

CAPACITAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE CRISE PARA GRUPO DE PRIMEIRA RESPOSTA DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MATO GROSSO

MENDONÇA, Welington Rodrigues¹
ASSIS, Jonildo José de²
Bergas, Orivaldo Peres³

RESUMO: O trabalho elaborado aborda a complexidade no atendimento de ocorrências caracterizadas como Eventos Críticos. Questiona se a Polícia Militar do Estado de Mato Grosso em toda sua competência territorial está preparada para aplicar a Doutrina de Gerenciamento de Crise no atendimento ocorrências dessa natureza? O objetivo da pesquisa é analisar o conhecimento tomado pelos policiais no atendimento inicial de ocorrências críticas e se houver necessidade propor mudanças no que contrarie a doutrina. Sendo que a aplicação da Doutrina de Gerenciamento de Crise possibilita uma abordagem técnica profissional, conduzindo os Organismos Policiais atuantes no Grupo de Primeira Resposta, a obterem resultados satisfatórios na resolução desses eventos, criando padrões na condução e acomodação destes. Para tanto realizaremos uma conceituação das noções básicas e necessárias ao policial que toma as medidas preliminares em ocorrências dessa natureza, consolidando a valorização da vida humana e aplicação da lei. A abordagem metodológica será dedutiva, analítica, quantitativa qualitativa e funcionalista estruturada, utilizando de pesquisa documental e questionários discursivos.

Palavra chave: Polícia, Avaliação, Conhecimento Doutrinário, Crise.

ABSTRACT: This paper addresses the complexity developed in attendance of events characterized as critical events. It seeks answer to the question: Is the Military State Police of Mato Grosso prepared for applying the Doctrine of Crisis Management in response to incidents of this nature in its jurisdiction? The main goal of the research is to analyze the extent of the knowledge shown by the police in the initial response of critical incidents and if there is a need to propose changes in the response procedures in order to be in accordance to the Doctrine of Crisis Management. Police forces must respond as prescribed by it as it enables a more technical-professional approach for this kind of situation. It leads the Police First-Response Teams in order to obtain satisfactory results in solving such incidents and creates standards in operational procedures for this matter. This study conceptualizes the basic knowledge necessary to the police officer who takes the preliminary steps in crisis incidents mitigating threats to the human-life in the

¹ Capitão da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso. Bacharel em Segurança Pública, Técnico em Gerenciamento de Crise e Técnicas de Negociação, Técnico em Estratégia de conservação da Natureza e Pós Graduando em Gestão de Segurança Pública, pela Academia de Polícia Militar Costa Verde – MT. CAO 2012.

² Major da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso. Comandante do Batalhão de Operações Especiais da PMMT. Orientador da Pesquisa. CAO 2012.

³ Doutorando em Educação WIU/EUA, Mestre em Agricultura Tropical UFMT, Graduado em Ciências Sociais, Historia e Geografia FAFIPA-PR, Bacharel em Direito FAFI/UNEMAT, Especialista em Metodologia Científica e Metodologia de Ensino Superior FGV-RJ. Professor de Metodologia Científica e Ciências Política APMCV e UNIC/IUNI, Professor de Criminologia ACADEPOL, e ECA – UNIC Pantanal. Orientador metodológico da pesquisa. E-mail: bergas@bol.com.br

enforcement of Law. The methodological approach is deductive, analytical, quantitative, qualitative, and functionalist structured, using documentary research and open-question questionnaires.

Key words: Police, Evaluation, Knowledge Doctrinal, Crisis.

1. INTRODUÇÃO

A Polícia Militar do Estado de Mato Grosso (PMMT) existe há quase dois séculos e já passou por diversas modificações, entretanto necessita de um aparato policial que possa atender e responder aceitável as necessidades sociais. Todos os dias os organismos policiais deparam com situações de risco direto e eminente que envolve a vida humana, sejam das vítimas, dos infratores ou dos policiais envolvidos no atendimento da ocorrência. Esse tipo de ocorrência é denominado como Crise ou Evento Crítico. A crise é inesperada, não seletiva, possui compreensão de tempo, ameaça de vida e a responsabilidade de resolvê-la é de competência dos órgãos de segurança pública. Assim sendo, implica que a qualquer pessoa, hora ou lugar, poderá vivenciar a instalação de um evento crítico, e o Policial Militar deve em curto tempo saber identificar a Crise, seu grau de risco, tomar as medidas iniciais para acomodação da ocorrência, solicitando os apoios que possam auxiliar numa solução de aceitabilidade legal moral e ética.

De acordo com Queiroz (2000), crise ou evento crítico é definido como:

[...] Existem ocorrências que face às suas características superam a capacidade de resposta dos atuais tipos e processos de policiamento e exigem uma atuação de forma não convencional, com técnicas específicas e que devem ser alvo de intervenção de militares preparados para tal.

Não fazem parte do cotidiano, mas, no entanto, geram comoção social em grandes proporções, devido ao clima de insegurança provocado por elas ser mais intenso. Estas ocorrências surpreendem a sociedade devido às suas características requintadas..⁴

Para tanto o Grupo de Primeira Resposta (Guarnição de Policiais que estão no pronto atendimento de ocorrências no serviço diário, os primeiros a chegarem ao local da ocorrência), devem estar qualificados na doutrina de Gerenciamento de

⁴ QUEIROZ, Robson J. de. Atuação Da Polícia Militar em Ocorrências de Alta Complexidade no Interior do Estado: uma análise crítica. Belo Horizonte: PMMG, 2000.

Crise, com o propósito de prevenir, identificar, acomodar e solucionar qualquer evento crítico que venha interromper os estado de tranquilidade e ordem pública.

A pesquisa elaborada busca responder se a PMMT, em toda sua competência territorial está preparada para aplicar a doutrina de gerenciamento de crise na solução de eventos críticos, contextualizando aceitabilidade legal, moral e ética, dentro de um critério técnico doutrinário?

O objetivo deste trabalho é analisar se os policias de rua, os que estão no patrulhamento e atendimento diário de ocorrências (grupo de primeira resposta), estão familiarizados com a doutrina de gerenciamento de crise, se conhecem as opções operacionais dos organismos de segurança pública e os critérios de ações para empregá-la em conformidade com o risco que representam. E se houver necessidade, propor mudanças no que contrarie a doutrina.

