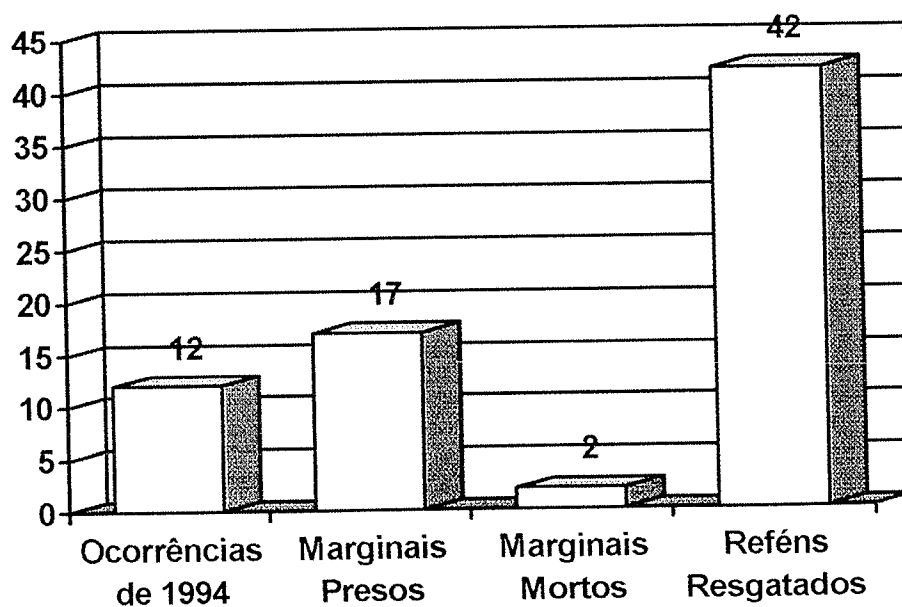
Esses padrões de treinamento e de desempenho do GATE garantem à Polícia Militar uma considerável segurança nas atuações em ocorrências críticas.

ESTATÍSTICA DO GATE - 1989/1994
ESTATÍSTICA DE OCORRÊNCIAS COM REFÊNS



OC

OCORRÊNCIAS COM REFÊNS DE 1994



Fonte: PMESP - 3/77 BPChq

3.3 SOLUÇÕES POLICIAIS PARA AS SITUAÇÕES DE CRISE

3.3.1 NEGOCIAÇÃO OU SOLUÇÃO TÁTICA

A opção prioritária que a doutrina de gerenciamento de crises faz pela solução negociada dos eventos críticos não é gratuita nem aleatória, e tampouco, decorre de uma cosmovisão laxista de solução dos conflitos no âmbito da segurança pública.

Ela é resultado de um longo processo de amadurecimento obtido através do estudo e da análise de milhares de casos ocorridos nos últimos anos em todo o mundo, os quais têm dado um supedâneo estatístico de porte à comprovada eficiência desse tipo de solução, se comparado, por exemplo, com o uso de força letal, também denominado solução tática.

As estatísticas têm demonstrado que a solução negociada, quando eficientemente conduzida, apresenta resultados superiores aos das soluções de força, que são quase sempre cruentas e com conseqüências traumatizantes para aqueles que se encontram na condição de reféns.

