

PADRONIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS ESPECÍFICOS, POR PARTE DA COMPANHIA DE OPERAÇÕES ESPECIAIS DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SERGIPE, DIANTE DE SITUAÇÕES POLICIAIS CRÍTICAS ENVOLVENDO REFÉM OU VÍTIMA.

NASCIMENTO, Josebel Silveira do¹

MATOS, Péricles de²

RESUMO

Este artigo tem por objetivo ressaltar que a padronização dos procedimentos operacionais é um recurso imprescindível para se atingir melhores resultados, à medida que permite a consecução de uma avaliação sistêmica de todo o processo de gerenciamento de crises, permite o controle das ações, simplifica a execução das atividades, facilita a descrição das funções, identifica os responsáveis pela realização do trabalho, permite também correções e consequente aprimoramento da resposta policial frente aos eventos em comento, corrobora para a segurança, e, sobretudo minimiza os erros profissionais. Dessa forma, o presente estudo tem como escopo propor um modelo de Protocolo de Intervenção Operacional, por parte da Companhia de Operações Especiais da Polícia Militar do Estado de Sergipe, com a finalidade de produzir, de forma contínua e sistemática, procedimentos operacionais padrão, bem como proporcionar a consecução de avaliações sistêmicas de todo processo de gerenciamento de eventos críticos, envolvendo refém ou vítima, com aplicação do Método de Melhorias ou Ciclo PDCA. Ressalte-se ainda que, com a aplicação de questionários dirigidos aos policiais militares da Companhia citada, constatou-se a falta de padronização dos procedimentos operacionais voltados para o atendimento de situações críticas envolvendo refém ou vítima, bem como, foram evidenciados problemas advindos pela carência de padronização, à medida que expõe os policiais aos arranjos casuísticos, desprovidos de cunho científico.

Palavras-chave: Padronização. Procedimentos. Crises. Refém. Vítima.

¹ Capitão QOPM da Polícia Militar do Estado de Sergipe, Bacharel em Segurança Pública pela Universidade Estadual do Maranhão, Oficial-aluno do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Academia Policial Militar do Guatupê da PMPR.

² Coronel QOPM da Polícia Militar do Paraná, instrutor da disciplina Gerenciamento de Crises da Academia Policial Militar do Guatupê da Polícia Militar do Paraná.

1 INTRODUÇÃO

A década de 80 no Brasil foi um período de estagnação econômica e social, muitas vezes classificada como a "década perdida". Aumentaram os indicadores associados à violência na sociedade, como a mortalidade por causas externas, crimes violentos, homicídios, aumento da desigualdade social, etc. A incapacidade do Estado de controlar a violência e suas causas foi percebida e condenada por diversos setores sociais.

Os anos 1980 iniciaram-se sob os efeitos do segundo choque do petróleo, de 1979, e do choque internacional dos juros, de 1981, que arrastaram muitos países à recessão.

Inseridas nesse contexto, no final da década de 70, a maioria das polícias militares das unidades federativas do Brasil, assim como, a Polícia Militar do Estado de Sergipe, especializou os seus efetivos com o fim de intervir em situações, que envolviam missões de combate às ações de guerrilha rural e urbana, combate ao terrorismo e outras missões, com foco na defesa do Estado e na manutenção da ordem pública. Dessa maneira, a formação dos policiais era fundamentalmente militar, tendo como suporte a doutrina ou ideologia de Segurança Nacional.

Diante dessa realidade, idealizado no comando geral do Coronel do Exército Brasileiro Antônio Bendock, a história do Batalhão de Polícia de Choque se inicia com a criação do Pelotão de Polícia de Choque, em 20 de dezembro de 1979, através da Lei n. ° 2234, de 10 de novembro. De forma pioneira, em 1982, o então Aspirante da Polícia Militar de Sergipe, nos dias atuais, Coronel da Reserva Remunerada Carivaldo dos Santos, concluiu com aproveitamento o Curso de Operações Especiais ministrado pelo Batalhão de Operações Especiais da Polícia Militar do Rio de Janeiro-BOPE/PMERJ, difundindo, a partir de então, a doutrina de operações especiais, no Estado de Sergipe, porém ainda em conformidade com o entendimento vigente, uma formação voltada para a proteção do Estado, de combate às ações de guerrilha, com técnicas e táticas oriundas das Forças Armadas.

