



**SEGURANÇA E
GERENCIAMENTO
DE CRISES**

SUMÁRIO

1-	FASES DE UMA CRISE CORPORATIVA	3
2-	NOÇÕES SOBRE SEGURANÇA PÚBLICA	11
3-	O PAPEL DA SOCIEDADE NA POLÍTICA DE SEGURANÇA PÚBLICA	30
4-	NOÇÕES SOBRE CRISES EM GERAL	38
5-	GESTÃO DE CRISE: O QUE É E COMO SUPERÁ-LA	51
	REFERÊNCIAS	

1- FASES DE UMA CRISE CORPORATIVA

Existe uma ordem natural de passos para o **gerenciamento de uma crise**, mas não existe uma fórmula única para o tratamento e controle do problema em questão. Você pode dar sempre os mesmos passos, mas pode acertar e errar no tratamento do assunto. **Isso porque, cada crise é única.**

As circunstâncias e as características são próprias de cada caso, de cada crise em particular. Por isso, além das fases, vamos analisar algumas estratégias que devem ser consideradas em cada uma delas.

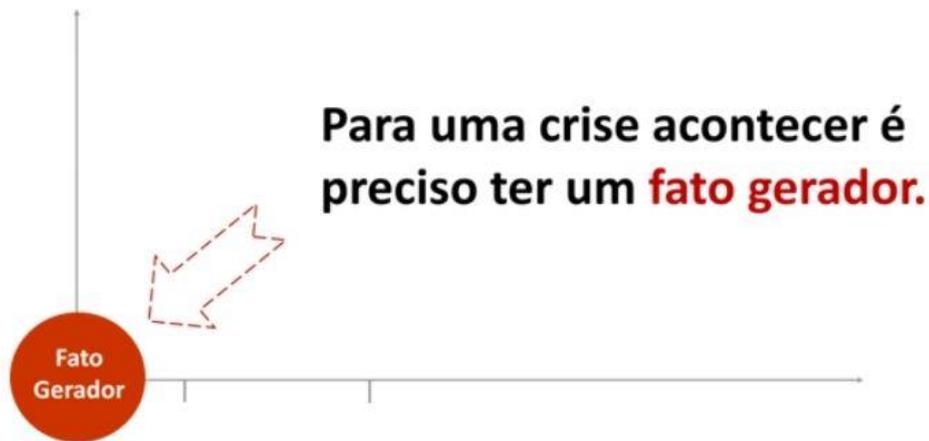
MAIS FEELING, MENOS TÉCNICA

Em primeiro lugar, você terá que ter uma sensibilidade muito maior, mais do que apenas conhecer e seguir as fases de gerenciamento de crises. Não só para mitigação dos seus efeitos, mas para o eficiente tratamento da informação, da comunicação e do relacionamento com os públicos envolvidos, o que é mais importante.

Para entender tudo isso, vamos ver e analisar alguns gráficos destas fases, bem como os modos e meios de tratamento e controle.

FASE 1 – O FATO GERADOR

Eis aqui o começo de tudo, ou não. Para uma crise acontecer é preciso ter um **fato gerador**. O **gerenciamento de crises** é uma técnica extremamente necessária e imprescindível, mas convenhamos, ela existe para tratar e controlar as consequências desencadeadas após um fato gerador, depois que a crise está instalada (e não as suas causas).

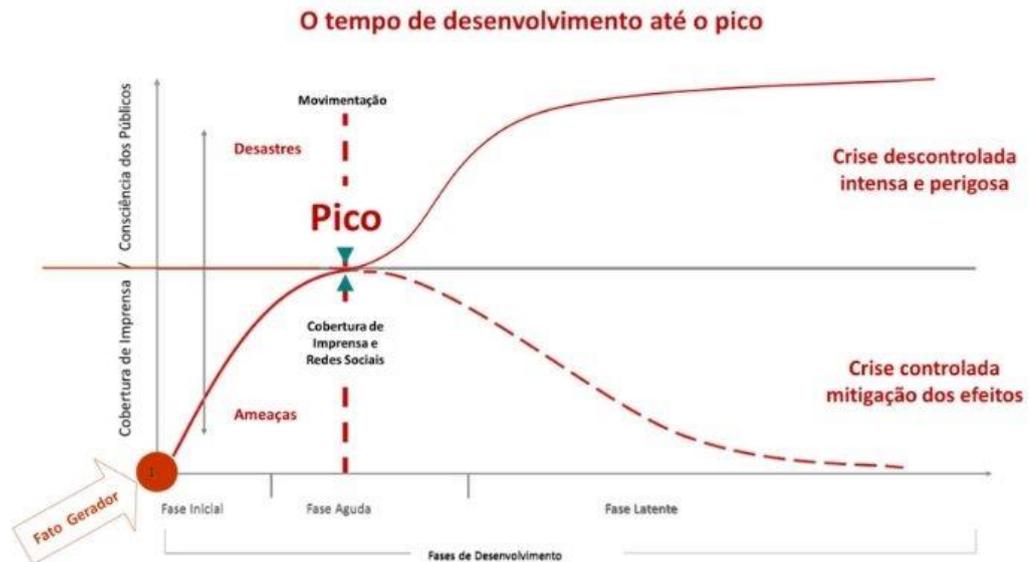


Com toda certeza, o fato gerador foi um risco que deu sinais evidentes antes de se transformar em crise. E, se ele virou uma crise, nem você e nem ninguém da sua empresa o percebeu enquanto ainda era algo possível de evitar (ou controlar). Entendeu?

FASE 2 – O TEMPO DE DESENVOLVIMENTO ATÉ O PICO

Toda crise tem um movimento de instalação e desenvolvimento. Um ciclo evolutivo que vai até atingir um pico de saturação, seja pelo controle dos seus administradores ou pelo esgotamento das informações.

É claro que nem se cogita em deixar uma crise se esgotar por saturação. Ao contrário, temos que estar preparados para atuar imediatamente, sem perda de tempo. E para isso, há uma ordem de procedimentos que devem ser cumpridos.



O seu papel como gerente de crise não é só seguir essa ordem, é entender o contexto de cada fase e agir corretamente para obter o controle da situação e reverter o processo o mais rapidamente possível, a fim de dar cabo a situação e proteger a empresa dos danos e prejuízos que ela provoca. O seu grande desafio é o tempo que levará para entender, atuar e controlar a crise antes dela atingir seu pico. E esse tempo hoje é cada vez menor, praticamente zero.

FASE 3 – AÇÕES DE COMBATE

Nas ações de combate, o procedimento começa com o entendimento do assunto, sobre o que aconteceu, quem está envolvido, qual o impacto e quais medidas imediatas devem ser tomadas.

É normal um pouco de ansiedade nesse momento, até de estresse. Mas, se a equipe envolvida e os executivos diretamente ligados ao assunto já estiverem preparados previamente, o estresse será menor, às vezes até nenhum. Exemplo: se os executivos já fizeram o **media training**, ótimo, uma preocupação a menos.

Essa preparação específica, que nós chamamos de “warm up”, vai dar condições adequadas aos executivos para o atendimento da crise, para prestar informações aos públicos envolvidos como:

- funcionários;
- familiares;
- públicos externos;
- órgãos oficiais;
- imprensa;
- influenciadores formais e informais.



O warm up é baseado na análise do caso e suas demandas, depois do levantamento interno e externo e a elaboração de respostas a perguntas críticas e de mensagens adequadas a serem utilizadas por todos os envolvidos.

Se a empresa já se preparou previamente, ela certamente terá um **manual de procedimentos**. Então é a hora de tê-lo à mão, porque a maior parte das questões críticas já estará identificada nele, além das mensagens chave que já foram pensadas previamente. O manual de procedimentos só é efetivo quando ele é consultado e seguido nesses momentos, senão, não tem nenhuma serventia.

No meio de tudo isso, você já deve ter criado as **estratégias de ação e começado a implantá-las** imediatamente. É nessa hora que você tem que ter uma **equipe multidisciplinar para agir prontamente** diante das necessidades com todos os setores da crise e do processo de comunicação, em especial, lá no local da crise.

A maior preocupação é fazer tudo isso antes da crise chegar ao seu pico, e se esse tempo for perto de zero, você já perdeu a batalha e, quem sabe, já perdeu a própria guerra.

ETAPA 4 – AÇÕES DE CONTROLE

A fase de controle é intensa e determinante para o sucesso da situação. Aqui você deve ter toda a equipe em ação, empenhada na contingência e na comunicação. Nessa fase você não pode trabalhar com nenhum subterfugio, cabendo um **posicionamento claro**, justificado com tomadas de decisões corretas e eficazes para resolver efetivamente o problema, seja ele qual for.

Sem reconhecer o problema, as responsabilidades e sem ter atitudes concretas, nenhuma narrativa será convincente e sempre ficará um espaço de dúvidas e desconfiança. **Não negligencie as informações aos funcionários**, eles têm um papel estratégico para a estabilidade da empresa e as expectativas do mundo externo.



Atenda e responda todas as demandas, sejam quais forem e de onde vierem. Todos os envolvidos, todos os interlocutores são igualmente importantes. **As demandas da imprensa** e, em especial, das **redes sociais** são complexas e você tem que entender o rumo que as coisas tomam nesses níveis. **Não deixe nenhuma questão sem resposta ou retorno.**

Faça mensurações e medições permanentes e se guie por elas para se atualizar, corrigir encaminhamentos e se posicionar.

ETAPA 5 – SOLUÇÃO E REVERSÃO POSITIVA

No momento de uma crise, todos estão com atenção voltada para você, como nunca estiveram. Então porque não utilizar esse fato a seu favor? Esse é o momento de transmitir suas mensagens mais importantes, de posicionamento correto e irrefutável, de forma consistente e verdadeira. Não se deixe abater e nem se levar por saídas espertas e criativas. **Qualquer coisa fora da verdade dos fatos é falácia e você pode estar entrando numa situação crítica negativa sem volta.**

O melhor encaminhamento nessa hora é revelar os fatos reais e assumir sua parcela de responsabilidade, seja ela qual for, total ou parcial. O reconhecimento dos fatos gera de cara uma credibilidade inicial importante que vai orientar e fortalecer seu caminho até o final da crise.

O aspecto mais estratégico e convincente é **tomar decisões corretas e anunciá-las claramente**. Todo o seu posicionamento deve estar baseado nessas premissas suportadas com mensagens estratégicas de confiança e responsabilidade.

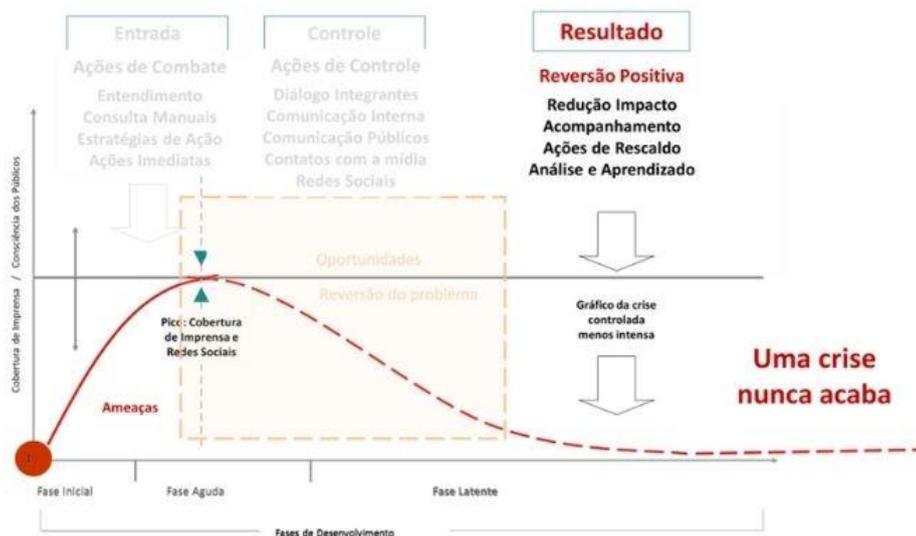


Se puder comprovar, tiver exemplos concretos, reproduza em suas mensagens os princípios e valores da empresa, mas se você não tiver como comprová-los, é melhor deixá-los de fora, vão parecer falsos e demagógicos e trabalhar contra você.

Não utilize o pedido de desculpas apenas pelo caráter do politicamente correto. Primeiro convença os públicos por sua responsabilidade, com atitudes e decisões corretas e demonstre os resultados dessa atitude. Isso o dispensará naturalmente de um pedido de desculpas antecipadas. Apenas transpareça isso nas entrelinhas de sua fala.

ETAPA 6 – RESULTADOS

Se você fizer tudo o que foi explicado nas fases anteriores, estará certamente produzindo um resultado positivo diante de uma crise, aparentemente insuperável. Além de reduzir os impactos, vai provocar uma reversão positiva para sua empresa.



Mas nunca se esqueça, uma crise não acaba quando termina. Ela se manterá por mais tempo que você imagina. Mantenha ações de controle e respaldo por algum tempo e fique sempre alerta para sempre.

MENSAGEM FINAL: PARE DE ENXUGAR GELO!

O Gerenciamento de Crises é uma ação importante, essencial, estratégica e inevitável, mas ela não evita que as crises aconteçam, apenas controla os impactos, suaviza os efeitos negativos na imagem e não evita os prejuízos financeiros provocados pelo fato gerador.

Como as crises acabam se repetindo muitas vezes, ele acaba funcionando como um processo de enxugar gelo. Por isso, devemos continuar aperfeiçoando cada vez mais esse processo, temos que avançar para técnicas que evitem que as crises aconteçam.



