

Introdução à Segurança Pública

Portal
IDEA
.com.br



A gestão da crise: conceitos atualizados A Crise "A medida do sucesso na vida não é determinada pelo progresso que você fez, mas pelas adversidades que superou ao longo do caminho." - Abraham Lincoln Crise Podemos definir a crise, no contexto policial, como um evento crítico (decisivo). Existem várias definições para crise, no entanto, em nosso contexto, podemos defini-la como:

- Uma expressão violenta e inesperada de ruptura da estabilidade, da normalidade, que pode ser evidente em qualquer atividade humana (neste caso, discutiremos somente no campo da segurança pública).
- Pode ser uma tensão ou conflito.
- É uma situação severa onde os acontecimentos da vida social, quebrando padrões tradicionais, perturbam a organização de alguns ou todos os grupos integrados na comunidade.

Autores como Monteiro (1994, p. 5) e De Souza (1995, p. 19), em suas obras, mencionam o conceito de crise adotado pela Academia Nacional do FBI (Federal Bureau of Investigation) dos EUA, que é definido como: "Um evento ou situação crucial que exige uma resposta especial da polícia para garantir uma solução aceitável". Nesse contexto, apresentaremos alguns exemplos de crises que requerem tal resposta especial da polícia:

- Assalto com reféns.
- Sequestro de pessoas.
- Rebelião em prisões.
- Assalto a banco com reféns.
- Ameaças de bomba.
- Atos terroristas.
- Sequestro de aeronaves.
- Captura de fugitivos em áreas rurais.
- Entre outros.

Gestão de Crises A gestão de crises pode ser descrita como uma metodologia que frequentemente utiliza uma sequência lógica para resolver problemas baseados em possibilidades. Devemos observar que a gestão de crises não é uma ciência exata, pois cada crise apresenta características únicas, requerendo soluções específicas, que exigem uma análise e reflexão cuidadosa.

É um conhecimento que deve ser aplicado em um tempo limitado e incalculável, pois vidas estão em jogo, diante dos mais variados problemas sociais, econômicos, políticos e ideológicos da humanidade.

Reiteramos a citação dos autores Monteiro (1994, p. 6) e De Souza (1995, p. 23), que também explicam em seus trabalhos o conceito de gestão de crises utilizado pela Academia Nacional do FBI dos EUA: "... o processo de identificar, obter e aplicar recursos necessários à antecipação, prevenção e resolução de uma crise".

Características da Crise Com base nos estudos de Monteiro (1994), sobre gestão de crises, derivado da doutrina da Academia Nacional do FBI (EUA), que estuda principalmente ocorrências com reféns, podemos elencar três características principais desta modalidade de evento:

- Imprevisibilidade: A crise é não seletiva e inesperada, isto é, qualquer pessoa ou instituição pode ser atingida a qualquer momento, em qualquer lugar, a qualquer hora. Sabemos que ela vai acontecer, mas não podemos prever quando. Portanto, devemos estar preparados para enfrentar qualquer crise.
- Compressão do tempo: Embora as crises possam durar vários dias, os processos decisórios que envolvem discussões para adoção de posturas operacionais devem ser realizados em um curto espaço de tempo. As ocorrências de alta complexidade impõem às autoridades policiais responsáveis pela gestão: urgência, agilidade e rapidez nas decisões.
- Ameaça à vida: Sempre se configura como elemento de um evento crítico (decisivo), mesmo quando a vida em risco é do próprio causador da crise.

Além disso, a crise demanda:

- Postura organizacional não-rotineira: A necessidade de uma postura organizacional não-rotineira é de todas as características essenciais, aquela que talvez cause maiores transtornos ao processo de gestão. Contudo, seus efeitos podem ser minimizados graças ao preparo e ao treinamento prévio da organização para o enfrentamento de eventos críticos.
- Planejamento analítico especial e capacidade de implementação: A análise e o planejamento durante uma crise são prejudicados por fatores como a insuficiência de informações sobre o evento crítico, a intervenção da mídia e o tumulto de massa geralmente causado por situações dessa natureza.
- Considerações legais especiais: Refletindo sobre temas como estado de necessidade, legítima defesa, estrito cumprimento do dever legal, responsabilidade civil, etc., a competência para atuar é a primeira coisa que vem à mente ao se ter notícia de uma crise.