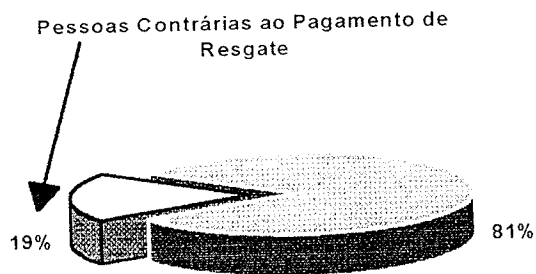
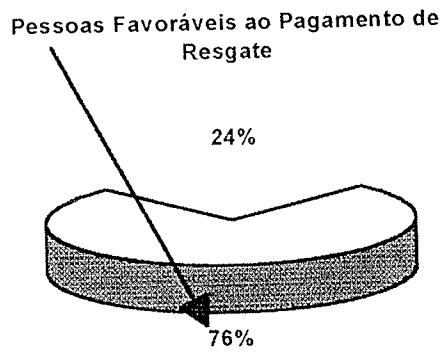
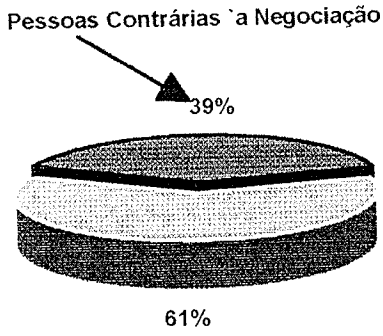
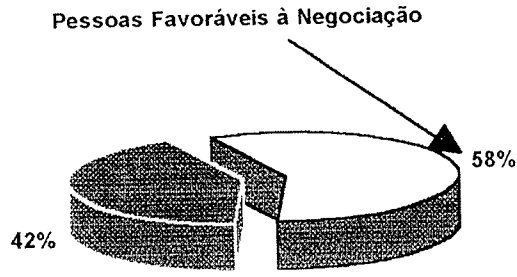
É preciso se ter em mente que aproximadamente 61% dos eventos críticos são solucionáveis pela simples negociação, seja porque as exigências dos causadores desses eventos estão dentro do razoável e são integralmente atendidas, seja porque a negociação proporcionou um acordo com concessões de ambos os lados.

Não são raros, na crônica policial, os casos em que o evento crítico não apresenta, na essência, aquela dimensão e aquela gravidade que aparenta ter ao eclodir, mas que, em virtude de um mal gerenciamento, recrudescer e até desandou para desfechos desastrosos, pelo uso desnecessário e precipitado de força policial, quando tudo poderia ter sido resolvido tão somente com uma boa negociação.

Além do mais, ao optar pelo emprego da negociação até as últimas conseqüências, os responsáveis pelo gerenciamento da crise estarão escolhendo não somente a alternativa mais segura, mas também aquela que é aprovada e ansiada pela maioria absoluta dos mais interessados na solução do evento, que são os reféns, cujas vidas estão em jogo e se pretende preservar.

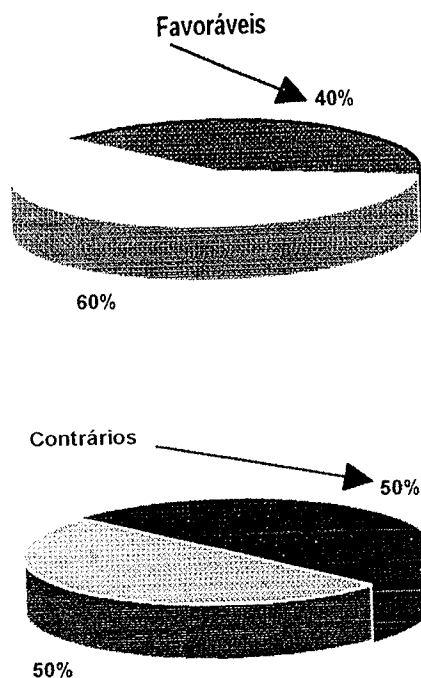
Pesquisa de opinião, realizada nos EUA pela revista "TIME"⁹, em agosto de 1989, revela entre outras coisas, o seguinte:

⁹ LACAYO, Richard. *The Hostage agony*. Time News Magazine. 1989. august 141. p. 9.



Quanto ao envio de grupos de resgate, mesmo que isso resultasse na eventual perda de vidas, o resultado da referida pesquisa foi este:

Favoráveis.....40%



Nessas condições, sendo a negociação a alternativa preferida pela maioria dos virtuais reféns e vítimas de eventos críticos, como deixar de adotá-la prioritariamente, principalmente quando se recorda que o objetivo maior do gerenciamento de crises é preservar vidas?