2- NOÇÕES SOBRE SEGURANÇA PÚBLICA

Na última década, a questão da segurança pública passou a ser considerada problema fundamental e principal desafio ao estado de direito no Brasil. A segurança ganhou enorme visibilidade pública e jamais, em nossa história recente, esteve tão presente nos debates tanto de especialistas como do público em geral.

Os problemas relacionados com o aumento das taxas de criminalidade, o aumento da sensação de insegurança, sobretudo nos grandes centros urbanos, a degradação do espaço público, as dificuldades relacionadas à reforma das instituições da administração da justiça criminal, a violência policial, a ineficiência preventiva de nossas instituições, a superpopulação nos presídios, rebeliões, fugas, degradação das condições de internação de jovens em conflito com a lei, corrupção, aumento dos custos operacionais do sistema, problema relacionados à eficiência da investigação criminal e das perícias policiais e morosidade judicial, entre tantos outros, representam desafios para o sucesso do processo de consolidação política da democracia no Brasil.

A amplitude dos temas e problemas afetos à segurança pública alerta para a necessidade de qualificação do debate sobre segurança e para a incorporação de novos atores, cenários e paradigmas às políticas públicas.

O problema da segurança, portanto, não pode mais estar apenas adstrito ao repertório tradicional do direito e das instituições da justiça, particularmente, da justiça criminal, presídios e polícia. Evidentemente, as soluções devem passar pelo fortalecimento da capacidade do Estado em gerir a violência, pela retomada da capacidade gerencial no âmbito das políticas públicas de segurança, mas também devem passar pelo alongamento dos pontos de contato das instituições públicas com a sociedade civil e com a produção acadêmica mais relevante à área.

Em síntese, os novos gestores da segurança pública (não apenas policiais, promotores, juízes e burocratas da administração pública) devem enfrentar estes desafios além de fazer com que o amplo debate nacional sobre o tema transforme-se em real controle sobre as políticas de segurança pública e, mais ainda, estimule a parceria entre órgãos do poder público e sociedade civil na luta por segurança e qualidade de vida dos cidadãos brasileiros.

Trata-se na verdade de ampliar a sensibilidade de todo o complexo sistema da segurança aos influxos de novas idéias e energias provenientes da sociedade e de criar um novo referencial que veja na segurança espaço importante para a consolidação democrática e para o exercício de um controle social da segurança.

A segurança pública é um dos temas mais debatidos e pesquisados nos últimos anos no Brasil, particularmente, em São Paulo.

Entretanto, as discussões e a visibilidade pública do problema ainda não tiveram impacto definitivo na produção de conhecimento acadêmico na área. Evidentemente, muitos pesquisadores vêm se debruçando sobre o assunto e a bibliografia nacional sobre segurança não pára de ampliar-se e de se aprofundar. Mas as políticas públicas voltadas para a segurança ainda carecem de uma reflexão mais sistemática e a produção acadêmica necessita conversar com a produção que emerge dentro das instituições voltadas para segurança.

A dificuldade reside em grande medida à tradição jurídica e policial brasileira que coloca a segurança como um problema afeto mais a juristas e a profissionais. A segurança pública continua sendo uma área de pouca penetração para outras áreas do conhecimento como as Ciências Sociais, a Psicologia, a Administração, a Economia, a História e a Geografia.

O predomínio do Direito (bem como a formação policial em academias insuladas do contexto universitário mais amplo) tornam a segurança pública basicamente um problema de lei e ordem, cujos efeitos se traduzem numa discussão estéril sobre mecanismos mais apropriados para aumentar o grau de punitividade de nossas instituições, particularmente aquelas ligadas tradicionalmente ao direito penal e à administração da justiça criminal. A própria composição profissional das instituições da segurança pública refletem essa tradição. Em grande parte, delegacias de polícia, instituições correcionais, fóruns e unidades de cumprimento de medidas sócio-educativas são concebidas, geridas e controladas por profissionais da área do direito e com formação técnica específica, proporcionada pelas instituições elas mesmas.

Em vários lugares do mundo, particularmente no contexto anglo-saxão, os profissionais da área da justiça criminal têm procurado formação complementar em universidades e

encontrado espaço e abertura para construir seu conhecimento de forma transdisciplinar. Nas universidades, centros de pesquisa (que recebem recursos públicos e privados) têm se tornado espaço importante para formação complementar e para a realização de pesquisas acadêmicas ou aplicadas em decorrência dos problemas e questões que interferem na qualidade do serviço das instituições.

A segurança pública, nesse contexto, têm passado por uma mudança importante de referencial. Tem deixado de ser vista como um problema restrito do Estado, das instituições criminais e do direito. O novo referencial têm apontado para uma nova visão da segurança como espaço de participação comunitária (pública mas não apenas estatal), como afeta a outras áreas de governo (social e não apenas criminal), como ligada a uma abordagem que concilia diversas disciplina (particularmente das Ciências Humanas) e como problema de ordem regional ou global. Além disso, a segurança pública tem sido vista como espaço de experimentações sobre a questão fundamental da garantia da ordem social num contexto de globalização que aporta problemas novos que demandam soluções novas.

Por exemplo, a internacionalização do crime, a nova configuração do crime eletrônico, a desestruturação do mercado de trabalho interno, a nova fluidez das fronteiras e novos marcos do crime como empreendimento lucrativo são problemas que exigem uma nova configuração da segurança pública que desafia nossa tradição criminal, essencialmente inquisitorial.

Em grande parte, a morosidade do processo, uma policial ainda fortemente cartorial, a falta de comunicação entre as instituições da segurança, a formação pouco flexível dos profissionais, a baixa capacitação, a incitação ao crime e à violência policial como forma de controle social, o baixo arejamento das estruturas estatais, a dificuldade com que a informação é produzida e circula no contexto institucional, e mesmo uma concepção militar da segurança dificultam a assimilação das experiências internacionais e impedem a presença de pesquisadores no cotidiano das instituições.

Espera-se, no cenário da segurança pública, nesse começo de milênio, que os desafios sejam enfrentados e que novos espaços de participação e de transparência na administração pública sejam enfrentados. Não se trata apenas de aprimorar os mecanismos de detecção do crime e de apreensão de criminosos. No novo cenário das

políticas de segurança, trata-se de aprimorar as estratégias preventivas e ampliar o controle social sobre as instituições públicas. Estamos apenas no começo dessa nova realidade. Para mudarmos o quadro limitado da segurança, legado por uma visão estatizante e populista em que o crime é alvo de políticas repressivas padronizadas e de baixo impacto, é preciso conceber que os chamados crimes sem vítimas devem ser o desafio para superar o abismo entre segurança e cidadania, entre segurança e defesa dos direitos humanos.

Nessa página, o OSP pretende indicar as políticas de segurança pública no Estado de São Paulo, acompanhando seu desenvolvimento e dando aos leitores elementos para sua compreensão crítica. Nesse sentido, o site reconhece a importância, nos últimos anos, do surgimento de planos de segurança pública que procuravam alterar um pouco a concepção restrita de segurança.

Num breve olhar sobre a história do país, é difícil discernir o que é parte de uma política deliberada de segurança ou o que é decorrência de práticas sociais e institucionais tradicionais. Durante o período colonial, os crimes atentavam contra a vontade do soberano e eram considerados faltas morais ou religiosas. As atribuições policiais e judiciais estavam concentradas em poucos cargos da hierarquia da administração colonial da justiça, havendo considerável dispersão de mecanismos de vigilância e punição, muitos dos quais eram religiosos e/ou privados. A administração colonial contava com ampla participação dos senhores da terra e a justiça era exercida à distância. As práticas de punição eram, em regra, o degredo (para pessoas de maior condição) e o açoite (para os escravos). As práticas de investigação eram baseadas na suspeita sistemática e as provas eram obtidas mediante tortura judicial. Essas práticas generalizaram-se quando o Santo Ofício desembarcou em terras brasileiras. O município era o centro das preocupações da administração da justiça na colônia portuguesa e base de toda a estrutura colonial. Nesse sentido, as cidades eram símbolos do poder da metrópole e da igreja e nelas havia os locais para a detenção e punição dos criminosos. As cidades foram construídas em decorrência das necessidades imediatas da exploração econômica e, embora fossem o centro do controle político, gozavam de ampla autonomia e independência.

Depois de três séculos de vida colonial, vivendo à sombra das instituições e da legislação portuguesa, o Brasil passou a ter uma Constituição, em 1824, um Código

Criminal, em 1830, e um Código de Processo Criminal, em 1832. A legislação penal passou a entender o crime como infração à regra penal, para a qual penalidades específicas foram prescritas. O sofrimento físico começou a ceder espaço às punições tecnicamente frias, como o degredo ou a privação da liberdade. As punições passaram a estar relacionadas à retribuição, à recomposição da infração de uma lei anterior e o criminoso passou a ser visto como aquele que rompeu um pacto social. A escravidão permanecia como problema político, moral, econômico e social. Durante o Império, embora o Brasil tivesse um governo acentuadamente centralizado, as províncias mantiveram-se isoladas e com autonomia em relação à aplicação da lei e ao uso das instituições judiciais. O espetáculo punitivo foi praticado contra escravos, durante quase todo o século XIX. Embora muitos dos castigos aplicados em escravos ainda permanecessem subordinados à esfera da fazenda, portanto, à esfera privada, nas cidades os castigos davam-se em praça pública e eram executados por “funcionários públicos”. Os castigos atraíam enorme atenção popular. O sistema punitivo do Brasil imperial manteve a pena de prisão com trabalho forçado, as multas e os suplícios públicos. O sentido profundo dessa disparidade ainda está por ser desvelado. Esse sistema perdeu espaço na medida em que a crise do escravismo se acentuava. As reformas legais liberais, ocorridas durante a década de 1870, apontavam nessa direção.

Na República, com a promulgação de uma nova Constituição, em 1891, e de um novo Código Penal, um ano antes, o federalismo e a pena de prisão celular tornaram-se regra. Os interesses dos plantadores de café fizeram-se representar tanto na política como na administração da justiça. É claro que a economia agro-exportadora, sustentada pelo latifúndio e pela empresa cafeeira, deu impulso ao desenvolvimento das cidades. As condições para isso foram o trabalho livre e a importação de mão de obra européia. Os trabalhadores importados, assimilados pelo primeiro surto industrial, organizaram associações para reivindicar melhores condições de vida e trabalho. O acesso restrito à política e as baixas concessões feitas pelos industriais à demanda dos trabalhadores permitiram a ampliação da luta política no espaço da rua, na forma de greves e manifestações. O cenário da luta dos trabalhadores foi a cidade de São Paulo. Além de suas funções públicas, comerciais, bancárias e industriais, a cidade era local de moradia das elites políticas e econômicas. O espaço urbano, dividido entre bairros das elites e de trabalhadores, funcionou como lente de aumento das novas

tensões sociais e como laboratório para inúmeras estratégias de controle e segregação. Polícia, prisões e outras instituições, nesse sentido, receberam atenção especial das elites.

Mudanças importantes somente ocorreram com as Constituições de 1934, de 1937, de 1946, com o Código Penal de 1940 e com o Código do Processo Penal de 1941. Foram mudanças contraditórias, pois as instituições de segurança pública – polícia, prisões, ministério público, magistrados e júri – não mudaram muito em relação à configuração legada pela Primeira República, embora, sob o Estado Novo, tenha havido uma centralização e uma racionalização da administração pública sem precedentes na história do país. Vários relatos indicam até mesmo uma degradação acelerada dessas instituições durante o Estado Novo e, mais adiante, durante a Ditadura Militar. Nos períodos de exceção, as violações de direitos, as prisões ilegais, a violência policial, as condições iníquas de cárceres e instituições de repressão tornaram-se moeda corrente. O acesso à justiça e a distribuição de renda agravaram-se, sobretudo diante do adensamento populacional nas principais capitais e em suas regiões metropolitanas.

O período de 1945 a 1964, do ponto de vista constitucional, foi uma exceção a essa regra. Mas não se sabe o quanto nossa primeira experiência democrática promoveu mudanças no tratamento dispensado àqueles que estavam submetidos à justiça e à lei. Notícias veiculadas na imprensa sugerem que as garantias constitucionais nada significavam para os detidos e investigados pela polícia, nem para os indivíduos que cumpriam pena ou que estavam em manicômios, e não traziam ônus adicionais aos homens da lei. A tortura, a corrupção, as atividades de justiceiros e as rebeliões em presídios parecem ter uma história mais longa e um destino mais persistente do que imagina nossa credulidade democrática.

O processo de democratização do Brasil, iniciado em 1985, teve seu apogeu com a promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil, em 1988, a chamada Constituição Cidadã, que abrangeu um considerável elenco de direitos civis, políticos e sociais. O controle da violência do Estado, até a transição política, era tão rarefeito que qualquer referência aos instrumentos internacionais era meramente retórica, haja vista a distância entre as práticas dos agentes do Estado e as exigências de vários textos legais nacionais e internacionais.