A abordagem metodológica do conhecimento científico será dedutiva, quantitativa, qualitativa e funcionalista estruturada, onde após a formulação do problema, será elaborado questionário com perguntas subjetivas e objetivas, possibilitando analisar o nível de conhecimento dos Policiais Militares do Estado de Mato Grosso na aplicação da doutrina de gerenciamento de crise no atendimento de eventos críticos. Sendo o universo, o efetivo do grupo de primeira resposta das UPMs (Unidade Policial Militar), 10º BPM Cuiabá, ROTAM Cuiabá, 4ºBPM Várzea Grande, 21º BPM Juara, 11º BPM Sinop, 16º BPM Água Boa, 6º BPM Cáceres, 18º BPM Pontes e Lacerda, 14º BPM Primavera, 2ª CIPM Comodoro, 4ª CIPM Canarana, totalizando 1.054 (hum mil e cinquenta e quatro) Policiais militares que estão no serviço operacional de rua, onde 123 foram questionados dentro de nosso trabalho, gerando um percentual de 11.66% de amostra.

2. APRESENTAÇÃO DAS DISTORÇÕES.

Devido vários acontecimentos na história do serviço Policial, onde os crimes e os criminosos participam de uma mudança constante nos seus modus operandi, evidenciando cada vez mais a necessidade de um organismo policial qualificado dentro de uma técnica de preservação da vida, foi que se fez necessária a criação de uma doutrina de gerenciamento de crise, para minimizar o risco a vida de todos os envolvidos, seja das vítimas, dos policias ou dos causadores do evento quando

possível. Após várias intervenções policiais mal sucedidas, nasce nos Estados Unidos da América na década de 70 e 80, a doutrina de gerenciamento de crise e hoje mundialmente aplicada por todas as Polícias do mundo.

Todavia a ação policial deve ser estabelecida com princípios legais, morais e éticos, com objetivo fundamental de salvar vidas, aplicar a lei, garantir e recuperar a propriedade e norteando-se por esses princípios doutrinários que hoje as Secretarias de Segurança Pública, Ministério Público, mídia, Judiciário e principalmente a Sociedade, cobra uma resposta policial com resultados plausíveis e o mínimo de risco a vida humana, creditando as ações do poder público, junto a missão de manutenção da Ordem Pública.

Para nortear a pesquisa, colhemos informações junto ao Departamento de Recursos Humanos da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso, e junto ao comandante da Academia de Polícia Militar Costa Verde, sobre a grade curricular nos cursos de formação da PMMT.

[...] No ano de 2004, foi estabelecido pela DEIP (Diretoria de Ensino, Instrução e Pesquisa) da PMMT, a matéria de Gerenciamento de Crise, como obrigatória nas grades curriculares dos cursos de entrada para Servidores Públicos Militares de Mato Grosso, os Cursos de formação de Soldados e Cursos de Formação de Oficiais. Sendo que anteriormente, esse tipo de ocorrências foram tratadas dentro matérias de ocorrências de alta complexidade ou de operações especiais, portanto não contemplava uma doutrina completa e não existia um Procedimento Operacional Padrão, sendo que a doutrina de Gerenciamento de Crise, ficou restrita a unidades Especializadas até então.⁵

QUADRO 01: Distribuição do efetivo quanto à funcionalidade:

Efetivo da PMMT em 17 de setembro de 2012	6.871
Atuando no serviço operacional	4.812
Atuando na atividade meio (administrativo) e afastado ou licenciado	2.059
Inclusos a partir do ano de 2004	2.295

Fonte: Departamento de Gestão de Pessoas da PMMT.

O quadro acima retrata o efetivo da PMMT de 6.871 Policias Militares no Estado de Mato Grosso, onde 4.812 são atuantes Ostensivamente, ou seja, 70% do efetivo total estão no serviço operacional. Identifica-se que foram inclusos a partir

⁵ PEREIRA, Otomar Pereira. Grade Curricular. Várzea Grande: DEIP/ APMVC, 2012. (comunicação oral).

de 2004 nas fileiras da corporação 2.295 Policiais, utilizando o mesmo percentual de 70%, destes apenas 1.606 estão atuando no serviço operacional, que por sua vez, foram formados dentro de uma grade curricular tendo a doutrina de gerenciamento de crise como matéria obrigatória nos cursos de formação.

Após análise puramente matemática dos dados colhidos da DGP-1 da PMMT, chegou aos resultados de que dos 4.812 homens atuando no atendimento de ocorrências, apenas 1.606, foram formados dentro da doutrina de Gerenciamento de Crise, sendo que 3.206 que atuam no serviço operacional tiveram um contado superficial ou parcial, o que acarreta num percentual de que 66,6% da tropa que atual no serviço de rua tomando as medidas iniciais, possuem uma formação incompleta ou desatualizada para atendimento de ocorrências Críticas. Esses dados ilustram e até mesmo explicam, a possibilidade de insucesso no atendimento de ocorrências dessa natureza.

O célebre estrategista militar chinês Sun Tzu (2008), consolida:

*“Confiar nos incultos e não se preparar é o maior dos crimes. Preparar-se de antemão para todas as contingências é a maior das virtudes. [...] Na Guerra não é doutrina, não esperar que o inimigo não venha, mas sim, estar pronto para recebê-lo”.*⁶

Em posse dos dados da DGP-1 e da DEIP iniciou-se o trabalho de campo, a partir de questionários discursivos, averiguando o conhecimento dos policiais atuando no Grupo de Primeira Resposta, em identificar a crise, tomar as medidas preliminares de acomodação, identificando o grau de risco e atribuindo o grau de importância para o conhecimento da doutrina de Gerenciamento de Crise, na melhoria da prestação do serviço Policial Militar.

⁶ TZU, Sun. A Arte da Guerra, Os Treze Capítulos. [Tradução Manoel Soares, obra original China, 2.000 ac]. 2 ed, São Paulo: Ciranda Cultura, 2008.

2.1. Identificando a crise e tomando medidas preliminares

A Academia Nacional do FBI define crise ou evento crítico como, citado pelo Ten Cel da Polícia Militar da Paraíba (2004).

*“Um evento ou situação crucial, que exige uma resposta especial da Polícia, a fim de assegurar uma solução aceitável”.*⁷

[...] Dessa forma podemos afirmar que Ocorrências de Alta Complexidade, são situações que fogem da rotina normal do policiamento ordinário e que necessitam de uma postura organizacional diferenciada por parte dos órgãos de segurança pública, dentre essas situações poderemos citar, em nível de polícia, a tomada de refém, roubo efetuado por quadrilhas com armamento de alto poder ofensivo, o suicídio, os levantes penitenciários com tomada de reféns, as ocorrências envolvendo artefatos explosivos entre outras que fogem da rotina operacional da tropa policial ordinária.⁸

As crises ou eventos críticos são aquelas situações onde existe um perigo direto e eminente a vida humana, sendo que as posturas organizacionais rotineiras não estão preparadas para apresentar uma resposta dentro da aceitabilidade exigida, por outro lado todo policial que participe diretamente do serviço de pronto atendimento (grupo de primeira resposta), deve estar familiarizado com as noções básicas e medidas preliminares pra evitar que essa crise se alastre a ponto de macular os resultados das ações de segurança pública.