Entretanto, as décadas de 80 foram marcadas por um processo de redemocratização do Brasil, tendo como ápice a Constituição de 1988, o que sobremaneira influenciou as diversas corporações policiais militares, que passaram a desenvolver ações mais policial e menos militar. Os eventos críticos envolvendo reféns, sequestros, atentados com artefatos explosivos perderam sua conotação política ideológica. Assim, a concepção de operações especiais cede lugar ao conceito de ações táticas, e com isso, em alguns estados brasileiros, algumas polícias militares que designavam seus grupos especializados de comandos de operações especiais passaram a denominar de grupos de ações táticas.

Nesse viés, apesar de manter a denominação de Companhia de Operações Especiais (COE), já prevista na Lei de Organização Básica da Polícia Militar de Sergipe (lei nº 3.669, de 9 de novembro de 1995) como companhia integrante do Batalhão de Polícia de Choque, a Lei 5.733, de 21 de outubro de 2005, tornou a Companhia de Operações Especiais subunidade desvinculada do Batalhão mencionado, classificando-a, em seu Inciso XI, artigo 32, como se segue: Subunidade que tem a seu cargo a execução de missões específicas de ações táticas, inclusive antibomba, de gerenciamento de crises, e de resgate especializado, que, pelo seu grau de complexidade, exigem preparação, aperfeiçoamento e/ou especialização, e instruções qualificadas, de forma permanente.

Nos dias atuais, o Estado de Sergipe, bem como, a maioria das unidades federativas do Brasil, passa por uma crise com relação ao cumprimento satisfatório de seu papel e de suas funções de segurança pública. Problemas de ordem política, econômica, social, aliados a falta de uma política de segurança pública em nível nacional e regional, comprometem ainda mais a imagem institucional da Polícia Militar perante à sociedade.

Frequentemente, a mídia televisiva e escrita associa o aumento do crime e da violência à ineficiência e despreparo das Polícias Militares, que cada vez mais passa a ser uma instituição alvo de ataques, à medida que, algumas de suas intervenções em situações críticas, culminam em tragédia.

Em se tratando da gestão da segurança pública, historicamente, os governos sempre adotaram práticas que, de alguma forma, comprometem ou pelos menos torna mais debilitada a definição de uma política de combate a violência e a criminalidade, em virtude, na maioria das vezes, da influência de arranjos institucionais clientelistas e patrimonialistas, objetivando apenas a adequação aos interesses de grupos políticos e eleitorais em detrimento da segurança pública.

Nesse cenário onde se preconiza o descompromisso dos governantes e ausência do poder público, aliado à falta de investimentos em setores de infraestrutura, saúde, educação, bem como, crescimento populacional desordenado em áreas urbanas e periféricas, ausência de políticas de geração de emprego e renda, péssimas condições habitacionais e sanitárias dentre outros, proliferam-se as ações criminosas de grupos, facções, que se estruturam, organizam e planejam suas ações criminosas e violentas, as quais acabam culminando no aumento da criminalidade, especialmente nos crimes ligados ao patrimônio e a pessoa.

Tais ocorrências, muitas das vezes, fogem aos padrões corriqueiros dos diversos atos delitivos, ocasionando riscos iminentes, exigindo assim intervenções qualificadas, por parte da polícia, com a utilização de equipamentos, armamentos, tecnologias e treinamentos

especializados para o restabelecimento da ordem social. Dessa maneira, padronizar condutas é essencial para ampliar a qualidade de uma instituição, pois, ao qualificar as ações, se busca satisfazer as necessidades sociais de nossas comunidades e melhorar os resultados institucionais no cumprimento da missão.

