

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS

ALAN SOUSA SETUBAL

GERENCIAMENTO DE CRISES: análise da capacitação dos policiais do 40º
Batalhão de Polícia Militar para atuação como primeiro interventor em ocorrências
de crise

São Luís
2022

ALAN SOUSA SETUBAL

GERENCIAMENTO DE CRISES: análise da capacitação dos policiais do 40º
Batalhão de Polícia Militar para atuação como primeiro interventor em ocorrências
de crise

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Universidade Estadual do Maranhão – UEMA,
como pré-requisito para obtenção do grau de
bacharel em Segurança Pública e conclusão do
CFO-PM.

Orientador: Cel QOPM Nilson Marques de Jesus
Ferreira

São Luís

2022

Setubal, Alan Sousa.

Gerenciamento de crises: análise da capacitação dos policiais do 40º Batalhão de Polícia Militar para atuação como primeiro interventor em ocorrências de crise / Alan Sousa Setubal. – São Luís, 2022.

56 f

Monografia (Graduação) – Curso de Formação de Oficiais PM-MA, Universidade Estadual do Maranhão, 2022.

Orientador: Prof. Cel. QOPM Nilson Marques de Jesus Ferreira.

1.Gerenciamento de crises. 2.Primeira intervenção. 3.Polícia Militar.
I.Título.

CDU: 355.4

ALAN SOUSA SETUBAL

GERENCIAMENTO DE CRISES: Análise da capacitação dos policiais do 40º
Batalhão de Polícia Militar para atuação como primeiro interventor em ocorrências
de crise

Trabalho de conclusão de curso apresentado
à Universidade Estadual do Maranhão –
UEMA, como pré-requisito para obtenção do
grau de bacharel em Segurança Pública e
conclusão do CFO-PM.

Aprovado em: / /

BANCA EXAMINADORA

Cel QOPM Nilson Marques de Jesus Ferreira (Orientador)

Polícia Militar do Maranhão

Prof. Ms. Inácio Ferreira Façanha Neto

Universidade Estadual do Maranhão

Maj QOPM Leonardo Mendes de Oliveira

Polícia Militar do Maranhão

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pelo dom da vida e pelas bênçãos derramadas.

Aos meus pais Adécio Almeida Setubal e Maria da Paz Sousa Setubal, por todo o amor e motivação dedicados a mim sempre me encorajando na busca dos meus objetivos.

A minha mãe do coração, Francisca Almeida Setubal, por todo o amor a mim dedicado, e por ter me mostrado a educação como instrumento de transformação.

À minha esposa Raylane Costa Brito Setubal e aos meus filhos Pedro e Luiza, que são a minha fortaleza e o meu incentivo diário.

Às minhas tias, Isabel Almeida Setubal e Inez Almeida Setubal Santos, que foram fundamentais na minha formação.

Ao meu tio Antônio Gil Santos (*in memoriam*) por todo o carinho que sempre me dedicou e pelas palavras de coragem que, sem dúvida, fizeram a diferença nessa caminhada.

Aos meus sogros, Salomão Ferreira e Djenane Costa, pelo apoio incondicional prestado nessa caminhada.

Ao meu amigo Cleiton Silva Rodrigues, que sempre acreditou no meu potencial e não mediu esforços, me ajudando desde o início dessa jornada.

Ao meu amigo Diego Silva Soares, por seus conselhos e palavras de força em tempos de adversidade.

“A persistência é o caminho do êxito.”

(Charles Chaplin)

RESUMO

O trabalho prestado pela Polícia Militar na garantia da ordem pública e proteção dos cidadãos deve contemplar os mais variados problemas que podem surgir no dia a dia da atividade policial, desde as situações mais simples até eventos críticos como tomada de reféns ou tentativas de suicídio, por exemplo. O presente estudo tem como escopo o preparo dos policiais militares para o gerenciamento de crises nesses eventos. A pesquisa foi realizada a partir de uma abordagem quantitativa e, quanto ao objetivo, possui caráter exploratório e descritivo. Quanto aos procedimentos, trata-se de pesquisa bibliográfica, documental e de campo, utilizando um questionário fechado como instrumento de coleta de dados. A pesquisa foi realizada com policiais do 40º Batalhão de Polícia Militar, buscando analisar a capacitação destes para atuarem como primeiros interventores em ocorrências de crise, através de amostragem aleatória simples. Os resultados obtidos demonstram um quadro de deficiência quanto ao preparo técnico dos policiais para o atendimento inicial em situações críticas. Não obstante, a grande maioria afirmou não estar preparado para atuar no atendimento inicial em ocorrências com essa complexidade.

Palavras chave: Gerenciamento de crises; Primeira intervenção; Ordem Pública; Polícia Militar.

ABSTRACT

The work provided by the Military Police to guarantee public order and the protection of citizens must cover the most varied problems that may arise in the day to day of police activity, from the simplest situations to critical events such as hostage taking or suicide attempts, for example. The present study has the scope of crisis management in these events. The research was carried out from a quantitative approach and, as for the objective, it has an exploratory and descriptive character. As for the procedures, it is a bibliographic, documentary and field research, using a closed questionnaire as a data collection instrument. The research was carried out with Police officers from the 40th Military Police Battalion, seeking to analyze their training to act as the first intervener in crisis events, through simple random sampling. The results obtained demonstrate a picture of deficiency regarding the technical preparation of the Police for the initial assistance in critical situations. However, the vast majority said they were not prepared to act in the initial care in cases of this complexity.

Keywords: Crisis management; First intervention; Public order; Military Police.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Divisão dos perímetros em um cenário de crise	31
Tabela 1 – Disciplinas do curso de capacitação em primeira intervenção	32
Figura 2 – Solenidade de passagem de comando do 40º BPM	37
Figura 3 – Área de atuação do 40º BPM	37
Gráfico 1 – Sexo.....	38
Gráfico 2 – Faixa etária	39
Gráfico 3 – Posição hierárquica na corporação.....	40
Gráfico 4 – Participação em instruções e capacitações	41
Gráfico 5 – Conhecimento sobre gerenciamento de crises.....	42
Gráfico 6 – Importância do conhecimento teórico/técnico	43
Gráfico 7 – Participação em ocorrências de crise	44
Gráfico 8 – Resultado das ocorrências	45
Gráfico 9 – Capacitação oferecida pela Polícia Militar	46
Gráfico 10 – Nível de preparo dos policiais.....	47

LISTA DE SIGLAS

BPM	Batalhão de Polícia Militar
CEC	Causador do Evento Crítico
CF/88	Constituição da República Federativa do Brasil / 1988
CIPM	Companhia Independente de Polícia Militar
CPAM	Comando de Policiamento de Área Metropolitana
CPMC	Comando de Policiamento Metropolitano
FBI	Federal Bureau of Investigation
GCG	Grupo de Gerenciamento de crises
GDGC	Gabinete Dirigente de Gerenciamento de Crises
GESEP	Gerência de Estado de Segurança Pública
USC	Unidade de Segurança Comunitária

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	ORDEM PÚBLICA	14
3	ATRIBUIÇÃO CONSTITUCIONAL DA POLÍCIA MILITAR	15
4	CRISE	16
4.1	Características da crise	16
5	GERENCIAMENTO DE CRISES	18
5.1	Critérios de ação	20
5.2	Graus de risco e níveis de resposta	20
5.3	Principais tipos de causadores de crise	21
5.4	Alternativas táticas	22
5.4.1	Negociação.....	22
5.4.2	Técnicas não letais	24
5.4.3	Tiro de comprometimento.....	25
5.4.4	Invasão tática	26
6	PRIMEIRA INTERVENÇÃO	26
6.1	Perímetros de segurança	30
6.2	Capacitação para primeira intervenção em ocorrências de crise	31
7	METODOLOGIA	33
7.1	Abordagem e tipologia da pesquisa	33
7.2	Local, universo e amostra	34
7.3	Técnicas de pesquisa, tratamento dos dados e limitações	35
8	HISTÓRICO DO 40º BPM	36
9	RESULTADOS	38
10	CONCLUSÃO	49
	REFERÊNCIAS	50
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS POLICIAIS DO 40º BPM	53

1 INTRODUÇÃO

Os profissionais da segurança pública devem estar sempre preparados de maneira técnica para as mais variadas adversidades que possam surgir durante o desenvolvimento de suas atividades. A criminalidade, sempre presente em números alarmantes em nossa sociedade, se apresenta por diversos meios e características distintas. Assim, quando falamos em atividade policial, devemos ter em mente que o agente de segurança pode se deparar com situações que fogem ao policiamento rotineiro, como, por exemplo, um assaltante frustrado em seu intento criminoso toma alguém como refém para tentar fugir, ou mesmo para garantir a própria integridade física ou, o caso de alguém que está à beira de uma ponte ameaçando cometer suicídio ou, ainda, um homem que decide tomar a ex-cônjuge como vítima por não se conformar como término do relacionamento. Situações como essas, a doutrina policial denomina crise.

Nessa esteira, ocorrências como essas devem ter resposta especial que, em regra, não pode ser dada pelos padrões de policiamento ordinário, sendo dos grupos especializados o papel principal de gerenciar essas situações a fim de buscar a garantia da preservação da vida e a aplicação da lei. A atuação desses grupos se baseia na capacitação técnica bem como na disponibilidade de equipamentos adequados, que podem variar de escudos balísticos, instrumentos de menor potencial ofensivo a armamentos de precisão.

Apesar da demanda por resposta especializada, as patrulhas policiais ordinárias, ou não especializadas, são, na maioria das vezes, as primeiras a chegar ao local da ocorrência e prestar o primeiro atendimento, devendo eles também atentar para alguns aspectos doutrinários que serão de fundamental importância para a sequência dos eventos que se sucederão no decorrer da crise, devendo dar subsídio prévio aos grupos especializados para que, ao chegarem ao local, encontrem um cenário propício ao desenvolvimento do gerenciamento da crise conforme preceitua a doutrina.

De maneira concisa, o problema tratado nesta pesquisa consiste na seguinte indagação: a tropa de policiamento ordinário do 40º BPM está capacitada para o atendimento inicial de eventos críticos? Sabemos que, mesmo havendo a disciplina de gerenciamento de crises durante os cursos de formação policial, este é muitas vezes o único contato do policial com a doutrina e a teoria, não havendo

capacitação continuada, fator que pode contribuir para o que vemos comumente em vídeos disponíveis na internet, onde se observa policiais militares, de diversas unidades da federação, atuando em situações com reféns vítimas, ou mesmo onde algum indivíduo tenta contra a própria vida, de maneira completamente improvisada e, por vezes, frontalmente contrária aos ditames doutrinários, colocando em risco a própria vida, a do criminoso, das vítimas, ou mesmo de terceiros que se encontrem nas proximidades.

Assim, Almeida (2018, p.5) afirma que inúmeros são os registros pelo Brasil afora de ocorrências que tiveram um fim trágico pela não observância destes procedimentos, expondo os policiais à processos judiciais, a instituição policial à severas críticas da sociedade, sobretudo da mídia, e todos os envolvidos ao risco de perder suas vidas.

Desse modo, a presente pesquisa busca, dentro da literatura acadêmica, legislações e doutrinas acerca do tema, refletindo sobre os principais aspectos envolvidos em uma situação crítica de ocorrência policial, passar pelos conceitos e pelo caminho a ser percorrido pela polícia, dando especial atenção ao primeiro interventor como peça inicial do trabalho a ser desenvolvido. Assim, buscamos nessa pesquisa avaliar de que maneira os policiais militares que atuam na área do 40º Batalhão de Polícia Militar percebem a presente temática, buscando conhecer o seu nível de preparo técnico para atuar como primeiro interventor em situações dessa natureza, verificando desde a experiência em atuações anteriores até o conhecimento teórico doutrinário que baliza o gerenciamento de crises.

O capítulo inicial traz à baila um apanhado geral dos princípios que norteiam a nossa sociedade, no sentido da garantia da ordem pública e da proteção do Estado aos cidadãos contra a violência arbitrária de criminosos, bem como as previsões legais, nesse sentido, à luz da Constituição Federal de 1988.

Em seguida, são detalhados os conceitos doutrinários sobre ocorrências de crise, bem como as ações a serem desenvolvidas dentro desse cenário, especificando os aspectos de cada uma, bem como a importância e necessidade dentro do cenário de ação, enfatizando o papel do primeiro interventor, tema em estudo, como peça fundamental sobre a qual se desenvolvem as atividades subsequentes.

Conhecidos os fundamentos teóricos e doutrinários, partimos ao âmago da questão onde, através da pesquisa de campo, é possível conhecer sobre a

capacitação dos policiais para o primeiro contato com a ocorrência de crise, através de questões que investigam tanto a experiência do policial nesse tipo de ocorrência, quanto o grau de confiança ou avaliação subjetiva do seu preparo para essa atuação.

Desse modo, esse estudo se faz necessário para conhecer a própria realidade institucional e servir de subsídio para apontar o nível de conhecimento do profissional da Polícia Militar do Maranhão, bem como as deficiências presentes, sempre buscando o aprimoramento profissional e uma consequente melhora contínua no serviço prestado à sociedade.

2 ORDEM PÚBLICA

Quando falamos em vida em sociedade, uma das primeiras coisas de que nos recordamos é do conceito sempre em voga de ordem pública, o que alguns também denominam paz social. Fazendo um apanhado histórico, podemos retomar os conceitos trazidos pelo filósofo e teórico político Jean-Jacques Rousseau em sua obra que trata da temática “do contrato social”, na qual vislumbramos a maneira de organização da sociedade, partindo de um consenso geral gerado a partir de um acordo tácito para que as liberdades individuais sejam suplantadas em detrimento do bem-estar da coletividade.