Segundo o Cel PM SP, Souza (1995):

[...] Toda crise apresenta as seguintes características:

Imprevisibilidade;

Compressão de tempo;

Ameaça de vida;

Necessidade de:

- a. Postura organizacional não rotineira;
- b. Planejamento analítico especial; e
- c. Considerações legais especiais.⁹

Após identificar as características de uma crise na ocorrência, o Policial Militar deve tomar as medidas preliminares C.I.N. (conter, isolar e negociar), quando possível, fazer o primeiro contato iniciando a negociação e coleta de dados.

⁷ FBI – FEDERAL BUREAU OF INVESTIGATION. USA. Apud. OLIVEIRA, Onivan Elias de - Curso de Gerenciamento de Crise. João Pessoa: Diretoria de Ensino da Polícia Militar da Paraíba, 2004.

⁸ ASSIS, Jonildo José de. Procedimento Operacional no Atendimento de Ocorrências de Alta Complexidade. Várzea Grande: APMCV, 2007. (Monografia conclusão do CAO).

⁹ SOUZA, Wanderley Mascarenhas de. Gerenciamento de Crise: Negociação e Atuação de Grupos Especiais de Polícia na solução de Eventos Críticos. São Paulo: PMSP, (Monografia de Conclusão do CAO) 1995.

Para Toledo, (2001):

[...] Conter é a ação policial que vise evitar o agravamento da situação ou que ela se alastre, impedir que os causadores aumentem o número de reféns, ampliem sua área de controle, conquistem posições mais seguras ou que tenham acesso a recursos que facilitem ou ampliem o seu potencial ofensivo.

Isolar a crise é o congelamento do objetivo, interromper o contato dos causadores, e reféns com o exterior, a polícia assume o controle como único veículo de interlocução, quanto melhor o isolamento, melhor as possibilidades de negociação.¹⁰

Os objetivos fundamentais da doutrina de Gerenciamento de Crise é Salvar vidas, aplicar a Lei e garantir a propriedade, o policial ao chegar ao local deve prestar socorros de urgência a qualquer uma das partes envolvidas, sejam vítimas ou causadores, contudo solicitar os apoios necessários. Após cumprir com as medidas iniciais, o policial no local deve iniciar o primeiro contato, entendo que nesses 30 primeiros minutos, as emoções estão elevadas e a razão está em níveis baixos. Esse primeiro contato deve ter interesse de acomodar a situação, e o grupo de primeira resposta tem por objetivo ganhar tempo, abrandar exigências e colher informações. O Estado de Mato Grosso possui extensões de terra a nível continental, e a competência da Polícia Militar estende-se em todo seu território. Acontece que até chegada das Unidades especializadas no evento crítico é importante que a guarnição esteja familiarizada com a doutrina de Gerenciamento de Crise e que inicie a acomodação do evento crítico.

Assim, segundo Assis (2007), comandante do B.O.P.E da PMMT:

[...] Ocorria que, até a chegada das equipes táticas, inocentes eram feridos ou mortos e os policiais que lá se encontravam nada podiam fazer a não ser aguardar, visto que se tratava de uma situação atípica para qual não eram treinados. A partir desses episódios, verificou-se a necessidade de capacitar os policiais para o pronto atendimento de ocorrências dessa natureza.¹¹

Para melhor fixar os procedimentos após o C.I.N., recorremos a Oliveira (2004):

[...] Mantenha um diário; Registre todas as comunicações com o infrator; Permita que o causador fale; Evite dar ordens que possa piorar o confronto; Diminua a importância dos eventos anteriores; Não ofereça

¹⁰ OLIVEIRA, Onivan Elias de. Curso de Gerenciamento de Crise. João Pessoa: Diretoria de Ensino da Polícia Militar da Paraíba, 2004.

¹¹ ASSIS, Jonildo José de. Procedimento Operacional no Atendimento de Ocorrências de Alta Complexidade. Várzea Grande: APMCV/PMMT, 2007. (Monografia conclusão do CAO).

nada aos causadores a não ser garantia de vida; Evite atrair a atenção frequente para as vítimas; Seja tão honesto quanto possível; Se não entender o que ele dizer, pergunte-lhe; Nunca desconsidere nenhum pedido, considerando-o trivial; Nunca diga não; Amenize as exigências; Nunca de se um prazo e procure não aceitar um; Não sugira alternativas; Não introduza estranhos; Não permita nenhuma troca de reféns; Se perceber a oportunidade, pergunte sobre possibilidade de suicídio; não se exponha a fim de negociar face a face; Planeje cuidadosamente a rendição.¹²

A conduta adotada de forma técnica profissional, atentando para os objetos doutrinários do Gerenciamento de crise, contribuirá para uma solução de aceitabilidade social, alicerçada aos princípios da Administração Pública, legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência e efetividade.

Então vejamos POP 505.1 (2009):

[...] NOME DO PROCEDIMENTO: Medidas preliminares.

RESPONSÁVEL: Guarnição PM

SEQUÊNCIA DAS AÇÕES:

1ª FASE: Pré-Confrontação, respostas imediatas e plano específico.

1. Observar as medidas iniciais: conter, isolar e estabelecer contatos sem concessões e promessas;
2. Coletar inicialmente as informações sobre as crises;
3. Conter a crise no local onde se localiza o elemento causador do evento crítico, vítima e o refém, evitando que outras pessoas sejam vitimadas, ou seja, evitar que a crise se alastre;
4. Juntamente com a contenção deve solicitar apoio, e o primeiro policial a chegar ao local da ocorrência deve repassar as informações ao Centro de Operações/CIOSP e colher as informações essenciais;
5. Isolar o local crítico deve ocorrer juntamente com a contenção, delimita-se ao local da ocorrência interrompendo todo e qualquer contato do elemento causador do evento crítico com o meio exterior;
6. Comunicar ao Centro de Operações/CIOSP, sobre a situação e providências já tomadas, solicitando a presença do Gerente da crise, ou seu superior e tropa especializada;
7. Manter o contato com o elemento causador do evento crítico e não fazer concessões e promessas;
8. Após a chegada do gerente da crise, organizar o cenário para facilitar na resolução do evento crítico ou crise, função que devera ser desenvolvida pela maior autoridade policial presente no local da ocorrência ou designada;
9. Definir os perímetros internos e externos e principalmente os perímetros táticos;
10. Deixar uma via de escoamento emergencial na zona de segurança;
11. Coletar informações sobre a crise, objetivando saber quantas pessoas estão dentro do ponto crítico, quantos autores, quantas vítimas ou reféns, armamento existente, presença de explosivos, estado de saúde das pessoas, se houve disparo de arma de fogo, se alguma pessoa conseguiu sair do local, quem são os autores, qual a motivação substantiva que deu causa a crise e outras informações importantes para o processo de negociação;
12. Aguardar a chegada do negociador especialista para conduzir o processo de negociação da crise.