2 DOCTRINA

Em consonância com o contexto exposto, é notável o crescimento da incidência de situações policiais críticas/incidentes críticos ocasionadas por ocorrências policiais envolvendo extorsão mediante sequestro, roubos ou outros crimes frustrados, com a tomada de reféns; rebeliões em estabelecimentos prisionais, unidades socioeducativas, cadeias públicas ou delegacias, com ou sem a tomada de reféns; ocorrências envolvendo artefatos explosivos; tentativas de suicídio; mentalmente perturbados, homiziados ou não, com a tomada de vítimas, reféns ou sozinhos; fechamento parcial ou total de vias públicas; ações terroristas; acidentes de grandes proporções; atiradores em posição privilegiadas no interior de escolas, universidades, ou qualquer outro estabelecimento público ou privado, atirando em alvos aleatórios.

No que concerne ao campo de atuação policial, as situações policiais críticas (também denominadas por alguns autores de eventos críticos), são comumente denominadas de crises policiais. Assim, preliminarmente, conforme a tendência das polícias do Brasil, o entendimento de crise, abordado de forma pioneira no Brasil, pelo Departamento de Polícia Federal, alinha-se com a doutrina da Academia Nacional do *Federal Bureau of Investigation* (FBI), dos Estados Unidos da América. Corroborando com a mencionada assertiva, os autores brasileiros, – (SOUZA, 2000, p. 41) e (MONTEIRO et al., 2008, p.9), em suas respectivas obras, citam o conceito de crise adotado pela Academia Nacional do FBI, sendo, então, definido como: “Um evento ou situação crucial, que exige uma resposta especial da polícia, a fim de assegurar uma solução aceitável”.

Em consonância com a afirmativa descrita, a Diretriz nº005/11 – PM/3 (Diretriz para o gerenciamento de crises), da Polícia Militar do Estado do Paraná, assim define crise: Crise, no contexto policial, é definida como um evento ou situação crucial, que exige uma resposta especial da polícia, a fim de assegurar uma solução aceitável.

Nota-se que o conceito mencionado evidencia aspectos basilares previstos no conteúdo da doutrina de gerenciamento de crises. Fundamentalmente, evento ou situação crucial faz menção às ocorrências, que representam risco iminente de vida, portanto, significa que em uma crise há pessoas na iminência de ter suas vidas ceifadas.

Outro aspecto inerente a conceituação em comento, preceitua à competência exclusiva da polícia diante da resposta a um dado evento crítico, como organização mantenedora da ordem e guardião da lei, o poder-dever de agir, com o fim de restabelecer a ordem e envidar esforços no sentido de preservar a incolumidade das pessoas envolvidas, em conformidade ainda com a previsão constitucional. Ressalte-se que, em se tratando de situação com o risco iminente de vidas, não sendo um evento rotineiro, torna-se imperioso, ao atendimento de uma crise, pessoal capacitado e treinado, fazendo o uso dos recursos específicos, que as situações requerem.

Inferre-se ainda, do conceito em epígrafe, que a polícia deve pautar suas ações em preceitos legais, morais e/ou éticos, a fim da consecução de uma solução aceitável.

De forma harmônica ao exposto, o Decreto Lei Estadual nº 25.115, de 06 de março de 2008 (Decreto de criação do Gabinete de Gerenciamento de Crises – GGCRISES, no âmbito da Secretaria de Estado da Segurança Pública do Estado de Sergipe – SSPSE), em seu parágrafo 1º do artigo 1º, conceitua crise, como se segue:

Todo incidente ou situação crucial não rotineira, que exija uma resposta especial de Segurança Pública em razão da possibilidade de agravamento conjuntural, inclusive com risco de vida para pessoas envolvidas e que possa manifestar-se por meio de motins em presídios, assaltos a bancos com reféns, ações antibomba e contra bomba, sequestros, atos de terrorismo, tentativas de suicídio, ocupação ilegal de terras, bloqueio de estradas, dentre outras ocorrências de vulto, surpreendendo as autoridades e exigindo uma postura imediata das mesmas, com o emprego de técnicas especializadas (Sergipe, 2008).