Outras Características Uma crise também pode apresentar características peculiares, como:

- A necessidade de muitos recursos para sua solução.
- É um evento de baixa probabilidade de ocorrência e de graves consequências.
- É desordenada.
- Tem acompanhamento próximo e detalhado, tanto pelas autoridades quanto pela comunidade e pela mídia.

Doutrina de Gestão de Crises: aspectos conceituais Isso é dividido em 4 tópicos:

- Objetivos

- Critérios de ação
- Classificação dos graus de risco
- Níveis de resposta

Tipologia dos causadores de eventos críticos (CEC)

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

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

Atualização dos Objetivos

No gerenciamento de crises, dois propósitos primordiais são definidos:

1. Salvaguarda de vidas
2. Execução da lei

Existe uma estrutura hierárquica estrita na priorização destes objetivos, com a preservação da vida sempre tomando precedência sobre a aplicação da lei. Esse foco estratégico tem provado sua eficácia em diversos casos, quando a escolha de priorizar a proteção de vidas inocentes, mesmo que temporariamente permita a fuga ou vitória dos provocadores da crise, resulta em uma resolução mais adequada do incidente.

As táticas de gerenciamento de crises são então projetadas para atingir esses objetivos com êxito, minimizando a perda de vidas, garantindo a segurança dos envolvidos e assegurando a execução da lei.

Portanto, é crucial que os gestores de crise tenham sempre em mente esses objetivos e considerem os aspectos derivados deles.

Princípios de Ação

No esforço para realizar esses objetivos, o gestor de uma situação de crise de alta complexidade deve tomar decisões pertinentes em todos os campos de gerenciamento abordados aqui. Isso inclui uma variedade de questões, desde provisões básicas até a aplicação de força.

É importante considerar que as expectativas do público em relação à resposta das autoridades de segurança em incidentes de alto risco podem ser previsíveis, mas nem sempre são realistas.

Então, como deve ser tomada a decisão em uma situação de crise? Para orientar o processo de tomada de decisão, a doutrina do FBI propõe três critérios: necessidade, validade do risco e aceitabilidade.

A Necessidade refere-se à importância de uma ação ser implementada apenas quando for indispensável. A Validade do Risco determina que uma ação deve considerar se os riscos resultantes são compensados pelos resultados. A Aceitabilidade assegura que toda decisão deve ser respaldada legal, moral e eticamente.

Classificação dos Graus de Risco

O gerenciamento eficaz de crises também envolve a classificação correta do grau de risco ou ameaça dos eventos críticos. Esta classificação permite alocar de forma adequada os recursos humanos e materiais.

Os graus de risco são escalonados em quatro níveis:

1. Alto Risco
2. Altíssimo Risco
3. Ameaça Extraordinária
4. Ameaça Exótica

Níveis de Resposta

Os níveis de resposta correspondem ao grau de risco do evento crítico. Assim, o nível de resposta aumenta na escala hierárquica da entidade à medida que a crise se intensifica.

A avaliação correta do grau de risco ou ameaça de uma crise contribui significativamente para a sua resolução, fornecendo desde o início um nível de resposta adequado à situação, evitando perdas de tempo desnecessárias.

Lembrando que o grau de risco de uma crise pode mudar ao longo do tempo. Portanto, o gerente da crise deve estar sempre atento a qualquer informação que possa surgir.

Na atualização da tipologia dos causadores de eventos críticos (CEC), ainda é relevante ressaltar que gerenciar esses eventos é crucial para os profissionais de segurança, como os policiais. Para otimizar a coleta de dados sobre os provocadores dessas situações, foram identificados três tipos principais:

1º Tipo - Criminoso habitual: Este indivíduo é conhecido por cometer repetidos furtos e roubos. O criminoso habitual geralmente causa uma crise acidentalmente, quando confrontado com a polícia durante a execução de uma atividade ilícita. Este tipo de causador de eventos críticos representa a maioria dos casos no Brasil.