¹² OLIVEIRA, Onivan Elias de. Curso de Gerenciamento de Crise. João Pessoa: Diretoria de Ensino da Polícia Militar da Paraíba, 2004.

RESULTADOS ESPERADOS:

7. Que o primeiro interventor aplique as técnicas adequadas a fim de garantir a execução de um trabalho doutrinário profissional que solucione a crise de maneira aceitável; [...].¹³

Para demonstrarmos a importância de uma qualificação do conhecimento na área de Gerenciamento de Crise, vamos exemplificarmos com ocorrências onde houve o emprego da doutrina de gerenciamento de crise com resultados satisfatórios e outra ocorrência onde não atentaram para a doutrina e tiveram resultados indesejados e de grande comoção social.

Na data de 14/02/2011, transtornado, homem faz uma mulher de refém em supermercado Modelo, localizado na Av. Prainha, no bairro do Porto, em Cuiabá-MT, sendo que após cerco policial e três horas de negociação com policiais militares, liberou a refém e se entregou. Várzea Grande-MT, em 18/10/2011 dois homens com armas de fogo invadiram a chácara Santa Inês, localizada na estrada da guarita e fizeram 06 pessoas reféns, sendo que após três horas de cerco, policiais militares negociaram e os assaltantes entregaram 03 armas de fogo e 15 munições, e em seguida se renderam sem agredir fisicamente as vítimas. Ressaltamos que, nos dois exemplos com resultados satisfatórios o grupo de primeira resposta tomou todas as providências necessárias a acomodação da crise e solicitou os apoios necessários caso houvesse necessidade de auxílio na solução da ocorrência.

Um exemplo que não teve um resultado esperado, foi no dia 01/01/2012, na município de Campos Novo do Parecis-MT, a 397 km de Cuiabá, sendo que um pai assassinou seu filho, um bebê de 1 ano 2 meses com 10 golpes de um canivete, a guarnição que chegou no local não tomou as medidas preliminares, não acionou os apoios necessários e após 04 horas de tentativa ineficiente e empírica de negociação, resultou com a morte da criança. Não podemos afirmar que se a doutrina tivesse sido obedecida evitaria o resultado, mas com certeza a ação policial teria mais chances de êxito e menos desgaste da imagem dos organismos Policias do Estado.

¹³ **MATO GROSSO**, ESTADO de. **Procedimento operacional padrão 505.1**. ed 1, Medidas Preliminares da PMMT. Cuiabá: De Liz, 2009.

2.2. Alternativas Táticas e Elementos Operacionais de Polícia.

Na busca de uma solução aceitável o Gerenciamento de Crises, propõe aos organismos policiais 04 (quatro) alternativas táticas operacionais, as quais devem ser desenvolvidas conforme o grau de risco que a crise ou evento crítico apresente. Essas alternativas são compostas pelo uso da Negociação; Técnicas Menos Letais; Tiro de Comprometimento; Invasão Tática. Sendo que essas alternativas táticas são exercidas por policiais com habilidades específicas, referente a cada alternativa, dentre os Elementos operacionais de Polícia, destacamos:

O Gerente da Crise, que exercerá o comando do teatro de operações, portanto, após o grupo de primeira resposta aplicar as medidas preliminares, este assume o comando do gerenciamento da crise, toda ação da Polícia deve emanar da autoridade desse policial, o qual foi capacitado para interpretar a acomodação do evento crítico e qual nível de resposta deve ser empregado para melhor solução da crise.

Segundo Maquiavel (200), não há que se condenar a força quando necessária:

[...] É por isso que não condeno a força, quando necessária, sempre que as leis a maneira própria aos homens de governar, não bastarem. Mas, mesmo quando for necessário usar a forma de os animais lutarem – a força-prefere a astúcia da raposa á violência do leão.¹⁴

O Negociador é o elemento mais importante no gerenciamento da crise, sendo a solução negociável a que atende os objetivos de preservação e valorização da vida humana. O Negociador deve ser um policial treinado, tendo como opção a negociação técnica ou tática, sendo que na primeira, ele objetiva a rendição dos causadores do evento crítico, sem confronto armado, preservando a vida de todos os envolvidos, já na segunda opção, o negociador percebendo que a negociação técnica não está atendendo a expectativa e verifica perigo direto e eminente as vítimas, começa uma negociação de coleta de informações e medidas que otimizem a opção de uma ação do grupo tático.

O Grupo Especial Tático é composto pelo time de ações táticas e por atiradores de precisão, sendo que esta alternativa tática consiste em se esgotando as possibilidades de uma solução negociável, avaliam-se os recursos de

¹⁴ MAQUIAVEL, Nicolau. **O Príncipe de Maquiavel**. Comentado por Napoleão Bonaparte. São Paulo: Martin Claret, 2000.

intervenção tática pelo grupo especial tático ou o tiro de comprometimento pelo atirador de precisão, entendendo que esses são os últimos recursos a serem empregados, uma vez que os resultados são irreversíveis.

Para tanto, OLIVEIRA define as soluções policiais para a crise como:

[...] Solução Negociada

É a opção prioritária da Crise;
Mais de 90% das Crises são solucionadas pela negociação;
As exigências estavam dentro do razoável;
Concessões para ambos os lados;
É o que os reféns mais desejam.

Solução Tática

A decisão é irreversível;
Chega ao fim com a neutralização dos causadores;
Sequelas traumatizantes para todos os envolvidos;
Aumenta o risco de vida para TODOS envolvidos.¹⁵

O grupo de primeira resposta, quem faz a primeira intervenção, deve coletar informações que subsidie, as ações das equipes especializadas que foram acionadas e que vão assumir e conduzir a solução do evento crítico.

2.3. Critérios de Ações, Grau de Risco e Níveis de Resposta.

No estágio de acomodação e resolução de uma crise, todo e qualquer ação deve obedecer a uma sequência de critérios para evitar que a atitude tomada pelos policiais, ao invés de colaborar para uma solução aceitável, venha a motivar ações violentas por parte dos perpetuadores do evento crítico. Esses critérios de ação são os norteadores dos tomadores de decisões, consiste nos critérios de necessidade, validade do risco e aceitabilidade.

O critério de necessidade deve responder se aquela atitude ou ação, realmente é necessária para a acomodação e solução mais razoável do evento crítico, se realmente é indispensável que seja realizada. Já o critério de validade do risco, deve responder se a decisão a ser adotada, existe maior possibilidade de reduzir a ameaça do que os riscos a correr. Enquanto na aceitabilidade, recorreremos aos princípios da Administração Pública citados anteriormente, sendo que obrigatoriamente o agente público deve agir dentro a aceitabilidade legal, moral e ética.

¹⁵ OLIVEIRA, Onivan Elias de. Apostila de Curso de Gerenciamento de Crise. João Pessoa: Diretoria de Ensino da Polícia Militar da Paraíba, 2004.