Os primeiros estudiosos do gerenciamento de crises – (MONTEIRO et al., 2008, p.10), e (SOUZA, 2000, p. 42), também consignaram em suas obras literárias o conceito de gerenciamento de crise adotado pela Academia Nacional do FBI: “É o processo de identificar, obter e aplicar os recursos necessários à antecipação, prevenção e resolução de uma crise”. Em seu § 2º, art.1º, o Decreto Lei Estadual nº 25.115, assim define gerenciamento de crises:

Considera-se Gerenciamento de Crise, para os fins deste Decreto, o processo eficaz de se identificar, obter e aplicar, de conformidade com a legislação vigente e emprego das técnicas especializadas, os recursos estratégicos adequados para a solução da crise, os quais sejam

medidas de antecipação, prevenção ou resolução, a fim de assegurar o completo restabelecimento da ordem pública.

Com o fim de aclarar ainda mais a definição de gerenciamento de crise, Salignac (2011, p. 23), acrescenta:

O gerenciamento de crises pode ser descrito como um processo racional e analítico de resolução de situações críticas baseado em probabilidades. Deve lidar, sob tremenda compressão de tempo, com complexos problemas sociais, econômicos, políticos, ideológicos e psicológicos, quando eles se manifestam em termos destrutivos.

Assim, independentemente de seu nível hierárquico, é condição imperativa a todos os policiais que por ventura venha a atuar em situações policiais críticas, no processo de gerenciamento de crises, estudos e treinamentos especiais. Tais estudos e treinamentos deverão ser constantemente reciclados, mediante exercícios periódicos, estudo de casos, revisão doutrinária, cursos de especialização e aperfeiçoamento.

Conforme ainda a doutrina criada pelo Federal Bureau of Investigation (FBI), uma crise possui como características essenciais (MONTEIRO et al., 2008, p.9):

a) Imprevisibilidade: uma situação crítica poderá ocorrer em qualquer lugar, a qualquer momento, envolvendo qualquer pessoa, não há como prever sua incidência; b) Compressão de tempo: a medida que há o risco iminente de vida necessita-se de toda agilidade condizente com o caráter emergencial de uma crise, diante da tomada de decisões preliminares indispensáveis (comunicação ao escalão superior, estabelecimento dos perímetros de segurança, acionamento dos efetivos especializados, providências logísticas, etc); c) Ameaça à vida: é um dos componentes primordial do evento crítico, implicando sempre o risco de morte, mesmo quando a única vida em risco é a do próprio provocador da crise, como por exemplo, no caso de tentativa de suicídio; d) Necessidade de uma postura organizacional não rotineira: faz-se necessário um treinamento prévio da organização para o enfrentamento de situações policiais críticas; e) Necessidade de planejamento analítico especial e capacidade de implementação: no desenrolar de uma crise, fatores atípicos e excepcionais vem à tona, o que pressupõe uma análise detalhada e criteriosa das decisões a serem adotadas; f) Considerações legais especiais: situações legais devem ser apreciadas a todo instante, como por exemplo, a legítima defesa, o estrito cumprimento do dever legal, a responsabilidade civil dos envolvidos, na competência de atuação no evento, etc.

Para direcionar e facilitar o processo decisório, no curso de uma crise, a doutrina ora apresentada estabelece alguns referenciais norteadores para o tomador de decisão (gerente da crise), o que se denomina de critérios de ação. Conforme Salignac (2011, p. 25), são critérios de ação:

- a) Necessidade: toda e qualquer ação somente deve ser realizada quando for indispensável;
- b) Validade do risco: toda e qualquer ação tem que levar em conta se os riscos dela advindos são compensados pelos resultados obtidos;
- c) Aceitabilidade: toda ação deve ter respaldo legal, moral e ético.