Os governos civis, além de terem promovido o ingresso do Brasil na legalidade do sistema internacional de proteção dos direitos humanos, puseram em prática iniciativas, mesmo algumas vezes intermitentes e interrompidas, de uma nova abordagem oficial em relação aos direitos e garantias constitucionais e às violações dos direitos humanos. Apesar da nova configuração político-institucional, baseada no reconhecimento e na garantia dos direitos fundamentais dos cidadãos, isto é, da democracia formal, os institutos jurídicos tradicionais do direito brasileiro e as práticas institucionais baseadas no Estado não sofreram mudança imediata; ao contrário, durante os últimos quinze anos de exercício democrático, subsistiram práticas ilegais, corrupção, violência, promovidas pelos próprios agentes do Estado, bem como toda uma cultura autoritária, dispersa em nossa sociedade (Pinheiro, 1996). A criminalidade violenta agravou-se, particularmente os homicídios que incidem sobre os jovens, algumas vezes tendo como agentes os membros das próprias corporações estatais responsáveis pela segurança pública (Paixão, 1988).

Porém o Estado, diferentemente da época do regime de exceção, não era mais o coordenador direto das ações de violência ilegal, embora, em parte, tenha enorme responsabilidade no problema ao não promover a integração do repertório constitucional às práticas policiais, judiciais e punitivas. As duas últimas décadas foram marcadas pela crescente insegurança social diante da expansão da criminalidade e da ampliação de esferas privadas e segregadas (condomínios fechados, bolsões residenciais, grades e muros), cada vez mais marcada pelos espaços não propícios para a manifestação pública desinteressada (Soares, 2000). A segurança passou, nos últimos surveys, a ocupar o segundo lugar nas preocupações dos cidadãos brasileiros, somente abaixo do desemprego. Os efeitos disso são preocupantes, pois assinalam o aumento dos gastos do poder público (armas e equipamentos), da comunidade (dispositivos eletrônicos e condomínios fechados) e dos indivíduos (veículos blindados, seguros, armas) com segurança (Caldeira, 2001).

No mesmo momento em que houve a explosão da violência e do conseqüente aumento de sua percepção pública, as políticas de segurança passaram a ser alvo de discussões, debates e propostas (Adorno, 1998). A expectativa generalizada era que essa onda pudesse ter interferido positivamente nas práticas de nossas instituições e, no limite, melhorado a prestação dos serviços de segurança à população. Mas a

realidade tem se mostrado, por enquanto, imune a essa tendência (Chevigny, 1995). Apenas para ressaltar um ponto, embora a sensação de medo seja mais ou menos generalizada, na cidade de São Paulo, por exemplo, a distribuição de crimes é desigual e tende a acompanhar o mapa sócio-econômico. A possibilidade de uma pessoa ser vítima de homicídio é muito maior nos distritos censitários localizados nas regiões periféricas do que nos distritos do chamado centro expandido ou nos distritos que apresentam Índice de Desenvolvimento Humano considerado elevado. Em contrapartida, os crimes contra o patrimônio ocorrem em maior número nos distritos do centro ou do centro expandido do que nos limites extremos da cidade (Pinheiro, 1999). O poder público, muitas vezes, não acompanha, em suas prioridades, essa lógica elementar. O poder público tem insistido em considerar os crimes contra o patrimônio (e os seqüestros) como prioridade e parte importante dos recursos públicos de segurança não é destinada às áreas periféricas. Sabe-se, no entanto, que essa estratégia não tem resultados inequívocos, pois as taxas de crimes contra o patrimônio (furto, roubo, furto e roubo de veículos) permanecem elevadas ou continuam em acentuada elevação (Adorno, 1998).

Nos últimos anos, os municípios emergiram como atores importantes no desenho, implementação e acompanhamento de políticas de segurança pública. Essa posição dos municípios é nova e seguiu de perto o envolvimento das capitais e das cidades das regiões metropolitanas em seu esforço por conter a escalada da violência urbana e mais particularmente a escalada da criminalidade, sobretudo em suas grandes e problemáticas periferias.

O quadro era, por volta do começo da década de 1990, complicado pois assinalava o incremento do domínio territorial de quadrilhas de criminosos, em estreita relação com o tráfico de drogas, com o contrabando de armas, com o desemprego de jovens e com as deficiências históricas dos serviços públicos nessas regiões. Para tornar a situação ainda mais preocupante, as forças policiais, implantadas de forma já profunda no interior do tecido urbano, não pareciam capazes de conter o crime e, em algumas circunstâncias, como os relatos de imprensa mostram à exaustão, os próprios policiais mantinham envolvimento com o crime ou com atos de ilegalidades.

A presença do município na segurança também esteve diretamente ligada às idéias de governo local, de cidadania participativa e, mais especificamente, de policiamento comunitário. De toda forma, esse processo ainda é muito recente mas já tem feito com que o governo municipal comece a ter uma outra idéia de seu papel e das possibilidades novas de emprego das guardas municipais. Mesmo que ainda seja cedo para uma avaliação adequada desse movimento, é possível, através da literatura especializada, observar alguns parâmetros para a implementação de políticas locais de segurança.

Em linhas muito gerais, essas iniciativas trilham alguns marcos:

- 1) identificação de parceiros, incluindo sociedade civil;
- 2) fazer um diagnóstico do problema, incluindo informações estatísticas; detalhadas cobrindo um período razoavelmente longo (sócio-demográficas, criminais e judiciais);
- 3) discutir esse diagnóstico com os parceiros;
- 4) estipular responsabilidade compartilhadas;
- 5) definir prioridades e estratégias para atingi-las;
- 6) definir detalhadamente formas de atuação e resultados esperados.

As políticas locais, mais do que as políticas estaduais, embora é preciso afirmar que o esforço para a introdução de um referencial novo da segurança passa necessariamente pela integração dos esforços tendo a área do município como foco, são propícias para a disseminação das idéias que circulam no município e mesmo numa determinada área da cidade.

Os parceiros das políticas públicas locais devem ter informações para poder tomar posição diante das co-responsabilidades assumidas. Por exemplo, é importante que a PM implante policiamento comunitário; é importante que as questões sociais tenham

um melhor encaminhamento na cidade, através de programas de transferência de renda e de apoio às faixas da população mais vulneráveis.

Nesse sentido, os municípios estão sendo estimulados a implementar versões locais, com o auxílio da Secretaria de Estado da Justiça e da Defesa da Cidadania, de Centros Integrados de Cidadania (busca de documentos, de emprego, do acesso à justiça e de cursos de formação profissional, sobretudo para jovens). No âmbito dos municípios, o acesso à justiça é fundamental e os Juizados Especiais Cíveis e Criminais precisam ser dinamizados.

Para a consecução de políticas locais de segurança, algumas questões sencíveis precisam ser abordadas e verificadas:

- a) como anda a questão das drogas no município;
- b) como andam as áreas de exclusão social (foram mapeadas?);
- c) qual é o engajamento da comunidade da cidade em projetos sociais;
- d) os dados sociais, demográficos e criminais do município, bem como a anatomia dos crimes recentemente ocorridos estão disponíveis para os atores?

Essas questões e outras mais específicas dependem da amplitude dos projetos e da força do engajamento social na resolução dos conflitos no interior dos municípios.

E, claro, a presença dos enclaves fortificados (na definição extraordinária de Tereza Caldeira pode ser entrave para a consecução de uma recuperação da fluidez dos contatos no cenário das cidades do interior, cada vez mais marcadas por diferentes territorialidades contrafeitas à abertura e à circulação de pessoas, idéias e identidades.

Em termos mais concretos, a existência de locais segregados propicia a penetração de sociabilidades diferenciais e a manutenção das “ditaduras locais”. Locais segregados precisam sofrer forte intervenção do poder público com o apoio indispensável das

lideranças democráticas e de outras iniciativas. Mais especificamente, as políticas locais de segurança e justiça têm sido conscientes da necessidade de conhecimento sobre os dados policiais (uma espécie de mapa do crime) que contemplem não apenas os crimes, mas também as brigas, desinteligências e violência doméstica.

Mas é preciso pensar de forma mais sistemática sobre condições de empregabilidade, de salário e a situação da exploração do trabalho infantil. Algumas ações envolvem responsabilidades públicas, outras envolvem compromisso com a cidade e com a cidadania.

O prefeito, a Câmara Municipal e outros responsáveis precisam ser envolvidos com o processo e devem estar dispostos a assumir os riscos de atitudes e decisões inovadoras. Nesse sentido, a mobilização popular é importante forma para chamar atenção para o problema e para aumentar a consciência das pessoas em relação ao mesmo.

Têm-se falado muito sobre fechamento noturno e conseqüente fiscalização dos bares. É uma medida bem-vinda porque é preciso controlar o uso e a comercialização de bebidas, sobretudo, em relação aos jovens. Mas os efeitos dessas medidas não devem ser superestimados. Quanto às drogas, é preciso que a polícia passe a fazer um mapeamento dos pontos, para não só realizar a repressão, mas também fazer um trabalho, junto com outros atores, de conscientização dos pais e jovens quanto ao problema.

É preciso lembrar sempre, e as pesquisas que abordam os novos referenciais das políticas locais apontam para isso, que o modelo de policiamento repressivo não traz efeitos duradouros. Mesmo que o policiamento repressivo seja indispensável em situações de áreas conflagradas, ele deve ser o mais brevemente possível ser substituído por formas mais sutis de policiamento, como o policiamento comunitário. Outro tema que tem motivado a inquietação das cidades no interior do Estado de São Paulo e apontado para a adoção de medidas às vezes drásticas é questão da migração interna, do afluxo de pessoas de regiões economicamente estagnadas para regiões de economia mais dinâmica (migrações dentro do Estado ou mesmo entre Estados).

O tema é controverso, mas deve ser explorado na perspectiva da inclusão e dos direitos de cidadania. As pessoas têm o direito de procurar oportunidades melhores onde elas existam. Não se deve medidas de expulsão velada de migrantes das cidades. É preciso criar um sistema de recepção de migrantes, garantindo seus direitos, prestando informações e apoio. As cidade não devem se fechar à realidade social do país e da região. Essa questão passa também pela gestão junto às autoridades do Estado para que sejam pensadas políticas amplas para todo um determinado território.

Os municípios e o Estado de S. Paulo precisam, juntamente com a União, implementar programas de renda mínima e de formação profissional para as pessoas em trânsito, garantindo direitos. De toda forma, a informação é sempre um ótimo meio de acessar a realidade social, para isso, as políticas locais devem se voltar para o mapeamento da cidade, para a identificação do número de migrantes, de mendigos e de moradores de rua que circulam ou moram na cidade. Ainda em relação às informações, é preciso, no âmbito das políticas locais, buscar conhecer melhor o crime, a criminalidade e o criminoso. Em geral, os programas de georeferenciamento não dão conta das características do crime nas cidades, eles colocam pontos no mapa. Portanto, é preciso saber quem é o responsável pelos crimes. Muitos crimes podem ser resultados das relações inter-pessoais. Há alguma possibilidade de que os crimes não sejam cometidos pelas pessoas que procuram a cidade por melhores condições de vida.

Os atores, as organizações, os Consebs, os Consegs devem ser acompanhados, avaliados e envolvidos nas estratégias locais de segurança. Alguns bairros da cidade de São Paulo, nos últimos anos vêm recebendo ações de diversos órgãos públicos e da sociedade civil, usando os espaços disponíveis como a escola para montar uma ação coordenada: os CIC, local onde as pessoas podem procurar indicação para emprego, ajuda para tirar documentos, regularizar situação junto aos órgãos públicos, atividades profissionalizantes e educativas, espaço para troca de experiências, aumento de vagas nas escolas, creches, profissionalização de jovens, reurbanização de bairro, construção de postos de saúde, em síntese, política de ocupação os espaços deixados vazios.

A presença do município nas políticas pública é um constante lembrete de que o novo referencial de segurança cidadã inclui um grande repertório de idéias, pois carecemos

no âmbito das políticas públicas exatamente disso. As políticas no Brasil são mecânicas e apostam sempre em atividades de baixo impacto e alto custo, sem pesquisa, sem prioridades, sem plano e sem acompanhamento.

Evidentemente os maiores obstáculos são o corporativismo, a intransparência e o “coronelismo high-tech” que ainda vigora na grande maioria de nossos municípios. As administrações municipais precisam ser profissionalizadas. Paralelamente a tudo isso, às vezes um bom começo de mudança é atrair as pessoas, música tem essa facilidade, e a partir daí começar a organizar as pessoas para projetos mais amplos, envolvendo cursos, oficinas e projetos de geração de renda. Todas essas iniciativas artesanais de segurança local têm impacto também na auto-estima das pessoas e colocam toda a sinergia na direção correta, da participação, da transformação com responsabilidade política. São ações de baixíssimo custo e que em grande parte precisam apenas de redirecionamento dos recursos já previstos nos orçamentos.

Fatos que precisam ser observados com cautela:

O país conta com um verdadeiro exército de seguranças privadas. As estimativas giram em torno de 500 mil a três milhões de seguranças no país, todos armados e nem todos preparados para desempenhar essa função. Estima-se que em cada quatro vigilantes apenas um trabalha em empresa legalizada. O controle das empresas de segurança privada é de responsabilidade da Polícia Federal, mas esta não tem estrutura nem motivação necessárias para fazer tal controle.

Estima-se também que parcela significativa dos empregados em empresas de segurança seja proveniente da própria polícia, que assumem esse trabalho como emprego extra, o chamado bico. Os vigilantes que fazem segurança dentro de empresas, no transporte de valores, na segurança bancária e na escolta especializada tem permissão para porte de arma de fogo. No Estado de São Paulo, há legislação em fase de aprovação que habilitaria todos os vigilantes a terem porte, o que representaria mais uma fonte segura para o fornecimento de armas para o crime. Sabe-se que a

fiscalização é um problema sério para o qual não há solução em vista o que obrigaria as polícias a desviar ainda mais policiais para atividades burocráticas.