3.3.2 O USO DE FORÇA LETAL OU SOLUÇÃO TÁTICA

A decisão de uso de força letal, também denominada **solução tática do evento crítico**, nem sempre recai sobre o comandante da cena de ação. Muitas vezes, componentes de ordem política levam essa decisão aos gerentes da crise, que podem estar entre os mais altos escalões da organização policial envolvida ou também do próprio poder político do Estado ou do país.

Para exemplificar cita-se as crises da Casa de Detenção do Carandirú, em 1992 e do Presídio de Hortolândia, em 1995, ambas no Estado de São Paulo, gerenciadas pela Polícia Militar, mas com decisão do poder político do Estado, autorizando a solução tática.

É importante lembrar que a decisão de uso de força letal é irreversível. Uma vez dada a ordem de ataque ao grupo tático (“SWAT”) e iniciado o ataque, este não mais tem retorno. A “SWAT” executará sua missão num único e rápido movimento, que só terá termo com a rendição ou morte dos causadores da crise, podendo causar também baixas entre os policiais e os reféns.

Por essas razões a doutrina de gerenciamento de crises recomenda como prioridade

absoluta a solução negociada dos eventos críticos, somente se utilizando a força letal em último caso.

3.3.3 EPÍLOGO DOS EVENTOS CRÍTICOS

A solução do evento crítico através da negociação pode resultar numa rendição dos bandidos ou numa resiliência das forças policiais, concordando com as exigências feitas pelos primeiros.

Uma terceira saída seria a chamada transferência da crise, a qual ocorre quando os bandidos e os reféns obtêm permissão para se deslocarem para um outro Estado, onde a crise será gerenciada. Às vezes essa saída (que não chega a ser uma solução) é recomendável, principalmente quando as condições do terreno e de equipamento do organismo policial não permitirem um gerenciamento eficiente da crise. Essa opção é também uma ótima maneira de se ganhar tempo, possibilitando uma maior segurança para os reféns através da evolução da chamada “Síndrome de Estocolmo”.

Tal situação pode ser ilustrada com uma crise ocorrida em Feira de Santana, BA, em 02/setembro/95, com a transferência de uma ocorrência com refém, tendo a polícia permitido a fuga do assaltante, que levou junto um refém trocado durante as negociações.

4. DIAGNOSE DO PROCESSO GERENCIAL NOS ORGANISMOS POLICIAIS DO BRASIL

As organizações policiais do Brasil estão a cata de um método para lidar com situações de crise, ou seja, eventos em que há perigo de vida e exigem resposta imediata da polícia.

É inegável que houve um recrudescimento da violência no país com o aumento dos casos com reféns.

Atualmente, as instituições de nosso país são vistas, através dos órgãos de imprensa, às voltas com crises envolvendo situações de reféns, tomados ou seqüestrados, como consequência de ações criminosas tais como: tentativas de extorsão mediante seqüestro, rebeliões em presídios ou tentativas de fuga de marginais cercados pela polícia, fazendo pessoas inocentes servir-lhes de salvo conduto. A incidência de tais ocorrências levou a criação de grupos especiais de polícia.

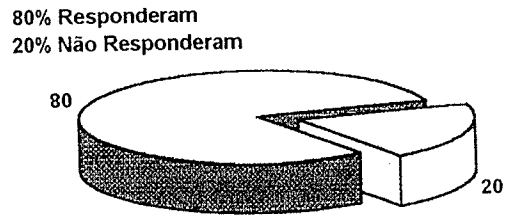
Exige-se, cada vez mais, da polícia uma solução satisfatória para os eventos críticos, calcada em doutrina que iniba uma atuação de forma amadora, com consequências desastrosas para todos os envolvidos.

Para confirmar estas assertivas, foram enviados questionários para as Secretarias de Segurança Pública dos principais Estados do Brasil, selecionadas pelo índice estatístico de ocorrências críticas.