Portanto, a doutrina em apreço, prescreve a tomada de decisão baseada na análise preditiva, onde a partir da identificação do problema (evento crítico), serão objetos de análise: a necessidade de cada ação, quanto a sua indispensabilidade; avaliação se os riscos inerentes de cada ação, são compensados pelos resultados almejados e o amparo legal, moral e ético de cada ação desenvolvida.

Entretanto, faz-se necessário frisar que, por lidar com comportamento humano, o processo decisório, em hipótese alguma, não poderá esquematizar a atuação das pessoas, tendo em vista que o organismo policial terá diante de si eventos cruciais, com suas peculiaridades, muitas vezes, absolutamente atípicas e não contempladas pela literatura. É conveniente acrescentar que, dependendo da natureza e da urgência da decisão a ser tomada, poderão ser utilizados, concomitantemente ao método da análise preditiva, o método de tomada de decisão baseado em procedimentos ou em experiências, por não serem excludentes entre si, podendo ser combinadas várias técnicas. Assim, a tomada de decisão baseada em procedimentos, poderá ser aplicada diante de problemas, que aparecem de forma continuada, reiterada e sistemática, e, com o tempo, adotam-se respostas padronizados e baseadas em um conjunto de instruções explícitos (lista de verificação ou *check list*). Sobre o tema, (CHIAVENATO, 2016, p. 163) assim afirma:

Esse método deve ser considerado na fase de execução do plano estratégico, porque ele torna previsível e uniforme a maneira pela qual a organização gerencia problemas comuns recorrentes e isso aumenta a coerência e o foco da organização. Permite também que várias pessoas se beneficiem do melhor conhecimento disponível sem ter que repetir os erros de outros que enfrentaram o mesmo problema no passado.

No que tange a tomada de decisão baseada na experiência, essa abordagem de tomada de decisões tem maior possibilidade de êxito quando quem toma a decisão tem uma ampla gama de experiências relevantes e não há muito tempo para decidir, havendo uma forte correlação entre experiência e habilidade. Contudo, nem sempre a experiência é a melhor conselheira ao se tomar uma determinada decisão, pois, conforme leciona (CHIAVENATO, 2016, p. 163):

Nem sempre as experiências passadas são aplicáveis a situação vigente; a experiência pode ser uma fonte de autoestima e de autoridade; as lembranças das experiências passadas podem não ser precisas.

Acerca do assunto, discorre (SALIGNAC, 2011, p.127):

Um bom exemplo para reflexão é infelizmente, oriundo dos nossos estabelecimentos prisionais, em que criminosos contumazes e cidadãos que eventualmente praticaram algum tipo de delito amontoam-se com desequilibrados de variada ordem. Rebeliões nesse tipo de caldo de cultura são um desafio para o negociador, que terá de lidar, ao mesmo tempo, com necessidades completamente diferentes, oriundas de pessoas cujo vínculo com a realidade é, para dizer pouco, amplamente variável.

Acrescenta ainda (SALIGNAC, 2011, p.38):

A crise como evento crucial que é, costuma apresentar, durante todo o seu desenrolar, ciclos de perigo de maior ou menor intensidade, que variam em função dos acontecimentos que se sucedem e, principalmente, do estado emocional das pessoas envolvidas.

Conforme Monteiro et al. (2008, p.12):

O gerenciamento de crises possui como objetivos a preservação da vida e a aplicação da lei: A missão do gerenciamento de crises tem duplo objetivo: Preservar vidas: dos capturados, do público em geral, dos policiais e dos provocadores do evento crítico, aplicar a lei: prender os provocadores da crise, proteger o patrimônio público/privado e garantir o estado de direito.

Monteiro et al. (2008, p.12) frisa ainda que esses dois objetivos estão enumerados numa ordem rigorosamente axiológica. Isso significa que a preservação de vidas deve estar, para os responsáveis pelo gerenciamento de um evento crítico, acima da própria aplicação da lei.

