SEGURANÇA E GERENCIAMENTO DE CRISES

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 3
1- CONCEITOS BÁSICOS EM SEGURANÇA PÚBLICA 5
2- A NOÇÃO DE CRISE NO SENSO COMUM E NAS CIÊNCIAS SOCIAIS 12
3- DOUTRINA DE GERENCIAMENTO DE CRISES 16
4- ALTERNATIVAS TÁTICAS DE NEGOCIAÇÃO 33
5- TÉCNICAS NÃO LETAIS 38
6- OPERAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DO POSTO DE COMANDO 47
7- COMO TOMAR DECISÕES EM UMA SITUAÇÃO DE CRISE 50
REFERÊNCIAS

INTRODUÇÃO

O gerenciamento de crise é fundamental para que a instituição tenha o menor prejuízo financeiro e reputacional possível. Há quem pense que um processo de gerenciamento de crise deva ser desenvolvido apenas nos momentos de crise já instalada.

Mas há diversos mecanismos que podem ser colocados em prática para a gestão de crise corporativa de forma periódica pelas organizações para identificar possíveis crises e riscos e se prevenir.

O gerenciamento de crise é um conjunto de procedimentos e ações que devem ser adotados diante de uma situação de crise com objetivo de minimizar impactos negativos e identificar oportunidades de melhoria de imagem e reputação em uma empresa ou instituição.

Em um bom processo de gerenciamento de crise, é importante reavaliar as estratégias que vêm sendo adotadas pela empresa, além de mensurar os impactos causados no intuito de realinhar discurso, posicionamento e até mesmo a confiança dos clientes e público em geral.

O gerenciamento adequado vai da avaliação dos perigos em potencial e da criação do plano de contingência até o domínio dos meios de comunicação internos e externos. A palavra chave é tomar o controle da situação e agir com transparência, cautela e assertividade. É preciso passar segurança e credibilidade o tempo todo.

Um overview de pontos gerais e específicos do que pode ser melhorado, buscando identificar por meio de diagnósticos os erros e acertos de uma experiência anterior, corroboram para evitar, ou ao mesmo minimizar, crises futuras ou a prática de mesmas ações e prejuízos. É um processo de aprendizagem contínua.

Para que uma crise seja bem administrada, é necessária a existência prévia de um planejamento bem elaborado e assertivo. Neste plano, é essencial levantar os riscos, além de um diagnóstico dos seus efeitos, bem como as estratégias a serem adotadas durante e depois da crise instalada. Na oratória dos líderes da instituição, bem como nas mensagens divulgadas pela empresa, a linha deve ser contínua com o uso de

palavras-chave e mantras para transmitir segurança, transparência e assertividade na mensagem a ser passada ao público.

Sabe aquela máxima “Prevenir é melhor do remediar?”. Então, esse é o cerne de qualquer trabalho de gerenciamento de crise. Nenhuma empresa está ilesa de passar por uma crise, seja de qualquer natureza ou tamanho.

O planejamento do gerenciamento de crises começa muito antes de surgir um problema. Um plano prévio de gerenciamento de crise ou a instalação imediata de comitês de crise fazem com que os efeitos dessas adversidades sejam prevenidos ou prontamente identificados e mitigados.

É só relembrar alguns exemplos de grandes crises para saber a importância de um gerenciamento de crise eficiente.

As mídias sociais se tornaram verdadeiras armas para os consumidores cobrarem serviços, demonstrarem indignação e não deixarem nenhum deslize das empresas passar em branco. Companhias de grande porte como Brastemp, Renault, Mars Brasil e Arezzo estiveram expostas negativamente nas redes sociais e trabalharam para contornar o momento de crise.

A Brastemp foi uma das marcas que tiveram repercussão internacional recentemente com o caso do consumidor Oswaldo Borelli, que chegou aos Trending Topics Mundiais do Twitter. A história começa quando o morador de São Paulo, após 90 dias sem geladeira e 10 ligações para o SAC da empresa, resolve colocar seu refrigerador Brastemp na porta de casa e gravar um vídeo contando todo o caso.

1- CONCEITOS BÁSICOS EM SEGURANÇA PÚBLICA

A Constituição Federal reservou o Capítulo III do Título V, que se refere à Defesa do Estado e das Instituições Democráticas, para tratar da Segurança Pública.

A segurança pública é dever do Estado, direito e responsabilidade de todos e visa à preservação da ordem pública, da incolumidade das pessoas e do patrimônio.

A responsabilidade do Estado no tocante à segurança pública é exercida por intermédio de seus órgãos policiais elencados no art. 144 da Constituição Federal, quais sejam: a) polícia federal; b) polícia rodoviária federal; c) polícia ferroviária federal; d) polícias civis; e) polícias militares; f) corpos de bombeiros militares; g) polícias penais federal, estaduais e distrital.

Às guardas municipais competem a proteção dos bens, serviços e instalações municipais, na forma da lei (art. 144, § 8º, da CF).

O termo “segurança pública” encontra-se previsto na Constituição Federal, por 04 (quatro) vezes: no título do Capítulo III; no caput do art. 144; no § 7º do art. 144 e no parágrafo único do art. 103 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, quando trata de desapropriações.

A expressão “segurança”, por sua vez, aparece 33 (trinta e três vezes), sendo relevante mencionar as hipóteses que podem ser relacionadas à segurança pública.

O preâmbulo da Constituição, que não tem força normativa, mas situa-se no domínio da política e reflete a posição ideológica do constituinte, menciona que o Estado Democrático é destinado a assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça como valores supremos de uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos, fundada na harmonia social e comprometida, na ordem interna e internacional, com a solução pacífica das controvérsias.

Nota-se que a segurança é um valor supremo e funda-se na harmonia social.

A harmonia social, no âmbito do Brasil (ordem interna), relaciona-se diretamente com a pacificação social, preservação da ordem pública, da incolumidade das pessoas e do patrimônio, que constituem a segurança pública.

Portanto, a segurança pública é um valor supremo.

O art. 5º da Constituição Federal trata dos direitos e garantais fundamentais e assevera que “Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se

aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes".

A segurança a que se refere o art. 5º trata da segurança jurídica, e Humberto Barrionuevo Fabretti ensina que o termo segurança, no art. 5º, não se relaciona ao risco de ser vítima de um crime, mas "no sentido de estar seguro em relação aos direitos que estão elencados nos incisos do próprio art. 5º." Ensina ainda que se trata de segurança contra as arbitrariedades do próprio Estado, "que encontra no art. 5º uma série de limitações que garantem a segurança do cidadão."

O art. 6º trata dos direitos sociais e assevera que "São direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o transporte, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição."

Humberto Barrionuevo Fabretti ensina que a "utilização da palavra segurança nesse dispositivo também é feita de maneira genérica, sem se relacionar diretamente à segurança em relação ao crime, mas sim no sentido de se garantir a todos os mesmos direitos sociais.".

Em se tratando de direitos fundamentais, eventuais restrições devem ocorrer de forma limitada (teoria dos limites dos limites). Lado outro, visando assegurar os direitos fundamentais, a proteção constitucional de cada direito fundamental deve observar o princípio da máxima efetividade das normas constitucionais, que consiste em dar a maior eficácia à norma, de forma que os direitos fundamentais sejam observados em sua plenitude.

No rol de direitos e garantias fundamentais, encontra-se o direito à vida; a proibição de tortura; a liberdade de expressão; a liberdade de consciência, crença e culto; a inviolabilidade da vida privada; a inviolabilidade domiciliar; a liberdade de informação; a liberdade de locomoção (direito de ir, vir e permanecer); de reunião; de propriedade; previsão das penas possíveis no Brasil; aqueles assegurados aos presos; a presunção de inocência; a previsão do direito ao devido processo legal, ampla defesa e contraditório; a vedação a provas ilícitas; mandados de criminalização, dentre outros.

Os mandados de criminalização consistem em comandos constitucionais que obriguem o legislador a criar determinados crimes que visem tutelar bens jurídicos de especial relevância.

O art. 5º da Constituição Federal prevê a punição para qualquer discriminação atentatória dos direitos e liberdades fundamentais (XLI); que o racismo constitui crime

inafiançável e imprescritível, sujeito à pena de reclusão, nos termos da lei (XLII); que a lei considerará crimes inafiançáveis e insuscetíveis de graça ou anistia a prática da tortura, o tráfico ilícito de entorpecentes e drogas afins, o terrorismo e os definidos como crimes hediondos, por eles respondendo os mandantes, os executores e os que, podendo evitá-los, omitirem-se (XLIII) e que constitui crime inafiançável e imprescritível a ação de grupos armados, civis ou militares, contra a ordem constitucional e o Estado Democrático (XLIV).

Trata-se dos mandados de criminalização expressos.

Lado outro, há os mandados de criminalização implícitos, os quais consistem na proteção de bens jurídicos tutelados constitucionalmente, todavia a Constituição não manda, expressamente, que o legislador crie determinado crime, mas em razão da interpretação da Constituição, é possível afirmar que devem ser criados crimes que visem tutelar os direitos e garantias fundamentais.

Pode-se citar como exemplo o crime de corrupção, na medida em que esse crime causa um dano social tão elevado que acaba por comprometer vários direitos fundamentais, como à vida, à saúde, à segurança, à educação, dentre outros.

Em vista do rol de direitos e garantias fundamentais, bem como os direitos sociais, é possível afirmar que a Constituição traz um plexo de direitos voltados para a segurança pública e individual, de forma que seja possível ao estado preservar a ordem pública, sem, no entanto, massacrar aqueles que a violam quando praticam crimes. Busca-se um ponto de equilíbrio entre o direito à segurança pública e os direitos e garantias fundamentais dos cidadãos de bem e daqueles que praticam crimes e venham a responder criminalmente e serem presos, em vista da dignidade da pessoa humana (art. 1º, III, da CF).

A segurança pública, além de ser um valor supremo, é um direito fundamental.

Os direitos e garantias fundamentais são cláusulas pétreas (art. 60, § 4º, IV, da CF) e não podem ser suprimidos da Constituição, sendo possível a alteração somente para aperfeiçoar e fortalecer o direito fundamental já previsto.

A segurança pública é reflexo do desenvolvimento do estado. Os problemas sociais, a precariedade e ausência da educação, saúde, moradia, trabalho e estrutura familiar refletem diretamente na segurança pública.

A segurança pública depende, ao mesmo tempo, de uma atuação positiva do estado, que assegure plenas e efetivas condições do exercício dos direitos sociais, bem como

de uma atuação negativa, consistente em não violar o direito à vida, à liberdade e à propriedade.

O policiamento ostensivo, de incumbência da Polícia Militar, consiste em uma atuação positiva do estado.

Segurança Pública é um conceito complexo, que envolve muito mais do que o policiamento ostensivo realizado pela Polícia Militar e, muitas vezes, a culpa da criminalidade recai sobre a Polícia Militar, que é mais um órgão "vítima" da falha de todo o sistema.

Pode-se dizer que eventuais falhas no policiamento realizado pela Polícia Militar é somente a pontinha do iceberg, encontrando-se submersos todos os problemas sociais mencionados, sobretudo o alto índice de desemprego, a precariedade e ausência de educação e de estrutura familiar.

A doutrina classifica os direitos fundamentais como de primeira, segunda, terceira, quarta e de quinta dimensão.

A primeira dimensão relaciona-se aos direitos civis e políticos, dos quais são titulares os indivíduos que podem se opor ao Estado. Trata-se de direito com conotação negativa, por exigir uma abstenção estatal. Relacionam-se aos direitos de liberdade.

A segunda dimensão são os direitos sociais, culturais e econômicos, os quais podem ser exigidos do Estado pelos seus titulares. Trata-se de direito com conotação positiva, por exigir uma atuação do Estado. Relacionam-se aos direitos de igualdade.

A terceira dimensão são os direitos de natureza transindividuais, que são aqueles que ultrapassam o interesse de uma pessoa e visam à coletividade, como o direito à paz e ao meio ambiente. Funda-se na solidariedade e na fraternidade.

A quarta dimensão decorre da globalização política e relaciona-se aos direitos da democracia, da informação e do pluralismo.

Pedro Lenza ensina que a quinta dimensão trata, para Bonavides, do direito à paz e que esta é "axioma da democracia participativa, ou, ainda, supremo direito da humanidade."

A segurança pública engloba as várias dimensões dos direitos fundamentais, mas pode ser caracterizada pela dimensão que trata do direito à paz, por ser este o fim buscado pela segurança pública.