O Grupo de Primeira Resposta, após identificar o Evento Crítico, tomar as medidas preliminares de contenção e isolamento do evento, quando iniciar o contato com os perpetradores, deve saber identificar o grau de risco que a situação oferece, acionar os apoios e recursos necessários para a melhor acomodação e resolução da Crise, sendo que o nível de resposta policial é proporcional ao grau de risco apresentado pelo evento Crítico.

Segundo Souza (2000), os graus de risco e relativamente os níveis de resposta são:

[...] Graus de risco

alto risco – assalto a banco sem reféns;

altíssimo risco – assalto a banco com reféns;

ameaça extraordinária – terroristas com explosivos e com reféns;

ameaça exótica – envenenamento.

Níveis de resposta

1. A crise pode ser deliberada com recursos locais;

2. Exige recursos especializados (GET);

3. GET e também recursos de apoio;

4. Requer os recursos de nível três e os recursos exógenos.¹⁶

Na tomada de medidas iniciais o Grupo de primeira resposta além de estar acomodando a crise, ele inicia uma coleta de informações que vão colaborar diretamente para que os elementos operacionais de polícia, otimize todos os seus recursos e alternativas na solução do evento crítico.

2.4. Gerenciamento de Crise nos Incidentes Prisionais

Dos incidentes prisionais, são 04 (quatro) os de maior frequência, e de pauta de responsabilidade dos organismos Policiais em solucionar os eventos, sendo os incidentes de fuga, de evasão, movimento reivindicatório e de rebelião. Diferenciando fuga de evasão, situasse que no primeiro ocorre em Unidades Prisionais ou presos que cumprem pena em regime fechado, enquanto na evasão ocorre em Unidades e regimes de pena semi abertos, albergues, prisão domiciliar ou pessoas impedidas de deixar determinada localidade por força da Lei. Já na contextualização entre movimento reivindicatório e rebelião, situasse que no movimento reivindicatório, mesmo acarretando em danos materiais não ocorre ameaça a vida humana, enquanto que na rebelião existe um risco direto e eminente contra a vida humana, colocando os reféns sobre constante violência física e

¹⁶ SOUZA, Wanderley Mascarenhas de. **Gerenciamento de Crise em Segurança**. São Paulo: Sicurezza, 2000.

mental, portanto a intervenção policial deve ser rápida evitando que estabeleça lideranças entre os amotinados.

O Gerenciamento de crise é o mecanismo que as instituições policiais dispõem, no processo de prevenção e identificação da Crise, para obter e aplicar os recursos e apoios necessários à acomodação e solução quando a mesma ocorrer. Em se instalando um Incidente Prisional, segundo Oliveira (2004), podemos atender de início as seguintes reivindicações:

[...] Transferência de uma Unidade para outra;
Presença da autoridade judiciária e do Ministério Público para verificação de processos;
Medidas que visem a melhoria a assistência Judiciária, de saúde, educacional e alimentação, etc.¹⁷

Todavia, logo instalado um incidente prisional que caracterize como uma Crise, preliminarmente deve se tomar as seguintes medidas: Comunicar o CIOSP (Centro Integrado de Operações de Segurança Pública), o promotor de execuções e judiciário, reforçar as guaritas e passarelas bem como solicitar patrulhamento e cerco externo ao Estabelecimento Prisional, paralelamente as medidas internas devem ser tomadas, tais como conter, isolar e iniciar o processo de comunicação com os rebelados.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Buscando alcançar o objetivo proposto, foram distribuídos 123 (cento e vinte e três) questionários discursivos num universo de 1.054 policiais militares atuando em grupo de primeira resposta, visando avaliar o conhecimento da doutrina de Gerenciamento de Crise e sua aplicabilidade no atendimento de eventos críticos, propondo uma postura menos empírica e mais técnica doutrinária.

¹⁷ OLIVEIRA, Onivan Elias de. Apostila de Curso de Gerenciamento de Crise. João Pessoa: Diretoria de Ensino da Polícia Militar da Paraíba, 2004.

A área de abrangência foi dividida em cinco regiões, conforme a figura 01:

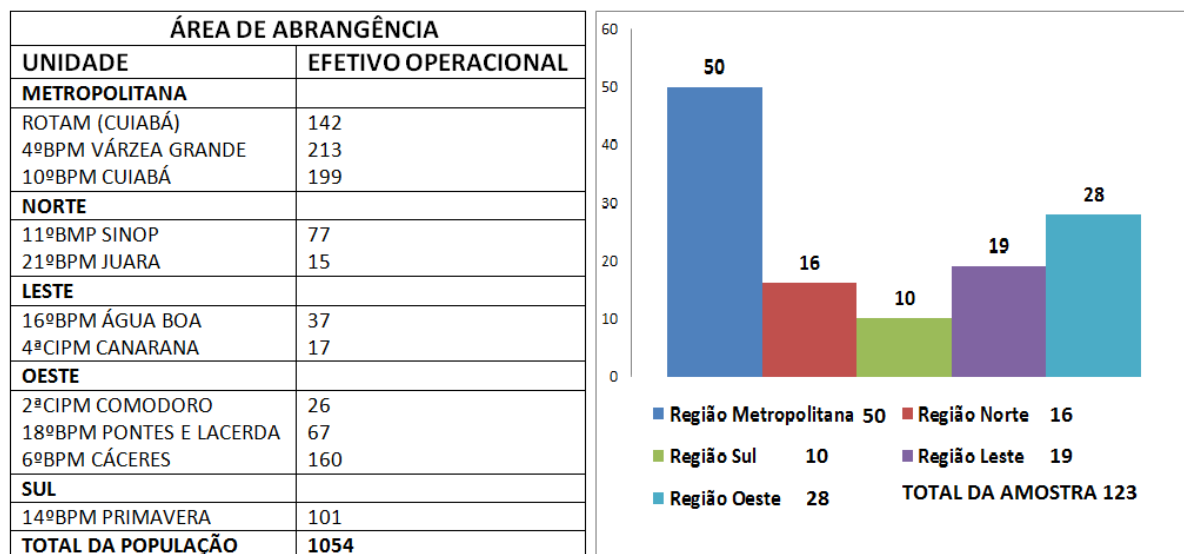


Figura 01: Gráfico de Distribuição dos Questionários da Pesquisa.

Na região Metropolitana foi o maior índice de policiais militares que responderam ao questionário, sendo este local onde os elementos operacionais de polícia estão a disposição e pronto emprego, nas demais regiões citadas foi delineado a partir da necessidade de avaliar a aplicabilidade da doutrina de Gerenciamento de Crise em toda extensão territorial do Estado. No universo entrevistado, os policiais que colaboraram com a pesquisa são: 13 oficiais (01 Tenente Coronel, 05 Capitães, 07 tenentes) e 100 praças (11 Sargentos, 19 Cabos, 70 soldados), onde 10 dos entrevistados não informaram posto ou graduação.