Dos quinze formulários encaminhados, retornaram doze, referentes aos Estados do Amapá, Bahia, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, Pará, Piauí, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, São Paulo, Rondônia e do Distrito Federal. Deixaram de responder os Estados do Ceará, Goiás e Pernambuco.

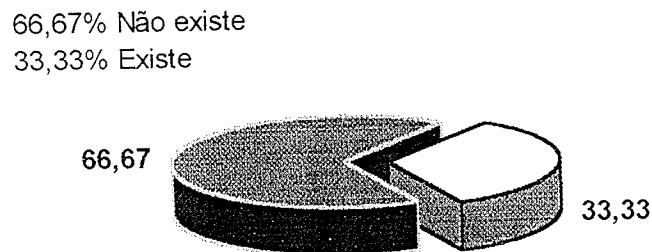
Os formulários restituídos correspondem a 80% dos questionários encaminhados, conforme o gráfico 1.

Gráfico 1 - Respostas dos Questionários



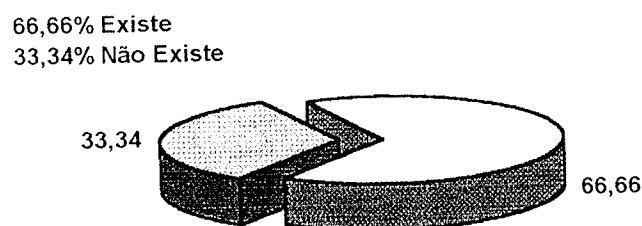
Das doze Secretarias de Segurança Pública que atenderam a solicitação dando retorno, ao responderem a primeira indagação, quatro confirmaram a existência de uma doutrina de gerenciamento de crises, o que corresponde a 33,33% e oito informaram a não existência da doutrina, o que dá um percentual de 66,67% (gráfico 2).

Gráfico 2
Existência da Doutrina de Gerenciamento de Crises



No segundo quesito perguntou-se sobre a existência de um grupo especial de polícia para atuar nas situações de crise. Oito responderam que existe o grupo especial de polícia, o que corresponde a 66,66% e quatro informaram que não existe o referido grupo, representando um percentual de 33,34%, conforme gráfico 3.

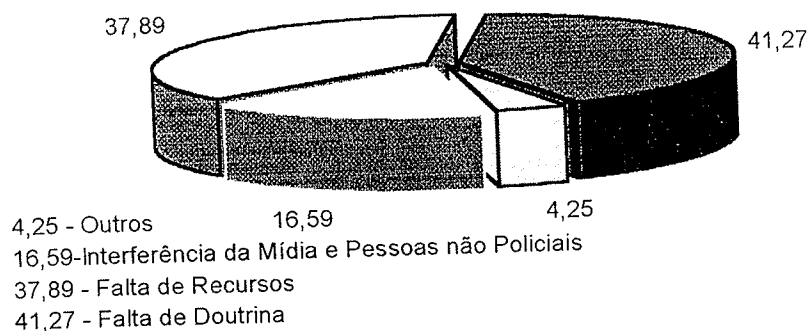
Gráfico 3
Existência do Grupo Especial de Polícia



Outra indagação foi sobre as dificuldades encontradas no gerenciamento de crises por parte dos órgãos policiais, obteve-se as seguintes respostas:

O gráfico 4 mostra as principais dificuldades:

Gráfico 4
Principais Dificuldades no Gerenciamento de Crises



Outros: Problemas entre Polícia Civil X Polícia Militar; Problemas para gerenciar o público interno; rotatividade do pessoal especializado.

Admitindo-se que a falta de uma doutrina de gerenciamento de crises e a falta de recursos são as principais dificuldades, pode-se associar os dados desta questão a outra indagação que versa sobre os ajustes organizacionais, em nível de polícia, que permitiriam melhor administrar as situações de crise.

Todas as Secretarias de Segurança Pública foram unânimes em informar que tais ajustes deveriam ocorrer na consolidação de uma doutrina de gerenciamento de crises, na dotação suficiente de recursos humano e material para os grupos especiais de polícia e, no treinamento técnico-profissional constante e atualizado.