Ressalte-se que, todo processo de gerenciamento de crises deverá ser direcionado para o mínimo de perdas de vidas, a máxima segurança dos envolvidos e a garantia do cumprimento da lei. Dessa forma, tais objetivos constituem princípios fundamentais que emolduram todas as ações no decorrer do gerenciamento de uma crise, sendo ainda verdadeiros princípios dogmáticos, que orientam os diversos procedimentos. Em concordância, discorre o Decreto Estadual de criação do GGCrises, no estado de Sergipe, ao delinear as missões do citado

Gabinete, em seu discurso o Inciso IX, parágrafo 3º: Exigir, de todos os componentes das equipes envolvidas, o fiel cumprimento das normas jurídicas, considerando-se a ordem axiológica de preservação de vidas e de aplicação das leis, objetivo duplo doutrinário do Gerenciamento de Crise.

Acrescenta Silva (2011, p. 48), e Souza (2000, p.42), aos já citados objetivos do gerenciamento de crises, um terceiro objetivo - o restabelecimento da ordem, pois, com o fim do evento crítico, a força policial terá como atribuição restaurar a normalidade comprometida. Uma das dificuldades inerentes ao meio policial é, certamente, a diversidade de termos, quando se refere ao indivíduo que dá causa (provoca) uma crise/situação policial crítica. Assim, de forma genérica e ampla, não é cabível classificar o indivíduo provocador/causador de um determinado evento crítico como bandido ou sequestrador, termos ainda encontrados em apostilas e manuais ultrapassados. Tal assertiva decorre do fato de que nem todo indivíduo que provoca uma crise/situação policial crítica é um criminoso (bandido), pois, um evento crítico nem sempre é limitado a um sequestro ou a outro tipo de ato criminoso. Casos de suicídio, indivíduos com problemas mentais ou comportamentais, poderão descambar para a violência ou confronto, não cabendo os rotular como bandidos, tais causadores ou provocadores dos eventos críticos.

Com o fim de proporcionar uma correta interpretação da viabilidade do uso das diversas opções disponíveis no decorrer do gerenciamento de uma situação crítica, os estudiosos do tema em questão, têm buscado classificar os provocadores de eventos críticos quanto a sua tipologia. Disserta Monteiro (2011), no bojo de sua obra, quanto a tipologia dos causadores dos eventos críticos, da seguinte forma:

a) Criminoso comum: É o indivíduo que se dedica a prática de furtos, roubos e outros crimes. Esse tipo de provocador geralmente causa uma crise por acidente, devido a um confronto inesperado com a polícia, na flagrância de alguma atividade ilícita. Com a chegada da polícia, muitas vezes chamada por terceiros, o elemento captura pessoas ao seu alcance como reféns e passa a utilizá-las como garantia para a fuga ou de sua integridade física, neutralizando assim a ação dos policiais; b) Emocionalmente perturbado: Pode ser um desequilibrado crônico ou simplesmente alguém que não conseguiu lidar momentaneamente com seus problemas sociais, afetivos, de trabalho ou familiares; c) Fanático político ou religioso: Geralmente protagonizam eventos planejados, cuja repercussão e a divulgação constituem, na maioria das vezes, o principal objetivo da crise, que se revela como uma oportunidade valiosa para críticas às autoridades constituídas e para revelação dos propósitos ou causa do grupo perpetrador. Normalmente escolhem os alvos em virtude do valor simbólico, propagandístico, vulnerabilidade e possibilidade de êxito na ação.

Para a resolução de um evento crítico, é majoritário o entendimento, por parte dos estudiosos da doutrina de gerenciamento de crises, que existem quatro alternativas táticas à luz da doutrina de gerenciamento de crises. Assim, dispõe Lucca (2002, p. 28) que no Brasil são empregadas quatro alternativas táticas: Negociação, técnicas não-letais, tiro de comprometimento e invasão tática, bem como, afirma Monteiro (2008, p.58):

Há mais de uma década a doutrina e o trabalho das forças policiais têm assentado a solução dos eventos críticos em quatro alternativas táticas, resultantes dos avanços tecnológicos e da avaliação política dos eventos em que foram aplicadas, no intuito de diminuir o risco de vida para todos os envolvidos, a saber, nessa ordem: negociação; uso de técnicas menos-letais (gás de pimenta, gás lacrimogêneo, canhão de água, balas de borracha, granadas de luz e som, Taser, etc); o tiro de comprometimento realizado por atirador de precisão; e a invasão ou assalto tático efetuado pelo Grupo Tático Especial. Corroborando com o mencionado posicionamento, porém apresentando uma ligeira diferença quanto a nomenclatura das alternativas em epígrafe (2008, p.58).