2º Tipo - Emocionalmente perturbado: Este pode ser um indivíduo com algum tipo de psicopatologia ou alguém incapaz de lidar com problemas pessoais ou profissionais. Nos Estados Unidos, este é o tipo de indivíduo que causa a maioria dos eventos críticos. No Brasil, ainda faltam

dados confiáveis para determinar a porcentagem exata de eventos críticos causados por esse tipo de pessoa.

3º Tipo - Terrorista motivado politicamente: Embora não seja o tipo mais comum, este provocador de eventos críticos tem grande impacto, devido ao planejamento cuidadoso e à motivação política ou ideológica. Um subtipo é o terrorista motivado religiosamente, que pode ser muito desafiador para negociar, pois normalmente não está disposto a comprometer suas convicções e crenças.

Cada um desses tipos de provocadores tem características específicas que os gestores de crises precisam levar em conta. No entanto, não é aconselhável adotar posturas estereotipadas durante a negociação, uma vez que cada caso é único.

A gerência de crises envolve uma série de estratégias táticas, incluindo a negociação, o uso de técnicas não letais, o tiro de comprometimento e a invasão tática. A negociação é a estratégia preferencial e geralmente começa assim que a ameaça é contida. Este trabalho exige um negociador treinado, cujo papel é ser um intermediário entre os provocadores da crise e o comandante das operações.

Outras estratégias táticas, como as técnicas não letais, são usadas como último recurso. Essas técnicas, se mal empregadas, podem ser perigosas ou até letais. Um exemplo disso é o uso de munição de borracha, que, se usada em distâncias curtas, pode causar ferimentos graves ou até morte. Por isso, é essencial que tais estratégias sejam empregadas por profissionais treinados e somente quando necessário.

Equipamentos de baixa letalidade - Todos os dispositivos, inclusive os que não são categorizados como armas, concebidos para preservar vidas durante intervenções policiais ou militares, e os equipamentos de proteção individual (EPI's).

Técnicas de baixa letalidade

Podemos afirmar que as terminologias "não-letal", "menos letal" e "menos que letal" podem ser utilizadas, pois se referem ao objetivo a ser alcançado, e não ao resultado incondicional do uso dessas tecnologias ou equipamentos.

As armas de baixa letalidade atuam através de ruído, irritação da pele, mucosas e sistema respiratório, privação visual por ação de fumaça e luz, limitação de movimentos, através de choque elétrico, e impacto controlado. Essas armas buscam inibir ou neutralizar temporariamente a agressividade do indivíduo por meio de enfraquecimento ou incapacitação.

Quando as alternativas de baixa letalidade são utilizadas corretamente, obedecendo aos princípios da legalidade, necessidade, proporcionalidade e conveniência, não podemos garantir que a pessoa causando a crise estará livre de sentir dor, desconforto ou até de sofrer uma lesão.

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

A equipe tática que combina o uso de armas de baixa letalidade com outras alternativas táticas, incluindo a invasão tática, utiliza granadas de gás lacrimogêneo e outros dispositivos em situações de crise. Para maiores informações sobre técnicas de baixa letalidade, acesse o curso respectivo pelo SEAT.

Tiro de comprometimento

O tiro de comprometimento é também uma alternativa tática de fundamental importância para resolução de crises envolvendo reféns. Porém, a aplicação dessa alternativa tática necessita de uma avaliação minuciosa do contexto, especialmente do polígono formado pelo treinamento, armamento, munição e equipamento, que são os elementos fundamentais para que o objetivo idealizado seja alcançado.

A decisão de um gestor de crises em usar tal alternativa tática é de grande responsabilidade e deve ser feita quando todas as outras forem inadequadas e quando o cenário for favorável para tal.

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

Invasão tática

A invasão tática geralmente representa a última alternativa a ser empregada em um incidente com reféns. Isso ocorre porque o uso da invasão tática aumenta o risco da operação, conseqüentemente aumentando o risco de vida para o refém, para o policial e para o transgressor da lei.

Alternativas táticas

Perímetros táticos

Os perímetros táticos, também conhecidos como perímetros de segurança, são um assunto de relativa simplicidade, mas devido à sua enorme importância para o gerenciamento de crises, merecem destaque em um capítulo especial deste curso.