Contemplo os homens chegados ao ponto em que os obstáculos danificadores de sua conservação no estado natural superam, resistindo, as forças que o indivíduo pode empregar, para nele se manter; o primitivo estado cessa então de poder existir, e o gênero humano, se não mudasse de vida, certamente pereceria.

Como os homens não podem criar novas forças, mas só unir e dirigir as que já existem, o meio que têm para se conservar é formar por agregação uma soma de forças que vença a resistência, com um só móvel pô-las em ação e fazê-las obrar em harmonia. (ROUSSEAU, 2000. p. 25)

Nesse sentido, compreendemos o Estado como garantidor da paz social, lançando mão de seus recursos para obstar os intentos daqueles que vierem a perturbá-la, agindo dentro dos limites de lei, esta que funciona como a própria barreira da sociedade contra a tirania estatal.

De acordo com os ensinamentos de Maluf (2019, p. 29), o Estado não é apenas um sistema geral de normas, nem um fenômeno puramente sociológico, mas uma realidade cultural constituída historicamente em virtude da própria natureza social do homem, que encontra a sua integração no ordenamento jurídico.

Desse modo, devemos conhecer o conceito de ordem pública ou, ainda, tentar condensar os vários conceitos doutrinários acerca do termo, buscando uma definição que melhor se amolde ao contexto deste trabalho. Dentre esses, tomemos o de Rangel (2015, p. 810), em que ele preleciona que, por ordem pública, devem-se entender a paz e a tranquilidade social, que devem existir no seio da comunidade, com todas as pessoas vivendo em perfeita harmonia, sem que haja qualquer comportamento divorciado do *modus vivendi* em sociedade. No mesmo sentido entende Pacheco (2016, p. 679) para quem a ordem pública é o estado de paz na sociedade. Paz é a ausência de violência *lato sensu*, incluindo a ausência de crimes.

3 ATRIBUIÇÃO CONSTITUCIONAL DA POLÍCIA MILITAR

Conhecendo os princípios sobre os quais está assentado o próprio conceito de segurança pública, devemos conhecer o que a legislação pátria, destacadamente a Constituição Federal de 1988 versa sobre o papel das Forças de Segurança na garantia da ordem pública, com enfoque nas atribuições das policias militares. Assim, a CF/88 define em seu Capítulo III, que trata da Segurança Pública:

Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

I - polícia federal;

II - polícia rodoviária federal;

III - polícia ferroviária federal;

IV - polícias civis;

V - polícias militares e corpos de bombeiros militares.

VI - polícias penais federal, estaduais e distrital. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 104, de 2019)

|...|

§ 5º Às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil. (BRASIL, 1988)

Verifica-se, portanto, que a CF/88 manteve o entendimento presente no Decreto Federal 88.777/83 onde, em seu Art 2º, número 27, define o policiamento ostensivo como a ação policial exclusiva das Policias Militares em cujo emprego o homem ou a fração de tropa engajados sejam identificados de relance, quer pela farda quer pelo equipamento, ou viatura, objetivando a manutenção da ordem pública.

Conhecidas as atribuições constitucionais das polícias militares dentro do sistema de segurança pública, bem como suas funções específicas elencadas no parágrafo quinto, é cediço que essa instituição é a que possui maior contato direto com a sociedade e, portanto, é a que diuturnamente está envolvida nos aspectos imediatos da manutenção da paz social.

O objeto de estudo do presente trabalho são as situações de quebra abrupta da normalidade social, em situações que envolvem um alto risco e um grau elevado de estresse, exigindo, além da atuação ordinária das tropas policiais, resposta especial que, sobretudo, busque a preservação da vida e a aplicação da lei, conforme veremos nos capítulos seguintes.

4 CRISE

De um modo geral, a definição deste vocábulo encontrada no Dicionário Aurélio (FERREIRA, 2010) é a de que se trata da manifestação repentina de ruptura de equilíbrio, fase difícil, grave, na evolução das coisas, dos acontecimentos, das ideias e, também, um período de instabilidade financeira, política ou social. Em semelhante entendimento, Duarte (2011, p. 301) define crise como:

1) Mudança que afeta o funcionamento normal, provocando condições adversas e, materialmente, causando danos ou prejuízos. (2) Desequilíbrio entre a produção e o consumo que gera inflação, falências, desemprego e outras alterações de ordem econômico-financeira e social. (3) Na maioria das vezes, pode-se prever a crise, pois sempre ela se origina de situações menores já existentes. (4) Situação difícil, desordem. Ver: mudança, funcionamento, material, dano, prejuízo, produção, consumo, falência, desemprego e gabinete de crise. Crisis (Ingl).

Assim, adentrando a seara da segurança pública, partimos para o conceito de crise amplamente adotado pelas doutrinas policiais, em que o órgão do Departamento de Justiça dos EUA, Federal Bureau of Investigation (FBI) define como um evento ou situação crucial, que exige uma resposta especial da polícia, a fim de assegurar uma solução aceitável.

O Decreto nº 19.499/2003 do Estado do Maranhão nos diz em seu Art. 4º que “considera-se crise todo incidente ou situação crucial não rotineira, que se manifeste repentinamente, e que exija uma resposta imediata das instituições policiais”.

Analisadas essas definições, nota-se a convergência destas para um ponto comum. Assim, conhecendo conceitualmente do que se trata, partimos a seguir para um maior detalhamento da crise a partir de suas principais características, a saber: imprevisibilidade, compressão do tempo e ameaça à vida.

4.1 Características da crise

Para melhor compreender as bases da doutrina do gerenciamento de crises, se faz necessário conhecer suas características principais, que são comuns às diversas situações ou eventos críticos. A primeira se trata da imprevisibilidade. Para Souza (2002, p. 107) um evento crítico tem como característica a sua imprevisibilidade, ou seja, não é comum a Polícia ter conhecimento de onde, quando e com quem ocorrerá. Podemos ir mais longe e considerar essa característica,

ainda, no sentido de que, em última análise, o desfecho de uma ocorrência dessa magnitude é de fato impossível de ser previsto com precisão, cabendo à doutrina e à técnica policial o papel de mitigar os riscos inerentes ao cenário crítico.

A segunda se trata da compressão do tempo, que caracteriza a urgência da situação. Para Greco (2020, p. 182), as autoridades encarregadas de debelar a crise devem agir da forma mais rápida possível, impondo, portanto, agilidade e urgência nas suas decisões.

A terceira consiste na ameaça à vida que, nesses casos incluem as vítimas ou reféns, os policiais, pessoas estranhas à crise e, ainda, a vida do próprio causador do evento. No mesmo sentido entende Salignac (2006, p. 14) quando nos preleciona que a ameaça à vida é o componente essencial do evento crítico, mesmo quando a vida em risco é a do próprio provocador do evento crítico.

Além das características, se faz importante destacar o que comumente vemos na literatura acerca do tema sobre as necessidades demandadas pela crise, sendo elas a postura organizacional não rotineira, o planejamento analítico especial e as considerações legais especiais. Assim, podemos compreender da seguinte maneira:

A postura organizacional não-rotineira refere-se ao fato de que os Policiais envolvidos na busca da solução do evento crítico precisam ser dotados de estruturas diferenciadas. Essa é a única característica essencial cujos efeitos podem ser minimizados graças ao preparo e treinamento prévio da organização para o enfrentamento dos eventos críticos.

Quanto à 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.

Com relação às considerações legais especiais exigidas pelos eventos críticos, cabe ressaltar que, além de reflexões sobre temas como estado de necessidade, legítima defesa, estrito cumprimento do dever legal, responsabilidade civil e outros, 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 mais urgente questionamento a ser feito, exigindo, para sua solução, um perfeito entrosamento entre as autoridades responsáveis pelas organizações policiais envolvidas. (SALIGNAC, 2006 p. 14)

Desse modo, conhecido o conceito de crise, bem como suas principais características, conheceremos a seguir como se dá o processo de gerenciamento desses eventos críticos.

5 GERENCIAMENTO DE CRISES

No Brasil, a Polícia Militar do Estado de São Paulo - PMESP foi a pioneira na criação de protocolos para o atendimento de ocorrências críticas, através da Nota de Instrução nº 3EM/PM-003/32/77 publicada no ano de 1977. Conforme Lucca (2018, p. 21), a finalidade era regular o emprego da PMESP em ocorrências de proporções anormais, explicitando as condutas a serem adotadas logo após a constatação do problema por parte do primeiro oficial que chegasse ao local e, ainda, criou as funções e definiu atribuições de um oficial coordenador. O grupo especializado para atendimento dessas ocorrências, no entanto, só foi criado em 1988, através da Nota de Instrução nº PM3-002/88, que instituiu o Grupo de Ações Táticas Especiais.

No Maranhão, o governo estadual regulamentou, através do Decreto nº 19.499 de 08 de abril de 2003, o Gabinete Dirigente de Gerenciamento de Crises (GDGC), com funções de supervisão, coordenação e administração, bem como o Grupo de Gerenciamento de Crises (GGC), responsável por assessorar o GDGC e atuar na coordenação da parte operacional e técnica da ocorrência. Essa organização pode ser melhor vista nos seguintes artigos do referido decreto:

Art.1º - Ao Gabinete Dirigente de Gerenciamento de Crises - GDGC, órgão integrante da estrutura Gerência de Estado de Segurança Pública - GESEP, compete supervisionar, coordenar e administrar, no campo político, a busca de solução para as ocorrências de crises relacionadas ao Sistema de Segurança Pública do Estado do Maranhão.

Art.6º - O Grupo de Gerenciamento de Crises - GGC possui as seguintes atribuições:

I - prestar assessoria técnica ao Gabinete Dirigente de Gerenciamento de Crises em assuntos relacionados com situações de crise de competência da segurança pública;

II - propor as medidas técnicas consideradas necessárias para a resolução de crises e executá-las com plena autonomia e responsabilidade, respaldado na decisão governamental;

III - transmitir aos negociadores, para emprego no local da ocorrência, todas as orientações e decisões de governo de forma a subsidiar os trabalhos de mediação da situação de crise;

IV - observar o fiel cumprimento aos princípios de respeito aos Direitos Humanos na execução das tarefas a serem desenvolvidas na resolução da crise.

Art.10 - O líder do Grupo de Gerenciamento de Crises estabelecerá o seu posto de comando no local de conflito, de onde coordenará e administrará, nos campos tático e técnico, todas as operações policiais em um trabalho integrado com a equipe de negociadores

Desta feita, trazemos mais uma importante definição dada pelo FBI (1997), onde considera o gerenciamento de crise como o processo de identificar, obter e

aplicar os recursos necessários à antecipação, prevenção e resolução de uma crise. Nesse diapasão, retomando o Decreto nº 19.499/2003 do Estado do Maranhão, este dispõe em seu Art. 5º que “considera-se gerenciamento de crise o processo eficaz de identificar, obter e aplicar em conformidade com a legislação vigente, as medidas estratégicas adequadas para a resolução do evento crucial, a fim de assegurar o reestabelecimento da ordem pública”.

Conforme dito anteriormente neste trabalho, reiteramos aqui os dois objetivos fundamentais almejados no gerenciamento de crises, sendo eles a preservação das vidas e a aplicação da lei. Conforme ressalta Salignac (2006, p. 16), a preservação de vidas deve estar, para os responsáveis pelo gerenciamento de um evento crítico, acima da própria aplicação da lei (que pode esperar por alguns meses até que sejam adotados os procedimentos legais cabíveis), ao passo que a perda de vidas é irreversível.

Antes de prosseguirmos, se faz necessário esclarecer uma diferença importante adotada pela doutrina em referência ao indivíduo os às pessoas que se encontram sob poder do perpetrador. No entendimento comum, vítima expressa, de uma maneira geral, quem está sendo alvo de alguma agressão ou violação a algum bem jurídico (direito) seu, no entanto, no tema que estamos tratando, vítima e refém, apesar de estarem em condições similares, possuem diferenças, conforme veremos a seguir.

Entende-se como refém a pessoa que foi privada de sua liberdade pelo perpetrador da crise, mas que com ele não possui nenhuma relação de natureza pessoal. É um estranho que, infelizmente, foi surpreendido pela atitude do perpetrador da crise.

Ao contrário, para alguns doutrinadores, a exemplo do Major Onivam Elias de Oliveira, vítima seria aquela que teria alguma relação de proximidade ou parentesco com o perpetrador da crise, a exemplo do que ocorre com a esposa, namorada, pai, mãe, irmãos, amigos íntimos etc. Nesses casos, segundo se tem entendido, o risco para a vida ou a integridade física dessas pessoas é maior, pois existe a probabilidade de que o comportamento do perpetrador da crise seja dirigido contra elas mesmas. (GRECO, 2021, p. 185).

Essa diferenciação, portanto, possui grande influência para a atuação policial no cenário crítico, pois dependendo dos fatores emocionais ou psicológicos envolvidos, a estratégia de negociação, por exemplo, deve ser diferenciada, se tratando de um criminoso comum em poder de um refém ou de um indivíduo que toma a namorada como vítima, mantendo-a em seu poder por motivos passionais.

5.1 Critérios de ação

As ações e decisões tomadas durante a ocorrência de um evento crítico devem ser balizadas por alguns critérios que tornarão mais fácil a avaliação do gerente da crise quanto ao que se deve ou não fazer ou, ainda, em que momento se deve fazer ou não fazer determinada ação. Esses critérios elencados pela doutrina são: a necessidade, a validade do risco e a aceitabilidade legal.