Foram ainda formuladas duas questões com enfoque no público externo. Uma refere-se sobre a interferência da mídia ou de outras pessoas não policiais na solução da crise. Percebe-se pelo percentual das respostas que esta interferência é alta considerando-se que o assunto é da competência da Polícia, conforme reza a doutrina.

Na outra questão indagou-se sobre a imagem e o grau de confiabilidade que goza os órgãos policiais no gerenciamento das crises ocorridas naquele Estado. Somente a Secretaria de Segurança Pública de Rondônia informou não dispor de dados suficientes para responder. As outras Secretarias responderam que suas polícias gozam da confiança da população e têm uma boa imagem junto a ela, apesar das dificuldades encontradas na administração dos eventos críticos.

4.1 PROPOSTA DE MODELO GERENCIAL

Com base na avaliação dos resultados desta pesquisa e no desenvolvimento da capacidade de gerenciamento de crise dos organismos policiais brasileiros, propõe-se, a seguir, um roteiro das atitudes policiais diante dos eventos críticos, bem como, um modelo de estruturação operacional do grupo especial de polícia, com o objetivo de alcançar um certo padrão de tratamento para as situações de crise.

Tecnicamente, o gerenciamento de crise é uma necessidade imperiosa em uma organização não rotineira da instituição policial, bem como um planejamento analítico especial e uma capacidade de implementação destes planos. Tudo isto, é claro, atinando-se a aspectos e considerações de ordem legal, de modo que a atuação policial seja rigorosamente pautada pelo respeito às garantias individuais determinadas na Constituição Federal.

O executivo de polícia que for gerenciar a ocorrência crítica deverá proceder ao cerco da área, para conter e isolar os causadores e o ponto focal da crise; estabelecer um perímetro interno, onde ninguém entra nem sai sem autorização do gerente da crise; um perímetro externo, onde podem circular apenas pessoas autorizadas e envolvidas no evento; coordenar a atuação dos negociadores; aplicar os recursos colocados à disposição da operação; determinar investigações; estabelecer o fluxo de informações para a imprensa, e decidir, se for o caso, pelo emprego da força letal, ou solução tática.

Nada poderá ocorrer na área de operação sem a anuência deste executivo de polícia.

É fundamental que no teatro de operações seja obedecido o princípio do comando único, representado pelo mais preparado para administrar a crise, a fim de evitar a desordem comportamental dos escalões de execução e a dificuldade de identificar o responsável pelos insucessos.

O instrumento de suporte do processo de gerenciamento de crise é o grupo especial de polícia, estruturado operacionalmente com uma equipe de negociação, uma equipe de apoio técnico e uma equipe tática.

A missão específica da equipe de negociação é promover os contatos e todas as conversações com os causadores da crise, objetivando dissuadi-los, ao mesmo tempo que coleta informações para o executivo de polícia, com a finalidade principal de reduzir possibilidades de risco

para o refém, pois só a negociação pode resolver pacificamente a crise.

A equipe de apoio técnico é encarregada da tarefa de coleta de informações, análise dos informes obtidos, elementos investigativos (servindo-se de todos os meios e comunicações), perícias, etc.

O grupo tático deverá estar voltado às operações de resgate propriamente dito dos reféns em eminente perigo de vida, quando vencidas e esgotadas todas as possibilidades de negociação, por meio de assalto ou infiltração, dentro da tática preparada para ser utilizada na circunstância do caso concreto.

Todo planejamento operacional deverá ser armado com informações colhidas e trabalhadas nas três equipes Negociação, Apoio Técnico e Tático.

4.2 ÁREA DE ATUAÇÃO DA POLÍCIA MILITAR

No Brasil, as polícias estaduais tem bem delimitado seus campos de atuação, cabendo atividades preventivas às polícias militares, às quais estendem-se as atividades repressivas, caso a prevenção tenha falhado. Às Polícias Cíveis cabe as atividades de polícia judiciária na apuração das infrações penais, através das investigações e elaboração de inquéritos, como auxiliares da justiça.