Nos últimos anos, vem crescendo o efetivo das guardas municipais. Antes restritas às capitais, as guardas estão se disseminando para cidades médias e pequenas. Elas são formadas por policiais fardados e armados que tem como responsabilidade precípua a preservação do patrimônio público e o auxílio em situações de emergência. Elas também fazem a segurança de prefeitos e seus secretários e auxiliam os municípios no controle de atividades essencialmente urbanas, tais como a fiscalização de transporte coletivo, de comércio ambulante e uso ilegal do solo urbano. Muitas vezes, não obstante restrição constitucional, desempenham papel de polícia, realizando detenções e encaminhando suspeitos às delegacias.

Há denúncias contra as guardas municipais e a experiência recente tem mostrado que é difícil controlar as atividades desses homens fardados. Há casos de conflitos abertos entre as guardas e a Polícia Militar. Vários municípios, sobretudo aqueles pertencentes à região metropolitana de São Paulo, reunidos no Fórum Metropolitano de Segurança, clamam para que suas guardas possam ter função de polícia e há projeto de lei no Congresso Nacional que caminha nesse sentido. Não basta atribuir a esses homens poder de polícia, sem antes articular uma ampla estratégia de segurança local que inclui, entre outros, alternativas de policiamento de baixo impacto, policiamento comunitário, estratégias de integração com as demais polícias, controle sobre o uso da força e da arma, controle externo e acompanhamento de efetividade.

Ou seja, não basta transformar um grupo de guardas, acostumado a manter uma postura reativa, para uma postura de enfrentamento do crime, sem antes passar por um longo processo de profissionalização do efetivo e amadurecimento dos controles democráticos dos municípios. Os números apresentados abaixo ainda mostram que municípios considerados preocupantes do ponto de vista da penetração do crime, possuem um efetivo policial abaixo do esperado; ou seja, as autoridades estaduais devem ser sensíveis, na distribuição de recursos escassos e na montagem de estratégias de segurança, às características de cada região e aos anseios da administração municipal e dos munícipes.

Políticas policiais no contexto democrático

O que funciona em termos de policiamento democrático

Cada vez mais, o tema da segurança pública tem atraído a de especialistas e do público em geral.

Um dos problemas mais importantes dentro das políticas públicas de segurança é o papel desempenhado pelas polícias. As policiais representam a parte mais visível, importante e problemática das políticas de segurança.

Como podemos constatar através das diferentes análises e dados disponíveis no presente site, um dos problemas da polícia tem a ver com seu tamanho e gigantismo. É de fato uma organização complexa e suas dinâmicas internas não são tão visíveis quanto suas explicitamente voltadas para a segurança pública.

Todos sabemos que as organizações complexas demandam muito trabalho de gestão e as políticas desenvolvidas dentro dessas organizações não são facilmente implantadas, mesmo porque nosso modelo de política pública continua baseado no princípio top-down e inside-out. Todas as tomadas de decisão ocorrem na parte superior da estrutura e da hierarquia e de dentro para fora.

Assim, não obstante o clamor constante por maior transparência, accountability e participação popular nas decisões e definições de prioridades, as instituições policiais permanecem relativamente fechadas às dinâmicas externas.

Mas o tema do policiamento no contexto democrático tem produzido novas dinâmicas no interior das organizações policiais, obrigando policiais, dirigentes, staff e sociedade civil a caminhar em novas direções em termos de políticas policiais.

Essa tendência ainda é recente e pode, sempre que a pressão popular por segurança e a privatização dos serviços de vigilância assumem proporções maiores, regredir para o modelo tradicional do law and order em que a medida da eficiência policial não é a ampliação da segurança mas o aumento das taxas de prisões em flagrante.

Por essa razão, as experiências internacionais em polícia (divulgadas amplamente pela bibliografia especializada) são um alento em termos de uma ampliação de nossa capacidade de reflexão e de intervenção na conjuntura atual em que há uma crescente

sensação de corrosão das instituições da esfera pública, que corre paralela à ampliação dos espaços das instituições que pretendem defender a ordem pública, nem que essa defesa emergja num contexto de aumento de violações de direitos e da ineficiência policial.

Políticas de segurança e juventude

Juventude e Segurança

Sem dúvida, os jovens representam o grupo social mais vulnerável tanto em termos de dificuldades de acesso ao emprego e à cidadania, quanto em termos de vitimização à violência.

Os jovens tem uma presença significativa nas estatísticas de mortalidade por causas externas, particularmente morte provocada pela violência. Eles compõem um grupo muito vulnerável em relação ao contato prematuro com organizações criminosas, com o cigarro, a bebida alcoólica e as drogas. Os jovens também têm uma importante participação em situação que envolvem acidentes de trânsito e parcela importante deles está fora do ensino público.

Não bastasse esse quadro, os jovens, sobretudo os moradores das periferias das nossas cidades, são eleitos como alvo preferencial para a ação policial, sendo assim, vítimas da violência policial e de maus-tratos dentro do sistema sócio-educativo.

Nesse sentido, é urgente que as políticas de segurança pública concebam projetos e ações voltados para a inclusão dos jovens. Essa inclusão pode ser contemplada através de inúmeras iniciativas, muitas das quais já estão sendo colocadas em prática.

Entretanto, essas políticas precisam ser integradas e expandidas para que o poder público e a sociedade civil tenham condições de dar aos jovens a esperança de um futuro melhor.

Nessa página, o OSP pretende observar as políticas públicas voltadas para a juventude e indicar em que medida essas políticas contribuem para a melhora das condições de cidadania e direitos humanos dos jovens.

“Fatores de risco, evoluções e desfechos observados em jovens liberados de unidades de internação da Febem”

Esse é o título da pesquisa realizada pela Universidade Federal de São Paulo – UNIFESP, em parceria com a Universidade McMaster do Canadá e técnicos da FEBEM (hoje Fundação CASA).

A pesquisa foi divulgada em agosto de 2006.

Conforme a Fundação, a proposta da pesquisa consistiu em analisar a trajetória dos adolescentes que cumpriram a medida sócio-educativa de privação de liberdade, de modo a verificar, se esses adolescentes, que na desinternação não tiveram um acompanhamento para ajudá-los na reintegração, estariam sujeitos a maior risco e piores evoluções, como a reincidência e nova internação na instituição.

A divulgação da pesquisa ocorreu no dia 31 de agosto de 2006. Os pesquisadores envolvidos organizaram uma conferência e workshop, que reuniu os funcionários da Fundação CASA, membros do Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente – CONANDA e a imprensa.

O objetivo foi a recomendação de programas de políticas públicas, divulgação dos relatórios técnicos – dados estatísticas da pesquisa – e a exibição do vídeo: Exilados do Mundão, produzidos por um grupo de adolescentes que cumpriram medida sócio-educativa de privação de liberdade.

Em 03 de setembro de 2006, houve a divulgação dos dados da pesquisa em rede nacional, no programa Fantástico, da Rede Globo, cujo destaque foi “30% dos adolescentes da FEBEM são da classe média”.

A reportagem ressaltava que tais dados indicavam uma nova população na instituição. No jornal O globo, edição de setembro de 2006, os dados foram sobre as trajetórias dos adolescentes, destacando que, dos 325 adolescentes participantes da pesquisa apenas 125 deles foram localizados. Dos jovens localizados, a pesquisa destacou que 20,4% retornaram para a Fundação e os outros 39% dos pesquisados estavam estudando e trabalhando informalmente. A reportagem é concluída com a seguinte apreciação da presidente da Fundação, Berenice Gianella: “A Febem não é uma máquina de recuperar pessoas. Os internos que vêm aqui já são infratores. O problema

é o ato infracional. O que fazemos é dar exemplos, mostrar limites que muitos não têm. Mas a recuperação depende mais deles”

Os desafios enfrentados pelas autoridades policiais para oferecer segurança pública no Brasil, atualmente, são significativos e notáveis, como o fato caótico que o Rio de Janeiro está enfrentando com a violência. Diversos fatores justificam esse cenário vigente, sendo que, dentre eles, três se destacam: escassa investigação de homicídios, gerando um sentimento de impunidade por parte dos infratores, o ineficiente sistema carcerário do país - por possuir elevados índices de reincidência - e a carência nos recursos básicos para um cidadão se desenvolver intelectualmente e socialmente. A segunda capital que o Brasil teve, o Rio de Janeiro, enfrenta um cenário de guerra com as facções criminosas da cidade, que ficam cada vez mais fortes, em armamento e número de pessoas. Esses fatores são reflexo de uma ausência de punição instaurada nas cidades brasileiras, devido à ineficiência do sistema de investigação de crimes, principalmente de homicídios. No estado carioca, a porcentagem de crimes investigados chega a pouco mais que 12%, ou seja, a cada 100 criminosos, apenas 12 são julgados.

Tais dados geram nos infratores um sentimento de impunidade, destarte, há a permanência dos crimes e o aumento da insegurança dos cidadãos não criminosos que, muitas vezes, arriscam sair de casa apenas para trabalhar, prejudicando sua integração social e sua saúde mental. Além desse fator, o ineficaz sistema carcerário do Brasil contribui consideravelmente para a ineficiência da segurança pública no país, já que a falta de reabilitação dos presidiários mantém, ou aumenta, os índices de violência, quando os encarcerados cumprem suas penas. O ex-presidente do supremo tribunal federal, Cezar Peluso, em 2011, confirma os dados expostos apresentando a taxa de reincidência do país, que alcança valores exorbitantes de 70%, causando considerável preocupação.

Alguns fatores levam ex-presidiários a voltarem para o crime; justificativas que são dadas por eles mesmos, muitas vezes. Dentre os esforços de

esclarecimento dado pelos infratores, o descaso do governo em muitas regiões, principalmente de favelas, reduzem suas chances de conseguirem um emprego que permita a eles o sustento e a manutenção da saúde de suas famílias, devido a falta de formação educacional que os qualifique para isso ou pela discriminação que sofrem na sociedade. Portanto, visto que os fatos abordados interferem diretamente na segurança pública do país, é necessário tomar medidas que solucione o impasse.

Para que isso ocorra, o Ministério da Justiça deve exigir dos batalhões de polícia civil a correção do seu ineficaz trabalho na investigação e julgamento de criminosos, o DEPEN deve renovar seu programa de reabilitação penitenciária, a partir de outros projetos que deram certo, como o do da Noruega, com 20% de reincidência e, por fim, os governantes devem investir em saúde e educação nas regiões necessitadas, a fim de garantir igualdade e cidadania.

3- O PAPEL DA SOCIEDADE NA POLÍTICA DE SEGURANÇA PÚBLICA

A banalização da violência urbana e os crescentes índices de criminalidade amedrontam cada vez mais a população brasileira. Não se vive hoje sem o medo constante da agressão física ou moral; não se consegue mais estabelecer um sentimento de segurança plena.

O quadro se agrava com a constatação da incapacidade da polícia em controlar ou diminuir essa onda de violência utilizando-se do sistema tradicional de Segurança Pública. Isso porque a ação isolada das diversas forças policiais e o policiamento repressivo, feito exclusivamente por homens fardados, caracterizado pelo excesso de burocracia e pela má formação dos oficiais, já não são suficientes.

Essa violação diária da ordem pública, contudo, está prestes a extrapolar o limite do suportável pelo homem, se é que já não extrapolou. O caminhar da humanidade está numa encruzilhada: ou se faz alterações sérias nas políticas de segurança pública, ou se chegará ao estado da inviabilidade da vida na Terra.

Conhecer e estudar o sistema constituem o primeiro passo na luta contra a violência. Mas não bastam. É preciso o engajamento sincero e comprometido dos que acreditam na mudança. É preciso que se elaborem medidas realmente eficazes e possíveis de serem executadas, despidas de toda e qualquer intenção eleitoreira. É preciso uma mudança de mentalidade, em que as pessoas não aceitem passivamente a violência, e realmente lutem contra ela. É preciso que se restaurem valores éticos e morais, de preservação da dignidade humana. É preciso que as pessoas se unam em prol de um mesmo objetivo. Enfim, é preciso uma mudança de paradigmas, o que requer tempo e esforço.

Nessa busca pela construção de uma nova consciência é que se pretende dar ênfase à responsabilidade da sociedade pela segurança pública, prevista no art. 144 da Constituição Federal. Para tanto, revelam-se primordiais os programas de policiamento comunitário, que estreitam as relações entre a polícia e a comunidade e incentivam uma política de segurança preventiva.

Observando o trabalho dos conselhos comunitários, verifica-se a real possibilidade de

discussão entre a comunidade e os agentes de segurança acerca dos problemas locais. É uma atividade que viabiliza a mediação de conflitos, a proposta de soluções por quem mais conhece as dificuldades quotidianas, o monitoramento das atividades policiais, bem como a elaboração conjunta da política de segurança e de prevenção do crime. Ademais, o policial revela-se amigo da população, gerando a confiança mútua essencial ao combate à criminalidade.

Diante disso, e com o intuito de encontrar soluções efetivamente fortes, será feita uma abordagem alternativa da questão da segurança, através de um estudo detalhado sobre os programas de policiamento comunitário, com destaque ao existente no Ceará, realizado pelos Conselhos Comunitários de Defesa Social, hoje coordenados pela Secretaria de Segurança Pública e Cidadania do Estado.

Ciente de que não existem fórmulas milagrosas para combater os problemas sociais, pretende-se, pois, contribuir para uma melhoria na segurança dos cidadãos, na tentativa de resgatar valores de convivência pacífica e harmoniosa entre as pessoas.