Segundo Souza (1995, p. 20), 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. De maneira sucinta, Souza (2002, p. 97) nos ensina que, de acordo com o critério de validade do risco, toda e qualquer decisão só deve ser adotada se a possibilidade de reduzir a ameaça for maior que os perigos a correr. Quanto ao critério da aceitabilidade legal, podemos compreender, de acordo com Salignac (2006, p. 17) 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.

5.2 Graus de risco e níveis de resposta

As ocorrências de crise podem ser classificadas, quanto ao seu risco, em quatro níveis, sendo eles, respectivamente, o alto risco, altíssimo risco, ameaça extraordinária e ameaça exótica.

Mascarenhas (1995, p. 27) nos apresenta exemplos que contribuem para uma melhor compreensão das diferenças entre os vários graus de risco, sendo o alto grau representado pelo exemplo de um assalto a banco em andamento, promovido por elementos armados, sem reféns. O altíssimo grau é representado por um exemplo semelhante, onde assaltantes de banco fazem pessoas reféns durante sua prática criminosa. Por fim, temos os exemplos da ameaça extraordinária e da exótica:

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 venha,

por qualquer motivo, a ameaçar uma população, dizendo que pretende lançar aquele material em seu poder no reservatório de água da cidade.

Para o interesse desse estudo, no entanto, abordaremos apenas os dois primeiros graus de risco, que são os mais compatíveis com a realidade vivenciada pela Polícia Militar.

Portanto, conhecida a classificação quanto ao risco, é importante classificar também a resposta a ser dada. Os níveis de resposta se situam de maneira diretamente proporcional ao grau de risco presente na ocorrência. Assim, conforme os graus de risco, as respostas podem ser classificadas em quatro níveis, sendo apenas os dois primeiros de interesse para este trabalho. No grau um, correspondente ao alto grau, a resposta pode ser prontamente dada com a utilização de recursos locais. O grau dois, correspondente ao altíssimo grau de risco, demanda o emprego de recursos locais especializados, com emprego do grupo tático.

5.3 Principais tipos de causadores de crise

Uma das variáveis a ser considerada na atuação em ocorrências de crise é o conhecimento sobre que tipo de causador de crise deu início ao evento. A estratégia deve se moldar conforme os diferentes tipos possíveis de causador, a saber, os principais, o criminoso profissional surpreendido e frustrado durante a prática delitiva, o indivíduo emocionalmente perturbado ou acometido por problemas mentais e os fanáticos, que podem agir por motivações políticas, religiosas ou ideológicas.

Conforme nos ensina Souza (2002, p. 58), o criminoso profissional, 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 indivíduo 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.

Quanto aos indivíduos acometidos por problemas mentais, especialmente referente ao processo de negociação, Salignac (2006, p. 93) destaca que esta exige, além do domínio da técnica, doses extras de paciência e percepção dos limites da negociação, pois não é incomum, nesses casos, a imperiosa necessidade da atuação tática.

Os fanáticos, por sua vez, podem ser em geral religiosos, como no caso de terroristas extremistas islâmicos ou com motivação política e ideológica. Na realidade brasileira, esse tipo de CEC não é comum, especialmente o religioso. Os políticos, conforme salienta Souza (1995, p. 41) planejam cuidadosamente suas ações e veem a crise como uma oportunidade valiosa para críticas às autoridades constituídas e para revelação dos propósitos ou programas do grupo.

5.4 Alternativas táticas

As alternativas táticas a serem empregadas em situações de crise, segundo a doutrina, são quatro, a saber, a negociação, as técnicas não letais, o tiro de comprometimento e a invasão tática. Essas alternativas são empregadas em uma escala crescente, partindo da menos gravosa até a letalidade. Cabe ressaltar também que as alternativas não possuem uma fórmula pronta para seu emprego, cabendo ao gerente a apreciação das variáveis presentes na dinâmica da ocorrência, podendo ser utilizadas não somente isoladamente, mas em conjunto.

Nesse sentido, a negociação é a primeira opção a ser empregada, devendo ser mantida até mesmo quando se opta por outras alternativas táticas, atuando o negociador de maneira concomitante com o time tático ou o atirador de precisão.

5.4.1 Negociação

Conforme a Secretaria de Justiça, Trabalho e Direitos Humanos do Paraná (2018, p. 19), saber negociar é, de certa forma, uma virtude que impõe à Equipe de Negociadores a capacidade de intermediar as exigências do CEC, a postura e interesses de autoridades, gestores e políticos, na busca de uma solução aceitável para todos os “interessados” no término do evento crítico.

A negociação, de um modo geral, é um processo de conciliação de interesses, onde cada uma das partes, através do diálogo cede, em alguma medida, para que se possa encontrar um meio termo, um acordo em que haja vantagem para ambos. Partindo desse mesmo princípio, a negociação policial possui, no entanto, uma sutil diferença, pois o negociador não possui autonomia de decidir sobre as demandas do perpetrador, desempenhando o papel de intermediário entre o

criminoso e o gerente da crise, cabendo a este último a decisão sobre eventuais concessões.

De acordo com Monteiro (2000, p. 50), cabe ao negociador a coleta de informações durante as negociações, o uso de técnicas de negociação que minimizem o risco de uma ação tática e a utilização de técnicas de negociação específicas, como parte de uma ação tática coordenada. Há ainda que se ressaltar a postura a ser adotada pelo negociador durante sua ação que, conforme nos esclarece Lima e Santos (2009), é a postura ganha/ganha.

Postura ganha/ganha: parceria define este tipo de postura. É evidente uma constatação interior em cada um dos negociadores de que há uma relação de interdependência entre ambos. Todos os lados são conscientes de que não é possível nem desejável manter alguém perdendo sempre. Há uma pré-disposição para a criação de alternativas visando o atendimento das necessidades do "outro". Como diz Marcondes (1997), o melhor indicador desta postura é a quantidade de alternativas criativas que surgiram, atestando o quanto os negociadores foram capazes de enxergar o outro não como um adversário, mas como alguém que dispõe do outro pedaço para a solução do problema. Relacionamento é o resultado final quando esta postura se acha presente na mesa de trabalho.

Podemos ainda classificar a negociação em dois tipos, de acordo com o objetivo. Ao primeiro tipo chamamos de negociação real, quando o diálogo, de fato, busca a solução do evento sem recorrer às outras alternativas táticas, finalizando a ocorrência com a preservação da vida e incolumidade física de todos os envolvidos.

O segundo tipo, chamado de negociação tática, visa auxiliar outras alternativas táticas mais adequadas, quando há o entendimento de que a negociação não surte mais efeito para dissuadir o perpetrador. Para melhor entendimento, nos ensina Garrett (2008, p. 60) que o negociador pode, por exemplo, facilitar a entrada de equipamentos de escuta ou de filmagem no interior do ponto crítico, desviar a atenção dos causadores da crise durante a aproximação do grupo de intervenção ou fazer deslocar pessoas no interior do ponto crítico para facilitar a ação dos atiradores de precisão.

Corroborando com esse entendimento, podemos trazer o exemplo de Gaia (2003, p. 44), que afirma 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 e propiciar uma ação tática coordenada.

5.4.2 Técnicas não letais

O uso proporcional e diferenciado da força, assim como nas demais atividades de policiamento, deve ser observado também no gerenciamento de crises. Dessa maneira, a alternativa que segue à negociação é o uso de técnicas não letais com a utilização de instrumentos de menor potencial ofensivo, com o objetivo de neutralizar temporariamente o perpetrador. Devemos compreender, portanto, o que a legislação considera como instrumentos de menor potencial ofensivo para fins de atividade policial, bem como as condições em que devem ser empregados, conforme a Lei nº 13.060, de 22 de dezembro de 2014.

Art. 2º Os órgãos de segurança pública deverão priorizar a utilização dos instrumentos de menor potencial ofensivo, desde que o seu uso não coloque em risco a integridade física ou psíquica dos policiais, e deverão obedecer aos seguintes princípios:

- I - legalidade;
- II - necessidade;
- III - razoabilidade e proporcionalidade.

Art. 4º Para os efeitos desta Lei, consideram-se instrumentos de menor potencial ofensivo aqueles projetados especificamente para, com baixa probabilidade de causar mortes ou lesões permanentes, conter, debilitar ou incapacitar temporariamente pessoas.

Lucca (2018, p. 75) pontua, no entanto, que a experiência tem mostrado que os agentes tidos como não letais, se mal empregados, podem gerar a letalidade ou não produzir o efeito desejado. Portanto, as técnicas não letais devem conjugar o binômio operador + instrumento. Nesse sentido, reforça o autor:

Mais uma vez, é importante ressaltar que os termos conhecidos como armas não-letais ou agentes não-letais não representam o material em si, mas a técnica de como ele é empregado, não se podendo admitir a impossibilidade de alguém ser morto por uma arma não-letal, por incidentes relativos a uso indevido, motivados por problema de desconhecimento, descontrole e falta de treinamento. (LUCCA, 2018, p. 79).

Conforme Doria Junior e Fahning (2008 apud CARNEIRO, 2012, p. 37), Esses armamentos garantem sua eficácia atuando de diversas formas, tais como, “através de ruído, irritação na pele, mucosas e sistema respiratório, privação de visão por ação de fumaça e luz, limitação de movimentos, através de choque elétrico e impacto controlado, como o projétil de borracha”

5.4.3 Tiro de comprometimento

Essa alternativa deve ser empregada em situações de extrema necessidade quando, no insucesso das opções anteriores ou na iminência de um ataque do perpetrador às vítimas ou reféns o gerente decide que, para preservar a vida de quem está em poder do CEC, bem como a dos próprios policiais, deve se lançar mão do tiro de comprometimento. Essa opção tática consiste no disparo efetuado pelo atirador de precisão, também chamado de *sniper policial*, sendo um policial com treinamento específico e com armamento e equipamento adequados à essa finalidade. Portanto, para Lucca (2018, p. 93), essa alternativa tática necessita de uma avaliação minuciosa de todo o contexto, sobretudo, do polígono formado pelo treinamento, armamento, munição e equipamento, que são os elementos fundamentais para que o objetivo idealizado seja alcançado. Assim, assevera Greco (2020):

Infelizmente, há situações em que outra opção não haverá a não ser a morte do causador da crise, por meio de um tiro de comprometimento feito pelos atiradores de precisão, ou a entrada do grupo tático, que, de alguma forma, poderá causar danos não somente ao causador da crise, como, em algumas situações, aos próprios reféns ou vítimas. Por isso, essa decisão deve ser tomada na hora certa. Um erro de cálculo, de conclusão, poderá ceifar vidas inocentes, uma vez que, por mais habilitados e treinados que sejam os policiais pertencentes aos grupos de operações policiais especiais, o risco de algo não sair como o esperado sempre existe. (GRECO, 2020, p. 186).

Conforme já exposto neste trabalho, o nível de resposta nas situações de crise deve se basear na dinâmica que envolve o cenário, considerando suas diversas variáveis e, preferencialmente, empregando do meio menos gravoso ao mais drástico. A exemplo do negociador, o atirador não possui poder decisório, devendo as decisões sempre partir do gerente da crise. A autonomia desses atores dentro do cenário de ação é impensável, pois se cada um agir de maneira isolada e autônoma, as chances de êxito despencam vertiginosamente. Assim, é imprescindível a unidade de comando, sendo o gerente responsável por analisar as informações que recebe e determinar as ações a serem executadas. Nesse sentido, Alves (2017, p. 118) afirma que no teatro de operações, o comandante é a mais alta autoridade, sendo o grande responsável que possui poder para autorizar o *sniper* a efetuar o tiro de precisão, com intuito de neutralizar o causador do evento crítico que, com suas ações, apresenta risco iminente à vida das pessoas.

5.4.4 Invasão tática

A invasão tática consiste em uma alternativa que expõe a grandes riscos todos os envolvidos na ocorrência, sejam eles o perpetrador, os próprios policiais e os reféns ou vítimas. Do mesmo modo, nos explica Santos (2008):

[...] esta alternativa é a mais drástica e perigosa, somente sendo utilizada quando não mais houver possibilidades de encerramento da crise sem que comprometa a vida dos reféns. Deve ser realizada após análise de todo órgão de assessoria do comando da operação, observados os critérios de tomada de decisão, pois nesta alternativa há uma grande exposição física. A equipe de invasão tática deve estar muito bem treinada técnica e psicologicamente, além de estar equipada com os apetrechos e acessórios próprios para tal fim, não se admitindo que policiais não pertencentes à equipe de invasão façam parte desta alternativa sob pena de colocar em xeque o resultado almejado. (SANTOS, 2008, p. 43).

De maneira semelhante, Lucca (2018, p. 105) compreende que deve ser última alternativa a ser empregada, porque o emprego da invasão tática aumenta sobremaneira o risco da operação, elevando o risco de vida para o refém, para o policial e para o transgressor da lei, colidindo com um dos objetivos principais do gerenciamento de crises que é a preservação da vida.

6 PRIMEIRA INTERVENÇÃO

Ocorrências dessa magnitude, conforme vimos anteriormente, possuem como uma de suas características, a imprevisibilidade, de modo que a eclosão de um evento dessa natureza será atendido inicialmente, na quase totalidade dos casos, por equipes de policiamento ordinário, sendo as ações tomadas por essas guarnições de fundamental importância para o desenrolar da crise. Em entendimento semelhante, Salignac (2006, p. 25) afirma que é nessa fase que a organização policial dá mostras de sua eficiência e do seu preparo para gerenciar eventos críticos e, ainda, que de uma resposta imediata eficiente depende grande parte do êxito da missão policial no gerenciamento de uma crise.