Atividades de isolamento de perímetros, realização de patrulhas, bloqueios e ações da força tática, são típicas da Polícia Militar, por se caracterizar pela ostensividade.

As atividades de negociação, tanto podem ser desenvolvidas por policiais militares como por policiais cíveis, sendo fundamental o preparo dos designados para tal missão. Para ilustrar, cita-se uma crise com refém, ocorrida recentemente, 02 de setembro de 1995, na Bahia, tendo como chefe dos negociadores um oficial da PMBA, auxiliado também por policiais cíveis daquele Estado. Uma semana após, outra crise com refém, também na Bahia, teve como negociador um delegado da Polícia Civil, auxiliado por oficiais da PMBA.

O desempenho de atividades de investigações, apesar de mais típicas de polícia judiciária, também pode ser desempenhado por policiais militares experientes em tais atividades, principalmente no local da crise.

De modo geral, nos casos em que os marginais estejam localizados e em que se exija o desencadeamento de operações ostensivas, a ocorrência é de alçada da polícia ostensiva.

Ressalte-se que para as situações de gerenciamento de crises é possível a constituição de força mista, onde policiais civis, especialmente preparados, desempenhem, com a reconhecida capacidade e competência que têm, as missões mais típicas de polícia administrativa, e que policiais militares, também reconhecidamente experientes, desempenhem atividades típicas da Polícia Civil. Não se pode esquecer que para a doutrina não importa a natureza do organismo policial, e que o seu sucesso frente a crises poderá dar margens à responsabilização do Estado.

Nesta situação as Secretarias estaduais de Segurança Pública poderão centralizar a coordenação das atividades num Centro de Operações conjuntas, com normas e parâmetros de comportamento na eventualidade de crises e na ação resposta do grupo especial de polícia (equipe de negociação e grupo tático).

CONCLUSÃO

As crises são imprevisíveis e apanham a polícia de surpresa.

Uma vez instalada a crise, seus causadores passam a ameaçar a vida dos reféns, visando pressionar a polícia que, bem sabem, estará preocupada para que nada aconteça com os mesmos.

Tais situações não rotineiras exigem da polícia adoção de posturas para as quais não há respostas prontas, nem padrões muito sólidos, pois cada caso é um caso. Isto exigirá, também, a elaboração de planejamentos especiais passíveis de implantação, dentro de um quadro de considerações legais e morais aceitáveis.

Sob este enfoque, o assunto teve um tratamento científico e doutrinário, com destaque para a responsabilidade da organização policial e a responsabilidade civil do Estado, no caso da morte de reféns ou de pessoas inocentes.

Os parâmetros deste trabalho foram centrados na doutrina de gerenciamento de crises do FBI; na pesquisa, realizada em julho de 1995, junto às Secretarias Estaduais de Segurança Pública e no estudo comparado das recentes crises da crônica policial brasileira, com destaque para as conseqüências da inobservância das técnicas de gerenciamento de crises. Os resultados indicaram a necessidade de se adotar um padrão de comportamento frente às crises.

Para tanto, apresentou um modelo gerencial, com as atitudes policiais do executivo de polícia para administrar a crise, bem como, a solução negociada ou tática - com suporte operacional na ação resposta do grupo especial de polícia.

Contribuiu também com sugestões para minimizar os óbices detectados, indicando as Secretarias Estaduais de Segurança Pública como coordenadoras do processo gerencial e responsáveis pelos mecanismos de consolidação da doutrina.