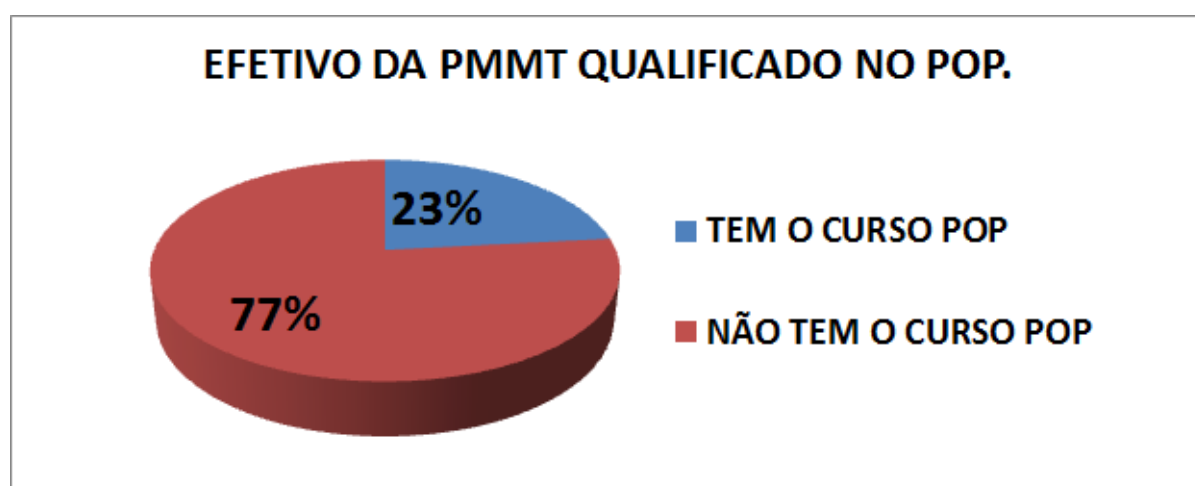


Figura 02: Gráfico de efetivo qualificado pelo POP.

Conforme gráfico da figura 02, de todo efetivo da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso dos 6.871 policiais, a partir do ano de 2009, formulação do POP

(Policiamento Operacional Padrão), apenas 1.599 foram instruídos nesta ferramenta de qualificação, gerando um extrato de aproximadamente 23% do efetivo da PMMT receberam noções básica para grupos de primeira resposta atuar de forma técnica doutrinária no atendimento de ocorrências de natureza Crítica.

De acordo com a metodologia aplicada nas diversas regiões demonstrada no gráfico, que dos 123 policiais militares entrevistados que estão atuando no grupo de primeira resposta, sendo que 41% foram inclusos nas fileiras da corporação antes do ano de 2004 (figura 03), isso significa que este policiais não foram qualificados dentro de uma doutrina de Gerenciamento de Crise completa e atualizada.

Após o ano de 2004, a disciplina de Gerenciamento de Crise passou ser obrigatória nos Cursos formação da PMMT. Na figura 03, o gráfico demonstra que 44% dos entrevistados ingressaram na Policia Militar de Mato Grosso com essa formação. Os demais entrevistados não informaram a data do ingresso.

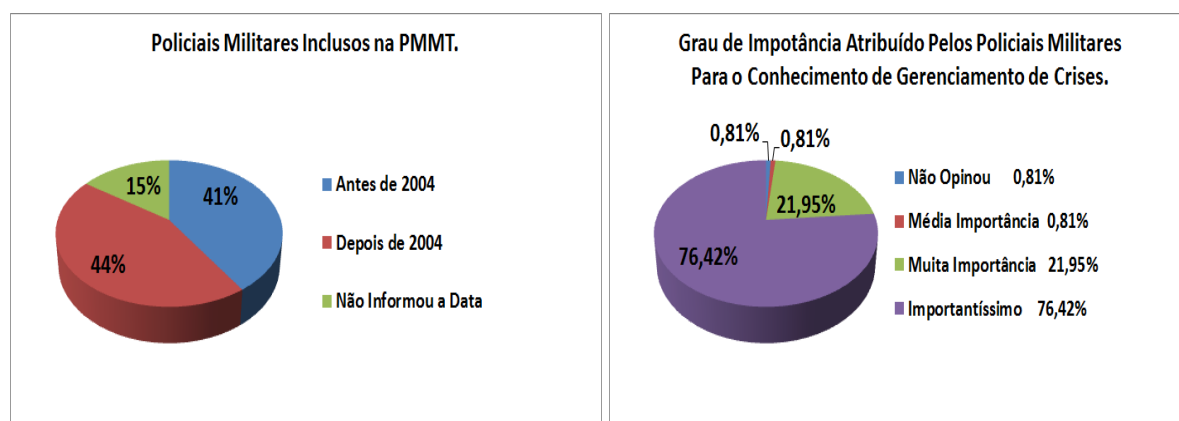


Figura 03: Gráfico de Data de Inclusão dos PMs.

Figura 04: Importância Atribuída ao G.C. (Gerenciamento de Crises).

Na construção da pesquisa, foi indagado aos Policiais Militares o grau de importância que os mesmos atribuem ao conhecimento em Gerenciamento de Crise para o sucesso no atendimento de primeira resposta.

Na leitura gráfica da figura 04, pode-se observar que 76,42%, diz ser importantíssimo o conhecimento de Noções em Gerenciamento de Crise para acomodação e resolução dos eventos críticos, onde 21,95% afirmam ser de muita importância, apenas 0,81% diz ser de média importância e 0,81% não opinou.

Ao partir para as considerações específicas, foi questionado sobre capacidade de identificar o evento crítico e tomar as medidas preliminares. Sendo também arguido sobre o conhecimento dos elementos operacionais de Polícia e as alternativas táticas.