No início de um evento crítico, é comum que os primeiros policiais a chegarem ao local sejam os do patrulhamento ostensivo e, nesse instante, se o causador do evento crítico não estiver adotando posturas agressivas (que levem a um confronto inevitável), os policiais devem buscar a contenção do incidente, montando um perímetro dentro do qual o provocador se mantenha, protegendo eventuais curiosos. (SALIGNAC, 2006, p. 30)

É, portanto, importante que esses policiais tenham conhecimento das primeiras medidas a serem tomadas, a saber: conter, isolar e dialogar.

Por conter, entende-se que é fundamental manter o perpetrador num perímetro limitado, evitando que este se desloque. Isolar, por sua vez, está ligado à comunicação do criminoso com o meio externo, devendo o policial, sempre que possível, cortar a comunicação do perpetrador, podendo este realizá-la exclusivamente com a polícia. Por fim, o policial deve dialogar com o criminoso, sendo que este diálogo não deve se confundir com a negociação, que deverá ser feita por policial treinado e habilitado para essa função específica.

Conter a crise tem o significado de evitar que ela se espalhe para outros lugares, trazendo riscos a mais pessoas, bem como evitando a fuga dos causadores da situação crítica, a invasão de “curiosos” no local, o que é muito comum nesses casos. Com essa contenção, os agentes ficam impossibilitados ou, pelo menos, encontram mais dificuldades em ampliar o número de reféns, de fugir do local, de conquistar posições mais seguras, de ter acesso a recursos que facilitem ou ampliem se potencial ofensivo, etc.

|...|Isolar tem o sentido de ilhar, isto é, fazer com que os agentes, chamados também de perpetradores da crise, ou mesmo os reféns, tenham qualquer contato com o mundo exterior ao local do isolamento.

|...|Todos os policiais, independente de sua patente, devem estar habilitados a iniciar as negociações, sendo imprescindível a ministração desse tema em todas as academias de polícia. Um policial despreparado para negociar, sem o mínimo de conhecimento teórico sobre o tema, pode colocar tudo a perder. Sua falta de habilidade, consequência de sua falta de conhecimento teórico pode colocar em risco a vida dos reféns e das vítimas. (GRECO, 2020, p. 184)

Para uma melhor compreensão da importância do diálogo inicial com o perpetrador, observamos que Greco (2020, p. 184) defende que os policiais que não tiverem condições de dar início à negociação com os perpetradores da crise deverão adotar, tão somente adotar os procedimentos de conter e isolar, com imediata comunicação àqueles capazes de levar a efeito a comunicação.

Temos, assim, uma série de procedimentos a serem adotados no contato inicial com o cenário de crise. De acordo com a Secretaria de Justiça, Trabalho e Direitos Humanos do Paraná, esses procedimentos a seguir, enumerados de 1 a 10, devem ser adotados nas ações de primeira intervenção:

1. Localizar o ponto crítico. Trata-se do espaço físico controlado pelo causador da crise. Se não visualizar o ponto crítico de imediato, converse com testemunhas. Progrida até o suposto ponto crítico, com segurança. Os momentos iniciais são os mais perigosos e tensos, pois o causador vislumbra fuga ou teme por um enfrentamento, portanto fique calmo e analise o que está ocorrendo; (PARANÁ, 2018, p. 69).

A localização do ponto crítico é a primeira tarefa a ser realizada pela equipe que identifica a situação de crise e presta o atendimento inicial. Consiste no pré-requisito para a execução das ações que veremos a seguir.

2. Conter a crise. Conter a crise significa não deixar que a crise se alastre ou mude de local. Faça de tudo o possível para manter o CEC no mesmo local. Se possível, inutilize qualquer meio de transporte. Jamais se troque por um refém. Esteja sempre em segurança e use barreiras físicas disponíveis; (PARANÁ, 2018, p. 69).

O ato de conter a crise, mantendo-a no mesmo local possui o objetivo de não abrir espaço para que a situação se complique mais ainda, evitando que o CEC, por exemplo, tome mais reféns, ou adquira alguma vantagem de que não dispunha no ponto inicial.

3. Isolar a crise. Uma crise isolada é aquela em que o CEC não tem contato com o mundo externo e vice-versa. Se o causador pedir um contato com alguém específico, não faça isso. Todas as pessoas devem ser afastadas para um local seguro. Corte de telefones e de internet são meios de isolamento. Inicie a delimitação dos perímetros de segurança. A distância do isolamento depende da situação e fatores como o tamanho do ponto crítico, número de causadores e armamento, interferem na dimensão dos perímetros; (PARANÁ, 2018, p. 69).

O isolamento da crise visa quebrar os contatos do perpetrador com o mundo externo, tornando a polícia sua única linha de comunicação com o exterior. Esse isolamento, apesar de hoje em dia ter se tornado mais difícil, devido ao uso de aparelhos celulares com internet através da rede móvel, deve ser tentado de todas as maneiras possível, como o desligamento da internet, corte de linhas de telefone fixo e interrupção do fornecimento de energia elétrica, eliminando as possibilidades de contato do perpetrador com outros que não sejam a polícia.

4. Estabelecer contato sem concessões. O início da crise é tenso, o causador estará tentando controlar a situação, escolha o momento adequado para o primeiro contato. Apenas uma pessoa deve estabelecer contato: princípio da atenção. Se apresente ao causador, diga seu nome verdadeiro e que está ali para ajudar. Diga que poderá manter o lado de fora sob controle. Não prometa e nem conceda nada. Ações isoladas podem comprometer; (PARANÁ, 2018, p. 69).

Essas orientações objetivam dirimir os riscos do contato inicial com o perpetrador. Esse diálogo deve se concentrar em acalmar o CEC e diminuir a tensão da situação. Nesse momento, no entanto, por se tratar do primeiro contato, é quase certo que o policial em cena não possua a mesma desenvoltura de um negociador

habilitado para essa função específica. Desse modo, nesse diálogo não se deve fazer nenhuma concessão nem atender qualquer exigência do perpetrador, sob risco de dar ao criminoso vantagem que antes não possuía.

[...] 6. Coletar informações. Antes do contato, informe-se sobre a ocorrência e as pessoas envolvidas. Peça que um auxiliar anote tudo sobre o fato em ordem cronológica. Durante o contato com o CEC, fique atento a qualquer detalhe. Toda informação é válida, informações sobre os causadores, reféns, armas, ponto crítico, motivação são essenciais; (PARANÁ, 2018, p. 69).

Essa é uma das tarefas de maior importância pois, com todas essas informações em mãos, a equipe especializada poderá, com maior segurança, sob o comando do gerente da crise, planejar as técnicas e táticas a serem utilizadas que melhor se adequem ao cenário desenhado.

7. Diminua o stress da situação. Fale calmamente com o causador e não leve ofensas para o lado pessoal. As possíveis sanções do causador devem ficar para um segundo momento. Não desafie e não ameace o CEC e pense nos inocentes. Quanto maior o nível de stress no ponto crítico, maior o risco para os envolvidos; (PARANÁ, 2018, p. 70).

A atuação do policial deve se pautar pelo profissionalismo. Apesar da grande tensão da situação, o profissional da segurança deve se manter calmo para, desse modo, tentar acalmar também o perpetrador. Portanto, cabe ao policial reconhecer que não se trata de uma disputa pessoal entre o criminoso e ele, devendo resignar-se diante de eventuais ofensas.

8. Permaneça em local seguro. Evite correr riscos desnecessários. Proteja-se e só se aproxime com extrema segurança. Em hipótese alguma adentre ao ponto crítico. Evite agir pensando em recompensas e elogios, pense nos envolvidos. Seja profissional e volte vivo pra casa; (PARANÁ, 2018, p. 70).

A segurança do policial é fator primordial num cenário de crise, pois ao arriscar de maneira desnecessária a própria vida e integridade física, o profissional passa a correr o risco de não ter condições de garantir a segurança de terceiros. A possibilidade de adentrar, por conta própria e agindo isoladamente, no ponto crítico, não possui qualquer previsão nos ensinamentos da doutrina. A vontade de resolver a crise e gozar de prestígio e reconhecimento pessoal não devem suplantar o profissionalismo e técnica.

9. Mantenha terceiros afastados. Afastando os terceiros inocentes, você estará preservando suas vidas. Familiares: aumentam a emoção no local da crise. Outros profissionais de segurança não envolvidos na ocorrência são

considerados curiosos e precisam ser afastados. A imprensa deve ser mantida além dos perímetros; (PARANÁ, 2018, p. 70).

Com a criação dos perímetros de segurança, que serão ilustrados mais adiante, a equipe deve manter afastados todos que sejam alheios à ocorrência, quer sejam familiares, curiosos, imprensa, ou mesmo policiais de folga ou outros profissionais que não tenham relação com o atendimento no evento crítico. Assim, evita-se que essas pessoas corram riscos desnecessários.

10. [...] Acione as Equipes Especializadas do BOPE (Equipe de Negociação e COE). Ganhe tempo até sua chegada. Repasse as informações. (PARANÁ, 2018, p. 70).

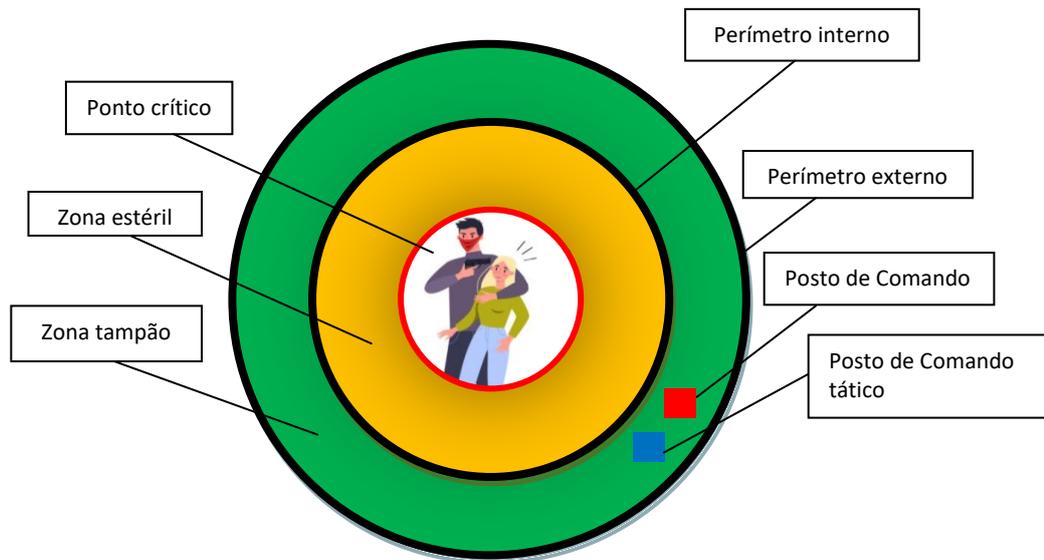
O trabalho inicial da equipe policial que primeiro chega no local da ocorrência deve ser realizado justamente com o objetivo de subsidiar a atuação das equipes especializadas, através, como vimos, da contenção, isolamento e diálogo inicial, obtendo informações valiosas que podem ser decisivas para o êxito da operação.

Portanto, ao seguir esses procedimentos descritos, a equipe policial aumentará potencialmente as chances de um trabalho bem sucedido dos grupos especializados, agindo para evitar o agravamento da crise, ao mesmo tempo em que fornece subsídio ao profissional especializado responsável pelo gerenciamento da crise, como informações úteis ao negociador, time de assalto tático ou atirador, por exemplo.

6.1 Perímetros de segurança

Ainda entre as medidas de primeira intervenção, devemos enfatizar a importância do estabelecimento de perímetros de segurança. Também chamados de perímetros táticos, podemos dividi-los em interno e externo. A imagem a seguir ilustra a organização do espaço no gerenciamento, contemplando o ponto crítico, zona estéril e zona tampão.

Figura 1 – Divisão dos perímetros em um cenário de crise.



Fonte: o autor (2022)

Desse modo, entre o perímetro interno e o ponto crítico, situa-se o espaço chamado de zona estéril, onde permanecem somente o CEC, eventuais reféns ou vítimas e os policiais especializados que estão lidando diretamente com o perpetrador, notadamente o negociador e o time tático. O espaço contíguo é chamado de zona tampão, e situa-se entre o perímetro interno e o externo. Nesse espaço, conforme visualizamos na figura acima, são instalados o posto de comando e o posto de comando tático. Essa área funciona também como uma barreira para evitar a aproximação de pessoas estranhas à ocorrência, como curiosos ou imprensa, preservando, assim, a vida de terceiros e contribuindo para que a ocorrência não se agrave. Segundo Salignac (2006, p 53), é tão fundamental o estabelecimento de perímetros táticos que é praticamente impossível uma crise ser gerenciada sem eles.

6.2 Capacitação para primeira intervenção em ocorrências de crise

A capacitação da tropa através do treinamento continuado é um fator imprescindível para que tenhamos uma Polícia Militar mais técnica e profissional diante das demandas que o serviço policial impõe. No gerenciamento de crises não é diferente. Para que os policiais possam agir de maneira técnica e, com maior segurança nas decisões tomadas, devem receber treinamento sobre o tema, não

dependendo exclusivamente do empirismo e das impressões pessoais ao se deparar com o cenário de alta complexidade.

Desse modo, essa capacitação pode ser realizada nas próprias unidades, contando com recursos já existentes, como o espaço físico da unidade para realizar simulações de ocorrências, por exemplo, e o auditório e seus recursos audiovisuais para as palestras. Os cursos devem ser ministrados por profissionais da própria Polícia Militar do Maranhão que já possuam qualificação na área, atuando como disseminadores do conhecimento, podendo utilizar, além dos recursos existentes já mencionados, materiais didáticos a serem confeccionados.