Portanto, a segurança pública, além de ser um valor supremo, é um "supremo direito da humanidade" e um direito fundamental de terceira dimensão.

A prevenção e repressão ao crime fazem parte do conceito de segurança pública.

A prevenção consiste em todo o aparato estatal que assegura o cumprimento dos direitos individuais e sociais de todos e pela polícia é exercido através do policiamento ostensivo, que é incumbência da Polícia Militar, bem como pela Polícia Federal e Civil, quando investigam infrações penais e comprovam a autoria e materialidade, gerando um efeito preventivo futuro, ao possibilitar o funcionamento do sistema de Justiça Criminal e a punição de infratores, de forma que faça incutir na sociedade a ideia de que “o crime não compensa”.

A repressão ocorre quando a ordem pública é violada, com a prisão do infrator, pelas polícias Militar, Federal ou Civil, quando possível, e consequente apuração das infrações penais, exceto as militares, pelas polícias Federal e Civil.

A segurança pública é dever do Estado, direito e responsabilidade de todos. Logo, todas as pessoas, ainda que não pertençam a órgãos policiais, devem colaborar com a segurança pública e a Polícia Militar possui projetos de policiamento comunitário que aproximam a Instituição da sociedade e fortalecem a participação do povo na segurança pública.

Há várias formas da participação popular na segurança pública, como o Disque-Denúncia, cuja identidade do denunciante é mantida no anonimato; projetos de polícia comunitária, como a rede de vizinhos protegidos; reuniões comunitárias; Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência – PROERD; Programa Jovens Construindo a Cidadania – JCC, dentre outros.

O Brasil é um dos países mais violentos do mundo, com concentração de 11% dos homicídios do planeta.

No ano de 2017, houve registro de mais de 60.000 (sessenta mil) mortes violentas intencionais, o que engloba os crimes de homicídio, latrocínio, lesão corporal seguida de morte e mortes decorrentes de intervenção policial, o que representa uma taxa de mortalidade altíssima (30,8 a cada 100 mil habitantes).

O Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (2018), em razão de estudo desenvolvido pelo Ministério da Justiça, apontou as macrocausas para a violência letal: a) conflitos entre gangues e facções e as dinâmicas do tráfico de drogas; b) violência patrimonial; c) violência interpessoal; d) violência doméstica; e) ausência do Estado em determinados territórios urbanos; e f) conflitos entre policiais e cidadãos.

O Plano Nacional traz 11 (onze) objetivos e estratégias em prol da Segurança Pública, a saber: a) reduzir os homicídios e outros crimes violentos letais; b) reduzir todas as formas de violência contra a mulher, em especial as violências doméstica e sexual, e

aprimorar o atendimento nas instituições policiais; c) aprimorar a governança e a gestão das políticas, programas e projetos de segurança pública e defesa social; d) valorizar e assegurar condições de trabalho dignas aos profissionais de segurança pública e do sistema penitenciário; e) fortalecer o aparato de segurança e aumentar o controle de divisas, fronteiras, portos e aeroportos; f) ampliar o controle e o rastreamento de armas de fogo e munições; g) enfrentamento às estruturas do crime organizado; h) aprimorar os mecanismos de controle e prestação de contas da atividade policial; i) aprimorar a gestão e as condições do Sistema Prisional, visando eliminar a superlotação, garantir a separação dos detentos, nos termos da Lei de Execução Penal, e as condições mínimas para ressocialização com oportunidades educacionais, de qualificação profissional e de trabalho; j) aprimorar os mecanismos de prevenção e repressão aos crimes violentos patrimoniais; k) fortalecer a atuação dos Municípios nas ações de prevenção ao crime e à violência, sobretudo mediante ações de reorganização urbanística e de defesa social.

Nota-se, portanto, que a Segurança Pública é política de Estado e envolve todo o aparelho estatal, nos mais diversos ramos, desde a educação primária e estrutura familiar, base da sociedade (art. 226 da CF), perpassando pela saúde, moradia, emprego e outros direitos sociais, até chegar ao Direito Penal, momento em que é possível detectar que as políticas públicas, em regra, falharam.

A criação exacerbada de crimes (hipertrofia do direito punitivo criminal) e o uso constante do Direito Penal para reduzir a criminalidade só demonstra que o Estado não dá conta de cumprir os direitos sociais e individuais previstos na Constituição.

Os países mais desenvolvidos do mundo possuem alta qualidade na educação e forte base familiar, e esses são os caminhos para o progresso de uma nação.

Não se nega que aqueles que violam a ordem jurídica devem ser punidos com todo o rigor da lei, mas o ideal para qualquer sociedade é evitar a ocorrência do crime. A prevenção é a finalidade principal da segurança pública.

A sociedade costuma dizer que “bandido bom é bandido morto”; que “bandido tem que morrer”, mas a solução não é tão simples como parece. Matar bandidos, sem ser nos casos autorizados no ordenamento jurídico brasileiro (legítima defesa), configura pena de morte, o que é vedado pela Constituição Federal, salvo nos casos de guerra declarada e observado o devido processo legal. Bandidos devem ser punidos na forma da lei.

A corrupção e o tráfico de drogas são os principais crimes que abalam a segurança pública, por serem os “crimes mães”. Desses crimes nascem diversos outros (“crimes filhos”), como o roubo, o homicídio, a lesão corporal, o furto, a receptação, o estelionato.

Isso porque a corrupção desvia milhões e até bilhões de recursos públicos que seriam investidos nos direitos individuais e sociais. O tráfico de drogas, por sua vez, envolve organizações criminosas que coordenam e incentivam uma série de crimes.

Portanto, é necessário que haja políticas públicas efetivas de combate aos crimes de corrupção e ao crime organizado.

Por fim, a segurança pública visa ao bem-estar de todos, a paz social e alteração no comportamento de cada pessoa, de forma que possa andar pelas ruas tranquilamente; não ter muros nas casas, como ocorre em muitos países desenvolvidos; crianças brincarem tranquilamente pelas ruas, dentre outros fatores que permitam ao brasileiro viver sem medo e preocupações de ser vítima de crimes.

2- A NOÇÃO DE CRISE NO SENSO COMUM E NAS CIÊNCIAS SOCIAIS

Importada, ao que parece das ciências médicas, a ideia de crise começa a generalizar-se no âmbito das análises do social nos séculos XVII e xvni, período em que surge pela primeira vez a expressão crise económica. É contudo no século xix, com o apurar do sentido histórico e com o progresso das ciências sociais, assinalado sobretudo pela rotura epistemológica operada por Marx neste terreno, que a noção de crise adquire maior significado.

«A história é a incansável perturbadora, que introduz os desequilíbrios estruturais»

Poucas noções habitam hoje tão frequentemente as narrativas e as reflexões do senso comum sobre matérias históricas e sociais como a de crise. Crise económica, crise ministerial, crise de um partido político, crise do direito, crise de valores, crise do capitalismo, crise do socialismo... são certamente expressões com que facilmente topamos ao folhear um simples jornal diário.

Tal noção assume correntemente um significado aberto e mesmo ambíguo, tendendo normalmente a designar uma súbita, acidental e mais ou menos passageira rotura de harmonias e de equilíbrios mecânicos, a designar uma quebra de estabilidade e de uma certa normalidade que o senso comum atribui aos diversos objectos sociais. As explicações propostas para este tipo de situações assentam não raro num multiplicar de hipóteses mais ou menos simplistas, num apontar de causas ad hoc, e surgem normalmente no próprio instante da nomeação da crise.

Deste modo, jogando com a actualidade desta (ou com a actualidade de novos discursos, ainda que pretextados por acontecimentos remotos), jogando com o interesse suscitado por acontecimentos mais ou menos espectaculares que normalmente a evidenciam, intervindo a seu respeito e tomando posição, é possível a diversas entidades e aparelhos sociais intervenientes na conjuntura cultural produzir

efeitos de legitimação da sua posição, e, portanto, obter efeitos políticos. Ao revelarem-se ao senso comum local de conflitos de interesses materiais e simbólicos, as crises tendem pois a detonar imediatamente a produção de interpretações que afirmam, ou reafirmam, determinadas matrizes ideológicas, em ordem a garantir o reconhecimento social dos seus protagonistas. Tal regra não deixa no entanto completamente imunes os próprios agentes que se reclamam do campo das ciências sociais, jã que também estes não dispensam a produção de similares efeitos de reconhecimento social.

Este fato é aliás responsável pela recorrência de um certo ensaísmo marcado pela ânsia de responder de imediato aos acontecimentos de forma a obter um sucesso mundano só possível enquanto as coisas mexem, um ensaísmo que, no entanto, se vai esbatendo à medida que o tempo passa e que o próprio trabalho investido na produção de um discurso científico mais autêntico aumenta. A noção de crise não é pois apenas um momento privilegiado pelos discursos construídos no âmbito do senso comum, ou dos discursos científicos que de um modo imediato tentam influenciar e incorporar aqueles; ao contrário, aquela palavra pode também assinalar objectos teóricos específicos, construídos no interior das diversas áreas disciplinares que compõem o grande «continente» das ciências sociais. Vejam-se, e para citar só uns tantos exemplos actuais quase ao acaso, no terreno da ciência política a contribuição de Poulantzas , na esfera das ideologias a de Habermas2 , na da economia contemporânea Mendonça , na perspectiva da história do pensamento económico Robinson4 , ou numa óptica histórica global Amin Importada, ao que parece, das ciências médicas, a ideia de crise começa a generalizar-se no âmbito das análises do social nos século XVII e XVIII, período em que surge pela primeira vez a expressão crise económica .

É contudo no século XIX, com o apurar do sentido histórico e com o progresso das ciências sociais, assinalado sobretudo pela rotura epistemológica operada por Marx neste terreno, que a noção de crise adquire maior significado. Com efeito, é com Juglar que se inicia o reconhecimento sistemático de ciclos e crises económicas7 , mas é Marx quem pela primeira vez propõe uma abordagem teórica, ainda que dispersa e inacabada, desses fenómenos . Não cabe aqui uma exposição detalhada

da concepção marxista relativa às crises económicas, mas cabe assinalar que esta parte da verificação de que a história do capitalismo é marcada pela frequente e periódica produção de roturas, de bruscas desarticulações do equilíbrio global entre as esferas da produção e do consumo.

A causa de tais factos deve procurar-se, segundo Marx, na fisionomia própria das relações de produção capitalistas, que se definem, num primeiro momento, pela interdependência contraditória entre as diversas unidades de produção (interdependência essa que se manifesta e resolve na troca de mercadorias regulada através da concorrência pela lei do valor), e que se definem, num segundo momento, pela separação e contradição entre os produtores directos assalariados e os capitalistas detentores dos meios de produção e do produto resultante do trabalho daqueles. A primeira contradição institui a possibilidade formal da ocorrência de crises, na medida em que, sendo a propriedade dos meios de produção e a direcção do processo produtivo privados, nada garante a priori a compatibilização das decisões económicas tomadas pela miríade de agentes decisores. Podem assim ocorrer desajustamentos e acumulações de tensões ao nível de cada um dos mercados, tensões essas que tendem a repercutirse, através de uma espiral depressiva, ao conjunto da economia.

A segunda contradição institui a necessidade das crises. Ao aumentar continuamente a escala da produção em ordem à obtenção do máximo lucro possível, a classe capitalista pressiona constantemente a capacidade de consumo da classe assalariada no sentido da baixa, criando obstáculos crescentes ao processo de realização do produto social. Na impossibilidade de resolver essa virtual contradição mediante o aumento desmesurado do seu próprio consumo, ou mediante um ilimitado incremento dos novos investimentos (que se a curto prazo poderiam cobrir o défice da procura solvente a longo prazo aumentá-lo-iam), ela resolve-se periódica e necessariamente numa crise geral de sobreprodução, logo que um acontecimento fortuito catalise a impossibilidade de tudo continuar como antes. Neste sentido, as crises «são sempre soluções violentas e momentâneas das contradições existentes, violentas erupções que restabelecem por instantes o equilíbrio perturbado.» Uma vez construído nestes termos no interior da teoria económica do capitalismo, o conceito de crise não deixou

de surgir posteriormente no contexto de outras teorias regionais (falando-se assim de crise científica, de crise ideológica, de crise política. ..) e ainda, e no âmbito global da teoria do materialismo histórico, enquanto crise histórica. A recolocação e o desenvolvimento dessas novas noções de crise, não obstante a existência de certos traços comuns e de certas analogias formais, não pode iludir o facto de a não homología entre os diversos tipos de estrutura implicar uma definição individualizada e diferencial dos diversos tipos de crise, conforme adiante se procurará esclarecer.