A partir da conjugação de esforços e do apoio da ação da sociedade civil organizada, será proposta uma nova forma de pensar a segurança pública, uma nova forma que depende, antes de tudo, da vontade sincera e consciente de cada indivíduo que integra a sociedade.

2. UM PROBLEMA CHAMADO VIOLÊNCIA

Nos dias atuais, a violência pode ser considerada um dos maiores problemas da sociedade. Seja a doméstica, nascida no seio familiar, seja a proliferada nas ruas, seja a praticada pelos policiais, dentro ou fora dos cárceres, é um dos males mais assustadores e preocupantes. Nas palavras de Orlando Fantazzini [1], presidente da Comissão de Direitos Humanos da Câmara dos Deputados, a violência no Brasil já assumiu "proporções de guerra".

De acordo com dados publicados no Boletim IBCCRIM nº 113, de abril deste ano, a violência figura como a segunda preocupação da população brasileira, perdendo apenas para o desemprego (SOUZA, 2002:09). O mesmo dado pode ser encontrado no relatório oficial brasileiro sobre desenvolvimento sustentável, divulgado em junho deste ano pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, que constatou um preocupante crescimento da violência. No ranking da UNESCO, o Brasil ocupa o 3º lugar no índice de assassinatos de jovens entre 15 e 24 anos, tendo havido um aumento de 48% na última década.

Os números são assustadores. Uma pessoa é assassinada a cada 13 minutos no Brasil. Em 1999 houve 9.027 assassinatos na Grande São Paulo, que tem 17 milhões de habitantes. É um número de mortes maior do que o da guerra de Kôsovo. Em 1994, 34 chacinas mataram 134 pessoas. Em 1999, 306 pessoas morreram em 88 chacinas. Nesse mesmo ano, a quantidade de roubos em São Paulo foi de 110.098.

As páginas policiais são as mais lidas e a mídia que explora o assunto tem o público mais fiel. As reportagens mostram cada vez mais a guerra civil em que se transformou o dia a dia do cidadão brasileiro:

"O taxista (...) foi assaltado sete vezes, obrigado a mudar de casa e de bairro e, ao chegar do trabalho no atual endereço, encontrou a filha em pânico porque havia sido ameaçada de morte. Um colega da menina, de 15 anos, sofreu abuso sexual dos 6 aos 11 anos, praticados por um policial militar. Nos últimos 12 meses a adolescente testemunhou uma execução e perdeu quatro amigos assassinados. Um dia antes de contar sua história (...), havia sofrido uma tentativa de estupro. Ela canta numa igreja freqüentada pela diarista (...), de 69 anos, que pariu seis filhos. Perdeu quatro por morte violenta, dois deles envolvidos com drogas. Dos que restaram, um passa o dia sentado no sofá da sala em depressão. A filha mudou-se para outra cidade, onde protege a nora e os netos, expulsos pelos matadores dos próprios filhos" (BRUM, 2002:52).

Cada vez mais, pessoas se matam nas ruas, nas avenidas e nas favelas. Os estádios de futebol são palcos das guerras mais sangrentas. Assaltos a bancos acontecem diariamente, menores morrem por causa de um aparelho celular, mulheres são estupradas a toda hora, testemunhas de crimes são fuziladas. Nos acidentes de carro, não se presta socorro. Não mais se respeita mulheres grávidas, idosos e crianças, muito menos templos religiosos, escolas e transportes públicos. Seqüestros, relâmpagos ou não, viraram rotina. Frauda-se o Fisco e a Previdência Social dia após dia, assim como superfaturam-se obras públicas, desviam-se verbas do orçamento fiscal e traficam-se drogas. É a neobarbárie.

Diante desse quadro, essencial que se busque a origem de toda essa violência. Porque as soluções mais eficazes são aquelas que combatem as causas dos problemas, e não apenas seus efeitos externos. Ou seja: a solução está na adoção de medidas preventivas, corretivas e educacionais, de resultados duradouros.

A miserável condição em que vive a maior parte da população brasileira, oriunda da omissão do Poder Público, pode ser considerada a primeira grande razão da explosão

da violência. É culpa do modelo de sociedade imposto pela Globalização, baseado numa lógica dos mercados, que não valoriza o ser humano e estimula a competitividade e o individualismo, um modelo formado em castas, que gera a concentração de renda e produz as desigualdades sociais. O tráfico de drogas também é responsável pelo número enorme de assassinatos ocorridos, principalmente contra jovens.

Os meios de comunicação, ao divulgarem de forma exacerbada a violência, e ao banalizarem-na em filmes, novelas e desenhos animados, também fazem nascer mais violência. A mídia introjeta nas mentes de cada cidadão uma cultura de terror, dizendo a todos que não há solução para o problema, só restando a aceitação mansa e pacífica.

Da mesma forma, as políticas de direito penal máximo e "tolerância zero" dificultam a construção de soluções eficazes. A visão do Estado paternalista, aplicador de penas cruéis aos delinqüentes, já não subsiste. A sociedade que se contenta em encarcerar aquele que cometeu o crime esquece que ele um dia retornará ao convívio social, de forma muito mais violenta no que depender do atual sistema carcerário brasileiro.

Ao falar sobre violência carcerária, o prof. César Barros Leal, em seu livro *Prisão - Crepúsculo de um Era*, aponta todos aqueles que contribuem para a atual situação do sistema.

"A concorrer para essa ultrajante realidade estão a incúria do governo, a indiferença da sociedade, a lentidão da justiça, a apatia do Ministério Público e de todos os demais órgãos da execução penal incumbidos legalmente de exercer uma função fiscalizadora, mas que, no entanto, em decorrência de sua omissão, tornam-se cúmplices do caos" (LEAL, 1998:69).

A violência familiar muito contribui para o crescimento da violência. O exemplo dos pais tem bastante influência na formação dos filhos, que tendem a perpetuar a agressividade vivida em casa. É a violência praticada contra a mulher, a criança e o adolescente, dentro do lar, que raramente torna-se pública, devido ao medo das vítimas de sofrerem nova violência.

"Um arquétipo social violento (...) gera indivíduos com problemas de conduta e dificuldades de relacionamento com o meio, indivíduos que nas ruas serão violentos e, posteriormente, marginalizados..." (BRAZ, 2001: ?).

O que ocorre é a perda dos valores essenciais à boa formação do ser humano. Os conceitos éticos e morais deixaram de ser transmitidos pela educação familiar. Porque

essa educação é falha. O castigo corporal começa nos primeiros anos da infância, e a violência psicológica é praticada durante toda a formação do indivíduo, principalmente com ameaças e chantagens. O que dizer então dos casos de abuso sexual cometido pelos pais?

José Vicente da Silva Filho, coronel da Polícia Militar, resume a parcela de culpa da sociedade

"a sociedade tolera a desordem, incentiva comportamentos desviantes e soluções agressivas aos corriqueiros conflitos humanos, além de consumir produtos de entretenimento que exploram a degradação do caráter humano. Dando audiência a programas xulos, oferecendo mercado para a prostituição, contrabandistas e traficantes, mostrando no desrespeito e na violência do trânsito o quanto despreza a cidadania, a sociedade mais que se omitir, passa a ser mantenedora e incentivadora do clima permissivo da transgressão da impunidade" (FILHO, 1998:7).

Em síntese, a violência está ligada a vários outros problemas sociais. Suas causas são inúmeras, o que a torna mais difícil de ser combatida.

3. O CLAMOR DA SOCIEDADE

Em face dessa onda de violência, que transformou a vida cotidiana brasileira numa verdadeira guerra civil, a sociedade brada por soluções. Não por um modelo mágico, nem por alternativas eleitoreiras, mas por uma política verdadeiramente séria e comprometida com o social.

Algumas esferas já começaram a se mobilizar. Em 1989, em Yamoussoukro, Costa do Marfim, a UNESCO iniciou um programa chamado "Cultura de Paz", com o objetivo de mobilizar o maior número de pessoas para contribuir para uma cultura de paz. Posteriormente, através do "Manifesto 2000 por uma cultura de paz e não-violência", tentou passar a todos os países a idéia de que cada ser humano é responsável por traduzir os valores, atitudes e padrões de comportamento que inspiram uma cultura de paz na vida diária.

Em 2000, através da Medida Provisória nº 2029, foi editado o Plano Nacional de Segurança Pública. Dentre as 124 medidas, destaca-se a preocupação com o engajamento de toda a sociedade na luta pela diminuição da violência, como bem demonstrou Samuel Buzaglo:

"O grande desafio desse plano é justamente obter o apoio da população, porque se mais esse plano cair no descrédito, talvez se percam de forma irreversível as rédeas

da segurança pública" (BUZAGLO, 2001:52).

Assim, tenta-se implantar um novo paradigma, um novo modelo que preze o envolvimento comunitário. O estabelecimento de políticas descentralizadoras e a criação de conselhos de segurança pública nos âmbitos federal, estadual e municipal, bem como a instituição de agentes comunitários de segurança pública e de justiça, com a finalidade de propiciar a efetividade das decisões judiciais pela atuação dos próprios cidadãos, são propostas do referido Plano.

No mesmo sentido, foram traçadas estratégias comunitárias, com o intuito de estimular os debates entre os órgãos de segurança e a sociedade. Destaca-se ainda a obrigatoriedade de inclusão de um serviço comunitário nas universidades de todo País, de modo a estimular o contato dos jovens com a realidade social dos excluídos.

Igualmente, os itens 89, 91 e 92 do Plano sugerem a criação de Centros Integrados de Cidadania em áreas críticas das grandes cidades e de um Centro Nacional de Formação Comunitária, com o objetivo de capacitar líderes comunitários.

Neste ano, a 7ª. Conferência Nacional de Direitos Humanos teve como tema "Um Brasil sem violência: tarefa de todos". O Senado Federal aprovou em junho deste ano seis projetos de combate à violência. O Governo Federal criou, no último dia 05, uma ação emergencial voltada para os jovens, com ênfase nas medidas de prevenção, utilizando como base as escolas e os projetos sócias já existentes.

Percebe-se, pois, a preocupação de vários setores da sociedade em resolver o problema da violência. Pacotes, planos, conferências, projetos e campanhas estão sendo realizados com essa finalidade. No entanto, sem a interferência de cada parte integrante da sociedade, a partir de uma conscientização de que a responsabilidade pelos problemas sociais é de todos, dificilmente todas essas ações obterão êxito.

4. SEGURANÇA PÚBLICA

4.1. CONCEITUAÇÃO CLÁSSICA

Numa ótica tradicionalista, a função maior do Estado é prestar segurança (do latim *secure*, significa "sem medo") aos seus cidadãos, garantindo-lhes a sua incolumidade física e moral, reflexo de uma convivência pacífica e harmoniosa entre os indivíduos. Sob esse *prima*, o conceito de segurança pública está ligado ao de poder de polícia, estando a ordem pública assimilada à ordem interna do grupo.

Com o surgimento do chamado Estado de Direito, o poder de polícia sofreu limitações,

mas o Welfare State fez ressurgir a segurança preocupada com todos os campos da vida humana, em níveis nacional e internacional. O poder de polícia, que incorporou valores sociais, assim passou a ser definido:

"...atividade administrativa do Estado que tem por fim limitar e condicionar o exercício das liberdades e direitos individuais visando a assegurar, em nível capaz de preservar a ordem pública, o atendimento de valores mínimos da convivência social, notadamente a segurança, a salubridade, o decoro e a estética" (NETO, 1998:71).

Moldou-se, pois, um novo conceito de segurança pública. Dentre as várias correntes, firmou-se como consenso "ausência de perturbação e disposição harmoniosa das relações sociais" (NETO, 1998:71). Então, segurança pública foi conceituada como a garantia da ordem pública interna [2], sendo esta

"...o estado de paz social que experimenta a população, decorrente do grau de garantia individual ou coletiva propiciado pelo poder público, que envolve, além das garantias de segurança, tranqüilidade e salubridade, as noções de ordem moral, estética, política e econômica independentemente de manifestações visíveis de desordem" (NETO, 1998: 81).

Em outras palavras, segurança pública seria a garantia dada pelo Estado de uma convivência social isenta de ameaça de violência, permitindo a todos o gozo dos seus direitos assegurados pela Constituição, por meio do exercício do poder de polícia.

Em todo caso, percebe-se sempre manifesta as noções de manutenção do estado de ordem e repressão a tudo o que ameaça a paz social. Da mesma forma, o elemento Estado se faz presente em todas as conceituações, sendo a polícia o único agente capaz de combater a violência e a única responsável por garantir a segurança. Com origem em um regime totalitário, a polícia clássica paternalista tem a função de reprimir, e é orientada contra o cidadão, e não a favor dele.

Para Luís Antônio Francisco de Souza, a maioria das instituições policiais do País ainda atua nesse sentido. Com a política ultrapassada de capturar criminosos, demonstram a incapacidade de prever os problemas da comunidade e de planejar técnicas preventivas, da mesma forma que falham por não trabalharem em conjunto com essa mesma comunidade.

Em artigo publicado no Boletim do IBCCRIM, afirma enfaticamente:

"O clamor público por uma política de segurança que, ao mesmo tempo, controle a criminalidade, aumente o sentimento de segurança do cidadão e dê respostas adequadas às demandas de prestação de serviço não parece ter sido suficiente para

que houvesse uma mudança de qualidade na implementação de mudanças permanentes. A polícia, em nossa democracia, ainda concebe o público como uma ameaça ou um obstáculo" (SOUZA, 2002:9).