Adentrando especificamente na seara do curso de capacitação, recorreremos ao projeto elaborado pelo Capitão QOPM Gustavo Soares Almeida, da Polícia Militar do Maranhão, em que prevê para esse treinamento a carga horária total de 40 horas/aula distribuídas ao longo de uma semana, de segunda a sexta-feira, contemplando as seguintes disciplinas, conforme tabela.

Tabela 1 – Disciplinas do curso de capacitação em primeira intervenção

	Disciplinas	Objetivo	C/ H
01	DGC – Doutrina de Gerenciamento de Crises	Conhecer os principais conceitos a respeito do Gerenciamento de Crises, suas características, necessidades, classificações, objetivos e procedimentos.	05 h/a
02	PAGC – Psicologia Aplicada ao Gerenciamento de Crises	Identificar aspectos psicológicos mais comuns dos Causadores de Evento Crítico e os efeitos psicológicos de uma crise nos Causadores, Reféns, Vítimas e Policiais.	04 h/a
03	PIC – Primeira Intervenção em Crises	Aplicar os procedimentos adequados a serem desenvolvidos nos instantes iniciais de uma Crise Policial.	07 h/a
04	NBN – Noções Básicas de Negociação	Conhecer as regras básicas de uma negociação, aplicando-as desde o primeiro contato até a rendição, identificando quando é possível negociar, os tipos de negociação e a forma de negociação mais adequada.	08 h/a
05	ALT – Alternativas Táticas	Conhecer quais as alternativas utilizadas para a solução de uma crise e qual a sua aplicabilidade;	04 h/a
06	EP – Exercício Prático	Aplicar os conhecimentos sobre Primeira Intervenção em Crises Policiais.	08 h/a
07	EC – Estudo de Casos	Discutir os aspectos positivos e negativos acerca de ocorrências reais e/ou relatadas em filme ou documentários.	04 h/a
TOTAL			40 h/a

Fonte: ALMEIDA (2018)

7 METODOLOGIA

Quando falamos em pesquisa, estamos falando em busca de informações para a construção de conhecimento. Nesse diapasão, para Prodanov e Freitas (2013, p. 43), pesquisar, num sentido amplo, é procurar uma informação que não sabemos e que precisamos saber. Consultar livros e revistas, verificar documentos, conversar com pessoas, fazendo perguntas para obter respostas, são formas de pesquisa, considerada como sinônimo de busca, de investigação e indagação.

A pesquisa realizada através do método científico, por sua vez, se eleva além desse conceito geral. De acordo com Gil (2002, p. 17) trata-se do procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos, desenvolvendo-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados.

Além disso, as pesquisas podem ser classificadas de acordo com a abordagem, relacionando-a ao enfoque epistemológico adotado, dentre eles o positivista e o interpretativo. Neste trabalho, adotaremos uma perspectiva positivista.

{...} a epistemologia positivista é equipada para descobrir e compreender os padrões e regularidades que caracterizam o mundo social e explorar forças sociais, políticas e econômicas que subjagam a ação individual. (FRANCISCONI, 2008, p. 50).

Assim, a abordagem epistemológica positivista busca, de maneira objetiva, conhecer a realidade do universo pesquisado em relação ao cerne do problema levantado.

7.1 Abordagem e tipologia da pesquisa

Esta pesquisa possui uma abordagem quantitativa e, quanto aos objetivos, possui caráter exploratório e descritivo. Esclarecendo o caráter exploratório, aprendemos com Gil (2002, p 41) que estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses. O autor ainda nos esclarece as características da pesquisa descritiva:

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

[...] As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. [...] Geralmente assumem a forma de levantamento.

Será realizada pesquisa bibliográfica e documental, consultando livros, artigos científicos, leis, decretos, entre outros. Nesse sentido, Prodanov e Freitas (2013, p. 54) esclarecem que a pesquisa bibliográfica é elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de: livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa.

Para a elaboração deste trabalho, será realizada também pesquisa de campo onde, será realizada a coleta de dados diretamente da realidade que se pretende conhecer. Nesse diapasão, assinala Gonçalves (2001, p.67) quando diz que a pesquisa de campo é o tipo de pesquisa de pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada.

Considerando as pesquisas bibliográficas, bem como a pesquisa de campo que serão realizadas, será utilizado neste trabalho o método hipotético-dedutivo.

7.2 Local, universo e amostra

A pesquisa foi realizada no 40º Batalhão de Polícia Militar, com um universo de 186 policiais, entre praças e oficiais. O 40º BPM foi escolhido em virtude de possuir uma grande área de atuação, contemplando todos os municípios da Grande Ilha, sendo, portanto uma boa representação dos Batalhões que compõem o Comando de Policiamento Metropolitano (CPM). Não será realizado nenhum tipo de divisão ou classificação entre os integrantes do universo da pesquisa, tratando-se então de uma amostra probabilística, em que todos possuem igual probabilidade de serem contemplados.

Segundo Pinheiro (2009, p.78) amostra aleatória simples é o conjunto de dados extraídos ao acaso de uma população finita, previamente definida, de modo que em cada extração todos os elementos tenham a mesma probabilidade de serem escolhidos.

O tamanho da amostra foi calculado através da calculadora amostral disponível no *website* Commento, obtendo-se a indicação de amostra entre 50 e 68

pessoas, considerando um nível de confiança de 90% e a maior homogeneidade ou heterogeneidade da população. Com base nisso, a amostra do estudo foi de 63 policiais.

7.3 Técnicas de pesquisa, tratamento dos dados e limitações

Além da pesquisa bibliográfica e documental em livros, artigos científicos, periódicos, bem como em leis e decretos que versem sobre o problema em análise foi realizada pesquisa de campo, utilizando-se para tal um questionário de perguntas fechadas contendo 10 questões, aplicadas aos policiais do 40º Batalhão de Polícia Militar, no intuito de obter dados objetivos que facilitem o entendimento do problema pesquisado conforme consta no Apêndice A.

A análise e tratamento dos dados se deram através da tabulação das respostas obtidas nos questionários, organizando-as e ilustrando-as com utilização de tabelas e gráficos, possibilitando uma ampla visão dos resultados obtidos.

Esse instrumento de pesquisa, no entanto, apresenta limitações. Apesar de as perguntas fechadas conferirem uniformização das respostas e maior facilidade para o processamento dos dados obtidos, há o risco de que, ao responder o questionário, o pesquisado não encontre alternativa relevante de acordo com sua visão. Gil (2008, p.22) elenca algumas limitações do questionário, entre as quais estão a de não se conhecer as circunstâncias em que este foi respondido e impede o auxílio ao informante quando este não entende corretamente as perguntas.

8 HISTÓRICO DO 40º BPM

A Unidade, criada como USC foi posteriormente transformada em CIPM e, por fim, em BPM. Pautadas na filosofia da Polícia Militar nos dias atuais, as Unidades de Segurança Comunitária foram criadas com o objetivo de oferecer às comunidades beneficiadas um melhor serviço de segurança pública, através de um trabalho conjunto dos diversos agentes sociais que atuam e coexistem, tais como a comunidade, as polícias militar e judiciária, as escolas, as Igrejas e associações. A criação da 1ª USC se deu através da Medida Provisória nº 145, de 25 de fevereiro de 2013.

Art. 2º Ficam criadas na estrutura da Polícia Militar do Maranhão duas Unidades de Segurança Comunitária (USC), com sede em São Luís, subordinadas ao Comando de Policiamento Especializado [...]

Em 2020, o Governo do Estado do Maranhão, através da Secretaria de Segurança Pública e Polícia Militar do Maranhão, sob as gestões respectivas do Secretário Jefferson Miller Portela e Silva e do Comandante Geral da PMMA Coronel QOPM Pedro de Jesus Ribeiro dos Reis, após análise de áreas que necessitavam de maior visibilidade da segurança pública no combate a incidência de crimes dolosos contra a vida na região metropolitana, observaram a necessidade de transformação da 1ª USC em 1ª CIPM, a partir das experiências vivenciadas e da necessidade de atender melhor, os anseios da comunidade, ampliando assim, a área de abrangência, e reestruturando as dimensões da Unidade, a exemplo das Companhias Independentes instaladas em áreas de risco previamente delimitadas.

Desse modo, a 1ª USC foi transformada, em 29 de setembro de 2020, em 1ª Companhia Independente de Polícia Militar, através da Lei estadual nº 11.346, publicada no Diário Oficial nº 183 de 01 de outubro 2020, localizada no bairro da Divinéia, atuando nas 04 (quatro) cidades da grande ilha de São Luís, ou seja, São Luís, São José de Ribamar, Raposa e Paço do Lumiar, beneficiando uma população de mais de 200.000 (duzentos mil) habitantes.

Por fim, em dezembro de 2021, através da Medida Provisória nº 374, de 22 de dezembro de 2021, que transformou unidades operacionais da PMMA na área metropolitana, a 1ª Companhia Independente foi transformada em 40º Batalhão de Polícia Militar.

[...]Art. 3º Ficam transformadas, na estrutura da Polícia Militar do Estado do Maranhão, as seguintes Organizações Policiais Militares (OPM):

I - em 40º Batalhão de Polícia Militar (40º BPM), com sede no bairro da Vila Luizão em São Luís/MA, a 1ª Companhia de Polícia Militar Independente (1ª CI)[...]

A então 1ª USC teve como primeiro Comandante o Capitão QOPM Paulo Fernando Moura Queiroz, de fevereiro a outubro de 2013, logo após, na transição de 1ª USC para 1ª Companhia Independente assumiu o comando a Major QOPM Edhyelem Almeida Santos Carneiro em 14 de dezembro de 2020. Finalmente, no dia 07 de janeiro de 2022, assumiu o comando do 40º BPM o Tenente-coronel Roberto Filho.

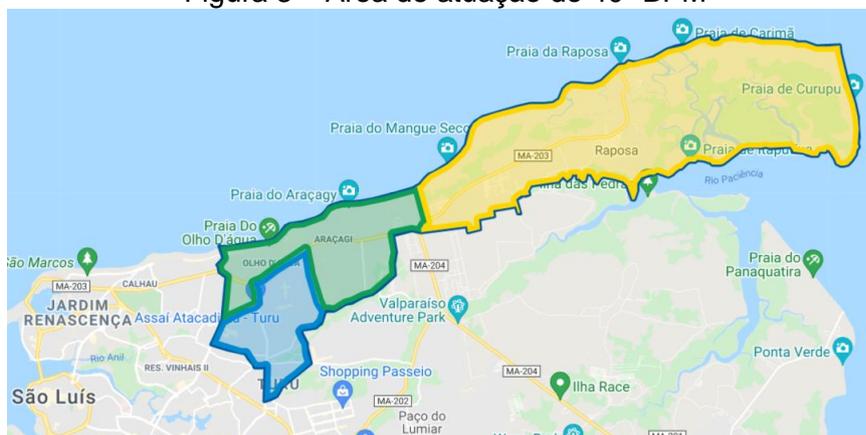
Figura 2 – Solenidade de passagem de comando do 40º BPM



Fonte: Polícia Militar do Maranhão (2022)

De acordo com dados do Estado Maior Geral da PMMA, o 40º BPM, subordinado ao Comando de Policiamento de Área Metropolitana Norte (CPAM Norte), atende uma área correspondente a 75 bairros. O Comando de Policiamento Metropolitano (CPM), ao qual está subordinado o CPAM Norte é comandado pelo Coronel QOPM Aritanã Lisboa do Rosário.

Figura 3 – Área de atuação do 40º BPM



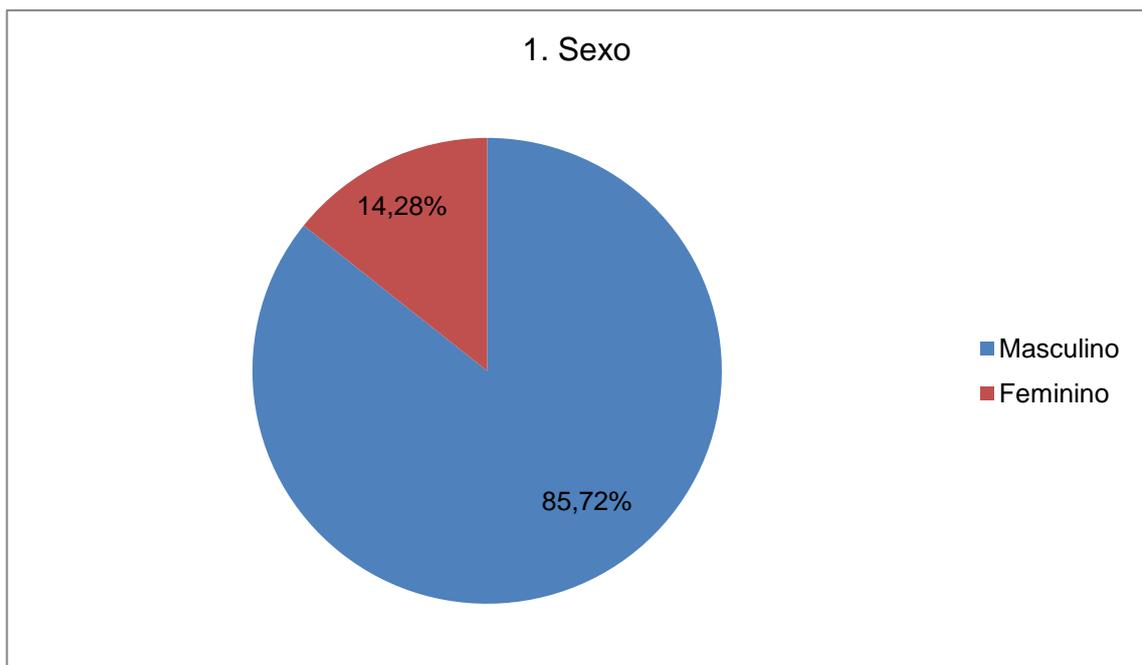
Fonte: Estado Maior Geral da PMMA/ Google Maps (2022)

9 RESULTADOS

A pesquisa de campo realizada com os policiais do 40º BPM possibilitou a análise da capacitação destes para a atuação como primeiro interventor em ocorrências de crise, através de um questionário fechado, aplicado com o auxílio da ferramenta Google Forms, cujos resultados serão expostos a seguir. Para melhor visualização da amostra pesquisada, serão apresentados, além dos dados percentuais, os números absolutos obtidos na aplicação do questionário.