3- DOUTRINA DE GERENCIAMENTO DE CRISES

Os procedimentos e técnicas policiais na área de segurança pública evoluem ao longo do tempo, em resposta às transformações observadas nas situações de risco que se apresentam à sociedade. Neste artigo, os autores discorrem sobre a evolução do conceito de "resolução" para "gestão", numa concepção mais abrangente de gerenciamento que envolve não apenas as forças policiais, mas diversos setores pertinentes, padronizando comando, procedimentos e terminologias de forma a garantir a interoperabilidade.

Ao longo dos anos, a segurança pública vem vivendo uma constante mudança de procedimentos na área de técnicas policiais, voltadas para o atendimento das mais diversas situações, obrigando, de imediato, a instituição policial a realizar o protocolo adequado para responder e solucionar a ocorrência com uma resposta satisfatória.

Situações desse tipo se instalam e se resolvem de acordo com diversos fatores, e portanto é necessário que a instituição policial seja qualificada com conhecimento atualizado das mais variadas técnicas de resolução de crises e tenha condições, no momento da ação, de minimizar possíveis falhas operacionais e logísticas que podem sempre ocorrer em razão das variáveis envolvidas.

A doutrina de gerenciamento de crises iniciou-se no Brasil através de trabalhos acadêmicos que foram de enorme importância para a disseminação dessa doutrina em âmbito nacional, tal como o trabalho apostilado do Delegado de Polícia Federal, Roberto das Chagas Monteiro, e posteriormente pela dissertação de mestrado do então capitão da Polícia Militar do Estado de São Paulo Wanderley Mascarenhas de Souza, um dos fundadores e à época comandante do Grupo de Ações Táticas Especiais (GATE), trabalho apresentado na conclusão do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO) I/1995.

Essa doutrina, trazida do FBI (*Federal Bureau of Investigations*, a Polícia Federal Americana) pelo pesquisador em 1995, abordava métodos de gestão de crises com reféns, ou seja, eventos policiais cujas circunstâncias possibilitavam a contenção, isolamento e a verbalização com os causadores (criminosos).

Também no ano de 1995 foi nomeada, por parte do Comando do Corpo de Bombeiros (CCB), responsável pelo Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Estado de São Paulo (CBPMESP) uma comissão incumbida de estudar e propor um Sistema de Comando e Operações (SiCOE).

Operações (SiCOE).

FIGURA 1: O Grupo de Ações Táticas Especiais (GATE) da PM do Estado de SP nos anos 1990 e seu comandante, o então capitão PM Mascarenhas (Foto: Arquivo pessoal dos autores).

Essa é a realidade em que a PMESP se apoia até o presente momento, pois todos os seus recursos doutrinários prescrevem que este é o procedimento correto: conter, isolar e estabelecer contato sem concessões (PMESP, 2013).

Quanto ao termo “gerenciamento de crises”, este manteve sua base no conceito de crises, logo, para Souza (1995), o gerenciamento de crises “é o processo de identificar, obter e aplicar os recursos necessários à antecipação, prevenção e resolução de uma crise”.

A atualização deste termo também ocorreu à PMESP, voltado para as ações policiais, novamente em 2013, no qual o conceito passou a ser ditado como: gerenciamento de crises é o "processo de identificar, obter e aplicar os recursos necessários à antecipação, prevenção e **gestão** de uma crise. **Os principais fundamentos desse gerenciamento são: preservar vidas e aplicar a lei;**" (PMESP, 2013) (grifos nossos).

A principal mudança nesse conceito é a alteração da palavra **resolução** por **gestão** e a inclusão no conceito dos objetivos do gerenciamento de crises definidos em 1995 (SOUZA, 1995).

A mudança do termo resolução por gestão, novamente, demonstra uma atualização da doutrina e um maior profissionalismo de seus agentes, pois há o entendimento de que não basta buscar resolver o problema que se apresenta, a crise, mas todo um sistema de gestão da mesma, logo, administrar da melhor maneira e com a maior eficiência possível, não apenas sendo eficaz.

Gerir a crise traz a ideia de trabalhar outros órgãos e meios para sua resolução, buscando outras opções e soluções para o que se apresenta, não residindo essa resolução unicamente nas mãos da polícia.

Acrescentar os objetivos diretamente no conceito de gerenciamento deixa clara a visão do que se busca e onde se almeja chegar, permitindo que em um único conceito entenda-se toda a filosofia até então empregada.

Esse se torna o cenário atual no que se refere a crises: busca trabalhar em sua gestão, adotando novos caminhos e apoio, contudo, ainda atuando nas consequências, com pouco foco na antecipação e prevenção, pois o gerenciamento, na prática, ocorre após instaurada a crise e não em seus momentos anteriores.

SISTEMA DE COMANDO E OPERAÇÕES E EMERGÊNCIAS – SICOE

O SiCOE foi instituído em 1995 pelo CBPMESP, sendo inspirado no *Incident Command System* (ICS), este por sua vez desenvolvido pelos Bombeiros da Califórnia, nos Estados Unidos da América (EUA) (PMESP, 2014).

Para sua atuação e implantação, o ICS é estruturado em cinco principais áreas funcionais: Comando, Operações, Planejamento, Logística e Finanças / Administração, podendo ainda existir uma sexta área, caso haja a necessidade de uso desse recurso: Inteligência/Investigações (NIMS, 2018).

SISTEMAS DE GERENCIAMENTO DE INCIDENTES

Até o presente momento, pode ser observado que o gerenciamento de crises se apresenta no estado de São Paulo tanto na atuação do CBPMESP como na atividade de policiamento em si.

A conclusão que se obtém é que as doutrinas e conceitos, mesmo que tenham sido atualizadas recentemente, nos anos de 2013 e 2014, ainda são baseadas na mesma estrutura de 1995, quer seja no gerenciamento de crises estabelecido pelo FBI, no passado, quanto ao ICS estabelecido pelos Bombeiros, na mesma data.

Ocorre que o FBI reconheceu que a doutrina de gerenciamento de crises não era capaz, por si só, de responder a alguns eventos como, por exemplo, o Incidente Policial conhecido como “Massacre de Columbine”, ocorrido na escola secundária Columbine, na cidade de Littleton, Colorado, EUA, em 20 de abril de 1999, quando dois atiradores ativos entraram na escola e deixaram um rastro de 13 mortos e 21 feridos.

Os agentes de segurança na ocasião seguiram os protocolos de um incidente com refém, adotando as medidas iniciais de conter o local, isolar o ponto crítico e estabelecer contato na tentativa de resolução pacífica da ocorrência, enquanto aguardavam a chegada das equipes da *Special Weapons And Tactics* (SWAT).

Todavia, em retrospectiva, Columbine poderia ser tudo, menos uma ocorrência de reféns. Mas estes eram os protocolos seguidos na ocasião.

Enquanto a polícia realizava a contenção e isolamento e aguardava do lado de fora a chegada das equipes da SWAT, os dois adolescentes, atiradores ativos, faziam suas vítimas livremente.

Os policiais fizeram o que eram treinados para fazer: conter, isolar e tentar contato com os causadores, mas em análises pós incidente, a polícia se encontrou em um paradoxo para definir se deveria agir rapidamente ou aguardar apoio, uma vez que em eventos dinâmicos de atiradores ativos, cada segundo perdido resulta em perda de vidas.

Buscando a atualização da ciência policial e o que existe de mais moderno no mundo, a seguir será abordado o sistema conhecido como gerenciamento de incidentes norte-americano, definindo alguns termos já apresentados, como o próprio termo **incidente**, e introduzindo outros termos relativamente novos à realidade nacional.

INCIDENTES E CRISES

Embora o termo já tenha aparecido em alguns momentos, o termo incidente vem sendo utilizado em lugar de crise, assim sendo, um incidente é “uma ocorrência, natural ou de causas humanas, que necessita de uma resposta para proteger a vida ou propriedade” (FEMA, 2017).

O incidente inclui qualquer evento que denote possiblidade de perigo de lesão à vida ou ao patrimônio, mesmo em evento programados ou qualquer tipo de desastre (FEMA, 2017).

Pode-se inferir, nesta linha de raciocínio, que crise é um incidente de gravidade diferenciada, impactante e não mera alteração do estado das coisas. Nesse caso, trata-se de uma circunstância crítica por ser uma mudança no cenário, mas com modificações abruptas.

Em suma, toda crise é um incidente, mas nem todo incidente é uma crise, conceito que pode ser mais bem visualizado na Figura 2 a seguir (SILVA, 2019).

FIGURA 2: Representação gráfica de "incidente" e "crise" (Fonte: SILVA, 2019).

Conforme declarado por Silva (2019), nem todo incidente será uma crise, pois o incidente pode tratar-se de ações ou eventos menores, que, se devidamente cuidados e observados, não culminarão em uma crise.

Na mesma seara, percebe-se que uma série de incidentes não tratados irão gerar uma crise, uma quebra da normalidade de forma abrupta, e em seu âmbito será um incidente mais gravoso, como um incidente complexo, crítico ou grave.

Definido o que são incidentes, uma nova fase pode ser alcançada e o termo crise ou evento será abandonado, adotando-se a nova terminologia para tratar das ações policiais e de defesa civil que se apresentarem.

INCIDENTES ESTÁTICOS E INCIDENTES DINÂMICOS

A distinção entre os incidentes policiais estáticos e os dinâmicos pode ter sua origem considerada após o incidente Columbine, que trouxe mudanças significativas nas TTP (*Tactics, Techniques and Procedures*, Planejamento e Procedimentos) adotados pelas polícias norte-americanas.

Por definição, podemos tratar incidentes policiais estáticos como eventos que se limitam a um espaço geográfico determinado que, por sua natureza, permitem a adoção das medidas iniciais de contenção e isolamento pela primeira força policial interventora, permitindo o acionamento das unidades especializadas sem que haja a necessidade de implementação imediata de uma alternativa tática para a sua solução.

Já os incidentes policiais dinâmicos são aqueles eventos cujos impactos não se limitam a um espaço geográfico determinado e, em razão de sua natureza, os atores envolvidos encontram-se em movimento, tornando difícil a adoção das medidas iniciais de contenção e isolamento, exigindo uma resposta imediata da primeira força policial interventora a fim de alcançar a cessação dos seus efeitos e, posteriormente, o acionamento das demais ações do Estado e outras organizações.

Como principais exemplos de incidentes dinâmicos da atualidade, temos os casos de **Atirador Ativo** (AA) e de **Múltiplos Ataques Coordenados** (MAC), que pelo seu grau de risco, complexidade, mobilidade, ameaça à vida e compressão de tempo exigem respostas iniciais imediatas, geralmente de unidades policiais comuns, sem equipamento ou treinamento especializado, como as de policiamento territorial, ou até mesmo de policiamento escolar ou de trânsito.

Nos dois casos citados, AA e MAC, a **motivação** para quem está cometendo a ação pode variar, seja uma vingança por ter sofrido *bullying* na escola, ou por ter sido demitido, ou passional ao ser traído, ou um surto psicótico, ou até mesmo um atentado terrorista por motivos políticos, étnicos ou religiosos. Mas o **objetivo** geralmente é o mesmo. **Matar ou ferir** o maior número possível de pessoas.

Por isso, o atirador ativo geralmente atua em locais com grande concentração de pessoas, como escolas, universidades, igrejas, parques, shows ou eventos do tipo, pois quer causar o maior número de vítimas que puder. E geralmente utiliza armas de fogo, mas pode também usar outras armas como facas ou machados, ou ainda empregar explosivos, fogo ou agentes químicos letais ou até mesmo utilizar veículos para atropelar pessoas.

Ao passo que na situação de AA um ou mais agressores agem em um local específico, no caso de MAC grupos de agressores atacam, geralmente ao mesmo tempo, em locais diferentes, para criar o máximo de impacto e confusão possíveis.

As prioridades das forças de segurança mudam nesses casos dinâmicos. Antes de cercar, isolar ou socorrer as pessoas, os primeiros agentes da lei que chegam ao local

devem **localizar e neutralizar** o atirador ativo, pois se ele não for contido, irá continuar matando.

No incidente dinâmico é necessária uma ação rápida e imediata, pois o desdobramento atrasado poderia gerar a morte ou lesões graves a pessoas inocentes (AGUILAR, 2017).