4.2. CONCEPÇÃO MODERNA: O PAPEL DA SOCIEDADE NA POLÍTICA DE SEGURANÇA PÚBLICA.

A Constituição Federal de 1988 trouxe uma inovação terminológica no que tange à responsabilidade pela segurança pública [3]. Consoante o caput do art. 144 da Carta Magna, é dever e responsabilidade de todos.

Art. 144 – "A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida pela preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos..." (BRASIL, 2002:68) (grifou-se).

Isto significa que todos os cidadãos brasileiros são responsáveis pela segurança de toda a sociedade. Portanto, mais do que uma atitude cidadã, zelar pela integridade física e moral dos indivíduos, bem como pela manutenção da ordem pública, é um dever constitucional.

A constitucionalização dessa responsabilidade, no entanto, apenas normatiza uma regra lógica. Ora, atribuir aos integrantes de uma comunidade a obrigação de velar por sua própria segurança é uma questão de bom senso. Porque a sociedade tem o dever de se interessar e lutar por todas as causas que lhe dizem respeito, estando ultrapassado o entendimento no qual o Estado, e apenas ele, é o responsável pelos problemas sociais.

4- NOÇÕES SOBRE CRISES EM GERAL

Intervenção em crise

Os avanços tecnológicos, a capacidade humana de construir, mas também a de destruir provoca, com maior ou menor frequência, sérias alterações na vida das pessoas que se vêem afetadas por uma situação de crise ou de emergência. Algumas dessas circunstâncias golpeiam com tanta violência o estado de equilíbrio de pessoas, famílias e até de uma sociedade inteira, que deixam no seu lastro perdas humanas, materiais e mudanças situacionais extremamente traumáticas.

Pode-se considerar como emergência situações catastróficas ou desastres produzidos por causas naturais como terremotos, erupções vulcânicas, secas, enchentes, tornados, furacões; por acidentes tais como incêndios; ou, ainda, condições diretamente provocadas pelo homem como conflitos armados, ataques terroristas, seqüestros relâmpagos, violência urbana, tráfico de drogas, entre outros. Em todas essas ocorrências a integridade física e/ou emocional das pessoas está ameaçada.

Tradicionalmente, os programas de saúde em instituições públicas ou privadas têm se dirigido basicamente à atenção médica imediata, não estando tais serviços, na maior parte das vezes, preparados para uma assistência mais abrangente. Diante disso, em ocasiões catastróficas, estes serviços tornam-se sobrecarregados e insuficientes para enfrentar essas ocorrências, estabelecendo-se uma situação de calamidade pública.

Os desastres de grande porte e os eventos diários da violência urbana provocam significativo impacto sobre a saúde mental das pessoas que se tornam reféns desses eventos, atormentadas pelo medo, sofrendo por feridas e mutilações físicas e emocionais, acompanhados ainda, pelo impacto da perda de entes queridos (familiares ou não) e de prejuízos materiais e econômicos. Dessa maneira, a atenção psicossocial mostra-se por demais, necessária. Entretanto, apenas nos últimos anos é que se começou a prestar atenção a este tipo de intervenção englobando ações não só para enfrentar o quadro físico, mas, também, o psíquico.

É indiscutível que, em situações de emergência, são esperadas reações emocionais muito intensas e a grande maioria dessas manifestações podem ser consideradas como compatíveis com o momento traumático vivenciado. Contudo, a abordagem precoce de qualquer problema de saúde mental é a maneira mais efetiva de prevenção de transtornos mais sérios que costumam aparecer, a médio e a longo prazo, após o evento traumático. Pesquisas demonstram que 75% das pessoas expostas a uma situação traumática precisam ser muito bem avaliadas quanto à possibilidade de apresentarem distúrbios psíquicos com comorbidades associadas tais como: depressão, ansiedade, fobia, abuso de drogas e álcool (Freedy, Saladin, Kilpatrick, Resnick & Saunders, 1994; Giel, 1990; Green, 1994). Assim, em situações de emergência torna-se necessário, em caráter de urgência, uma intervenção externa de ajuda, visando a auxiliar, aliviar ou resolver os efeitos produzidos por tais anomalias, restabelecendo-se, assim, a normalidade. As emergências se traduzem em verdadeiras tragédias, crises ou dramas humanos, justificando a preocupação de se levar em conta os aspectos de atenção à saúde física, às perdas materiais, e, também, entender a aflição e as conseqüências psicológicas decorrentes dessas situações.

Pretende-se aqui, ainda que de forma sucinta, contribuir para que os profissionais da área da saúde se sensibilizem frente às necessidades que devem ser encaradas e satisfeitas diante de situações de crise que as pessoas enfrentam, em decorrência da crescente violência que parece suplantar os meios com que conta a sociedade para reprimi-la. Objetiva-se, pois, despertar algumas reflexões úteis, segundo se pensa, para atingir tais fins.

Entendendo o que é uma crise

A expressão “crise” provém da palavra grega *krisis*, que significa “decisão” e deriva do verbo *krino*, que quer dizer “eu decido, separo, julgo” (Moreno, Peñacoba, González-Gutierrez & Ardoy, 2003; Sánchez & Amor, 2005). “Crise”, ainda pode ser definida como um estado de desequilíbrio emocional do qual uma pessoa que se vê incapaz de sair com os recursos de afrontamento que habitualmente costuma empregar em situações que a afetam emocionalmente (Parada, 2004).

Vivenciar uma crise é uma experiência normal de vida, que reflete oscilações do indivíduo na tentativa de buscar um equilíbrio entre si mesmo e o seu entorno. Quando este equilíbrio é rompido, está instaurada a crise, que é uma manifestação violenta e repentina de ruptura de equilíbrio. Essa alteração no equilíbrio, gerada por um fracasso na resolução de problemas que o indivíduo costuma utilizar, causa sentimentos de desorganização, desesperança, tristeza, confusão e pânico (Wainrib & Bloch, 2000). A desorganização emocional se caracteriza principalmente por um colapso nas estratégias prévias de enfrentamento.

O estado de crise é limitado no tempo, quase sempre se manifestando por um evento desencadeador, e sua resolução final depende de fatores como a gravidade do evento e dos recursos pessoais e sociais da pessoa afetada (Moreno et al., 2003). O processo de crise deve ser entendido não somente como algo negativo, mas como algo que pode também ser positivo. Neste sentido, Slaikeu (1996) assinala como exemplo o ideograma chinês de crise, representado por duas figuras: uma significando “perigo” e outra “oportunidade”, ou seja, um “ponto de mudança” que pode servir para sanar ou adoecer, melhorar ou piorar. Assim, Liria e Veja (2002) consideram que o desenlace de uma crise pode ameaçar a saúde mental ou ser um marco para mudanças que permitam um funcionamento melhor do que o anterior ao desencadeamento do evento. De tal forma, quando a crise é resolvida satisfatoriamente, ela pode auxiliar o desenvolvimento do indivíduo; caso contrário, poderá constituir-se em um risco, aumentando a vulnerabilidade da pessoa para transtornos mentais. A crise é, sem dúvida, uma condição de reação frente a uma situação de perigo, capaz de ameaçar a integridade da pessoa. O indivíduo pode apresentar sinais e sintomas clínicos em resposta ao estado provocado pela crise, necessitando, por conseqüência, de alguma intervenção para a sua resolução.

Quando a resolução da crise se dá de forma adaptativa, surgem três oportunidades: a de dominar a situação atual, a de elaborar conflitos passados e a de apreender estratégias para o futuro (Parada, 2004). Estas novas habilidades para a resolução de problemas são também úteis para o manejo de situações posteriores. Concordando com o entendimento de que a crise possa se manifestar como uma oportunidade positiva, Erikson (1971) já a definia como um ponto crítico necessário ao desenvolvimento, capaz de conduzir o indivíduo a tomar uma direção ou outra, de

modo a encaminhar seus recursos para o próprio crescimento, recuperação e maior diferenciação.

Slaikau (1996) destaca um modelo de etapas da crise postulado por Horowitz (1976), mencionando que, diante do evento que desencadeia o seu processo, o indivíduo apresenta primeiramente uma desordem decorrente das reações iniciais diante do impacto. Após esta desordem, passa para a etapa de negação, na tentativa de amortecer o impacto (um exemplo disso é a pessoa que procura não pensar no que aconteceu ou tenta continuar suas atividades como se nada tivesse ocorrido). A terceira etapa seria a intrusão, que consiste no surgimento de idéias involuntárias de dor pelo evento verificado. Pesadelos recorrentes, imagens e outras preocupações são características desta etapa. Em continuação, o indivíduo evolui para a elaboração, fase em que a pessoa começa a expressar, identificar e comunicar os seus pensamentos, imagens e sentimentos experimentados pela situação de crise. Alguns conseguem elaborar seus sentimentos, enquanto outros somente o farão com uma ajuda externa. Por fim, o término é o momento em que o indivíduo integra o evento dentro da sua vida, pois a experiência foi enfrentada, os sentimentos e pensamentos identificados, possibilitando, assim, que a pessoa se reorganize.

Vários podem ser os fatores precipitadores de uma crise, mas não são somente os eventos em si que desencadeiam tal processo. Ele pode decorrer, também, do significado que o indivíduo possa vir a dar aos fatos, em termos de ameaça ou dano para si, assim como da avaliação dos recursos disponíveis para o necessário enfrentamento da situação. Então, é necessário sempre levar em conta a percepção do indivíduo frente ao evento, e não só a gravidade do mesmo isoladamente (Liria & Veja, 2002; Sánchez & Amor, 2005). Os eventos podem ser fatores decisivos para o desenvolvimento de um quadro de Transtorno de Estresse Agudo, caracterizado principalmente por intensa ansiedade, medo, impotência e horror, acompanhado de sintomas dissociativos como ausência de resposta emocional, sentimentos de desconexão, redução do reconhecimento de ambiente, sentimento de irrealidade e amnésia dissociativa (DSM IV TR, 2002).

Se o indivíduo que sofreu o evento traumático é tratado rapidamente, os sintomas de possível estresse agudo, em geral, diminuem ou desaparecem completamente nos 30 dias seguintes. Em alguns casos, porém, não havendo tratamento adequado, a

desordem verificada tende a persistir podendo evoluir para um Transtorno de Estresse Pós-Traumático, quadro comum caso a sintomatologia permaneça por um período de três meses. Os sintomas característicos deste transtorno incluem revivência persistente do evento traumático, esquiva sistemática de estímulos associados com o trauma e sintomas de excitação aumentada (DSM IV TR, 2002). Se o quadro prevalece após este período, pode-se caracterizar uma situação crônica, existindo ainda o risco da configuração de comorbidades com outros transtornos (Benveniste, 2000; Moreno et al., 2003).

Entender-se-á melhor o fenômeno da crise, diferenciando-o em crises evolutivas e crises circunstanciais. As crises evolutivas dizem respeito à realização não satisfatória das passagens do desenvolvimento do indivíduo. Elas podem ser previsíveis, já que as etapas do crescimento e os momentos decisivos em cada uma delas são conhecidos e ocorrem com a maioria das pessoas. São as situações criadas internamente, por mudanças fisiológicas e psicológicas, que podem desencadear uma resposta de crise ou não, como, por exemplo, a concepção ou a esterilidade, a gravidez e o parto, a infância, a adolescência, a aposentadoria, o envelhecimento e a morte (Slaikeu, 1996; Wainrib & Bloch, 2000). Já as circunstanciais são aquelas decorrentes de situações encontradas principalmente no ambiente. Surgem em consequência de eventos raros e extraordinários, que o indivíduo não pode prever ou controlar, como a perda de uma fonte de satisfação básica, o desemprego, a morte abrupta, a perda da integridade corporal, as enfermidades, os desastres naturais, as violações e os acidentes. Para Wainrib e Bloch (2000), o ponto de diferenciação entre este tipo de crise e outras é que as circunstanciais são imprevistas, comovedoras, intensas e catastróficas.

Em uma situação de desastre, por conta da imprevisibilidade, da ameaça, do dano ou da perda, são produzidas emoções muito intensas, tanto para a vítima quanto para os seus familiares e pessoas próximas, inclusive para a equipe que lhe presta atendimento (Sánchez & Amor 2005). Diante disso, cabe ressaltar alguns fatores que podem conduzir a pessoa a resolver o impasse de maneira positiva, levando assim ao desenvolvimento e à aquisição de novas habilidades; ou negativa, gerando uma consequência danosa, que irá provocar sofrimento e desenvolvimento de possíveis psicopatologias imediatas ou a longo prazo. Slaikeu (1996) salienta que é importante considerar a gravidade da situação que antecipa a crise, pois alguns eventos já têm por

si só um alto potencial para precipitá-la. Infelizmente, não é possível prever quando uma crise psicológica será desencadeada, já que o evento causador de desordem para uma pessoa pode não o ser para outra.

Embora o foco em questão sejam as pessoas que vivenciam as situações de crise como resultantes em seqüelas ou instabilidade emocional, é importante destacar que existem pessoas que possuem a capacidade de, frente a eventos traumáticos, resistir emocionalmente. Essa capacidade é chamada de “resiliência” (do inglês resilience). Assim, as pessoas resilientes conseguem manter um equilíbrio estável sem que tenham afetado o seu rendimento e a sua vida em geral quando acometidos por situações traumáticas. Poseck, Baquero e Jiménez (2006) afirmam que a diferença das pessoas que se recuperam de forma natural de um período disfuncional se encontra no fato de que os indivíduos resilientes não passam por este período, pois permanecem em níveis funcionais apesar da experiência traumática.