Para conhecermos melhor o público pesquisado, foram feitas perguntas com o objetivo de caracterizar a amostra, traçando o perfil dos policiais de acordo com as características de sexo e faixa etária.

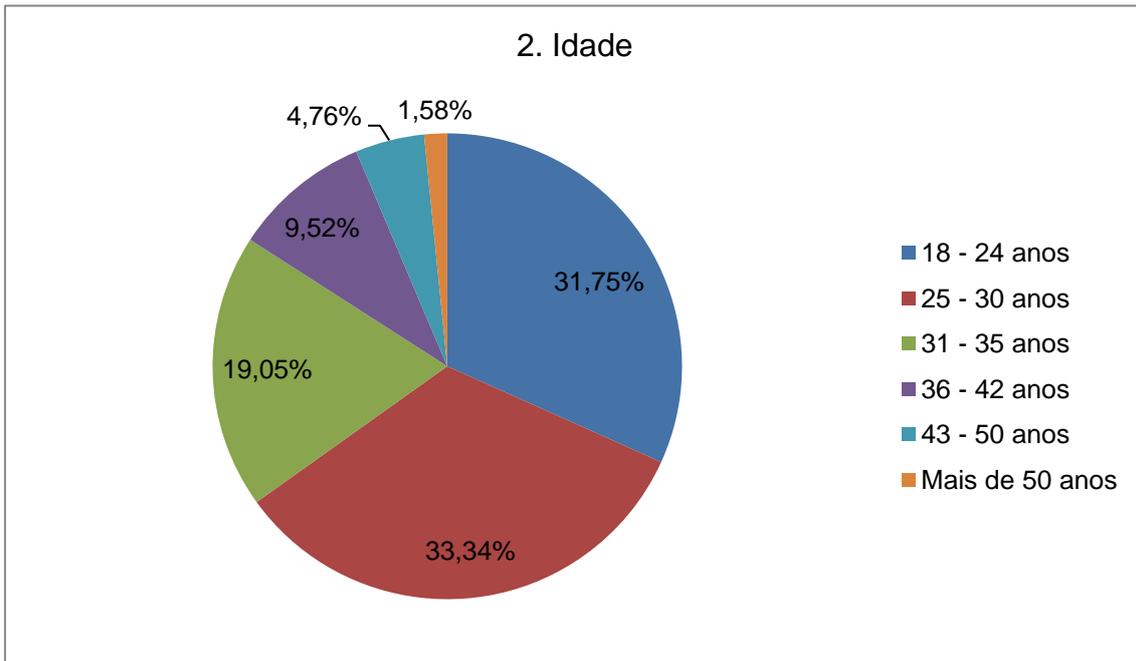
Gráfico 1 – Sexo



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Conforme visualizamos no gráfico 1, os resultados obtidos foram de uma população predominantemente do sexo masculino correspondendo a 85,72% (54) em relação ao feminino, que representa 14,28% (09).

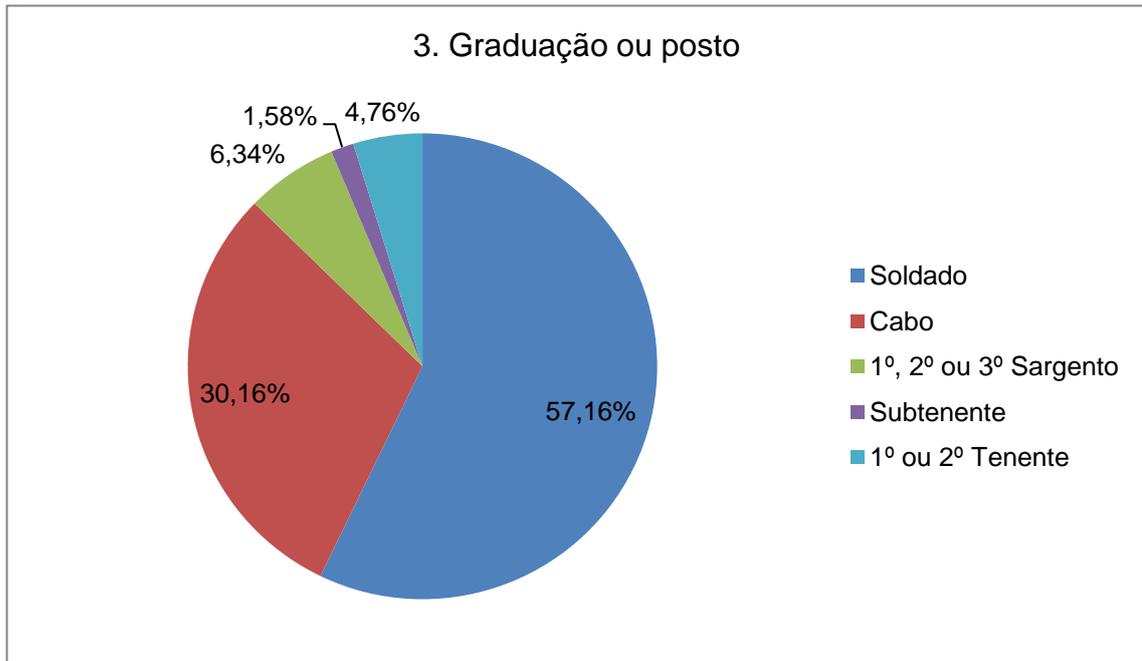
Gráfico 2 – Faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

O gráfico 2, por sua vez, ainda seguindo a caracterização da amostra, revela que a faixa etária de maior incidência situa-se entre 18 a 24 anos com 31,75% (20), 31 a 35 anos com 33,34% (21) e 36 a 42 anos com 19,05% (12). Em menor número, estão presentes os policiais com idade entre 36 a 42 anos, correspondendo a 9,52% (06), 43 a 50 anos com 4,76% (03) e mais de 50 anos correspondendo a 1,58% (01).

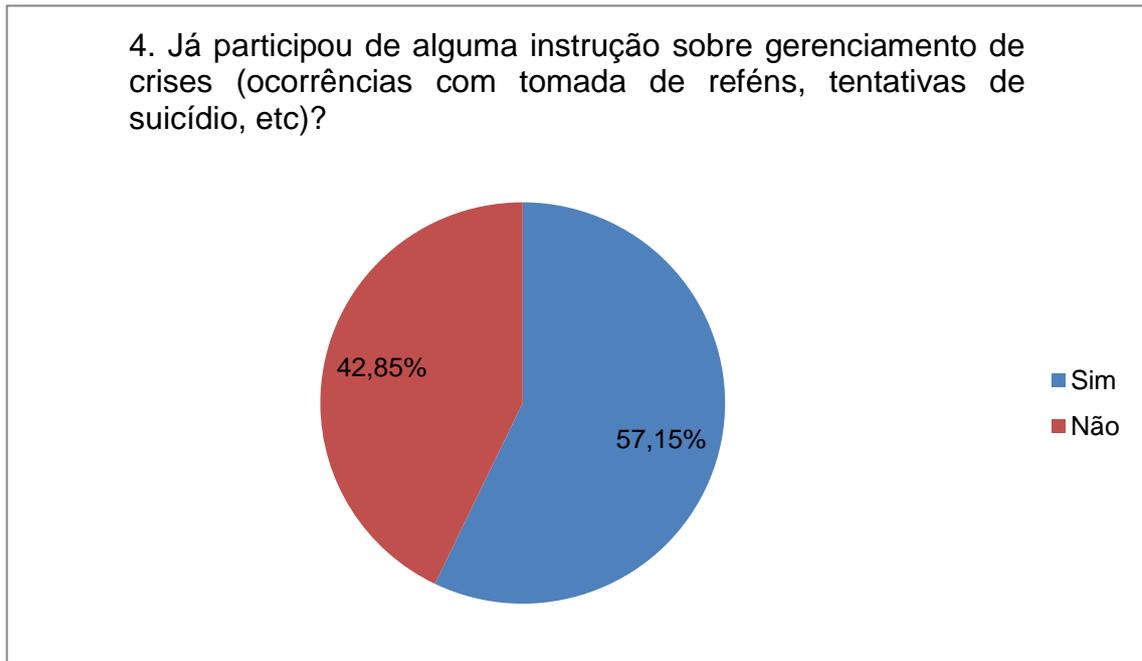
Gráfico 3 – Posição hierárquica na corporação



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

O gráfico 3 destaca a distribuição dos policiais de acordo com o grau que ocupam na escala hierárquica da corporação. A maioria dos participantes é de soldados, com 57,16% (36), e cabos com 30,16% (19). Em menor número, compõem a amostra sargentos, respondendo por 6,34% (04), subtenentes com 1,58% (01) e tenentes 4,76% (03). Assim, compreende-se que, de fato os policiais da amostra representam quem, de maneira direta, participa da execução do serviço de policiamento, em contato direto com a sociedade.

Gráfico 4 – Participação em instruções e capacitações

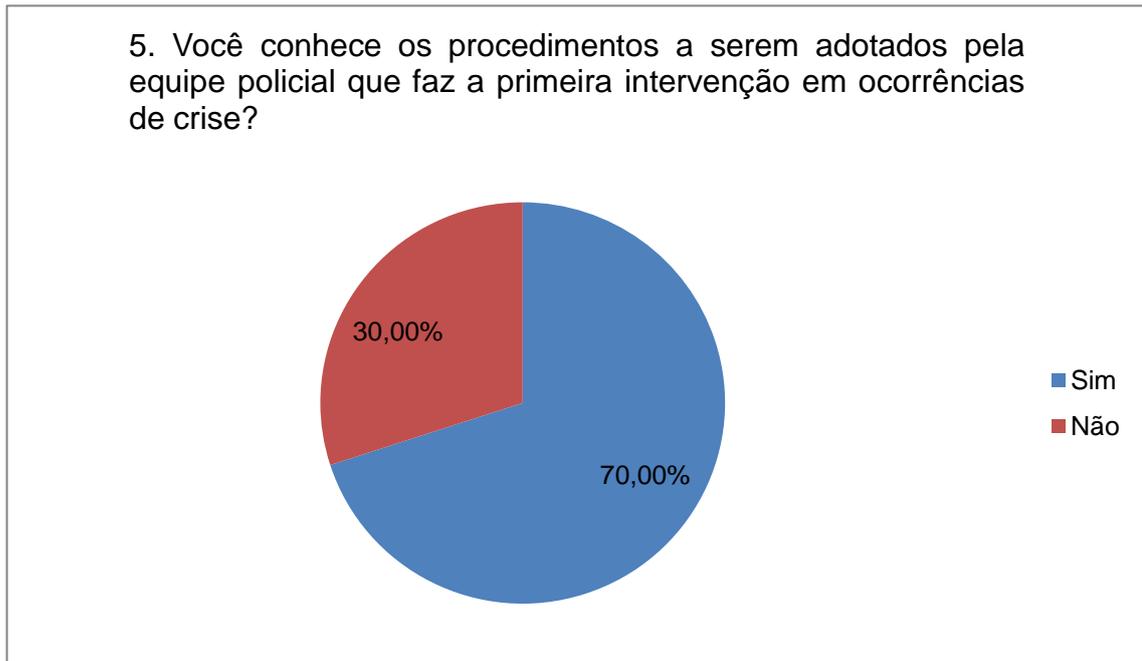


Fonte: Dados da pesquisa (2021)

O gráfico 4 nos apresenta um dado relevante em relação à formação do conhecimento dos policiais sobre a doutrina de gerenciamento de crise, onde apesar de a maioria, equivalente a 58% (36), afirmar ter tido alguma instrução sobre a matéria, um grande número, equivalente a 42,85% (27) dos respondentes, afirmou não ter tido contato com qualquer capacitação nesse sentido. Tal número nos revela uma deficiência da corporação sobre o preparo da tropa para ocorrências críticas, seja pela falta de ênfase nos cursos de formação ou pela ausência dessa matéria em cursos de capacitação continuada ofertados pela instituição.

A capacitação do policial militar, seja a inicial, durante os cursos de formação para ingresso na corporação, seja a continuada, através de treinamentos e instruções periódicas, se faz indispensável para a melhoria técnica do serviço prestado à sociedade. Em conformidade com esse entendimento, a Polícia Militar de Santa Catarina (2017, p. 3), destaca que necessidade de treinamento decorre, em primeira análise, da responsabilidade do Estado em dotar os profissionais de segurança pública de conhecimentos, habilidades e equipamentos necessários ao enfrentamento dessas situações críticas, e, num segundo instante, da responsabilidade das instituições policiais que efetivamente disponibilizam seus homens e arcam com todos os ônus provenientes de uma atuação desastrosa.