O incidente dinâmico pode se modificar para um incidente estático e o inverso também pode ocorrer. Diante disso, todo o sistema responsivo deve conhecer as providências e os protocolos de ação, atuando de forma célere e aproveitando da melhor forma possível os recursos disponíveis.

Conforme observado nos itens descritos anteriormente, os incidentes estáticos e dinâmicos podem ocorrer ao mesmo tempo e em diferentes locais, exigindo alta capacidade responsiva da polícia, sobretudo no processo de tomada de decisão e ne emprego de recursos humanos e materiais.

Entretanto, no Brasil não há uma metodologia adequada e eficiente de abordar os incidentes dinâmicos que possibilite uma resposta integrada por meio de um Comando Unificado, capaz de mobilizar os ativos operacionais do Estado com ultra velocidade, principalmente nos estágios iniciais de caos, que permita o efeito sinérgico desejado para mitigar a perda de vidas, estabilizar o incidente e evitar danos.

INCIDENTES CRÍTICOS E COMPLEXOS DE INCIDENTES

Uma ampla gama de incidentes ou operações tem a capacidade de se tornar um **incidente crítico**, incluindo comportamento antissocial ou crime de ódio, eventos pré-planejados ou incidentes internos.

Um incidente crítico é qualquer ocorrência que coloque vidas em risco, cause danos graves a patrimônio ou ao meio ambiente, cause impacto significativo na confiança da sociedade e, por conseguinte, na sensação de segurança, exigindo uma resposta célere de diversos órgãos e instituições com emprego conjugado de meios e gestão estratégica para sua resolução.

São **complexos de incidentes** "dois ou mais incidentes individuais localizados em uma mesma área geral e atribuídos a um único comandante de incidentes ou comando unificado" (FEMA, 2017).

NIMS / SNGI

Após uma série de incidentes ocorridos na década de 1970, a exemplo de incêndios no estado da Califórnia, os americanos se aprofundaram nos estudos sobre a eficiência e eficácia das respostas aos incidentes. Chegaram à conclusão que os problemas enfrentados eram menos relacionados à falta de recursos e mais ligados à falta de estrutura para gerenciamento dos eventos críticos.

Neste contexto, foi criado o *Incident Command System* (ICS), ou seja, um Sistema de Comando de Incidentes que visa oferecer ferramentas adequadas para atendimento de incidentes em camada local. Posteriormente, pós 11 de Setembro de 2001, verificou-se a necessidade de criar uma estrutura de apoio político- estratégico acima das camadas locais que pudesse apoiar os incidentes em terra, gerenciados pelo ICS. De tal necessidade formou-se um conjunto que incorporou o ICS à sua estrutura, denominado de NIMS (*National Incident Management System*, ou Sistema Nacional de Gerenciamento de Incidentes, em tradução livre).

Assim, podemos conceituar o NIMS como um sistema de gerenciamento de incidentes em nível nacional que orienta todos os níveis de governo, ONGs e setor privado a trabalhar em conjunto para prevenir, proteger, mitigar, responder e recuperar-se de incidentes, ofertando aos participantes um vocabulário comum, sistemas e processos compartilhados para obtenção dos recursos necessários para a correta atuação (FEMA, 2017).

Este Sistema Nacional de Gerenciamento de Incidentes (SNGI) é justamente o conjunto de princípios, métodos e estratégias que podem ser utilizados por comandantes de incidentes locais, estaduais, federais, bem como pelo setor privado e ONGs.

O primeiro aspecto a ser abrangido é o **princípio da padronização**, que promove a interoperacionalidade de estruturas e procedimentos a fim de que os recursos

humanos envolvidos no incidente trabalhem em conjunto, proporcionando a coesão dos vários órgãos, incluindo também a característica de utilizar uma **terminologia comum**, possibilitando uma comunicação eficaz.

É possível observar que a alocação de recursos, busca pela eficiência e cooperação interagências iniciou-se em 2004 após os eventos narrados, em que a falta de coordenação e autoridade sólidas provocaram nítidos prejuízos (em diversas esferas da sociedade).

Contudo o trabalho não é e nem pretende ser atemporal, por isso mesmo alguns eventos mostraram falhas do NIMS e o documento publicado em 2004 foi revisado em 2008 e sua última versão é de outubro de 2017.

Em linhas gerais, os eventos ocorridos nos EUA determinaram uma atualização na doutrina conhecida nacionalmente como NIMS. Assim, alarga o conceito de crises para o aspecto preventivo mais amplo e deixa de ser uma resposta específica da polícia (SOUZA, 1995). Na verdade, mostra que o incidente deve ser enfrentado pelo Estado com apoio de seus entes e da sociedade.

Com a ideia de integração, mais uma vez recorrendo à doutrina da Academia Nacional do FBI para atualizar a realidade contemporânea, “a administração de crise requer um conjunto de medidas para identificar, adquirir e planejar o uso dos recursos necessários para prever, prevenir e/ou solucionar uma ameaça ou incidente específico” (MARIN, 2009).

De acordo com MARIN, para o FBI inúmeros organismos públicos são envolvidos na “administração de consequências”, conceituada como o “conjunto de medidas para proteger a saúde e a segurança públicas, restabelecer serviços essenciais e fornecer auxílio de emergência a indivíduos, empresas e governos afetados pelos efeitos do incidente crítico” (MARIN, 2009).

Isso posto, o **conceito de crise** deixa de ser utilizado, optando-se por utilizar o termo **incidente**, que traz consigo um espectro preventivo mais amplo (FEMA, 2017),

ou seja, quem age e se prepara apenas para crises, emergências ou desastres, está fadado ao fracasso, pois desconsidera massivos trabalhos preventivos.

Em outubro de 2017, a FEMA publicou a 3ª Edição do NIMS, suprimindo o termo crise e consolidando o termo incidente em seu glossário.

Cabe salientar que incidentes como os ataques em Mumbai (2008) e Paris (2015) também serviram de estudo de caso para embasar novas posturas dentro da ciência policial.

O NIMS deve ser atualizado constantemente, já passou por adequações e está em sua terceira versão. Da mesma forma, é passível de novas atualizações com base na experiência das pessoas envolvidas em um incidente.

O que não deve mudar é o objetivo central do Sistema: proteção aos direitos fundamentais em seu maior espectro preventivo, por meio de uma adequada integração e unidade de esforço entre as diversas agências, com a finalidade de gerenciar incidentes com menor risco e maior eficiência e eficácia possíveis, garantindo-se objetivos comuns sem supressão da autoridade dos diversos órgãos envolvidos.

Os objetivos sempre serão os mesmos, a supremacia do interesse público e sua disponibilidade, buscando-se a proteção antes mesmos de serem lesados, por meio de análise de ameaças emergentes e futuras.

NIMS é	NIMS não é
• Uma abordagem abrangente, em todo o país, sistemática para o gerenciamento de incidentes, incluindo o comando e coordenação de incidentes, gerenciamento de recursos e gerenciamento de informações	• Somente o ICS • Aplicável somente a certos respondedores de emergência • Um sistema estático
• Um conjunto de conceitos e princípios para todas as ameaças, perigos e eventos em todas as áreas da missão (Prevenção, Proteção, Mitigação, Resposta, Recuperação)	• Um plano de resposta
• Escalável, flexível e adaptável; usado para todos os incidentes, desde o dia-a-dia até a grande escala	• Usado somente durante incidentes em grande escala
• Procedimentos padrão de gerenciamento de recursos que permitem a coordenação entre diferentes jurisdições ou organizações	• Um sistema de pedidos de recursos
• Princípios essenciais para comunicação e gerenciamento de informações	• Um plano de comunicação

TABELA 1: Demonstrativo do que é e o que não é NIMS (Fonte: FEMA, 2017. Tradução dos autores).

PRINCÍPIOS DO NIMS

Os princípios são aqueles que darão a base à aplicação do NIMS e são de imprescindível observação. Graças aos princípios é que foi possível a evolução e correta aplicação, em âmbito nacional, de todo o sistema:

- **Flexibilidade**: a estrutura organizacional e metodologia do NIMS permite encaixe para todos os tipos de incidentes, dos mais simples aos mais complexos, independente da natureza;
- **Padronização**: a padronização de métodos, estruturas e termos permite a interoperabilidade da força responsiva entre várias agências envolvidas, nãohavendo perda de tempo em desencontros doutrinários ou terminológicos quando vidas estão em jogo;
- **Unidade de Esforço**: descreve a convergência de esforços, a fim de atingir a intenção do Comandante do Incidente mensurada a partir dos objetivos e do estado final desejado da missão, ou seja, todos buscam a um objetivo comum, identificado pelo comandante, sobre o que precisa ser feito.

CARACTERÍSTICAS DO NIMS

Entende-se que as organizações envolvidas no gerenciamento de incidentes variam em suas autoridades, estruturas, capacidade de comunicação, protocolos, procedimentos, entre outros fatores. A ideia central do NIMS é fornecer um quadro comum padronizado para integrar as diversas capacidades envolvidas com o propósito de encontrar objetivos, metas, métricas e indicadores comuns.

Assim, o NIMS é composto de 14 características para sua aplicação: Terminologia Comum; Estabelecimento e Transferência de Comando; Organização Modular; Comando Unificado; Gerenciamento por Objetivos; Cadeia de Comando e Unidade de Comando; Planejamento de Ação de Incidentes; Responsabilidade; Alcance de Controle Manejável; Despacho/Implantação; Instalações e Locais de Intervenção; Gerenciamento Integral de Recursos; Comunicações Integradas; e Gerenciamento de Informações e Inteligência (FEMA, 2017).

EOC / COE

A estrutura de um EOC (*Emergency Operations Center*, Centro de Operações de Emergência) pode variar amplamente a depender das circunstâncias, autoridade de maior pertinência temática, demais órgãos participantes, recursos e instalações, mas certamente o objetivo da missão deve preponderar em sua estrutura.

Em um Centro de Operações de Emergência (COE), ou EOC, são fornecidos o gerenciamento de informações, alocação de recursos e rastreamento e/ou suporte de planejamento avançado para o pessoal em cena ou em outros EOCs (por exemplo, um centro de estado que suporta um centro local); assim, pode ser considerada como uma camada supra-incidental em atuação local.

Para ser adotada, uma excelente estrutura que proporciona eficiência baseia-se no paralelismo das formas entre a camada supra-incidentes (EOC) e a camada incidental (ICS) que é a estrutura denominada pelo NIMS de ICS ou *ICS-like Structure*, a saber:

- **Diretor do EOC:** é o “indivíduo que dirige o time que trabalha em um EOC quando ele é ativado” (FEMA, 2017);

- **Oficial de Relações Públicas:** é o membro chave das organizações EOC e ICS, atua aconselhando o Comandante do Incidente, o Comando Unificado ou o diretor do EOC e, também, observa as informações públicas relacionadas ao incidente e demais informações de mídia, além de elaborar as respostas para a imprensa (FEMA, 2017);

- **Seção de Operações:** seu efetivo planeja e realiza as operações táticas para alcançar os objetivos do incidente que, geralmente, são salvar vidas, reduzir o risco imediato, proteger a propriedade e o meio ambiente, retomar o controle da situação e normalizar as operações (FEMA, 2017);

- **Planejamento**: a equipe dessa seção coleta, avalia e divulga informações da situação do incidente ao comandante e pessoal envolvido através de relatórios, *status* e informações da situação, dessa forma facilitando o processo de planejamento das ações de incidentes (FEMA, 2017);

- **Seção de Logística**: o efetivo dessa seção trabalha no suporte e serviços para os envolvidos no incidente, de forma efetiva e eficiente, fornecendo instalações, segurança, combustível, alimentação, comunicação e tecnologia da informação (TI), além de serviço médicos (FEMA, 2017);

- **Seção de Finanças/Administração**: será estabelecida quando o incidente envolver serviços financeiros e de suporte administrativo específico para a cena do incidente, cabendo a essa seção o controle de horas do pessoal envolvido e negociação de aluguéis e contratos de fornecedores de recursos para a gestão do incidente (FEMA, 2017).

FIGURA 3: Um Centro de Operações de Emergência em funcionamento (Foto: Arquivo pessoal dos autores).

Procuramos comprovar a necessidade de atualização padronizada de um **Sistema de Gerenciamento de Incidentes e Crises** para a realidade brasileira, respeitando os níveis de aplicabilidade da metodologia do ICS e do NIMS.