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

Os perímetros táticos são divididos em:

Interno - Isola o ponto crítico, formando a chamada zona estéril. No seu interior, devem permanecer apenas os perpetradores, os reféns (se houver) e os policiais especialmente designados.

Externo - Forma uma zona de amortecimento entre o perímetro interno e o público. Nele ficam instalados o posto de comando (PC) do gerente da crise e o posto de comando tático (PCT) do comandante do grupo tático.

Organização do cenário

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

Contudo, é imprescindível lembrar: não importa quais sejam as dificuldades, o isolamento do ponto crítico deve ser realizado a todo custo, sob pena de comprometer o sucesso do gerenciamento da crise.

Nesta linha de raciocínio, uma das primeiras atribuições do gestor de crises, nas suas tarefas iniciais de isolamento do foco do problema, é prevenir a comunicação dos perpetradores com o mundo externo. Nesse contexto, a colaboração da empresa de telecomunicações local é crucial. Não apenas os telefones aptos a realizar chamadas externas devem ser bloqueados, mas também os dispositivos de telex e até mesmo rádios e televisores devem ser desativados, através de um corte de energia oportuno.

Há um debate sobre a interrupção ou não do fornecimento de energia elétrica para o foco do problema, especialmente quando se sabe da presença de rádios e televisores no local. Algumas pessoas argumentam que um televisor em funcionamento no local pode ajudar a aliviar tensões emocionais, tanto para os reféns quanto para os perpetradores, mantendo estes últimos menos conscientes do fator tempo.

Por outro lado, há os que defendem o corte de energia, acreditando que os riscos desta medida são compensados pelos benefícios, pois além de prevenir a utilização de dispositivos que permitam aos perpetradores comunicar-se com o mundo exterior, isso coloca os mesmos (e também os reféns) em uma situação de inferioridade e desconforto, o que pode ser decisivo para acelerar uma resolução da crise.

Além disso, o gestor de crises pode, sempre que considerar necessário, restabelecer o fornecimento de energia elétrica, mediante a negociação de alguma concessão por parte dos responsáveis pelo evento. De qualquer forma, a discussão continua em aberto, sendo aconselhável que o gestor de crises, na sua tarefa de isolar o foco do problema, adote a solução mais adequada à situação.

A prioridade para evitar que os perpetradores saibam o que está acontecendo fora do foco do problema é estabelecer uma política correta de tratamento com a mídia, centralizando a divulgação de informações e fazendo uma seleção criteriosa do que deve ser liberado para os meios de comunicação e profissionais de informação.

O ponto de comando desempenha um papel crucial na gestão de uma crise. A sua organização e operacionalidade influenciam o fluxo de decisões e o próprio sucesso da ação policial durante o evento crítico. A seguir, são apresentados os princípios fundamentais de operação e organização de um ponto de comando, baseados em pressupostos doutrinários estabelecidos por Donald A. Basset, da Academia Nacional do FBI, consolidados através do manual "Command Post Organization and Operation".

O ponto de comando deve ser localizado próximo ao foco do problema para facilitar o processo de gestão. O acesso ao ponto de comando deve ser fácil e seguro para os envolvidos no evento. Além disso, é importante que o local de instalação do ponto de comando minimize as perturbações causadas por ruídos, atividades desnecessárias e acesso a informações irrelevantes.

Finalmente, o plano organizacional para eventos críticos deve especificar as responsabilidades de cada participante. Apenas os policiais e funcionários que necessitam de acesso ao gestor de crises devem ter permissão para entrar no ponto de comando.

Os elementos fundamentais que compõem a estrutura organizacional de um centro de comando incluem:

- Elemento de Comando: Este é o gerente de crise ou líder de operações no local do incidente.
- Elementos Operacionais: Estes são o Time de Negociação, a Equipe Tática Especial (SWAT) e a Equipe de Vigilância Técnica. Eles são geralmente referidos como o Grupo de Ação Direta (GAD) e permanecem sob supervisão direta do gerente de crise devido ao impacto imediato de suas ações e à necessidade de comunicação rápida e coerente.
- Elementos de Apoio
- Elementos de Consultoria

Os deveres e funções propostos para os elementos essenciais de um centro de comando são os seguintes:

O gerente de crise possui autoridade máxima no local, determinando a estratégia, revisando e aprovando todos os planos de ação, estabelecendo a cadeia de comando, autorizando todas as ações táticas e coordenando as atividades do GAD. Ele também deve assegurar uma coordenação efetiva com o substituto, que será responsável pela coordenação e gestão dos elementos de apoio, fornecendo informações relevantes e oportunas, assegurando uma comunicação eficiente entre o pessoal de inteligência e o GAD, substituindo o gerente de crise em sua ausência e mantendo uma relação adequada com a mídia.