Dentre as dificuldades e limitações enfrentadas pela pesquisa cita-se:

- Ausência de preceitos no cenário nacional, o que exigiu buscar apoio na doutrina do FBI.
- O conhecimento e a experiência das técnicas de gerenciamento de crises concentrado num reduzidíssimo número de profissionais motivados mais pelo interesse próprio do que por exigências das instituições.
- Até o momento a matéria não faz parte dos cursos de formação ou de especialização das polícias estaduais.
- Em que pese algumas organizações policiais terem constituído grupos especiais para atuarem em eventos críticos, e possuírem razoável conhecimento para a administração de crises, ainda não desenvolvem um trabalho simétrico respaldado pelas técnicas de gerenciamento de crises.
- A ação resposta na maioria dos eventos críticos são atos isolados, com conflitos de atribuições e procedimentos de cada escalão em comando e unidades envolvidas.

Com o escopo de contrapor essas limitações, sugere-se as seguintes medidas, além das já citadas anteriormente, no âmbito de Secretaria de Estado.

- Estabelecer uma doutrina de atuação em situações de crise, de acordo com os princípios legais e, principalmente, que se melhore o entrosamento entre as forças policiais.
- Catalogar as crises e criar o campo de análise de informações sobre eventos críticos, para obter o melhor conhecimento da administração das ocorrências.
- Propiciar condições para que as organizações policiais possam preparar e manter grupos especiais de polícia para atuar nas negociações e resgate de reféns.
- Desenvolver estágios de preparação dos executivos de polícia para o gerenciamento de ocorrências críticas, com a possibilidade de efetuar uma troca de experiência entre as instituições policiais.

- Elaborar manuais sobre o assunto para que os grupos especiais de polícia preparem-se melhor, pois há carência de literatura técnica sobre o assunto.
- Estender os conhecimentos das técnicas de gerenciamento de crises aos diretores de presídios e juizes de execuções penais.
- Pesquisa e acompanhamento incessante do assunto, para não ser surpreendido com situações que comprometam a imagem e a credibilidade da organização policial.

Finalmente, deve-se reconhecer que esta obra não esgota o assunto, que pode ser complementada por outros autores que venham desenvolver uma pesquisa de igual natureza, para que assim seja oferecida melhor contribuição para a Corporação, na sua caminhada histórica, fazendo-a cada vez mais sensível aos anseios da sociedade, através de um trabalho sério, abnegado e de total integração de seus componentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. **BASSET, Donald A.** - Tactical Concepts. Quântico, VA FBI Nacional Academy, SOARU, 1983.
2. **BOLZ JUNIOR, Frank A.** - How to be a Hostage and Live. Lyle Stuart Inc., SECAUCUS, New Jersey, 1987.
3. **CAPPEZ, Robert P.** - US Army Counter Terrorism Manual Paladin Press. BOULDER, Colorado, 1989.
4. **CLUTTERBUCK, Richard.** - Kinduap And Ransoson. FABER AND FABER. London/Boston. 1988.
5. **FUSELIER, Dwayne.** - The Tactial Role of The Negotiator. Washington, FBI, SOARU, Crisis Management Handout, 1988.
6. **G. DWAYNE FUSELIER GARY W. NOESNER.** - Confronting The Terrorist Hostage Taker. FBI Law Enforcement Bulletin, FBI, 1990.
7. **LACAYO, Richard.** - The Hostage Agony. Time Newsmagazine, 1989.
8. **LACERDA, Raimundo Nonato, e outros.** - Nove armas para a Polícia. Artes e Textos, 1991.
9. **PLASTER, John.** - Police Sniper Training, FBI Law Enforcement Bulletin, Washington, FBI, 1990.
10. **SOUZA, Wanderley Mascarenhas.** - Radiografia do Seqüestro, Editora Ícone, 1993.
11. **SOUZA, Wanderley Mascarenhas.** - Normas Gerais de Ação Para Grupo de Ações Táticas Especiais (GATE). Grafstudio. 1989.
12. **THOMPSON, Leroy.** - The Rescues, The Worlds Top. Anti-Terrorist Units. Palladin Press.

Boulder. Colorado. 1990.

13. **THOMPSON, Leroy.** - Europe Anti-Terrorist Units. Palladin Press Co. EUA. 1985.

14. **WARD, Benjamin.** - Hostage Negotiations. Police Department City of New York, 1988.