Entretanto, ressaltamos que deve ser evitada a terminologia em outras línguas, que não seja em português, para facilitar o entendimento e padronização em nosso país.

Por isto, consideramos que apesar do termo “crise” ter sido excluído do NIMS na versão de 2017, por razões de padronização, nos Estados Unidos, mantivemos o termo “crise” neste trabalho, para que haja um maior entendimento e aceitação da atualização por parte daqueles que já conhecem e aplicam o Gerenciamento de Crises, no Brasil, e facilitar uma transição no futuro, além do que, tecnicamente, incidente e crise são coisas diferentes.

FIGURA 4: O GATE da PMESP com um tomador de reféns detido em 2018 (Foto: Arquivo pessoal dos autores).

Não é aceitável que as Instituições de Segurança Pública aguardem por incidentes ainda mais graves para provocar uma mudança já existente no mundo. Pelos motivos expostos neste trabalho, a mudança será bem-vinda não só ao estado de São Paulo, mas ao Brasil, podendo gerar um processo futuro de confecção de um **Sistema Nacional de Gerenciamento de Incidentes**, como foi o caso dos Estados Unidos.

O atendimento de ocorrências de Atirador Ativo é um exemplo de como os protocolos precisam ser revistos e atualizados. Conter, isolar e negociar, ao invés de localizar e neutralizar o atirador ativo, rapidamente, são medidas que podem significar a morte de mais pessoas inocentes.

Além das responsabilidades do Estado no atendimento de casos de Atirador Ativo, pelas forças de segurança, também é responsabilidades do governo criar normas e divulgar informações para a população em geral preparar-se para eventos de Atirador Ativo.

Gerenciamento de Incidentes e Crises não é apenas uma responsabilidade das forças de segurança, da polícia, ou das Secretarias de Segurança Pública Estaduais. Vários

órgãos e instituições, públicas e privadas, estão envolvidos, direta ou indiretamente, nesse processo. O Comando Unificado e atuação entre agências é essencial.

Já temos estruturas no Brasil que podem ser utilizadas para simplificar e agilizar estas mudanças necessárias. Nosso Sistema de Proteção e Defesa Civil, da Secretaria Nacional de Proteção e Defesa Civil do Ministério do Desenvolvimento Regional, através da Política Nacional de Proteção e Defesa Civil, regula, utilizando leis, decretos e normas, a prevenção e tratamento durante e após desastres naturais, organizando a atuação da administração pública nos níveis federal, estadual e municipal.

Portanto, por que não aproveitar toda esta estrutura já existente para, de forma planejada e organizada, adicionar incidentes e crises policiais ao Sistema de Proteção e Defesa Civil, criando assim um **Sistema Nacional de Gerenciamento de Incidentes**, tanto no campo da Defesa Civil quando no campo das ocorrências de gravidade na área de Segurança Pública?

Baseados nos princípios apresentados e com a capacidade dos homens e mulheres de boa vontade que trabalham diuturnamente nos órgãos de Segurança Pública do Brasil, acreditamos que o modelo de Integração e Gerenciamento de Incidentes aqui apresentado irá auxiliar muito a gestão de situações de maior gravidade e complexidade, salvando vidas e aplicando a lei.

4- ALTERNATIVAS TÁTICAS DE NEGOCIAÇÃO

As táticas de negociação têm sido sistematicamente estudadas no Clube de Negociadores, com o objetivo de ser produzido um grande repositório, com indicações de uso, efeitos desejados, exemplos práticos e como neutralizá-las. Como Fruto desses debates, verificamos que a expressão correta a ser utilizada é o de “Táticas PARA negociação”, pois algumas táticas foram originadas ou pertencem a outros contextos, como é o caso da tática do “policial bom e policial mau”, mas podem ser perfeitamente utilizadas em negociações. Vamos utilizar o termo Tática de Negociação, ao longo do artigo, para que as ferramentas de busca da Internet indexem melhor o termo.

Diferença entre tática e estratégia

A primeira diferenciação que deve ser ressaltada, é entre os conceitos de tática e estratégia.

O vocábulo tática teve sua origem na Grécia Antiga, significando inicialmente “a arte de manobrar tropas”, sendo componente de uma estratégia e tendo a finalidade de atingir uma meta desejada.

O primeiro estudioso sobre o tema foi Clausewitz, em sua obra intitulada “da Guerra”. Nessa extensa obra, Clausewitz definiu primeiramente o conceito de Embate, ou batalha, como um ato individual, completo em si mesmo. A Tática foi definida como a arte de usar as forças armadas em embates. Ou seja, tática é como organizamos cada uma das batalhas. E definiu também estratégia, como a arte de usar embates para alcançar os objetivos da Guerra. Vamos ver de outra forma: o desembarque da Normandia, quando os aliados desembarcaram na França, por exemplo, foi uma Batalha, dentro do contexto da segunda Guerra Mundial.

Decidir como seria o movimento de tropas, com uso de paraquedistas, fuzileiros navais e o emprego de aviões, durante o desembarque, seria um exemplo de tática. A Estratégia utilizada pelos aliados na Segunda Guerra, por sua vez, foi uma coisa mais

ampla, envolvendo diversas batalhas, em relação às quais a batalha do Desembarque da Normandia foi apenas uma parte.

Se fizermos um paralelo com o contexto da negociação, podemos dizer que Estratégia de Negociação é a “Arte de preparar e combinar eventos e recursos, no tempo e no espaço, para atingir determinados propósitos e interesses”. Enquanto tática seria “a combinação de técnicas de negociação, durante uma interação ou contato”, considerando técnica como o conjunto de processos utilizados para obter certo resultado.

Sobre as Táticas de Negociação

As táticas de negociação utilizadas podem ser empregadas de forma natural, a partir de nosso estilo para lidar com conflitos.

O estilo para lidar com conflitos é baseado no grau de assertividade e de cooperatividade empregados ao enfrentarmos um conflito, sendo por nós utilizado muitas vezes inconscientemente, influenciando nosso comportamento sem nos darmos conta. Esse estilo será um dos principais responsáveis por escolhermos uma ou outra tática.

As táticas são também encontradas entre as boas práticas, que são as técnicas e comportamentos que provaram ser responsáveis pelos melhores resultados no ambiente de negociação, ao longo do tempo. Algumas dessas técnicas foram transformadas em habilidades, desenvolvidas nos treinamentos do Clube de Negociadores, como linguagem preparatória, questionamentos e audição ativa.

Outras técnicas são aplicadas por meio de princípios consagrados, como o de separar pessoas de problemas; o de focar em interesses, não em posições; ou o de desenvolver alternativas antes da negociação. As boas práticas são éticas, buscam os interesses de todas as partes envolvidas, têm o comprometimento de todos na busca de uma solução, e existe o livre compartilhamento de informações.

Mas existem algumas práticas que não produzem tão bons resultados, mas podem ser aceitáveis em certas circunstâncias. Vejamos o caso em que um negociador recebe

uma oferta de abertura, mas não realiza uma contraoferta, simplesmente reclama que ela está fora de seu orçamento. O conjunto de técnicas e habilidades envolvidas para implementar essa prática pode ser chamado de tática de Ausência de Demanda. Em certas circunstâncias, esse comportamento pode ser realmente efetivo e levar a outra parte a diminuir consideravelmente sua oferta inicial.

Sobre os truques

No outro extremo estão os truques, que normalmente são considerados desprezíveis e antiéticos, por induzir as pessoas ao erro ou levá-las a adotar comportamentos contrários a seus interesses. É o caso das táticas de **Ameaças** ou do Policial Bom e Policial Mau, que se valem da situação de fragilidade ou instabilidade emocional de uma das partes, para induzi-la a aceitar condições que normalmente rejeitaria. Quando os truques são descobertos, costumam afetar severamente ou até mesmo interromper o processo de negociação. Por outro lado, quando conduzidos com habilidade, podem gerar resultados importantes para quem os aplica, sendo isso o que torna tentadora sua aplicação.
Tendemos a utilizar os truques quando nosso poder de influência é menor do que o da outra parte, pois temos pouco a perder. Somos tentados a utilizar mentiras e blefes, por exemplo, para fazer a outra parte pensar que temos mais poder do que realmente temos. Isso ocorre pela percepção de que se o truque for descoberto, causaria menos prejuízo do que o resultado de uma negociação conduzida com pouco poder de influência.

A identificação de um truque não é fácil, porque depende da intencionalidade da parte que o aplica. A menos que o truque seja acompanhado de elementos que o comprovem, é difícil que as pessoas reconheçam que tiveram a intenção de utilizá-lo. De forma geral, deve-se buscar inconsistências entre atos e palavras, pesquisar sobre o perfil do outro negociador e procurar desenvolver uma relação de confiança antes de negociações importantes.

Classificando as táticas de negociação

As táticas de negociação, portanto, podem ser aplicadas em um amplo espectro, variando desde truques sujos, passando pelas práticas questionáveis, ou até mesmo as consideradas como boas práticas.

O uso de táticas também está relacionado ao risco. Quanto mais próximas estiverem das boas práticas, menor o risco para os relacionamentos e para o resultado da negociação. Quando mais próximas dos truques, maior a probabilidade de comprometerem essas duas importantes variáreis.

As ameaças como truque são altamente reprováveis, se bem que em algumas culturas, como a árabe, elas podem ser aceitáveis. O ultimatum pode ser aceitável na maioria das negociações, e não compromete a negociação caso seja descoberto. Enquanto o pedido de um tempo é visto como perfeitamente normal e desejável em muitos casos, podendo ser utilizado para esfriar os ânimos ou para que uma das partes possa pensar sobre uma proposta.

Camuflando as táticas de negociação

Pode ser difícil descobrir quando alguém utiliza uma tática, pois algumas delas podem se parecer com um comportamento normal ou até mesmo com uma boa prática. Como ocorre quando alguém diz que está no limite do que pode gastar em uma negociação, por exemplo. Determinados comportamentos podem não ser táticas, mas sim comportamentos naturais decorrentes da falta de habilidade de uma das partes, como ocorre quando uma pessoa perdeu verdadeiramente o controle emocional e passa a fazer ataques pessoais à outra parte.

Como muitos comportamentos considerados normais podem ser na realidade uma tática, devemos ter cuidado para que não sejam interpretados como um truque para enganar a outra parte. Truques não são aceitáveis quando descobertos e abalam fortemente a expectativa e a confiança depositada na outra parte. Outras táticas, por sua vez, sim são aceitáveis, mas também de alguma forma podem afetar a confiança construída entre as partes.

A interpretação sobre se um comportamento é natural ou faz parte de uma tática depende da cultura, do perfil e da experiência de cada negociador. Devemos lembrar que o que a outra parte pensa sobre nós, ao utilizarmos determinado comportamento, tem mais influência em relação ao efeito desse comportamento, do que nossa intenção original ao utilizá-lo. Dessa forma, considere a possibilidade de justificar determinados comportamentos para a outra parte, a fim de que não sejam confundidos com truques, evitando assim interpretações errôneas e mantendo a confiança no relacionamento.

Usando as táticas de negociação

As táticas de negociação podem ainda ser utilizadas isoladamente ou em combinação com outras. Mas essa combinação pode transformar uma boa prática, em tática de efetividade questionável. A tática do ultimatum, por exemplo, pode ser utilizada juntamente com a de advertência, produzindo um bom resultado na negociação. Mas se for combinada com a tática da ameaça ou com a agressividade, pode produzir efeito contrário na outra parte, por ela se sentir desrespeitada e acuada.

As táticas de negociação, independentemente de serem truques ou boas práticas, podem ser efetivas e trazer os resultados esperados a quem as aplica, o problema são as consequências, caso um truque venha a ser descoberto ou se a outra parte se sentir enganada pelo uso de uma prática questionável.

Siga estes conselhos para o correto uso das táticas de negociação:

1. Utilize táticas consideradas como boas práticas, adaptadas a cada situação
2. Evite o uso de truques que induzam a outra parte ao erro ou a agir contra seus interesses
3. Esteja atento aos riscos decorrentes da utilização de cada tática
4. Utilize as táticas juntamente com o uso adequado das habilidades técnicas e interpessoais.

5- TÉCNICAS NÃO LETAIS

Toda vez que se inicia uma rebelião em presídio, lembra-se do lamentável fato ocorrido no ano de 1992, no antigo complexo penitenciário do Carandiru, onde uma briga de presos no Pavilhão 9 que inicialmente parecia ser apenas mais um tumulto no local, tomou caminhos desastrosos e após uma intervenção policial o saldo foi de mais de 100 mortes, episódio que ficou conhecido como “O Massacre do Carandiru”.