Cada equipe operacional tem um líder com responsabilidades específicas. O líder da SWAT tem controle direto sobre todos os membros da SWAT no local da crise e é responsável pela determinação e recomendação de opções táticas viáveis para o gerente de crise. O líder do Grupo de Negociadores tem controle sobre todos os negociadores, assegura o cumprimento das estratégias do gerente de crise e coordena iniciativas táticas com os demais membros do GAD. O Chefe da Equipe de Vigilância Técnica é responsável por determinar opções de vigilância técnica e recomendar ao gerente da crise, dirigir e coordenar a instalação de equipamentos de vigilância no local da crise, e garantir a coordenação de iniciativas de vigilância com os demais membros do GAD.

O Chefe da Equipe de Inteligência é responsável por coletar, processar, analisar e disseminar inteligência para todos os usuários, manter uma visão atualizada da situação da crise e fornecer resumos de situação para o gerente de crise e, quando necessário, para os níveis superiores da organização policial.

Os elementos de apoio são principalmente o coordenador de apoio administrativo e um assistente, responsáveis por coordenar as atividades de apoio para assegurar recursos financeiros, administrativos e logísticos para um adequado gerenciamento da crise, prover funcionários de apoio para funções de datilografia, transmissão de rádio, etc., providenciar refeições e o pagamento de bens e serviços utilizados no local da crise, e manter o fluxo normal de papéis ou burocracia necessários para o gerenciamento da crise.

Os elementos de consultoria podem ser especialistas em diversas áreas, como SWAT, negociação, vigilância técnica, mídia, jurídica, medicina, epidemiologia, meio ambiente, energia nuclear, entre outros. A decisão de incluir ou não esses elementos na cadeia de comando fica a cargo do gerente de crise.

A operação e organização do centro de comando é complexa e pode variar de caso a caso. Crises mais complexas exigem uma estrutura mais complexa com uma distribuição mais detalhada de tarefas. Crises mais simples podem ter uma estrutura de comando mais reduzida. No entanto, é essencial que o gerente de crise tenha um local privado para se reunir com seus subordinados e atender às necessidades básicas de higiene em crises de longa duração.

Durante uma crise, a tensão é alta e surgem muitas dificuldades no campo de operações. A situação atrai curiosos, a imprensa e autoridades políticas, criando mais desafios. Dificuldades adicionais podem surgir devido à falta de preparação prévia da polícia em termos de aquisição de equipamentos e conhecimento técnico. A eliminação desses problemas deve ocorrer durante o período de preparação, chamado pré-confronto. As dificuldades no campo de operações são abordadas mais adiante.

Manutenção do Isolamento Atualizado

Um gerenciamento de crise eficiente começa com o efetivo isolamento do incidente, por isso, o estabelecimento e a manutenção dos perímetros, interno e externo, são de suma importância para quem lidera as operações ou para o profissional encarregado desta tarefa. É comum ver indivíduos ou membros da mídia tentando transgredir os limites dos perímetros para ter uma visão mais clara do local do incidente.

Do ponto de vista do isolamento, algumas medidas adicionais devem ser implementadas para garantir uma conexão direta entre a pessoa que toma as decisões e o negociador. Entre essas medidas, a mais crucial é eliminar qualquer possibilidade de comunicação entre as partes envolvidas no incidente e o mundo exterior, especialmente o uso de mensagens verbais que, geralmente, são transmitidas por telefone ou em voz alta.

A comunicação por gestos é mais difícil de ser prevenida, dependendo do local do incidente. Por exemplo, se o local for uma sala ou uma loja com janelas de vidro, os sequestradores podem se comunicar através de gestos sob determinados ângulos.