Como se caracteriza um trauma

A palavra trauma vem do grego tpauma, que quer dizer ferida e deriva de titpwoxw que significa furar, designa ferida com efração. Traumatismo designaria as conseqüências no organismo de uma lesão resultante de uma violência externa. Um evento traumático é algo especialmente destrutivo na vida do indivíduo, família e comunidade afetada. De natureza única e imprevisível, afeta muito mais do que vítimas imediatas, podendo acontecer em qualquer momento ou lugar (Wainrib & Bloch, 2000). Pode ser entendido como um forte abalo emocional ou moral, uma desorganização mental, choque ou transtorno de onde se desenvolveu ou se pode desenvolver um quadro psicopatológico; ou seja, trauma é uma ferida. É, sem dúvida, um acontecimento da vida do sujeito que pode ser definido por sua intensidade, pela incapacidade em que se encontra a pessoa de reagir a ele de uma forma adequada, pelo transtorno que causa e pelos efeitos duradouros que provoca.

A lista de eventos traumáticos é para Wainrib e Bloch (2000) muito ampla. Nela estão contidos os acidentes aéreos, tornados, avalanches de lama, furacões, inundações, terremotos, exposições a elementos tóxicos, assassinatos em série, ataques violentos,

guerras, colapsos de pontes e construções, seqüestros, bombas, terrorismo. Estes acontecimentos são desastres ou catástrofes, podendo, ainda, assim serem considerados os acidentes que causam reações fisiológicas às pessoas afetadas, como taquicardia, suor, vertigem, tremedeiras, vômitos, entre outros. Da mesma forma, são causadoras de reações psicológicas tais como: confusão, pânico, excitabilidade, nervosismo, raiva, pesadelos, sentimentos de culpa, tristeza profunda, medo, embotamento emocional e desesperança.

O trauma natural pode se constituir em uma ocorrência isolada ou múltiplas ocorrências em um breve período, como por exemplo, no caso de terremotos. O trauma accidental, induzido pelo ser humano, sempre é um só evento, atingindo a uma ou várias pessoas. Incêndios accidentais, acidentes aéreos ou em ônibus, descarrilamento de trens e metrô, tiroteios accidentais, são alguns exemplos. Já o trauma intencional induzido pelo ser humano (violência deliberada) pode ser isolado, como tiroteios, assaltos e agressões, ou pode ser múltiplo, como em casos de homicídios duplos ou assassinatos em série. Esses atos múltiplos de violência podem ocorrer em uma comunidade ou estender-se a várias nações, como se verifica no caso de guerras (Parada, 2004).

Wainrib e Bloch (2000) entendem que o trauma é um fenômeno que não é universal (diferente da crise evolutiva ou circunstancial), mas em qualquer das hipóteses, em algum momento poderá vir a ser sentida por todos, ou por um grande número de pessoas. Nessa concepção, essas autoras propõem um conceito de crise geral, em que a crise é concebida como algo universal e o trauma como algo particular. A forma como o indivíduo reagirá será em função da interação dele com o evento e o ambiente.

Às vezes as pessoas, após um evento traumático, continuam com um nível funcional adequado durante a fase pós-impacto, mas podem permanecer cicatrizes emocionais que venham alterar o seu nível de funcionamento ou a sua qualidade de vida, inclusive por muitos anos depois de vivida a situação. Em algumas circunstâncias essas recordações parecerão normais, mas em outras, as pessoas poderão desenvolver condutas evitativas e, até mesmo, transtornos sérios. Esses indivíduos, tentando minorar o trauma, poderão recorrer ao álcool ou a outras drogas.

Intervenção em crise

Os conceitos que tradicionalmente têm sido assinalados como “Intervenção em Crise”, apontam diferenças na sua aplicação em situações de emergência e na prática clínica devido às características específicas da urgência na atenção psicológica/psiquiátrica e na dificuldade em estabelecer protocolos adequados para tais intervenções. A intervenção em crise é um procedimento para exercer influência no funcionamento psicológico do indivíduo durante o período de desequilíbrio, aliviando o impacto direto do evento traumático. O objetivo é ajudar a acionar a parte saudável preservada da pessoa, assim como seus recursos sociais, enfrentando de maneira adaptativa os efeitos do estresse. Nessa oportunidade, devem-se facilitar as condições necessárias para que se estabeleça na pessoa, por sua própria ação, um novo modo de funcionamento psicológico, interpessoal e social, diante da nova situação. Cabe lembrar que, no momento da crise, as defesas do indivíduo estão falhas, desativadas, de tal forma que ele se encontra mais receptivo à ajuda e os mínimos esforços podem ter resultados máximos (Wainrib & Bloch, 2000; Liria & Veja, 2002).

Toda terapia que visa lidar com situações traumáticas passa necessariamente por recordar e rememorar a situação. É muito importante o relato verbal como elemento primeiro, visando clarificar e organizar o processo terapêutico. Dito de outra forma, para enfrentar um trauma, a primeira condição é enfrentá-lo, pois em termos de comportamento humano, salvo algumas exceções, a tendência é tentar reduzir o que é doloroso e desagradável, tentar esquecer o quanto antes.

Uma situação de crise, se resolve, habitualmente entre 4 e 6 semanas. Sendo, às vezes, necessário um período de tempo maior para a resolução do evento estressante podendo a desorganização psíquica continuar por mais tempo, durando anos ou se transformar em algo crônico. Slaikeu (1996) refere que a instabilidade ou desorganização estão limitadas no tempo e este limite no estado de crise, aliado a um potencial para a reorganização em uma direção positiva ou negativa, é um ponto crucial. Quanto mais tempo a pessoa passa sem assistência ou com auxílio inadequado, mais sérios tendem a serem os efeitos da crise, que poderão até tornarem-se irreversíveis. Então, processos terapêuticos breves, de tempo limitado, são os mais adequados para as situações de crise. O procedimento terapêutico deve se estender por um tempo igual ao que a maioria das pessoas leva para recuperar o

equilíbrio depois do incidente da crise, ou seja, em torno de 6 semanas. A meta principal da intervenção é ajudar a pessoa a recuperar o nível de funcionamento que possuía antes do evento desencadeante da crise.

Os profissionais de acordo com Moreno et al. (2003) que atuam com este tipo de intervenções devem ser ativos e diretos, orientados a obter objetivos rápidos diferentemente dos profissionais que intervêm em situações que não são de emergência. O profissional deve ser ágil e flexível para colocar em prática ações para a resolução de problemas e para a superação das múltiplas dificuldades que possam surgir no processo de atenção, procurando satisfazer as necessidades imediatas do afetado colocando em funcionamento ações com os recursos disponíveis, tudo num período de tempo reduzido.

Por outro lado, vários autores mencionam cinco componentes fundamentais que devem estar presente numa intervenção em crise, estruturada num processo de atendimento em grupo, seguindo uma seqüência de fases ou estádios como pode ser visualizado no Quadro 1 (Moreno et al., 2003; Raffo, 2005).

Quadro 1- Fases/Estágios de uma Proposta de Intervenção em Crise

SEGURANÇA E GERENCIAMENTO DE CRISES

Fases	Objetivos
Estabelecer Contato Psicológico	Contato para estabelecer empatia e sintonização com os sentimentos das pessoas durante uma crise. A tarefa principal é escutar como as pessoas em crise visualizam a situação e como se comunicam. Deve-se convidar as pessoas a falar sobre o evento e a escutar-se umas as outras a respeito do mesmo assunto estabelecendo momentos de reflexão. As pessoas devem sentir-se escutadas, aceitas, compreendidas e apoiadas para assim diminuir a intensidade da ansiedade, diminuir o sofrimento e o sentimento de solidão.
Analisar o Problema	O foco de análise centra-se em três áreas: passado imediato, presente e futuro imediato. O passado imediato remete aos acontecimentos que conduziram ao estado de crise (episódio de violência, ameaça de morte, etc.). A indagação sobre a situação presente implica nas perguntas de "quem, o que, onde, quando, como". É necessário saber quem está implicado, o que aconteceu, quando, etc. O futuro imediato foca-se nas eventuais dificuldades que se estabelecem nas pessoas e suas famílias. O objetivo então, é conhecer quais são os conflitos ou problemas que necessitam de manejo imediato e quais podem ficar para uma intervenção posterior.
Analisar as Possíveis Soluções	Verificar o que as pessoas têm tentado fazer até o momento para enfrentar o problema, assim como, o que podem ou poderiam fazer. Propor novas alternativas viáveis para alcançar soluções.
Assistir para Executar Ações Concretas	Ajudar a realizar uma ação concreta para gerenciar a crise. O objetivo é limitado. O responsável pela intervenção deveria ter uma atitude facilitadora e diretiva para ajudar a alcançar ações concretas.
Seguimento para Verificar o Progresso	Colaborar com o restabelecimento das redes de apoio social que podem estar danificadas, prejudicadas ou destruídas por causa do acontecimento catastrófico. Estabelecer procedimentos que permitam o seguimento das pessoas para verificar o progresso pessoal, em termos psicológicos. O seguimento pode se realizar através de novos encontros ou por contato telefônico. O objetivo é completar o circuito de retro-alimentação, ou determinar se alcançaram ou não as metas estabelecidas quando do início da intervenção.

Fonte: Moreno et al., (2003); Raffo (2005).

Slaikeu (1996) postula três princípios clínicos para a prática da intervenção em crise: o primeiro ele chama de "oportunidade" em que o objetivo é calcular e reduzir o perigo, avaliando também a motivação do paciente para encontrar uma nova estratégia de enfrentamento com as circunstâncias atuais de vida. O segundo princípio é a "meta", que consiste em ajudar o indivíduo a recuperar o nível de equilíbrio que tinha antes ou a atingir um nível que permita superar o momento crítico. O último princípio descrito por este autor diz respeito a uma avaliação que englobe tanto os "aspectos fortes", como as "debilidades" de cada um dos sistemas implicados na crise, bem como informações do que está funcional e disfuncional na vida do indivíduo. Esse autor ainda propõe um modelo amplo de intervenção, dividindo-a em primeira e segunda instância.

A intervenção de primeira instância refere-se aos primeiros auxílios psicológicos, ou seja, a assistência imediata, que em geral leva uma sessão que pode durar de minutos a horas. Os principais objetivos destes primeiros auxílios são proporcionar apoio, reduzir o perigo de morte e aliar a pessoa em crise com os recursos de ajuda disponíveis. Pode ser realizada no momento e lugar em que surge a necessidade: em ambientes comunitários, hospitais, igrejas, escolas, ambientes de trabalho, linhas telefônicas de urgência. Policiais, assistentes sociais, padres, enfermeiras, médicos, advogados, são alguns dos profissionais habilitados a realizar esta primeira parte, além de psicólogos e psiquiatras. Já a intervenção de segunda instância diz respeito à terapia para a crise. Também é um processo terapêutico breve, mas vai além da restauração do enfrentamento imediato, encaminhando-se, assim, para a resolução da crise, que pode durar de semanas a meses e tem como meta assistir a pessoa de maneira que o evento que suscitou a crise se integre à trama da vida, com melhores recursos e disposição para encarar o futuro. Esta intervenção requer maior preparo de quem irá aplicá-la, por isso, os mais indicados são os psicoterapeutas em geral, psicólogos e psiquiatras (Slaikeu, 1996).

Segundo Benveniste (2000) os conselheiros, pessoas habilitadas a praticar a intervenção em situações de crise, podem começar a intervenção logo depois do evento traumático. Para a pessoa, às vezes é bastante doloroso falar a respeito do que se passou, mas a maioria refere um alívio e uma redução dos sintomas após ter falado sobre o acontecido. Ao propósito, existem muitos mitos a respeito das reações a uma situação de emergência ou desastre. Entre eles está a crença de que é mais conveniente postergar a informação porque as pessoas reagem com pânico, que todas as pessoas se paralisam frente a um desastre, que é necessário ajudá-las até nas tarefas mais básicas e que a desorganização favorece diretamente nos comportamentos anti-sociais. Estes mitos como apontam Moreno et al. (2003) não colaboram para alcançar as soluções necessárias que se estabelecem frente a situações de emergências. Portanto, devem ser erradicados mediante ações preventivas eficazes em que os técnicos de saúde mental desempenham um papel fundamental.

A intervenção em crise é uma estratégia de ajuda indicada para auxiliar uma pessoa e/ou família ou grupo, no enfrentamento de um evento traumático, amenizando os

efeitos negativos, tais como danos físicos e psíquicos e incrementando a possibilidade de crescimento de novas habilidades de enfrentamento e opções e perspectivas de vida. O tipo de crise não importa, pois o evento é emocionalmente significativo e gera uma mudança radical na vida da pessoa. A intervenção terapêutica no momento da crise é tão eficaz quanto a intervenção de um para-médico ao proporcionar suporte de vida a um ferido grave (Rodríguez, 2003). Assim, as metas durante a superação da crise devem ser focadas em ajudar as pessoas a lidar com o evento traumático, a ajustar-se à nova situação, a devolver-lhe seu nível anterior de funcionamento, diferente do tratamento na psicologia clínica que enfoca uma mudança profunda do paciente ou uma revisão da origem dos seus conflitos infantis. Estas metas são desenvolvidas através de um convite ao indivíduo para que fale de sua experiência, fazendo com que observe o evento à distância ou perspectiva, ajudando-o a ordenar e reconhecer seus sentimentos associados; e, também, ajudar na resolução de problemas, começando pelas metas mais práticas e imediatas.