Diante deste fato, e de tantos outros, onde a obrigatoriedade do uso da força pelo Estado, para conter algum tipo de distúrbio em unidade prisional, acabou em morte de detentos, a sociedade civil e os organismos de proteção aos direitos humanos, cobraram uma resposta quanto à verdadeira necessidade da utilização de armamentos letais para o combate a este tipo de intempérie, começando a surgir então, constantemente à utilização das tecnologias não letais, que vem se aperfeiçoando cada vez ao longo dos últimos anos.

Cabe destacar aqui que cada vez mais tem se atido a questão de como estabelecer parâmetros acerca da utilização de armas pelas policias, e sabiamente a Organização das Nações Unidas – ONU elaborou um documento denominado Princípios Básicos sobre o Uso da Força e Armas de Fogo (P.B.U.F.A.F.) elaborado no Oitavo Congresso das Nações Unidas sobre a Prevenção do Crime e o Tratamento dos Infratores, realizado em Havana, Cuba, de 27 de agosto a 7 de setembro de 1990, vejamos:

“[...] os policiais, no exercício das suas funções, devem, na medida do possível, recorrer a meios não violentos antes de utilizarem a força ou armas de fogo. Só poderão recorrer à força ou a armas de fogo se outros meios se mostrarem ineficazes ou não permitirem alcançar o resultado desejado. Paralelamente instrumentos de controle das polícias são instituídos, a exemplo de ouvidorias, julgamentos de policiais militares em tribunais civis, cursos de direitos humanos, empregos de armas não letais e reformas curriculares”. Disponível em www..forumseguranca.org.br/artigos/uso-nao-letal-da-forca-na-acao-policial, acessado em 30/06/2010.

Destaquemos que mesmo não se tratando de um tratado, o documento elaborado no oitavo congresso da ONU em Havana tem como escopo principal fornecer normas orientadoras aos Estados-membros na tarefa de assegurar e promover o papel

adequado dos encarregados da aplicação da lei, reconhecendo a importância e a complexidade do trabalho destes, frisando seu papel importante na preservação da vida.

Observemos assim, que antes de usar a arma de fogo, o policial ou o agente do presídio, conforme o caso deverá dispor de todos os outros meios que estiverem ao seu alcance, inclusive utilizando as tecnologias não-letais e somente se estes se mostrarem ineficazes é que poderá fazer uso da arma de fogo.

Podemos dizer então que o principal fator da substituição das armas letais por equipamentos de técnicas e tecnologias não-letais é o fato de se buscar uma conscientização entre os profissionais da Segurança Pública em geral, especificamente aqui o agente de presídio, de que a utilização de outros mecanismos para conter as intempéries do dia a dia desta profissão é tão eficaz quanto à utilização das armas letais, mas possui uma diferença essencial, prioriza a preservação do bem maior, a vida!

DESENVOLVIMENTO

No decurso do tempo, as civilizações procuraram criar meios para a proteção e defesa de seus direitos, sendo criadas então diversas instituições, são as forças de segurança pública, tendo como objetivo a proteção e garantia dos direitos individuais e coletivos.

De plano, para refletirmos um pouco sobre a função das forças de segurança estatal, mister se faz mencionar aqui alguns autores citados por Wilquerson Felizardo Sandes, em seu artigo Uso não-letal da força na ação policial: formação, tecnologia e intervenção governamental, vejamos:

Segundo Elias (1994), a necessidade de uma sociedade constituir instrumentos de controle para sua proteção conduz à construção de um monopólio de força, centrado na figura do Estado. Este, através de seus agentes, regula a conduta social de maneira uniforme e estável em espaços pacificados, que normalmente estão livres de atos de violência. Ao mesmo tempo em que o Estado protege o indivíduo, força-o a reprimir em si qualquer impulso emocional para cometer violência contra outras pessoas. Na perspectiva de Foucault (1991), a sociedade recorre a uma série de instrumentos de controle social para adestrar o indivíduo, tornando-o submisso e controlável – “corpos

dóceis". Para evitar atitudes inconvenientes no sistema, cada corpo é classificado e controlado em locais heterogêneos, como colégios e organizações, recebendo uma localização funcional, um cadastro, e tarefas específicas. O controle da atividade do indivíduo é realizado através de horários, ritmos, programas, atitudes e gestos. Em qualquer sociedade o corpo está preso ao interior de poderes que lhe impõem limitações, proibições e obrigações, por uma série de recursos disciplinadores, como vigilância, coerção e controle.

Observando os dizeres de Foucault, percebemos que a área prisional é exatamente isso, ou seja, temos o controle do indivíduo realizado através de horários, ritmos, programas, atitudes e gestos, ocorrendo alguns casos em que certos seres tendem a desrespeitar estas normas, momento então que a força policial do Estado, nesse caso os agentes de presídios, terão que atuar para manter a ordem e disciplina do local.

Na atuação destes agentes, por diversas vezes a força terá que ser utilizada, sendo que em tempos remotos, em casos extremos, as tropas de choque eram acionadas para intervir de posse de armas letais, sujeitando à ação a ocorrência de muitas baixas de vidas humanas.

Notemos que estamos regidos por um Estado Democrático de Direito, garantido por nossa Constituição Federal de 1988, tendo a atuação das forças policiais sido regulada pelo artigo 144 da mesma, onde temos que a Segurança Pública é direito de todos e dever do Estado, vejamos:

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

I - polícia federal;

II - polícia rodoviária federal;

III - polícia ferroviária federal;

IV - policias civis;

V - policias militares e corpos de bombeiros militares.

Temos então elencados aí os integrantes das Forças de Segurança Pública, e mesmo não estando elencado expressamente, o agente de presídio tão é um colaborador desta, exercendo de fato uma atividade policial no desenvolver de suas atribuições diárias, coibindo as ações de organizações criminosas e combatendo os tumultos diários das unidades prisionais.

Ressaltemos que o termo polícia abrange ainda uma vasta gama de atividades estatais, conforme De Freitas, 1987, vejamos:

Segundo De Freitas (1987), o termo polícia abrange a atividade estatal voltada para a defesa dos interesses da coletividade concernentes à tranqüilidade, segurança e salubridade pública. É o poder assegurado por lei ao Estado para defesa do interesse coletivo, condicionando ou restringindo o uso e gozo de direitos individuais que afetem o bem-estar social em um sentido mais amplo. No Brasil, a expressão Poder de Polícia teve seu primeiro conceito no Código Tributário Nacional.

Temos então, a efetivação de mais uma força para auxiliar as forças de segurança, os agentes de presídio, que passaram a ser responsáveis pelas ações de contenção imediata destes tumultos, sendo, no entanto, capacitados desde o início para terem suas atuações voltadas para o uso das tecnologias não-letais, visto que seu contato é muito direito com multidões em tumulto e a utilização de forças letais poderia ter resultados catastróficos.

A ATIVIDADE DO AGENTE PRISIONAL E O USO DA FORÇA NÃO-LETAL

A atividade do agente de presídio, e o conseqüente uso da força têm amparo legal, sendo que esta deverá ser usada para manter o controle social e garantir as medidas imperativas da administração, vejamos os dizeres de Wilquerson Felizardo Sandes, *in verbis:*

Ao policial é atribuído o poder de polícia, legitimado pelo Estado para manter o controle social. Este poder é a imposição coativa das medidas adotadas pela administração do Estado, sendo ato imperativo e obrigatório ao seu destinatário, e quando este opõe resistência, admite-se até o uso da força pública para o seu cumprimento, inclusive aplicando as medidas punitivas que a lei indique. O poder não é ilimitado, suas barreiras e limites são, entre outros, os direitos dos cidadãos no regime democrático,

as prerrogativas individuais e as liberdades públicas garantidas pela Constituição. O poder de polícia deixa de ser exercido com legalidade quando ultrapassa os limites impostos pela lei, tornando-se uma arbitrariedade (Lazzarini, 2001).

Estando amparado para o uso da força quando necessário, o agente utilizando o poder de polícia estatal coíbe diversas afrontas ao patrimônio público causadas pelos internos e ainda garante a cumprimento das normas da unidade, devendo cuidar para o exercício não ser realizado fora da legalidade, tornando-se nestes casos uma arbitrariedade.

Com o exercício dentro da legalidade, as operações penitenciárias realizadas por estes servidores, buscam a efetiva solução do problema, e para isso os meios utilizados atualmente são as técnicas e tecnologias não-letais, com o emprego de diversos materiais como munições de borracha e granadas de gás de pimenta e lacrimogêneo, além de espargidores de pimenta.

Observemos que muitos estudiosos humanistas têm criticado a utilização destes materiais, por acharem que estes meios ferem de alguma maneira a dignidade dos internos, no entanto, o que deve ser ressaltado é que estes materiais são utilizados por profissionais capacitados e treinados para este uso, sendo que a utilização ocorre ainda para conter situações que estão fugindo da normalidade e infringindo a normas da unidade.

Observemos que a utilização dos materiais não-letais é realizada exatamente com o fim de preservar a vida daquele contra quem a ação será direcionada, tendo em vista que são meios escalonados e proporcionais e se utilizados dentro das recomendações são não-letais.

Destaquemos que a ONU também se pronunciou acerca dos meios de atuação dos funcionários encarregados pelo cumprimento da legislação, vejamos o que a Resolução nº 36/169 destaca, citada por Wilquerson Felizardo Sandes, em seu artigo:

Em 1979, a Resolução 36/169, da ONU, instituiu o Código de Conduta para Funcionários Encarregados de Fazer Cumprir a Lei. Esta resolução recomenda o respeito aos direitos humanos e a garantia das liberdades fundamentais de todos os cidadãos. Em destaque: Artigo 1 – Os funcionários encarregados de fazer cumprir a lei

deverão cumprir em todo momento os deveres que lhes impõem a lei, servindo a sua comunidade e protegendo a todas as pessoas contra atos ilegais, em consonância com o alto grau de responsabilidade exigido por sua profissão; Artigo 2 – No desempenho de suas tarefas, os funcionários encarregados de fazer cumprir a lei devem respeitar e proteger a dignidade humana e manter e defender os direitos humanos de todas as pessoas;Artigo 3 – Os funcionários encarregados de fazer cumprir a lei poderão usar a força apenas quando estritamente necessário e na medida em que seja exigida para o desempenho de suas tarefas. [...] (CEPIA, 2001)

Desta forma, a preocupação com os direitos humanos e com a garantia da dignidade humana sempre é ressaltada, e qual garantia maior a ser preservada? A vida. Razão esta que se desenvolvem atualmente as técnicas e tecnologias não-letais, ultimamente é o que se tem de mais eficaz para a contenção de tumultos, com os melhores resultados, pois temos a efetivação do resultado com a preservação máxima deste bem maior.

Observemos ainda que a utilização de qualquer meio de contenção passará por uma escala de proporcionalidade, sendo usado de maneira progressiva, iniciando sempre com uma verbalização para a tentativa do controle da situação, passando por diversas outras etapas como imobilizações quando possível, chegando à utilização da tecnologia não-letal, que certamente será capaz de solucionar o problema.

Acerca da progressão do uso da força, importante mencionar Costa e Sandes (2006), citado por Wilquerson Felizardo Sandes, em seu artigo:

Segundo Costa e Sandes (2006), os níveis de força podem ser descritos como:• na “verbalização” ocorre diálogo; o policial interpela o cidadão em conduta inconveniente, buscando a mudança de atitude, a fim de evitar o aforamento de infração. A mudança de comportamento encerra a ação do policial;• o “contato físico” ocorre em caso da verbalização não surtir o efeito desejado diante de uma conduta inconveniente, Como medida de cautela e demonstração de força para desencorajar a ação, o policial verbaliza realizando contato físico (toque no ombro). A mudança de comportamento encerra a ação do policial;• a “imobilização” ocorre em caso de resistência física ao se efetuar uma condução coercitiva, caracterizada geralmente pela recusa no cumprimento de ordem legal, agressão não física ou tentativa de fuga; • a “força não-letal” é empregada em caso de resistência ativa ao se efetuar uma condução

coercitiva, caracterizada geral-mente pela agressão física contra o policial ou terceiros. É admissível que o policial empregue força física, sempre sem violência arbitrária ou abuso de poder. A verbalização deve ser mantida sempre no sentido de desencorajar o comportamento do agressor; a “força letal” só se justifica no caso de legítima defesa e no estrito cumprimento do dever legal em inevitável risco de vida do policial ou de terceiros, diante de uma ação deliberada do infrator. A verbalização deve ser mantida sempre no sentido de desencorajar o comporta-mento do agressor.