No caso de indivíduos ameaçando suicídio, os incidentes geralmente ocorrem em locais abertos, o que dificulta qualquer tentativa de isolamento visual do local.

No entanto, apesar das enormes dificuldades para se obter um isolamento perfeito, quem lidera as operações deve estar firmemente comprometido com esse objetivo. Quanto mais isolado do mundo exterior, mais rápido o instigador da crise tende a aceitar uma solução negociada, evitando maiores danos.

Um incidente em São Mateus - ES envolvendo prisioneiros que tomaram um juiz como refém destaca a importância do isolamento. A polícia não conseguiu estabelecer um perímetro adequado e o isolamento da crise falhou. Civis e curiosos chegaram ao local e tiveram contato direto com os criminosos, circulando livremente na área que deveria ter sido isolada. A falha nas medidas preliminares de isolamento indicou o trágico desfecho da situação.

Em 2000, o país assistiu ao vivo a um incidente no interior de um ônibus municipal no Rio de Janeiro, onde um criminoso fez vários passageiros de reféns. A falta de isolamento adequado do local pode ter contribuído para a resolução insatisfatória da crise.

Quanto aos equipamentos, um incidente, seja com reféns ou com uma ameaça de suicídio, requer preparação técnica da polícia. É essencial ter pessoal especialmente treinado, equipamento especializado e conhecimento em psicologia, neurolinguística e técnicas policiais.

Os equipamentos necessários devem estar sempre disponíveis para familiarização e prática durante os treinamentos. Dessa forma, quando surge a necessidade de usá-los, não há dúvidas que possam comprometer o sucesso da operação.

Infelizmente, a realidade das forças policiais brasileiras é a falta de certos equipamentos. O argumento usual é o alto custo ou o baixo uso não justificando sua aquisição. No entanto, vidas não têm preço e a imprevisibilidade é uma das características das crises, então, os equipamentos devem estar disponíveis, independentemente de quando, onde ou quantas vezes serão usados.

Durante o processo de negociação, diferentes aspectos podem ser usados como moedas de troca para a liberação dos reféns e o término da crise. Por exemplo, é comum os infratores exigirem a presença de uma autoridade específica para se renderem à polícia. Isso ocorre porque eles acreditam que a presença de uma autoridade não policial garantirá sua integridade física.

O comandante das operações, por meio do seu negociador, entende que o fim da crise está próximo e, portanto, quanto mais rápido ocorrer, melhor para todos. No entanto, uma nova dificuldade surge. Mesmo tendo tomado a precaução de colocar algumas autoridades em alerta desde o início, nem sempre é fácil encontrá-las.

As crises são imprevisíveis e podem ocorrer a qualquer hora do dia ou da noite, em qualquer lugar. Portanto, nem sempre a autoridade exigida no processo de negociação estará disponível e, diante disso, será necessário um novo acordo para substituí-la, o que demandará mais tempo, desgaste e incertezas para a resolução do incidente.

Intervenções externas modernizadas

Sinônimo de oportunismo, egocentrismo ou ignorância, as interferências externas geralmente conflitam com a aplicação de técnicas estabelecidas em manuais e livros, escritos por especialistas no assunto.

Em situações de reféns, todos os holofotes convergem para a cena do crime. Políticos inescrupulosos ou autoridades ávidas por notoriedade veem na situação uma oportunidade para alcançar seus objetivos de destaque. Eles começam a interferir com opiniões ou ordens, sem nenhum suporte profissional, mas que causam enorme repercussão, seja na percepção do público sobre a atuação da polícia, seja no próprio local de operações.

Também existem obstáculos criados pela presença de algumas autoridades superiores ao comandante do local de operações que, apesar de não terem total domínio do gerenciamento de crises, usam suas patentes superiores para exigir o cumprimento de suas ordens ou o desdém às determinações existentes, especialmente em relação aos limites impostos pelos perímetros. Muitas vezes, as ordens ignoradas não o são por arrogância, mas por negligência, pois o desconhecimento impede a percepção da importância dessas medidas.