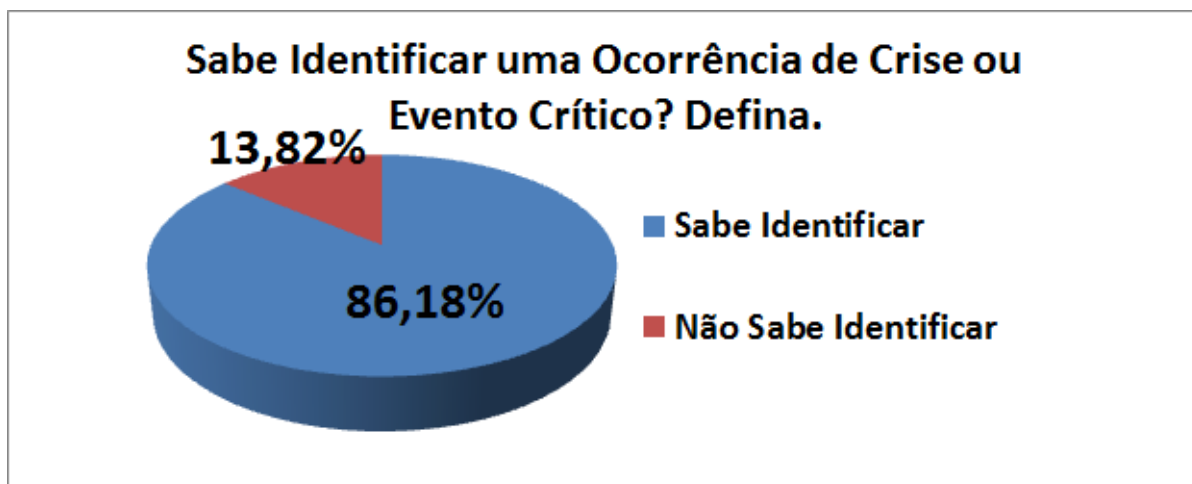


Figura 05:Gráfico de Identificação de uma Crise.

Na figura 05, dos policiais militares que responderam o questionário 86,18% souberam identificar uma crise, sendo que 13,82% dos policiais militares entrevistados externaram desconhecimento das características que definem uma ocorrência como de natureza crítica.

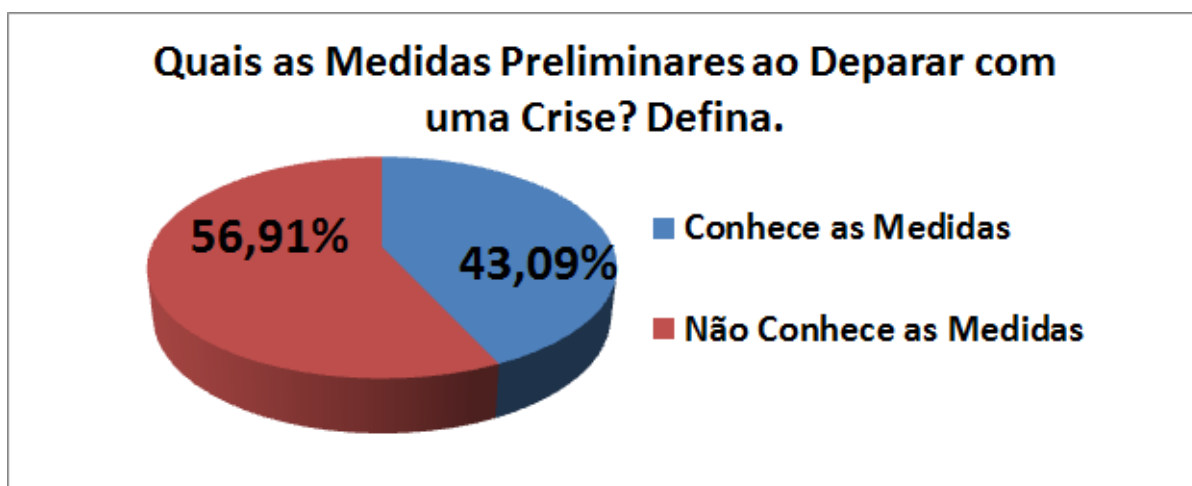


Figura 06: Gráfico de Medidas Iniciais.

Na figura 06, dos entrevistados 43,09%, conhecem as medidas preliminares a serem adotadas quando identificam uma ocorrência como crítica ou complexa, sendo que 56,91% não sabem tomar as medidas iniciais de forma técnica doutrinária para acomodação do Evento Crítico.



Figura 07: Gráfico de Opções Táticas Policiais.

Na figura 07, o gráfico demonstra que 15% do efetivo de amostra conhecem as alternativas táticas e os elementos operacionais de polícia no enfrentamento de situações caracterizadas como Crise, sendo que 85% demonstraram-se leigos ao que se perguntava no questionário.

Ao partir para perguntas que remetiam aos critérios de ações, grau de risco e níveis de reposta policial, inclusive em incidentes prisionais, obtivemos os seguintes resultados:

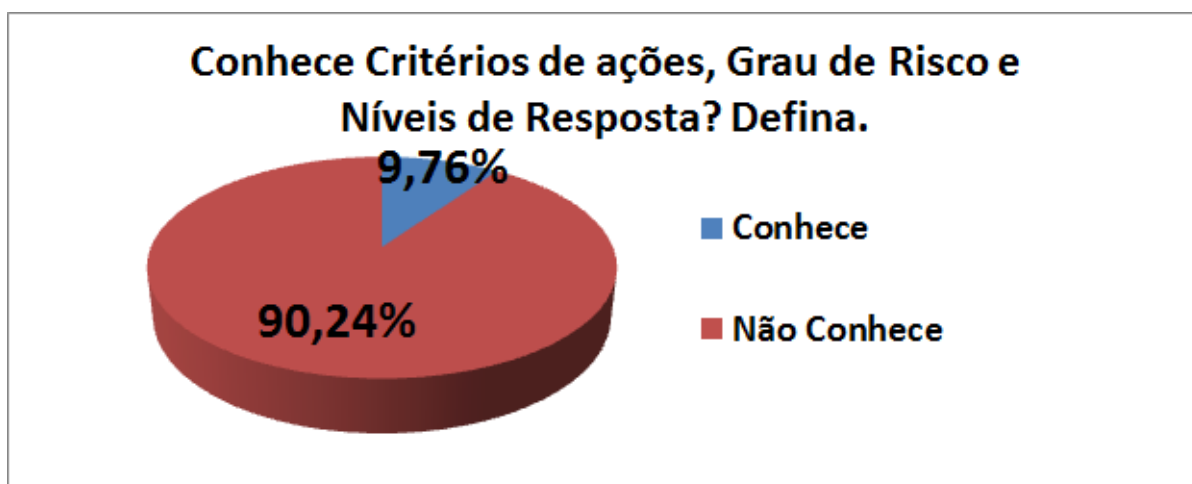


Figura 08: Gráfico de Critérios para tomada de decisão.

Na figura 08, quando questionados sobre os critérios de ações que norteiam a tomada de decisão dos organismos de segurança pública, bem como a classificação em graus de risco e níveis de resposta por parte dos organismos policiais ao tratar com uma Crise, apenas 9,76% responderam de forma satisfatória, sendo que 90,24% não souberam responder.