Em geral, os indivíduos que se encontram em crise são inundados por pensamentos e sentimentos que dificultam o estabelecimento de prioridades; acabam preocupando-se mais com as coisas que não podem resolver imediatamente e ignoram os problemas mais imediatos e de mais fácil solução, no momento. Por isso, é necessário também que o técnico o ajude a organizar os pensamentos em dois grupos: um de metas em curto prazo e outro em longo prazo. As metas de curto prazo incluem, de acordo com o fato ocorrido, tranquilizar o paciente, manejar o medo, falar sobre o ocorrido, etc. Já as de longo prazo, dizem respeito a ajudar o paciente na retomada de planos de vida como a busca por trabalho; de uma terapia de longa duração, se for necessário, etc. O técnico precisa ser ativo e direto ajudando o paciente a definir estes tipos de metas, bem como executá-las, tanto as de curto, como as de longo prazo (Benveniste, 2000).

Considerações Finais

Nas últimas décadas, os serviços de intervenção em crise, emergência psicológica/psiquiátrica expandiram-se grandemente no mundo, especialmente, nos países desenvolvidos. No Brasil, há poucos relatos destes serviços. Cada vez mais, frente a situações de emergência e catástrofes, os profissionais da psicologia e outros

técnicos da área da saúde, como conhecedores da conduta humana, devem se qualificar para atuações breves e efetivas, com o objetivo de prevenir a curto e em longo prazo as conseqüências psicossociais negativas. Emergências e desastres marcam de forma trágica as pessoas e a comunidade, não só no plano material/econômico, mas também no emocional/psicológico.

O impacto da tragédia modifica o comportamento. As reações emocionais podem oscilar do pânico ao abatimento afetando, de acordo com as características individuais, de forma diferente as pessoas. A necessidade de apoio emocional, de intervenção na dor e no sofrimento das vítimas, diretas e indiretas, é de fundamental importância para evitar seqüelas que possam se generalizar, temporal e espacialmente, provocando transtornos psicológicos complexos. A ciência psicológica e os técnicos com esta formação têm contribuído com modelos de intervenção breves, através de técnicas de comunicação e modificação de comportamentos para ajudar em situações de impacto e perigo.

Intervir em uma crise significa introduzir-se de maneira ativa em uma situação vital para um indivíduo e auxiliá-lo a mobilizar seus próprios recursos para superar o problema, recuperando dessa forma, seu equilíbrio emocional (Raffo, 2005). Assim, intervenções em situações de crise, convertem-se em um ingrediente essencial para o tratamento da situação traumática no processo de recuperação das pessoas envolvidas nesses eventos. Considera-se de suma importância o investimento em estudos sobre a temática ora abordada, pois este é um tema ainda pouco estudado em nosso país apesar da sua expressiva relevância.

5- GESTÃO DE CRISE: O QUE É E COMO SUPERÁ-LA

A **gestão de crise** é o conjunto de estratégias para garantir a sobrevivência das empresas em momentos conturbados.

Essas situações desafiadoras podem ser causadas por diversos fatores internos ou externos, por exemplo: equívoco na fabricação de um produto, crise financeira nacional ou global e, até mesmo, acidentes graves.

Esclarecido o conceito, cabe aqui uma observação muito importante: o plano de contenção precisa ser elaborado antes da crise surgir.

Ou seja, é necessário separar um tempo para prever o que pode dar errado, e já definir saídas de emergência.

É claro que algumas situações não podem ser antevistas, mas, se houver o plano de ação para o básico, você e a sua equipe já estarão um pouco mais tranquilos para o inesperado.

Por exemplo, é certo que ninguém esperava a pandemia causada pelo novo coronavírus em 2020, mas, as empresas que já tinham um planejamento para gestão de crise financeira, certamente, se saíram melhor.

Por Que a Gestão de Crises É Importante Para a Saúde da Empresa?

É preciso ter em mente que, **não importa o tamanho e o sucesso de uma empresa, nenhum negócio nunca está livre de períodos conturbados.**

Esse é o primeiro motivo que explica porque a gestão de crise empresarial é tão importante.

Além disso, os impasses podem fazer com a marca perca o valor perante o público-alvo e, até mesmo, à sociedade como todo.

Fora os prejuízos financeiros que podem chegar ao extremo e, assim, acarretar a falência da instituição.

Mais um ponto é que, quando você pensa em gestão de crise, exercita dois aspectos cruciais para a saúde dos negócios: **flexibilidade e criatividade.**

Como Fazer Uma Gestão de Crise? Confira em 9 Passos



Chegou a hora de entender como fazer o seu plano para gestão de crise.

A seguir, confira o passo a passo:

1. Analise o Cenário

Antes de tudo, é preciso olhar e analisar por quais situações emblemáticas a empresa onde você atua pode se deparar.

Depois, pense nos recursos intelectuais, materiais e humanos possíveis para sobreviver.

Quais são as capacidades e ferramentas que você e a sua equipe já têm? O que precisam desenvolver?

2. Terceirize as Demandas

Por mais difícil que seja, os donos de negócios não podem liderar todas as tarefas. Isso só os tornam grandes gargalos centralizadores da empresas.

O melhor sempre é delegar demandas com **alinhamento**, principalmente em momentos de crise, quando o dono e/ou o CEO precisam ter seus tempos e cabeças focados na análise do cenário, além disso, em grandes tomadas de decisão.

3. Re-planeje com frequência

Lembra que o segredo da gestão de crise é a previsibilidade?

Sendo assim, reveja o plano de contenção com frequência.

Para e pense: será que ele está completo?

Algum fator novo, seja na empresa ou no ambiente externo, pode demandar novos cuidados?

Sem a atualização, a gestão de crise nas empresas pode ir por água abaixo.

4. Alinhe os Objetivos

Depois do estudo do cenário, vem a tarefa de definir e alinhar os objetivos que farão parte da gestão de crise.

Nesse ponto, é extremamente importante dialogar com todas as equipes de forma clara e objetiva.

Mas por onde começar?

Em uma planilha, líderes e times da empresa precisam registrar os objetivos e Key Results.

Após essa definição, é necessário compartilhar os OKRs com todos e, claro, ouvir o que eles têm a opinar e acrescentar.

Vale destacar que a OKR também proporciona mais agilidade para os profissionais se adaptarem às mudanças.

5. Tenha Foco

É claro que situações embaraçosas causam muita preocupação e medo.

Mas, na hora da turbulência, aperte os cintos e lembre-se de que o plano de contenção foi pensado com todo cuidado justamente para garantir a sobrevivência da empresa.

Com isso em mente, foque na observação do cenário e na rota dos negócios. Qualquer nova direção, na crise, pode exigir de você uma ação rápida.

6. Capacite a Sua Equipe

Já que um dos segredos é delegar tarefas, conseqüentemente, é preciso ter profissionais capacitados ao seu lado.

Então, diariamente, divida os seus conhecimentos, incentive workshops na empresa e invista em cursos para os colaboradores.

E novamente: dê a chance de outras pessoas assumirem e liderarem ações.

7. Otimize os Seus Processos Internos

Os processos internos indicam como os profissionais devem executar as demandas.

Mas, para que a bússola realmente funcione, tome cuidado! Os processos devem ser claros, sobretudo, práticos.

De nada adianta, por exemplo, criar mil critérios, se as equipes não tiverem tempo hábil para segui-los.

Cuidado com o maior vilão de uma empresa: a sua própria burocracia. Menos é mais!

8. Melhore a Comunicação Interna

Como dissemos, para a gestão de crise, a clareza e objetividade são pontos-chaves.

Sendo assim, além de ter um plano de ação muito bem desenvolvido e explicado, incentive o diálogo dentro da empresa.

É preciso ter reuniões constantes entre todos os profissionais. Além disso, centralize as novas informações corporativas em um só local de fácil acesso, por exemplo, nos e-mails disparados pelo RH.

Outro cuidado essencial é ser transparente, sendo assim, por mais desafiadora que seja a crise, não omita ou esconda dados e considerações.

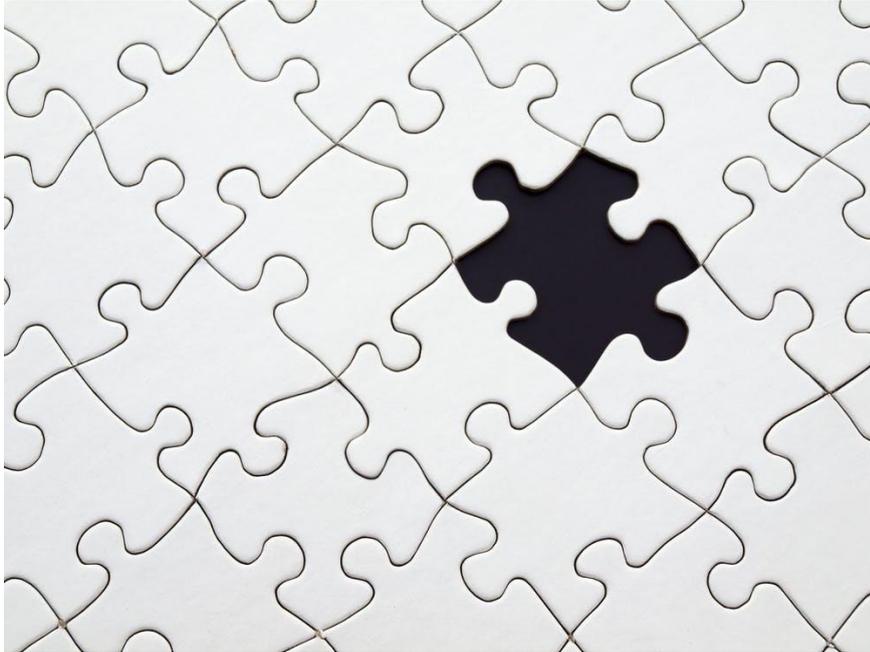
9. Metrifique os Seus Resultados

Mais do que saber definir os objetivos com a ajuda da ferramenta OKR, é imprescindível acompanhar e medir os resultados.

É a tarefa básica de conferir se a realidade está de acordo com o que foi definido no planejamento de gestão de crise.

Qualquer ponto fora da curva deve ser resolvido o mais rápido possível.

O Que Faz um Gestor de Crises?



É papel do gestor de crise manter-se a par de tudo o que acontece em todos os níveis empresariais e, dessa forma, fazer a ponte entre diretoria e operacional.

Também é necessário analisar se os objetivos e demais cuidados do plano de contenção estão sendo devidamente seguidos.

Em muitos casos, o gestor de crise empresarial ainda pode se tornar porta-voz da marca.

Gestão de Crise: Exemplos

Para somar ainda mais ao seu conhecimento sobre gestão de crise, vamos usar dois exemplos de casos, um bem-sucedido e outro não.

O primeiro é o da Gol Linhas Aéreas. Em 2006, um dos aviões da companhia caiu na Serra do Cachimbo, no Pará.

O acidente causou a morte de 154 passageiros. Já a causa foi a colisão da aeronave da cia com um jato Legacy dos Estados Unidos.

Na ocasião, a Gol já tinha tudo preparado para lidar com uma crise como essa.

Dessa forma, houve a prestação de apoio aos familiares de vítimas. Além disso, o presidente da companhia, na época, Constantino de Oliveira Junior, tomou para si mesmo as responsabilidades.

Isso foi crucial para amenizar a carga negativa que a marca Gol poderia ter.

Já o exemplo da falta de gestão de crise é o da Cervejaria Backer, localizada em Belo Horizonte.

Em 2019, os consumidores da marca passaram a apresentar problemas graves de saúde, como problemas renais.

Após uma perícia, a polícia civil mineira identificou a substância dietilenoglicol (solvente orgânico extremamente tóxico) nos tambores de produção da bebida.

Mesmo após o resultado das análises, a Backer negou que usasse a química, sem, ao menos, considerar a hipótese de sabotagem.

Além disso, afirmou não ter condições de prestar auxílio médico às vítimas.

Uma conduta que, obviamente, foi alvo de críticas e, claro, frustrou ainda mais as expectativas dos clientes.

Qual o Papel do RH em Tempos de Crise?

O RH tem como papel principal manter a comunicação e participação de todos os colaboradores, juntamente com os gestores.

Sem isso, não é possível atravessar o momento conturbado.

Também é fundamental olhar com ainda mais cuidado para a saúde e bem-estar do colaborador e, caso necessário, pensar em novas formas de trabalho.

Conclusão

Não há dúvidas de que momentos conturbados podem ser vividos por todas as organizações.

O mais importante é saber prever os dilemas, se possível, e já deixar um plano de gestão de crise pronto.

Dentro dessa espécie de mapa de ação, alguns aspectos são imprescindíveis, entre eles: transparência e comunicação entre os profissionais, competência de todas as áreas, atuação forte dos gestores e do RH, definição, objetivos e delegação de tarefas. Só assim a empresa para a qual você trabalha poderá sobreviver à turbulência e, logo, retomar os números e resultados que tinha antes da crise.

REFERÊNCIAS

<https://www.tramaweb.com.br/fases-crise-corporativa/><acesso em 18/08/2022>

<https://www.observatoriodeseguranca.org/a-seguranca-publica-no-brasil/><acesso em 18/08/2022>

<https://www.imaginie.com.br/enem/exemplo-de-redacao/desafios-do-sistema-de-seguranca-publica-no-brasil/948629><acesso em 18/08/2022>

<https://jus.com.br/artigos/3525/o-papel-da-sociedade-na-politica-de-seguranca-publica><acesso em 18/08/2022>

http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-56872008000100008<acesso em 18/08/2022>

<https://thomazribas.com/gestao/gestao-de-crise><acesso em 18/08/2022>