Exemplos de Interferências:

Durante uma situação de assalto a banco em Vitória - ES, em 2001, que se transformou em uma crise de reféns, uma autoridade do Comando Geral da Polícia Militar recebeu ligações de uma figura importante questionando a demora na resolução do incidente. Isso aconteceu apenas três horas após o início das negociações. Nessa mesma situação, uma autoridade militar superior hierarquicamente ao comandante do local de operações interrompeu o isolamento e começou a participar do processo de negociação sem consultar ninguém, levando a um retrocesso nos acordos.

Na infame situação do ônibus da linha 174 no Rio de Janeiro, a Polícia Militar do Estado recebeu ordens expressas do palácio Guanabara para que não houvesse mortes, apesar da presença de um sniper e da existência de oportunidades técnicas para sua utilização.

Falta de autonomia policial e papel da imprensa:

Apesar de ser a entidade mais qualificada para lidar com crises, a polícia muitas vezes é impedida de agir devido a ordens de pessoas não qualificadas. A imprensa, enquanto instrumento de utilidade pública, deve ser vista como uma aliada em momentos de crise. No entanto, o sensacionalismo e a superexposição de infratores, como ocorreu com o criminoso Leonardo Pareja, podem prejudicar a imagem das forças policiais.

É importante que a polícia estabeleça uma relação de respeito mútuo com a imprensa, limitando o campo de atuação dos jornalistas quando necessário para proteger sua integridade física e evitar

vazamentos de informações sensíveis. O comandante do local de operações deve designar um representante para fornecer as informações necessárias à imprensa de forma segura e controlada.

Aqui está o texto reescrito de uma maneira mais atual:

As ações policiais são cada vez mais acompanhadas e escrutinadas pela mídia. Isso pode amplificar um resultado desastroso ou criar incertezas sobre a atuação da equipe de segurança pública. Por isso, é fundamental que se aja com destreza, honestidade e transparência.

Os profissionais de segurança devem ser orientados a evitar conflitos com a imprensa, que tem como papel cobrir e transmitir à sociedade o desenrolar dos eventos. Deve-se enfatizar que a polícia e a imprensa precisam trabalhar em conjunto. Os profissionais de ambas as partes devem respeitar e compreender o papel do outro, para que os interesses profissionais não prejudiquem o bem-estar social.

Neste contexto, é importante discutir o Gerenciamento de Crises, um aspecto crítico da função policial. Como disse Elbert G. Hubbard, "O maior erro que se pode cometer na vida é o medo constante de cometer erros". Portanto, é vital fornecer às forças de segurança os recursos organizacionais necessários para prever, prevenir e resolver crises.

De acordo com Nugoli (2002), o gerenciamento de crises é um sistema administrativo que permite ao gestor uma abordagem lógica e eficaz para preparar e utilizar recursos numa situação de conflito. Atenção: o gerenciamento de crises não é uma ciência exata. Cada crise tem características únicas, exigindo soluções específicas e cuidadosas.

Após este estudo, você poderá:

1. Listar as fases do gerenciamento de crise;
2. Descrever cada uma das fases.

BASSET (citado por MONTEIRO, 1994, p.22), da Academia Nacional do FBI, descreve quatro fases distintas em uma crise, que ele chama de "fases de confrontação". Essas fases são:

1. Pré-confrontação
2. Resposta imediata
3. Plano específico
4. Resolução

Além disso, alguns especialistas em gerenciamento de crises estão acrescentando uma fase pós-confrontação, que visa aprimorar e preparar para futuras crises.

A fase da pré-confrontação, que antecede a eclosão de um evento crítico, é quando a força policial se prepara administrativa e operacionalmente para responder a qualquer crise dentro de sua esfera de competência. Esta preparação envolve uma série de aspectos, desde a aquisição de

equipamentos especializados e a seleção de pessoal, até a realização de treinamentos e simulações, a elaboração de estudos de caso e a criação de roteiros de gerenciamento.

Vale ressaltar que cada crise tem sua peculiaridade e, portanto, requer um roteiro de gerenciamento específico. A identificação de problemas potenciais e o acúmulo de informações pertinentes são essenciais para a elaboração eficaz desses roteiros.