Temos daí que a utilização das forças não-letais passa ainda por um sistema de uso progressivo, até chegar a seu uso, fato este que preserva de maneira efetiva os princípios constitucionais e as garantias legais do cidadão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Enfim, podemos observar então que a tendência é a adoção da força não-letal, sendo usada não somente para contenção de rebeliões em presídios, mas em diversas outras situações como as que envolvem suspeitos armados, controle de manifestações, suspeitos entrincheirados, sendo adotado pelas policias dos mais diversos países.

Cumpre mencionar aqui rapidamente os dizeres de Alexander (2003), mencionado por Wilquerson Felizardo Sandes, que endossa o fato de que as tecnologias não-letais são utilizadas pelas mais diversas policias e ainda demonstra e explica alguns tipos de equipamentos desta ramificação, vejamos:

(...) armas não-letais já são usadas por órgãos policiais de vários países, principalmente em situações envolvendo: suspeitos armados; controle de manifestações; rebeliões prisionais; suspeitos entrincheirados; prisões de alto risco; libertação de reféns; combate às drogas; e também “suicídio-via-policial”, quando o suspeito deseja morrer, mas quer que isso aconteça pelas mãos do policial. Conforme o autor, existem várias opções em conceitos e aplicações tecnológicas em armas não-letais: o “laser atordoante” utiliza luzes brilhantes que ofuscam a visão temporariamente na direção geral do laser iluminado. A aplicação original visa perturbar e desorientar suspeitos há cerca de 17 metros. O equipamento ainda está restrito ao uso militar; o “feixe de energia direcionada” atua por ondas que causam dor no suspeito. O uso é muito polêmico devido ao fato de feixe de radiofreqüência causar o aquecimento da área em exposição; a “arma eletrônica de atordoamento (Ta-ser)”,

projetada em 1960 e empregada pelo Departamento de Polícia de Los Angeles desde 1980, incapacita pelo descontrole eletromuscular, por meio de lançamento de dardos conectados à facão da arma de ar comprimido. Esta arma é utilizada em vários departamentos de polícia. Um microchip registra todas as ocasiões em que a arma é testada ou disparada, evitando, assim, o uso criminoso; os “lançadores de bean bag (saco de feijão)” utilizam armas com calibre 12, que disparam pequenos pacotes de malha com carga de projeção dentro. Possui baixa energia cinética que tende a causar ferimento não-letal; os “sistemas pepperball” são armas de gás comprimido que arremessam projéteis fragmentáveis de plástico, do tamanho de uma bola de gude, carregados de gás de pimenta, atingindo o alvo até dez metros. Além do impacto de baixa energia cinética, libera pó químico que produz uma pequena nuvem de poeira forte-mente irritante (ALEXANDER, 2005); Os “Sistemas Acústicos” visam assustar, irritar e surpreender um sujeito-alvo provocando alguma dor no sistema auditivo e causando vibração física. As freqüências operam em infra-som, som audível e ultra-som. Conforme Alexander, as armas não-letais não têm o papel de substituir totalmente as armas letais, mas sua principal finalidade é permitir o uso da força em uma escalada sem produzir mortes. Não deve restar dúvida na mente do agressor sobre a existência de força suficiente para cumprir a missão que a situação exigir. Um contraponto em relação ao emprego de armas não-letais surge do argumento de que tais equipamentos podem ser letais ou usados para tortura, o que talvez não tenha relação com o instrumento, mas sim com despreparo para o uso e a intenção de emprego. O fato de equipamentos serem mal empregados não é razão suficiente para bani-los. Uma solução para controlar o uso criminoso da força constitui-se no treinamento constante e na supervisão adequada. No Brasil, o Ministério da Justiça lançou o Programa Nacional de Segurança com Cidadania (Pronasci), que, entre as diversas ações, prevê, a partir de 2008, três milhões de reais para capacitação de 600 policiais em tecnologias não-letais em um período de quatro anos. Talvez a iniciativa tenha contribuição do seminário internacional de armas não-letais ocorrido no Brasil em 2006, com um amplo debate sobre o tema e consolidação de propostas. Esta temática já está sendo objeto dos cursos de educação à distância do Ministério da Justiça via Secreta-ria Nacional de Segurança Pública. A abordagem sobre o assunto continua sendo apenas em ações sócio educativas. Recursos também precisam ser destinados para a construção de uma política sobre o uso da força e desenvolvimento de produtos e serviços inovadores, em parceria com outras áreas científicas.

Por fim, observamos então que as tecnologias não-letais estão substituindo o uso das armas letais nas atuações penitenciárias e nas atuações das policias do Brasil e do mundo, dando-se isto pelo fato de que a aplicação destes objetos tem sido muito eficaz na solução dos conflitos, principalmente na área penitenciária onde temos que atualmente quase todas, senão todas, as forças penitenciárias brasileira utilizam desta tecnologia na contenção dos tumultos diários entre os internos, tendo como fim principal a preservação da dignidade dos mesmos e acima de tudo a manutenção da vida destes, garantindo ainda a ordem e a disciplina na unidade prisional.

6- OPERAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DO POSTO DE COMANDO

Oito passos a seguir se você é o primeiro a chegar na cena com capacidade operacional

1- Informar à sua base de sua chegada à zona de impacto

2- Assumir e estabelecer o Posto de Comando

3- Avaliar a situação

4- Estabelecer um perímetro de Segurança

5- Estabelecer seus objetivos

6- Determinar as estratégias

7- Determinar a necessidade de recursos e possíveis instalações

8- Preparar as informações para transferir o comando.

Ao estabelecer o Posto de Comando, assegure-se que este tenha

- Segurança e visibilidade

- Facilidades de acesso e circulação

- Disponibilidade de comunicações

- Lugar distante da cena, do ruído e da confusão

- Capacidade de expansão física.

Aspectos a considerar ao avaliar a situação

1- Qual é a natureza do incidente?

2- O que ocorreu?

3- Quais ameaças estão presentes?

4- Qual o tamanho da área afetada?

5- Como poderia evoluir?

6- Como seria possível isolar a área?

7- Quais seriam os lugares mais adequados para PC, E e ACV?

8- Quais são as rotas de acesso e de saída mais seguras para permitir o fluxo de pessoal e do equipamento?

9- Quais são as capacidades presentes e futuras, em termos de recursos e organização?

Ao estabelecer um perímetro de segurança devem ser considerados os seguintes aspectos

- Tipo de Incidente

- Tamanho da área afetada

- Topografia

- Localização do incidente em relação à via de acesso e áreas disponíveis ao redor

- Áreas sujeitas a desmoronamentos, explosões potenciais, queda de escombros, cabos elétricos

- Condições atmosféricas

- Possível entrada e saída de veículos

- Coordenar a função de isolamento perimetral com o organismo de segurança correspondente

- Solicitar ao organismo de segurança correspondente a retirada de todas as pessoas que se encontrem na zona de impacto, exceto o pessoal de resposta autorizado.

Ao transferir o comando considerar os seguintes aspectos

- Estado do incidente

- Situação atual de segurança

- Objetivos e prioridades

- Organização atual

- Designação de recursos

- Recursos solicitados e a caminho

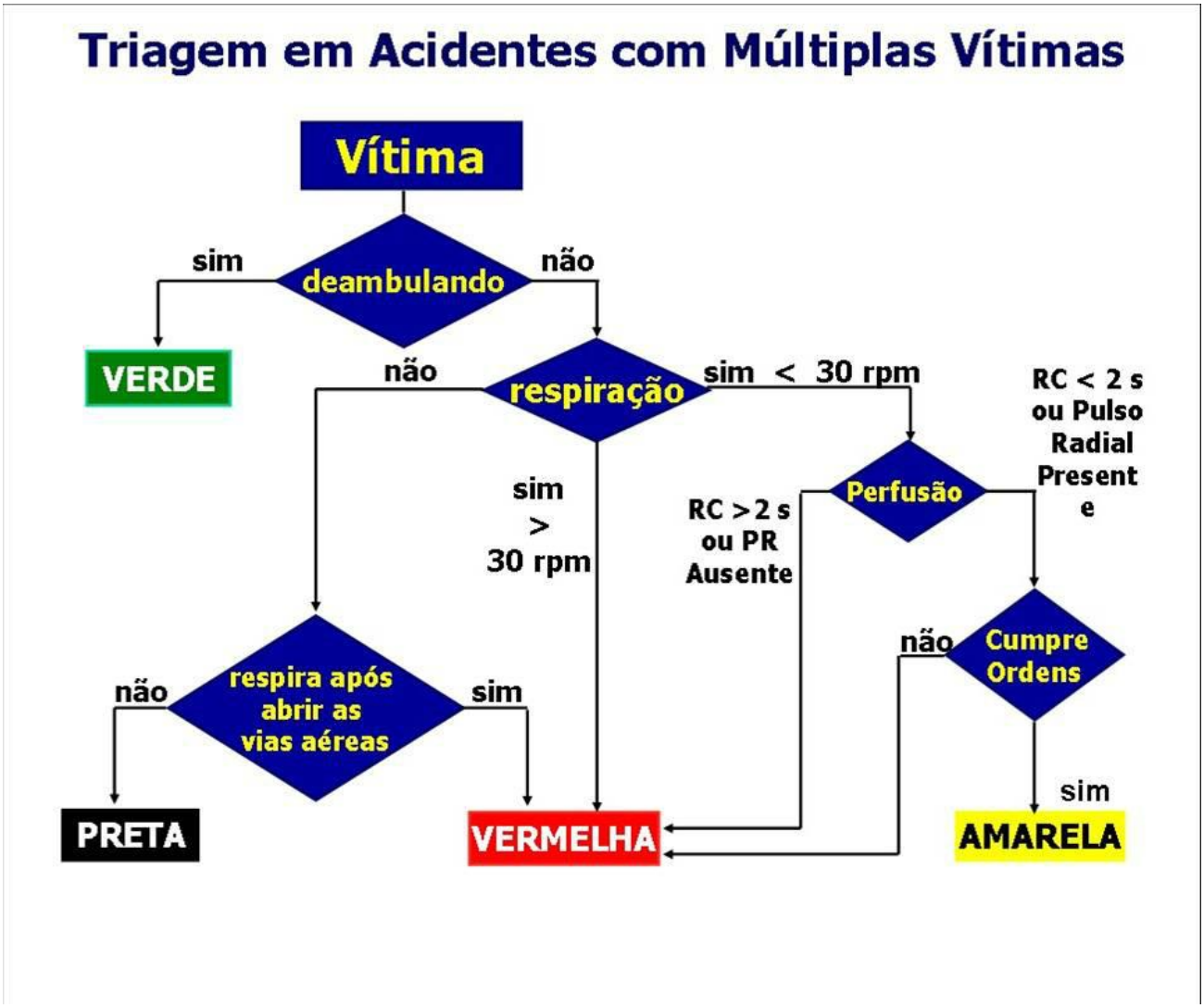
- Instalações estabelecidas

- Plano de comunicações

- Provável evolução

Informar à central de comunicações e ao pessoal em operação quem é o novo Comandante

Fonte: USAID


Triagem em Acidentes com Múltiplas Vítimas
Vítima
deambulando
sim
não
VERDE
não
respiração
sim < 30 rpm
sim
>
30 rpm
RC < 2 s
ou Pulso
Radial
Present
e
Perfusão
RC >2 s
ou PR
Ausente
não
Cumpre
Ordens
sim
não
respira após
abrir as
vias aéreas
sim
PRETA
VERMELHA
AMARELA

7- COMO TOMAR DECISÕES EM UMA SITUAÇÃO DE CRISE

Tomar decisões em tempo de crise não é uma tarefa fácil. A explicação está no grau de ansiedade que as situações difíceis imprimem no nosso discernimento. Sem contar no temor e na pressão que parecem atrapalhar ainda mais nosso senso cognitivo.

Mas o enfrentamento é a estratégia mais acertada para preservar o negócio e as pessoas que estão envolvidas no processo.

Neste artigo, você conhecerá 10 dicas para tomar decisões fundamentadas e objetivas em situações de instabilidade. E o melhor: mostraremos como a Sólides pode ajudar as empresas a enfrentar as crises utilizando a tecnologia para encontrar o melhor caminho. Aproveite a leitura!