JORNAIS/REVISTAS:

- Aloísio refém dos presos que foi amparar. “Jornal da Tarde”. S. Paulo, 16/03/94, p.1.
- **GODOY, Marcelo.** Rebelados ameaçam incendiar reféns. “Folha de São Paulo”, 29/03/95, p.1, C.3.
- Secretário admite invasão de Presídio. “O Estado de S. Paulo”, 29/03/95, p.1, C.1.
- **FADEL, Evandro.** Assalto com reféns no Paraná desafia polícia. “O Estado de São Paulo”, 26/04/95, p.1, C.1.
- **SANTANA, Mônica.** Invasão no Paraná - prévia morte do refém. “Folha de São Paulo”, 02/05/95, p. 4, C.3.
- **SANCHES, Valdir.** Traummas de vítimas da violência. “Jornal da Tarde”, S. Paulo, 20/05/95, p. 14.
- Rebelião Sangrenta em Hortolândia. “Jornal da Tarde”, S. Paulo, 21/06/95, p. 6.b.
- Para Covas, invasão era a única solução. “O Estado de S. Paulo”, 22/06/95, p. C. 4.
- Rebelião Anunciada. “Revista Isto É”, 28/06/95, p. 34-35.
- Entre a lei e o crime. “Revista VEJA”, 28/06/95, p. 44-45.
- Seqüestro de garota mobiliza polícia baiana. “O Estado de S. Paulo”, 02/09/95, p. C7, C.2.
- Assaltante liberta menina e foge com reféns. “O Estado de S. Paulo”, 04/09/95, p. C. 3.
- Irmão se oferece para ser refém. “Folha de S. Paulo”, 15/09/95, p. 3.3.

- Namoradas entram na negociação. “O Estado de S. Paulo”, 16/09/95, p. C. 7.

APÊNDICE 1

PESQUISA

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO
CENTRO DE APERFEIÇOAMENTO E ESTUDOS SUPERIORES
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS
CAO-II/95

Exmo Sr. Secretário

Necessitamos da colaboração de V. Ex^{ca}. para elaborar nossa tese apresentada ao CAO-II/95 que se desenvolve no Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores da Polícia Militar do Estado de São Paulo.

O tema que nos propusemos a abordar é:

Tenho convicção de que no atual estágio de evolução da criminalidade no país, torna-se cada vez mais temerária a manutenção de uma postura eminentemente amadorística no trato desse complexo e delicado assunto.

Entendendo que a problemática não se restringe apenas ao Estado de São Paulo, tomo a liberdade de formular alguns quesitos, cujas respostas terão o condão de oferecer uma visão macro da administração de uma situação de crise, bem como, fornecer subsídios para balizar nossa tese monográfica.

Contando com sua atenção e sua preciosa colaboração, agradeço o apoio e nos colocamos à sua disposição.

São Paulo, junho de 1995.

Wanderley Mascarenhas de Souza
Cap PM - DEI/PMESP.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO
CENTRO DE APERFEIÇOAMENTO E ESTUDOS SUPERIORES
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS
CAO-II/95

Questionário

1. Existe nessa Secretaria de Segurança Pública uma doutrina de gerenciamento de crises para as situações de eventos críticos?
2. Essa Secretaria possui um grupo especial de polícia para atuar nas situações de crise? A sua preparação e emprego são satisfatórias? Exemplifique com casos reais, se houver.
3. Quais as dificuldades encontradas no gerenciamento de crises no Estado, por parte dos órgãos policiais?
4. Quais seriam os ajustes organizacionais em nível de polícia, que permitiriam melhor administrar as situações de crise?
5. Proceda a uma análise crítica da interferência da mídia ou de outras pessoas não policiais na solução da(s) crise(s), ocorrida(s) nesse Estado (se houver).
6. Qual é a imagem e o grau de confiabilidade que goza a Polícia desse Estado no gerenciamento de ocorrências críticas. Se houver casos reais, citá-los.