Gráfico 5 – Conhecimento sobre gerenciamento de crises



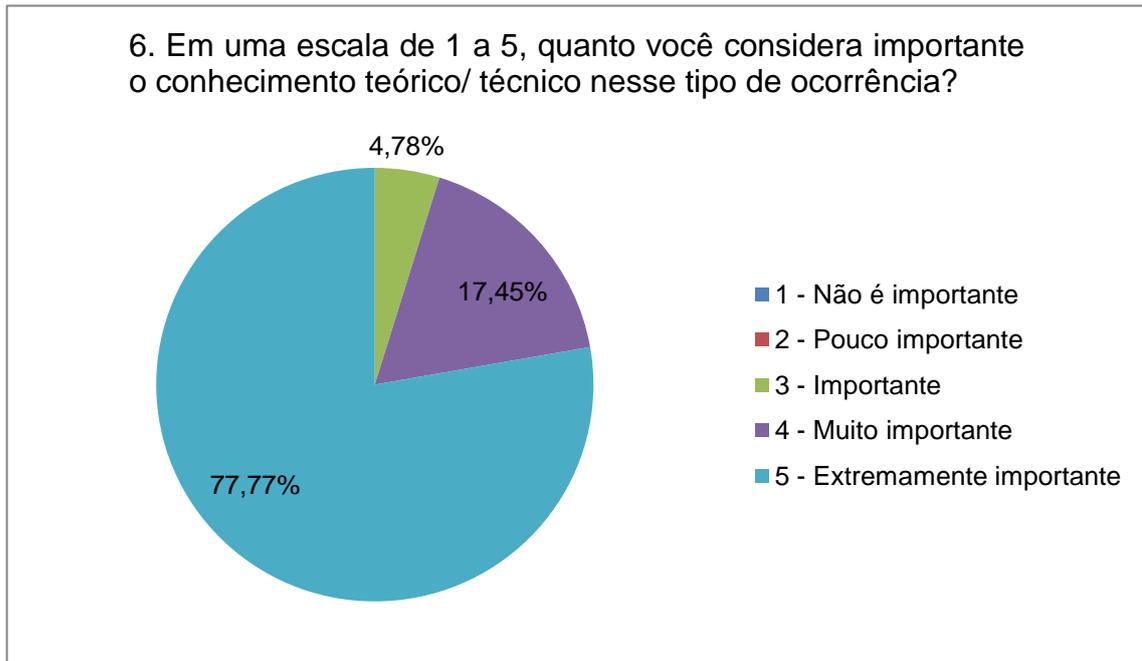
Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A exemplo do resultado obtido na pergunta anterior, a maioria dos participantes, equivalentes a 70% (44) dos policiais, afirma conhecer os procedimentos a serem adotados pela equipe que primeiro se depara com a situação crítica. No entanto, é consideravelmente alto, atingindo 30% (19) o número de policiais que afirmam não possuir esse conhecimento.

Os conhecimentos referidos nessa pergunta dizem respeito às primeiras ações tomadas pela guarnição policial logo que se depara com uma ocorrência e identifica que se trata de uma situação de crise. As medidas de contenção, isolamento e diálogo com o CEC, quando efetuadas de maneira adequada, contribuem sobremaneira para o êxito da equipe especializada que dará sequência no gerenciamento técnico e tático da situação.

Quando a patrulha que primeiro chega ao local do fato consegue, de maneira satisfatória, conter o perpetrador, isolar o local e estabelecer o diálogo inicial com o criminoso, bem como colher informações sobre o cenário, aumentam, sobremaneira, as chances de êxito da equipe especializada que assumirá o gerenciamento em seguida. Considerando isso, Salignac (2006, p 25) assevera que a crônica policial brasileira recente tem registrado que a maioria dos insucessos no gerenciamento de crises ocorre em razão de respostas imediatas deficientes. Um dos mais relevantes problemas tem sido em relação ao isolamento do ponto crítico.

Gráfico 6 – Importância do conhecimento teórico/técnico



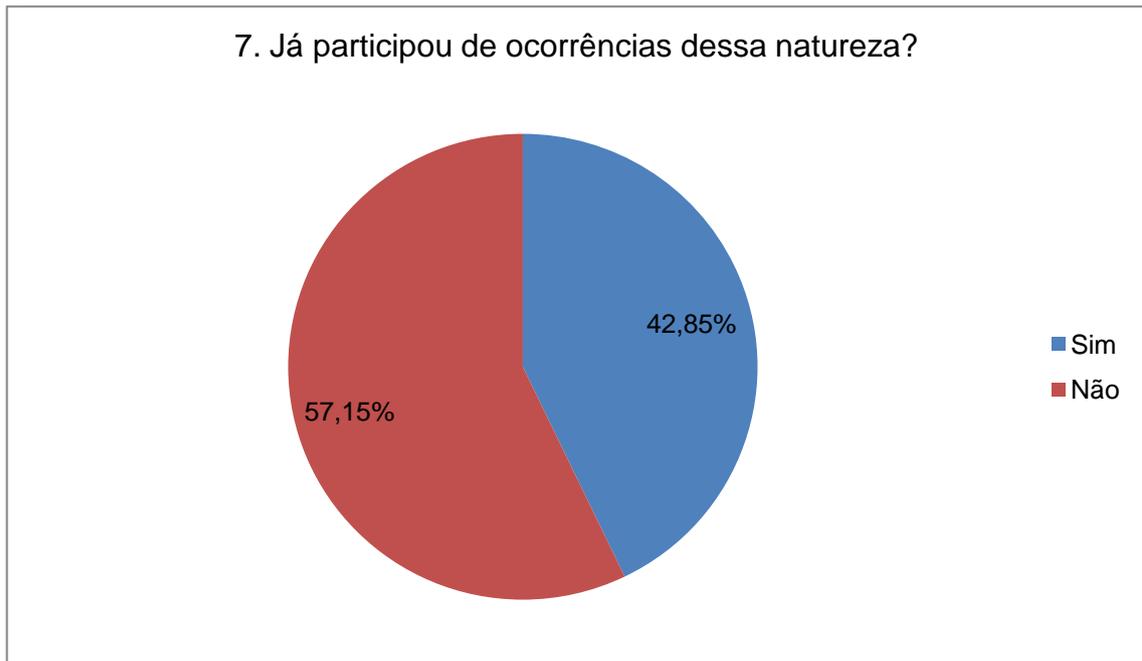
Fonte: Dados da pesquisa (2021)

No gráfico 6, podemos visualizar a percepção subjetiva dos policiais acerca da importância de agir segundo os ditames doutrinários, baseando-se em conhecimento teórico/técnico sobre o tema para pautar suas condutas quando defrontados com uma situação real. Para isso, a questão apresentou uma escala com cinco (05) níveis de variação de acordo com a importância atribuída pelo policial para essa questão, indo desde o nível 1, onde se considera que não é importante, até o nível 5, que considera extremamente importante. Nesse diapasão, a grande maioria, correspondente a 77,77% (49) dos policiais, considera esse conhecimento como de extrema importância, seguida pelos que consideram muito importante, com 17,45% (11) ou importante com 5% (03).

Essa questão busca compreender de que forma o policial compreende a atividade policial como um trabalho técnico, buscando afastar o amadorismo e imprevisto para a solução das demandas. Ao abrir mão dos procedimentos técnicos em detrimento de uma visão subjetiva baseada exclusivamente na própria experiência, o profissional da segurança pública aumenta, potencialmente, os riscos de um desfecho não exitoso. De acordo com a Polícia Militar de Santa Catarina (2017, p. 3), muitos eventos críticos são resolvidos (ou pelo menos se tenta resolvê-los) baseados no empirismo e na improvisação. Contudo, no atual cenário, não se admite mais este tipo de amadorismo pelos órgãos de segurança. Nesse tom, a

resposta à questão 6 nos indicou um aspecto bastante positivo, o qual demonstra a consciência dos policiais em relação a esse saber profissional.

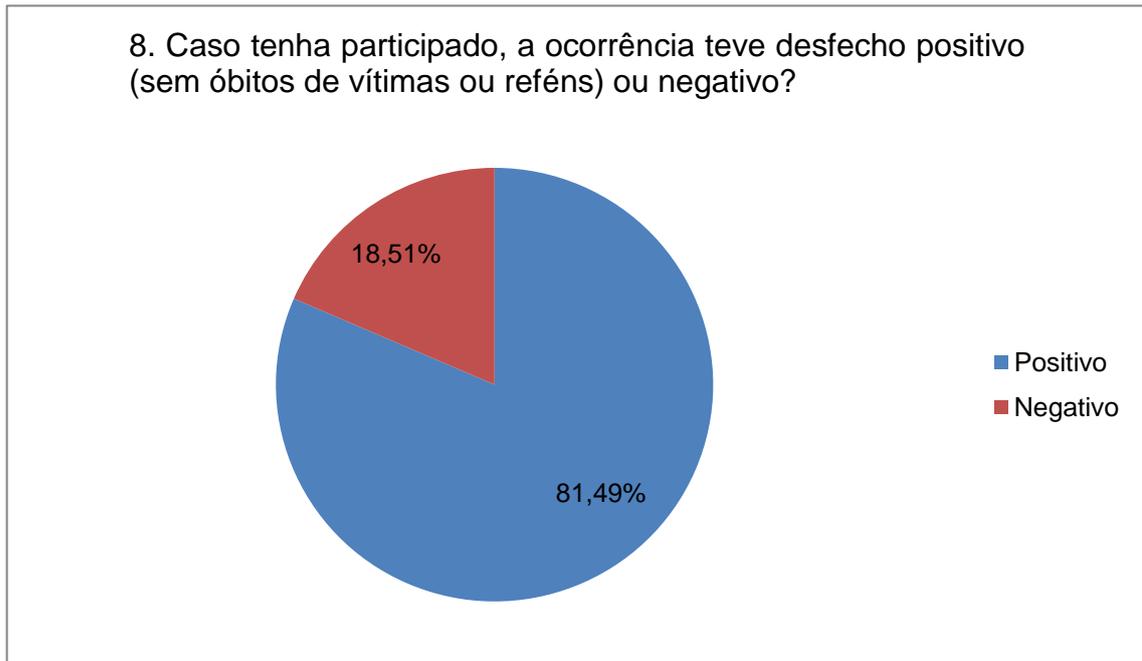
Gráfico 7 – Participação em ocorrências de crise



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Nesse tipo de ocorrência, a experiência é um fator de grande importância, pois é o momento em que o policial, de fato, executa as técnicas que aprendeu nas instruções e treinamentos. A participação prévia nessas situações possibilita também a autoavaliação do profissional, identificando pontos positivos e negativos como, por exemplo, se algum protocolo doutrinário foi negligenciado e gerou algum risco que poderia ser evitável. Desse modo, o gráfico 7 ilustra o resultado obtido na questão que indaga se o policial já participou de ocorrências dessa natureza, obtendo o resultado de que 42,85% (27) já participaram e 57,15% (36) não.

Gráfico 8 – Resultado das ocorrências



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Complementando diretamente a questão anterior, aqui se procurou estabelecer o nível de êxito entre os que afirmaram haver participado anteriormente de ocorrências de crise. Assim, o gráfico 8 revela que 81,49% (22) dos policiais que já participaram de situações de crise tiveram desfecho positivo, considerando a ausência de óbitos de vítimas ou reféns. Por outro lado, 18,51% (05) responderam já ter havido desfecho negativo nessas situações em que participaram.

Por desfecho positivo, compreendemos o fato de os objetivos do gerenciamento de crises serem alcançados. Tais objetivos são, conforme aprendemos, salvar vidas e aplicar a lei, respectivamente. Todo o processo de gerenciamento de crise, desde o momento inicial até a atuação dos grupos especializados, com a utilização das alternativas táticas e suas técnicas específicas, converge para esse mesmo objetivo.

Gráfico 9 – Capacitação oferecida pela Polícia Militar



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

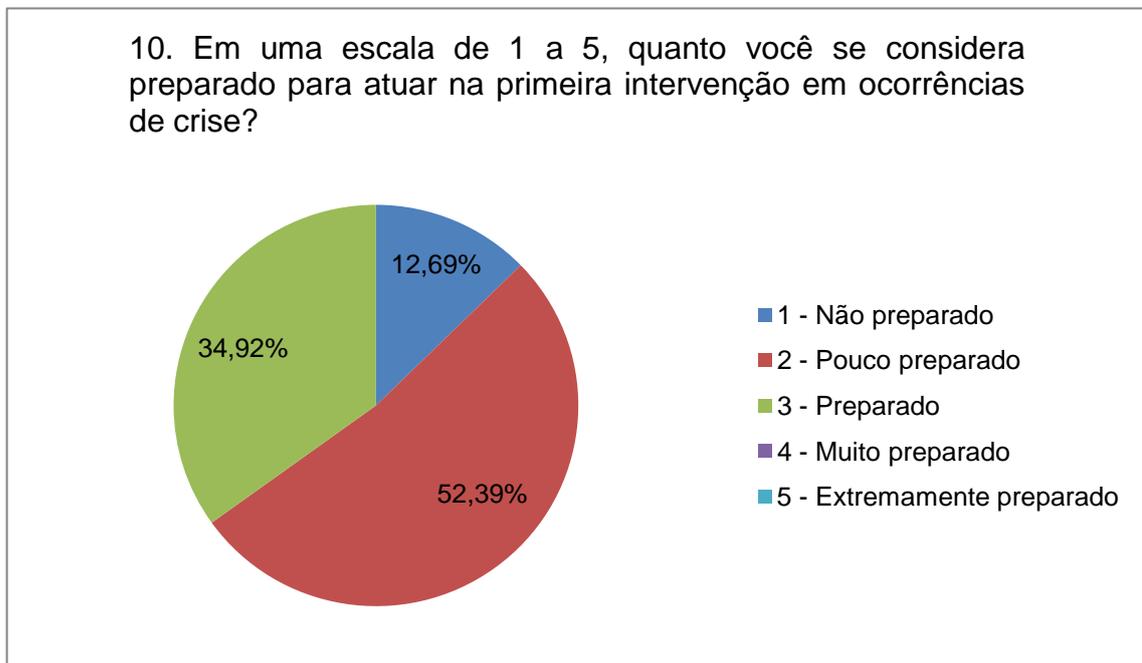
Na penúltima questão aplicada, buscou-se conhecer a maneira como os policiais percebem a capacitação oferecida pela Polícia Militar do Maranhão para a atuação em ocorrências de crise. Novamente, a questão apresentou uma escala com cinco (05) níveis de variação de acordo com o nível de satisfação atribuído pelo policial para essa questão, indo desde o nível 1, onde se considera que é insatisfatória, até o nível 5, em que se considera extremamente satisfatória. Conforme visualizamos no gráfico 9, os que julgaram insuficiente a capacitação somam 73,01%, compreendendo os que consideram insatisfatória em 17,46% (11) e os que consideram pouco satisfatória com 55,55% (35). Por outro lado, 25,39% (16) afirmaram considerar satisfatória, seguidos de 1,58% (01) que consideram muito satisfatória.