Em resumo, a gestão de crises é um aspecto crítico da função policial que exige preparação, treinamento, transparência e cooperação com a mídia.

Este tópico discute as primeiras etapas que devem ser tomadas imediatamente após o surgimento de um incidente de alta complexidade. Os oficiais de patrulha são vitais nesta fase, pois na maioria dos casos, eles são os primeiros a enfrentar tais situações. Todos os envolvidos na crise já estão presentes e são chamados para agir. No entanto, é importante enfatizar que de acordo com Monteiro Monteiro (1994, p. 26), cerca de 60% do sucesso de uma missão policial na gestão de uma crise depende de uma resposta imediata eficaz.

Nesse contexto, o policial de patrulha deve entender o gerenciamento de crises e sua importância, para que possa tomar as primeiras medidas de maneira apropriada, preparando o local da operação para aqueles que são diretamente responsáveis pela gestão. As ações imediatas mais críticas incluem contenção, solicitação de apoio, isolamento e manutenção de contato sem fazer concessões ou promessas.

A contenção de uma crise envolve impedir que ela se espalhe, ou seja, evitar que os sequestradores aumentem o número de reféns, expandam a área sob seu controle, ganhem posições mais seguras, obtenham acesso a mais armas e rotas de fuga. O primeiro policial a se deparar com a crise deve informar o centro de operações do que está acontecendo ao solicitar apoio. Ele deve fornecer todas as informações possíveis sobre o crime, o número de perpetradores, o número de armas, reféns e o local exato, além das melhores rotas de acesso ao local.

Isolar o local crítico, que ocorre quase ao mesmo tempo que a contenção da crise, envolve delimitar o local do incidente, interrompendo qualquer contato dos sequestradores e reféns (se houver) com o exterior. Os perpetradores devem ser isolados de maneira a lhes dar a sensação de estarem completamente sozinhos. O objetivo principal desta ação é obter o controle total da situação pela polícia.

O primeiro contato com os perpetradores, que não deve envolver concessões ou promessas, é crucial. Este contato deve ser conduzido pelo policial que chegou primeiro no local, com a assistência de um negociador ou equipe de negociação. Este primeiro contato é o mais tenso, e nos primeiros quarenta e cinco minutos há uma alta probabilidade de ofensas verbais dos perpetradores, disparos contra os policiais e agressões aos reféns.

Após a resposta imediata, que inclui a contenção e o isolamento da ameaça e o início das negociações, inicia-se a fase do Plano Específico. Este é o momento em que o comandante da cena procura encontrar a solução para o evento crítico. A informação (inteligência) tem um papel preponderante nesta fase.

O Plano de Rendição ou Resolução é a última fase do gerenciamento de uma crise. Aqui, se executa e implementa o que foi decidido durante a fase do Plano Específico. Há muitas soluções possíveis para um evento crítico. A rendição dos criminosos, uma saída negociada, a resiliência das forças policiais, o uso de força letal, ou até a transferência da crise para outro local são apenas alguns exemplos. A resolução é uma necessidade imperiosa para que a solução da crise ocorra exatamente como foi planejado durante a fase do Plano Específico, e sem que a polícia perca o controle da situação.

A vida pode ser comparada a uma corrida de sprint: longos períodos de trabalho árduo, intercalados com breves momentos em que temos a oportunidade de dar o nosso melhor. Muito do que foi discutido neste curso deve ser adaptado à realidade de cada estado e corporação policial. Estude, pesquise e, principalmente, pratique o que foi abordado para ganhar experiência suficiente para lidar com situações de crise com tranquilidade. "A prevenção da derrota está em nossas mãos, mas a oportunidade de derrotar o inimigo é fornecida pelo próprio inimigo", disse Sun Tzu.

The logo for Portal IDEA .com.br is centered on the page. It features the text "Portal" in a large, bold, sans-serif font, with "IDEA" below it in a slightly larger, bold, sans-serif font, and ".com.br" in a smaller, sans-serif font at the bottom. The text is white and is set against a background of a large, light blue hexagon. The hexagon is composed of several smaller, overlapping hexagons in various shades of blue and purple, creating a 3D effect. The overall design is clean and modern.

Portal
IDEA
.com.br