Como tomar decisões em tempo de crise

Para uma empresa alcançar bons resultados, alguns fatores são necessários. Além de produtividade, as lideranças precisam **estar preparadas para enfrentar situações desfavoráveis**.

As crises, internas ou externas, sempre causam algum desgaste ou trazem prejuízos. Por isso, saber resolver os problemas que surgem é uma habilidade que deve ser desenvolvida nas organizações.

Mas como tomar decisões em tempo de crise se ela é justamente o que desestabiliza as equipes e o próprio negócio? Primeiro, é fundamental compreender que as adversidades servem também para nos fortalecer.

Uma instabilidade deve trazer algum aprendizado ou mostrar novos rumos. Por isso, as empresas precisam saber observar o cenário para tomar as decisões adequadas em situações de crise. Somente assim será possível realizar ações eficientes em benefício da própria organização.

Importância de tomar decisões bem fundamentadas

Decidir não é a parte mais difícil em um momento de crise. Mas uma decisão com bons fundamentos exige técnica, serenidade e olhar amplo sobre o problema.

Ainda, agir com lucidez não é fácil. Aliás, estamos vivenciando essa dificuldade nesse momento. O mundo enfrenta uma pandemia que afeta a vida de todos, em vários aspectos. E o contexto empresarial não está fora disso.

Alguns momentos **exigem decisões eficientes e visão clara para enfrentar os desafios**. Assim, as organizações podem contar com estratégias para sair da crise. Basta tomar decisões bem fundamentadas e capazes de trazer resultados positivos.

10 dicas para tomar decisões em tempo de crise

Dentro e fora das empresas, **momentos de crise causam estresse** e elevam as taxas de cortisol no organismo. Com isso, a capacidade de raciocínio diminui, dificultando a tomada de decisão.

Nesses casos, é fundamental recorrer a **estratégias, hábitos e técnicas** capazes de tornar o processo menos complicado. A seguir, veja 10 dicas para tomar decisões mais objetivas em tempos de crise.

1. Tente identificar o problema

É muito mais fácil encontrar solução quando conhecemos o problema, não é mesmo? Então, **identifique o obstáculo a ser enfrentado** e qual será o impacto na organização. Em momentos de crise, primeiro entenda a questão, depois se preocupe em resolver as causas.

2. Classifique as opções disponíveis para a decisão

Os problemas precisam de análises individuais, pois **raramente haverá uma única solução para todos eles**. Além disso, nem sempre o caminho mais curto é o melhor, ao contrário. Resoluções impensadas causam estresse nas equipes e podem trazer custos mais a frente.

Entretanto, quando o assunto é a satisfação dos clientes, a escolha mais rápida e imediata costuma ser a opção mais correta.

3. Ouça as pessoas envolvidas

Escutar a equipe responsável pela gestão de crise e os colaboradores responsáveis pela solução do problema é fundamental. Mas não se esqueça de dialogar também com os profissionais que sentirão impacto com o resultado. **Ter uma visão ampla do problema** ajuda muito nas decisões em tempo de crise.

4. Promova um checklist para acompanhar o processo

Em questões complexas ou muito extensas, **elaborar um checklist** com os passos do que precisa ser realizado e quais os recursos necessários para isso pode ajudar. Assim, fica mais fácil visualizar a questão, a solução e tudo que envolve sua realização.

5. Use a tecnologia a seu favor

A tecnologia é uma aliada das organizações na tomada de decisão. Portanto, contar com boas ferramentas e manter os sistemas atualizados é essencial, principalmente aqueles responsáveis pela coleta de informações cotidianas.

Além disso, a atualização dos programas e sistemas utilizados na empresa é fundamental para **evitar prejuízos com a perda momentânea de dados ou trabalhos concluídos**. Empresas que trabalham com produção, por exemplo, devem ter todas as informações disponíveis e devidamente computadas.

Tomando esses cuidados, os gestores conseguem minimizar riscos. Afinal, exatidão e agilidade são componentes importantes para evitar que os problemas se prolonguem.

6. Minimize as perdas

Lembre-se que no mundo dos negócios não existe uma escolha perfeita capaz de trazer apenas benefícios. Crises fazem parte do processo e os gestores devem aceitá-las e aprender com elas, **buscando soluções que minimizem as perdas**.

7. Reúna dados corretos

Depois do primeiro passo, sabendo onde quer chegar, é hora de começar a trilhar o **caminho certo para atingir os resultados**. Uma estratégia possível é a seguinte:

- identificar as partes interessadas relevantes;
- ter noção sobre papéis de cada um;
- reunir dados relevantes sobre concorrentes diretos, obstáculos e outras questões relacionadas à decisão;
- promover uma análise SWOT, considerando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, realizando um teste de estresse. Aqui, inclua a análise de premissas, custos e cenários alternativos.

Após reunir esses dados, compartilhe-os com indivíduos relevantes na empresa para obter informações capazes de validar a decisão tomada.

8. Ouça diferentes pontos de vista

É fundamental envolver outras pessoas no momento de coletar dados e informações para sair da crise. Ouvir diferentes pontos de vista promove a diversidade de pensamento, o que pode ajudar a superar os obstáculos.

Nesse sentido, **é importante ter inteligência emocional para conhecer a visão do outro** e aceitar as contribuições sem melindres, principalmente de pessoas que representam diferentes papéis na organização.

Em situações extremas, quando todos ao redor estão estressados ou esgotados mentalmente, é comum mantermos o foco em soluções que deram certo em outro momento. Mas cada caso é um caso e devemos analisar cada crise em seu contexto.

Por isso, ouvir novas opiniões ou fazer um brainstorming com as pessoas envolvidas pode trazer soluções inovadoras e eficientes. Para tanto, as lideranças devem incentivar a contribuição dos colaboradores, inclusive em tempo de crise.

9. Saiba equilibrar a emoção e a empatia

Em situações extremas, **manter as emoções sob controle** é fundamental para não colocar tudo a perder. Aquilo que popularmente chamamos de “sangue frio”, sabe? Esse é o caminho para uma tomada de decisões correta e objetiva em tempo de crise.

Mas ter autocontrole e frieza não deve jamais afastar a empatia, que precisa acompanhar as decisões. Logo, procure analisar o impacto na vida das pessoas envolvidas e no negócio na totalidade.

10. Guie-se por seus valores

Conhecer e entender quais são e o que significam os principais valores da empresa ajuda muito no momento da tomada de decisão. Isso porque a solução encontrada para “apagar o fogo” **deve estar alinhada com os princípios da organização**.

Além de consistentes, as decisões não devem entrar em conflito com a cultura organizacional, nem surpreender negativamente seus públicos. Tampouco afetar o resultado que vai tirar a empresa da crise.

Em momentos de tensão e estresse, é comum nos deixarmos levar pelo senso de urgência, sem de fato avaliar se o que estamos propondo é correto e viável. Nesses casos, é comum os gestores tomarem decisões baseadas na incerteza. Assim, **manter o equilíbrio, ponderar e analisar o cenário** são atitudes importantes.

Considere que em tempo de crise ou em períodos de mudança, as circunstâncias costumam mudar com grande rapidez. Portanto, tome as decisões necessárias sem romper com os valores assumidos.

REFERÊNCIAS

https://www.fsb.com.br/noticias/gerenciamento-de-crise/<acesso em 17/08/2022>

https://atividadepolicial.com.br/2020/04/20/seguranca-publica-conceito-e-natureza-juridica/<acesso em 17/08/2022>

https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/759/1/CBsenso.pdf<acesso em 17/08/2022>

AGUILAR, Paulo A. *Ações e operações Táticas Especiais: aplicação do conceito de concepção imediata do perigo em entradas táticas realizadas pelo Grupo de Ações Táticas Especiais*. São Paulo: Monografia de conclusão do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais – II/17. Academia de Polícia Militar do Barro Branco. Polícia Militar do Estado de São Paulo, 2017. 180 p.

_____. *Atualização da doutrina de gerenciamento de crises: Incidentes policiais e centros de consciência situacional C5I na quarta revolução industrial*. Revista a Força Policial, São Paulo, n. 10, p. 44-61, Janeiro 2019.

BAZERMAN, Max H.; **MOORE**, Dan. *Processo decisório*. 8ª. Ed. Rio de janeiro: Elsevier, 2014. 424 p. ISBN 978-85-352-7711-1.

BOIN, Arjen et al. *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under pressure*. Cambridge: Cambridge University Press, 2005.

COUTO, Márcio S. H. *O processo de tomada de decisão no planejamento do policiamento preventivo na Polícia Militar do Estado de São Paulo*. São Paulo: Monografia de conclusão de curso MBA 2015. Instituto de Ensino e Pesquisa – INSPER, 2015.

FEMA. *Federal Emergency Management Agency – About US*. Federal Emergency Management Agency – FEMA, 2019. Disponível em:

<https://www.fema.gov/about-agency>. Acesso em: 15 de setembro 2019.

LIMA, Jair P. D. *Proposta de aperfeiçoamento do sistema de comando e operações em emergências do Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Estado de São Paulo*. São Paulo: Monografia de conclusão do Programa de Doutorado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública. Centro de Altos Estudos de Segurança CAES “Cel PM Nelson Freire Terra”. Polícia Militar do Estado de São Paulo, 1998.

MARIN, Antônio. *Gerenciamento de crises: análise dos aspectos institucionais e estratégicos das ocorrências policiais de vulto e proposta de sistematização para seu atendimento*. São Paulo: Monografia de conclusão do Programa de Doutorado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública. Centro de Altos Estudos de Segurança CAES “Cel PM Nelson Freire Terra”. Polícia Militar do Estado de São Paulo, 2009.

NIMS. *Intelligence/Investigations Function Guidance and Field Operations Guide*. Washington: Homeland Security, 2013.

NIMS. *Guidelines for the National Qualification System*. Washington: Homeland Security, 2017.

NIMS. *National Incident Management System*. 3ª. Ed. Washington: Federal Emergency Management Agency, 2017.

NIMS. *ICS Review Document*. Washington: Homeland Security, 2018.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. *Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo (GESPOL)*. 2ª. Ed. São Paulo: IMESP, 2010.

SENASP. *Sistema de Comando de Incidentes*. Brasília: Ministério da Justiça, 2009.

SILVA, Valdinei. A. D. *Gerenciamento de incidentes em eventos esportivos, culturais, artísticos e religiosos: proposta de subsídios doutrinários para elaboração de protocolos na Polícia Militar do Estado de São Paulo*. São Paulo: Monografia de conclusão do Curso de Mestrado Profissional – I/19. Centro de Altos Estudos de Segurança CAES "Cel PM Nelson Freire Terra". Polícia Militar do Estado de São Paulo, 2019.

SOUZA, W. M. D. *GERENCIAMENTO DE CRISES: Negociação e atuação de grupos especiais de Polícia na solução de eventos críticos*. São Paulo: Monografia de conclusão do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais – II/95. Centro de Altos Estudos de Segurança CAES "Cel PM Nelson Freire Terra". Polícia Militar do Estado de São Paulo, 1995. 121 p.

https://cienciaspoliciaisbrasil.com.br/sistema-de-gerenciamento-de-incidentes-e-crises-atualizando-a-doutrina/<acesso em 17/08/2022>

https://clubedenegociadores.com/o-que-sao-taticas-de-negociacao/<acesso em 17/08/2022>

Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, disponível em www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm, acessado em 25/05/2010.

NUNES, Leandro Guimarães, artigo a importância da utilização de armas não letais pelas forças policiais no desempenho de suas funções, disponível em http://www.forumseguranca.org.br/referencias/a-importancia-da-utilizacao-de-armas-nao-letais-pelas-forcas-policiais, acessado em 15/05/2010.

SANDES, Wilquerson Felizardo, Uso não-letal da força na ação policial: formação, tecnologia e intervenção governamental, artigo publicado na Revista Brasileira de

Segurança Pública, disponível em www.forumseguranca.org.br/pdf/.../policia_wilquerson_sandes.pdf, acessado em 12/05/2010.

https://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/5782/Tecnicas-e-tecnologias-nao-letais-na-atuacao-das-forcas-de-seguranca<acesso em 17/08/2022>

http://www.atendimentoprehospitalarb.comunidades.net/sistema-de-comando-de-incidentes-sci

https://blog.solides.com.br/dicas-para-tomar-decisoes-em-tempo-de-crise/<acesso em 17/08/2022>