Para a SENASP (2008, p. 6), o investimento e o desenvolvimento de ações formativas são necessários e fundamentais para a qualificação e o aprimoramento dos resultados das instituições que compõem o Sistema de Segurança Pública frente aos desafios e às demandas da sociedade. Segundo a Matriz Curricular Nacional para ações formativas dos profissionais da área de segurança pública, esse tema deve estar presente nos cursos de formação, estando previsto na malha curricular na disciplina de Fundamentos da Gerência Integrada em Situações de Crise e Desastres, enfatizando que é indispensável, sobretudo, preparar os

profissionais de segurança pública para aplicar e administrar os recursos existentes, pois de nada adiantará a existência de organizações, estruturas e órgãos específicos se esses profissionais não detiverem os conhecimentos teóricos e práticos necessários para utilizá-los.

Desse modo, conforme a insatisfação assinalada pela maioria dos profissionais que participaram desta pesquisa, compreendemos que a Polícia Militar do Maranhão, não está cumprindo de maneira desejável o preparo dos policiais durante os cursos no que se refere ao tema do gerenciamento de crises.

Gráfico 10 – Nível de preparo dos policiais



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Por fim, na última questão também se utilizou uma escala graduada em cinco (05) níveis de variação de acordo com o grau de preparo que o policial avalia ter para a atuação como primeiro interventor em ocorrências de crise, indo desde o nível 1, onde se considera que não é preparado, até o nível 5, em que se considera extremamente preparado. Os resultados obtidos, visualizados no gráfico 10, revelam um panorama preocupante, onde a grande maioria (65,08%) não se julga suficientemente preparada para atuar em tais situações, sendo que 52,39% (33) consideram ter pouco preparo e 12,69% (08) julgam não ter nenhum preparo. Em contraponto, 34,92% (22) dos policiais afirmaram estarem preparados para agir caso se deparem com uma situação dessa natureza. Assim, a indagação a respeito da

percepção do policial acerca do seu próprio preparo para atuação no primeiro atendimento em eventos críticos revela uma grande insegurança por parte da tropa para realizar tal atividade.

10 CONCLUSÃO

A atuação do policial militar na atividade fim da corporação, qual seja, o policiamento ostensivo visando a manutenção da ordem pública, é resultado de uma série de fatores, entre os quais podemos destacar a própria experiência adquirida na prática da atividade policial mas, sobretudo, o conhecimento interdisciplinar para o qual convergem as diversas searas do saber técnico e doutrinário presentes nas matrizes curriculares dos cursos de formação e instruções de capacitação continuada.

Desse modo, este trabalho se propôs a avaliar, a partir da própria percepção subjetiva do policial, o nível de preparo, que poderíamos tratar também como o nível de confiança ou de segurança, que esses profissionais da segurança pública possuem para atuar no primeiro contato com ocorrências de crise.

Conhecemos, ao longo do trabalho, os principais conceitos e ações a serem desenvolvidas nesses eventos de alta complexidade, desde a delimitação dos perímetros de segurança, até as alternativas táticas a serem executadas pelas equipes especializadas, com enfoque especial nas condutas indicadas para a atuação da equipe que inicialmente se depara com o cenário, com efeito, conter, isolar e dialogar com o perpetrador a fim de a situação não escale de proporção.

Os dados obtidos na pesquisa, no entanto, nos revelam uma realidade que guarda certa dissonância com aquilo que a literatura prescreve. Quando falamos diretamente sobre a capacitação através de instruções acerca do gerenciamento de crises 42,85% dos policiais revelaram não ter participado de nenhuma, fato que se revela preocupante. Ao confrontar, porém, esses dados com a pergunta feita sobre o conhecimento dos procedimentos a serem adotados, 70% afirmaram conhecer, o que nos leva a concluir que uma boa parte desses policiais realiza a construção desse conhecimento na prática da atividade de policiamento. Corroborando com esse entendimento, vimos que uma parte significativa dos respondentes (42,85%) afirmou já ter participado de ocorrências dessa natureza, o que ajuda na construção do conhecimento e atua na consolidação dos saberes adquiridos em instruções que porventura o policial tenha participado. Nessa esteira, a grande maioria dos policiais reconhece a importância do conhecimento técnico para atuar nesse tipo de ocorrência, assumindo, porém que é pouco satisfatória a preparação executada pela corporação.

A leitura final realizada nos dados da pesquisa revelou que uma parte significativa dos policiais (65,08%) afirmou não se considerar preparado para o atendimento inicial em eventos críticos.

O objetivo do trabalho foi atingido, de modo que, considerando o arcabouço teórico trazido no trabalho, relacionado aos dados obtidos na pesquisa de campo realizada, o resultado obtido na análise da capacitação dos policiais militares do 40º BPM para atuarem como primeiros interventores em ocorrências de crise, é de que há uma fragilidade nessa área relativa ao campo da técnica da doutrina policial, o que reflete diretamente na qualidade da atuação do policial, uma vez que os profissionais, em sua maioria, se sentem inseguros diante dos eventos com esse grau de complexidade.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Gustavo Soares. **Padronização da primeira intervenção em crises policiais através de capacitação**: projeto piloto para o efetivo do 6º BPM. UFMA: São Luís, 2018.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm Acesso em 18/12/2021.

BRASIL. **Decreto nº 88.777, de 30 de setembro de 1983**. Aprova o regulamento para as polícias militares e corpos de bombeiros militares (R-200). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d88777.htm

BRASIL. **Lei nº 13.060, de 22 de dezembro de 2014**. Disciplina o uso dos instrumentos de menor potencial ofensivo pelos agentes de segurança pública, em todo o território nacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13060.htm. Acesso em 09/01/2022.

CARNEIRO, Tiago Cabral. **Natureza jurídica do “tiro de comprometimento letal” realizado pelo sniper policial**. CEUB: Brasília, 2012.

DUARTE, Geraldo. **Dicionário de Administração e Negócios**. KBR, 2011.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio**: o dicionário da língua portuguesa. 5 ed. Curitiba: Positivo, 2010.

FRANCISCONI, K. **Configuração estrutural do campo científico em estudos organizacionais no Brasil: o período 1997 – 2007**. Dissertação de Mestrado. UFPR – Universidade Federal do Paraná. Mestrado em Administração, área de concentração Estratégia e Organizações. Curitiba, 2008.

GAIA, José Américo de Souza. **Gerenciamento de crises Polícia Militar do Acre**. UFPR: Curitiba, 2003.

GARRET, Waldick Alan de Almeida. **A negociação como alternativa estratégica nas ações de grupos táticos nas crises com tomadas de reféns**. Unisul. Florianópolis, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONCALVES, Elisa Pereira. **Iniciação à pesquisa científica**. Campinas: Alinea, 2001.

GRECO, Rogério. **Atividade policial**: aspectos penais, processuais penais, administrativos e constitucionais. 10 ed. Niterói: Impetus, 2020.

LIMA, Luis Carlos; SANTOS, Gilmar Luciano. **Negociação em ocorrências policiais de alta complexidade**. Belo Horizonte, 2009.

LUCCA, Diógenes. **Manual básico de gerenciamento de crises com reféns localizados**. São Paulo: Book Express Editora, 2018.

MALUF, Sahid. **Teoria geral do Estado**. 35. Ed. São Paulo: Saraiva, 2019.

MARANHÃO. **Decreto nº 19.499 de 08 de abril de 2003**. Regulamenta o Gabinete Dirigente de Gerenciamento de Crises - GDGC, e dá outras providências. São Luís, 2003.

_____ **Medida Provisória nº 145, de 25 de fevereiro de 2013**. Dispõe sobre a criação do Comando de Policiamento Especializado na Estrutura Básica da Polícia Militar do Maranhão e dá outras providências. São Luís, 2013.

_____ **Medida Provisória nº 374, de 22 de dezembro de 2021**. Dispõe sobre a extinção e criação de cargos e sobre a transformação de unidades na estrutura da Polícia Militar do Estado do Maranhão, e dá outras providências. São Luís, 2021.

MONTEIRO, Roberto das Chagas. **Manual de Gerenciamento**. 4.^a Edição. Brasília: ANP/DPF, 2000.

OLIVEIRA, Eugênio Pacelli de. **Curso de Processo Penal**. 19 ed. São Paulo: Atlas. 2015.

PACHECO, Denilson Feitoza. **Direito Processual Penal**. 4 ed. Rio de Janeiro: Impetus: 2016.

PARANÁ. **Cadernos de socioeducação: primeira intervenção em crises**. Secretaria da Justiça, Trabalho e Direitos Humanos. Curitiba, 2018.

PINHEIRO, Roberto Meireles. **Inteligência competitiva e pesquisa de mercado**. Curitiba: IESDE Brasil, 2009.

POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA. **Primeira intervenção em ocorrências de crise**. Florianópolis, 2017.

PORDANOV, Cléber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RANGEL, Paulo. **Direito Processual Penal**. 23 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

ROUSSEAU, Jean-Jacques. **Do contrato social**. Tradução de Pietro Nasseti. Martin Claret: São Paulo, 2000.

SANTOS, Gilmar Luciano. **Como vejo a crise: gerenciamento de ocorrências policiais de alta complexidade**. 3. ed. Belo Horizonte, 2008.

SALIGNAC. Ângelo Oliveira. **Negociação em crise:** a busca da soluções para eventos críticos. Brasília-DF, 2006.

SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA / SENASP. **Matriz Curricular Nacional para ações formativas dos profissionais da área de Segurança Pública.** Ministério da Justiça. Brasília-DF, 2008.

SOUZA. Wanderley Mascarenhas de. **Gerenciamento de crises:** negociação e atuação de grupos especiais de polícia na solução de eventos críticos. São Paulo, 1995.

_____. **Ações do policial negociador nas ocorrências com refém.** São Paulo, 2002.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS POLICIAIS DO 40º BPM



ESTADO DO MARANHÃO
SECRETARIA DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
DIRETORIA DE ENSINO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR “GONÇALVES DIAS”

Criada pela Lei Estadual (MA) nº 5.657 de 26/04/93
 Conveniada a Universidade Estadual do Maranhão – UEMA desde abril/1993
 Unidade de Ensino Superior através da Lei Estadual (MA) nº 9.658 de 17 de julho de 2012

QUESTIONÁRIO

GERENCIAMENTO DE CRISES: análise da capacitação dos policiais do 40º Batalhão de Polícia Militar para atuação como primeiro interventor em ocorrências de crise.

1. Sexo:

Masculino Feminino

2. Idade:

18-24 anos 25-30 anos 31-35 anos 36-42 anos 43-50 anos
 mais de 50 anos

3. Graduação ou posto:

Soldado Cabo 1º, 2º ou 3º Sargento Subtenente Aspirante
 1º ou 2º Tenente Capitão Major Ten. Coronel Coronel

4. Já participou de alguma instrução sobre gerenciamento de crises (ocorrências com tomada de reféns, tentativas de suicídio)?

Sim Não

5. Você conhece os procedimentos a serem adotados pela equipe policial que faz a primeira intervenção em ocorrências de crise?

Sim Não

6. Em uma escala de 1 a 5, quanto você considera importante o conhecimento teórico/ técnico nesse tipo de ocorrência?

- 1 – Não é importante 2 – Pouco importante 3 – Importante
 4 – Muito importante 5 – Extremamente importante

7. Já participou de ocorrências dessa natureza?

- Sim Não

8. Caso tenha participado, a ocorrência teve desfecho positivo (sem óbitos) ou negativo?

- Positivo Negativo

9. Em uma escala de 1 a 5, como você considera a capacitação oferecida pela Polícia Militar do Maranhão para a atuação em ocorrências de crise?

- 1 – insatisfatória 2 – Pouco satisfatória 3 – Satisfatória
 4 – Muito satisfatória 5 – Extremamente satisfatória

10. Em uma escala de 1 a 5, quanto você se considera preparado para atuar na primeira intervenção em ocorrências de crise?

- 1 – Não preparado 2 – Pouco preparado 3 – Preparado
 4 – Muito preparado 5 – Extremamente preparado