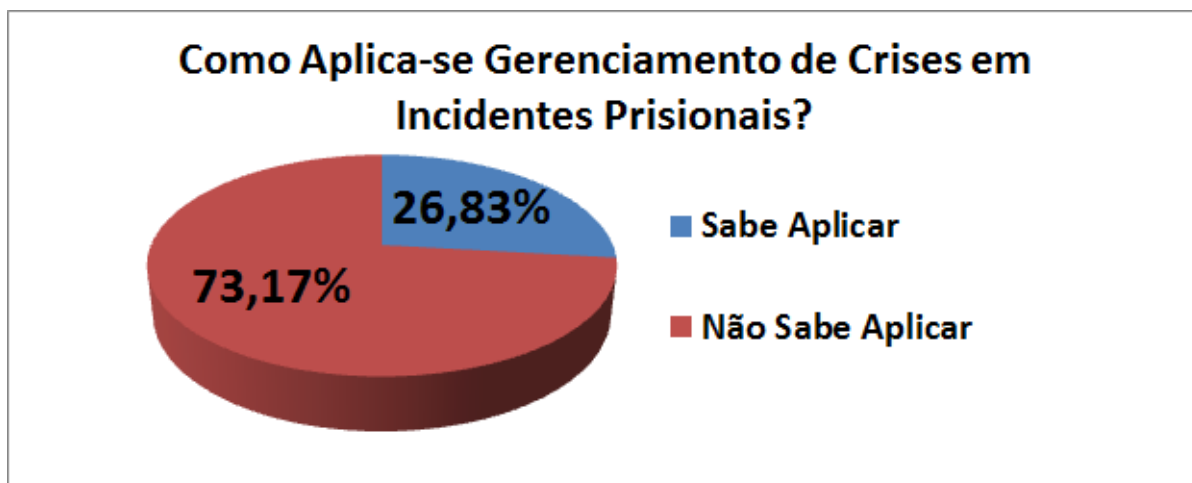


Figura 09: Gráfico de Gerenciamento de Crise em Incidentes Prisionais.

Na figura 09, ao arguirmos sobre a aplicabilidade do gerenciamento de crise nos incidentes prisionais, verificou que 26,83% dos entrevistados conhecem a aplicabilidade da doutrina na acomodação e solução quando instalar uma Crise em Unidades Prisionais, para tanto 73,17% dos analisados não conhecem quais ações e medidas deveriam tomar para evitar o agravamento dos incidentes prisionais.

Da pesquisa realizada, foi aplicado questionário subjetivo discursivo, procurando não sugerir respostas aos entrevistados.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A matéria de Gerenciamento de Crise passou a fazer parte da grade curricular dos cursos de formação da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso a partir do ano de 2004, onde 66,6% dos policiais atuantes no grupo de primeira resposta foram incluídos antes de 2004, desta forma é notória a possibilidade de resultados insatisfatórios. Quanto à importância atribuída ao conhecimento do tema em pauta, 98,35% dos pesquisados consideram importantíssimo ou muito importante a qualificação em gerenciamento de crise na condução de ocorrências críticas, direcionando a ação policial de forma técnica profissional e minimizando o risco a vida de todos os envolvidos.

Entende-se, que uns percentuais consideráveis de Policiais Militares, que estão atuando no Grupo de primeira resposta, não possuem condições técnicas profissionais para tomarem as medidas preliminares dentro da doutrina de

Gerenciamento de Crise no atendimento de ocorrências de tamanha complexidade. Diante desse cenário apraz-nos dizer que a capacitação para os Policiais Militares do Estado de Mato Grosso que estão servindo no Policiamento Ostensivo Operacional faz-se necessária. Afirmamos ser de fundamental importância a formação continuada daqueles que estão operando nesse serviço dia a dia, pois a resposta num momento de crise deve evidenciar resultados de forma legítima, legal e socialmente correta, para tanto é fundamental que todos os Policiais Militares recebam esse conhecimento para colocá-lo em prática.

Após o nivelamento do conhecimento em gerenciamento de crise para o efetivo da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso que está no exercício de Grupo de Primeira Resposta, os policiais militares estarão aptos a aplicar a doutrina de gerenciamento de crise na busca de antecipar, identificar e solucionar os eventos críticos em qualquer localidade do Estado, de forma legal, moral e ética, concedendo credibilidade institucional e evitando resultados imprevistos e negligentes. Todavia os comandantes devem fiscalizar, orientar e vigiar pela aplicabilidade do conhecimento, materializando-o numa vivência prática nas ações de Polícia.

Propomos a realização de Curso de Capacitação em Gerenciamento de Crise para o efetivo da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso, que atua em policiamento operacional no pronto atendimento de ocorrências de rua. Tendo por sugestão a criação de comitês de Gerenciamento de Crise para cada Comando Regional, descentralizando os elementos operacionais de Polícia e as alternativas táticas, desta forma minimizando o tempo de resposta policial bem como oferecendo um serviço de segurança pública de maior qualidade e credibilidade institucional.

Julgamos razoável uma formação continuada podendo ser utilizada o programa de qualificação do P.O.P (Policiamento Operacional Padrão) da PMMT, tanto para capacitar como para criar ferramentas de fiscalização e correções no atendimento de ocorrências de natureza crítica.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSIS, Jonildo José de. **Procedimento Operacional no Atendimento de Ocorrências de Alta Complexidade**. Várzea Grande: APMCV. (Monografia de conclusão do CAO) 2007.

BRASIL, República Federativa do. **Emenda constitucional nº 19. Dispõe sobre princípios e normas de Administração Pública, servidores e agentes políticos**. Brasília:1998.

GAIA, José Américo de Souza. **Administração de Crise**. Curitiba: PMPR, (Monografia de conclusão do CAO) 2003..

MATO GROSSO (ESTADO), Estado de. **Procedimento operacional padrão 505.1**. ed. 1, Medidas Preliminares da PMMT. Cuiabá: De Liz, 2009.

MAQUIAVEL, Nicolau. **O Príncipe de Maquiavel**. Comentado por Napoleão Bonaparte. São Paulo: Martin Claret, 2000.

OLIVEIRA, Onivan Elias de. **Curso de Gerenciamento de Crise**. João Pessoa: Diretoria de Ensino da Polícia Militar da Paraíba, 2004.

QUEIROZ, Robson J. de. **Atuação Da Polícia Militar em Ocorrências de Alta Complexidade no Interior do Estado: uma análise crítica**. Belo Horizonte: PMMG, 2000.

SOUZA, Wanderley Mascarenhas de. **Gerenciamento de Crise: Negociação e Atuação de Grupos Especiais de Policia na solução de Eventos Críticos**. São Paulo: PMSP, (Monografia de conclusão do CAO) 1995..

SOUZA, Wanderley Mascarenhas de. **Gerenciamento de Crise em Segurança**. São Paulo: Sicurezza, 2000.

TOLEDO, Theseo B.D. de. **Medidas iniciais para contenção de crises**. São Paulo: PMSP, 2001.

TZU, Sun. **A Arte da Guerra, Os Treze Capítulos**. [Tradução Manoel Soares, obra original China, 2.000 ac]. 2 ed. São Paulo: Ciranda Cultura, 2008.