Salgnac (2011, p. 118) também apresenta quatro alternativas táticas possíveis: Negociar, usar agentes químicos para forçar a rendição, utilizar atiradores de precisão para neutralizar o criminoso e utilizar o grupo tático.

Ao ser deflagrado um determinado evento crítico, é imprescindível ao responsável pelo seu gerenciamento a correta classificação do grau de risco ou ameaça representado pelo evento em questão. Quanto a classificação do grau de risco, assim leciona (MONTEIRO, 2008, p. 17):

Essa classificação, de acordo com o FBI, obedece a um escalonamento de quatro graus:

a) 1º Grau - ALTO RISCO b) 2º Grau - ALTÍSSIMO RISCO c) 3º Grau - AMEAÇA EXTRAORDINÁRIA d) 4º Grau - AMEAÇA EXÓTICA. A título de exemplo, o FBI classifica uma crise como de alto risco no caso de um assalto a um estabelecimento comercial ou residencial promovido por uma pessoa armada, sem reféns. Já uma situação de altíssimo risco é exemplificada como no caso de um assalto a banco por dois elementos armados, mantendo três ou quatro pessoas como reféns. Ainda exemplificando, uma ameaça extraordinária ocorre quando quatro terroristas armados mantêm oitenta reféns a bordo de uma aeronave. Quanto à ameaça exótica, conforme o próprio nome indica, trata-se do exemplo típico de um indivíduo, que, munido de um recipiente contendo veneno, vírus ou material radioativo de alto poder destrutivo ou letal, venha, por qualquer motivo, a ameaçar uma população, dizendo que pretende lançar aquele material no reservatório de água da cidade.

A cada grau de risco ou ameaça, existe a previsão de um determinado nível de resposta a ser empregado pelo organismo policial. Acerca disso (MONTEIRO, 2008, p. 18) descreve os níveis de resposta consignados pela doutrina do FBI:

- a) NÍVEL UM – A crise pode ser debelada com recursos locais não especializados (efetivo policial do local do evento crítico). b) NÍVEL DOIS – A solução da crise exige recursos locais especializados (efetivo policial local com apoio de Grupos Táticos da área)
- c) NÍVEL TRÊS – A crise exige recursos locais especializados e também recursos do QG, Quartel-General (os do nível dois e dos organismos centrais). d) NÍVEL QUATRO – A solução da crise requer o emprego dos recursos do nível três e também recursos exógenos (além da equipe policial especializada, dos recursos dos organismos centrais, necessita do apoio de profissionais com conhecimentos específicos).

Para que ocorra uma correta avaliação, por parte dos policiais responsáveis, quanto à diagnose da situação e a consequente classificação do grau de risco ou ameaça oferecido pelo evento crítico, existe a necessidade de uma coleta de dados de inteligência acerca do evento em questão. Dessa maneira, a exatidão da classificação do grau de risco ou ameaça será decorrente da obtenção e avaliação de fatores, inerentes ao evento crítico, que integram os denominados elementos essenciais de inteligência. Salignac (2011, p.31), assim descreve tais elementos de inteligência:

- a) Provocadores: seu número, motivação, (política, religiosa, pecuniária, etc), propensão à violência, estado mental, habilidade no manuseio de armas, sua experiência anterior em casos semelhantes; b) Pessoas capturadas: seu número, sua idade, sua condição física, (inclusive se estão ou não feridos) e psicológica, seu estado de saúde, sua localização no ponto crítico, sua preeminência ou relevância social; c) Objetivo (ou ponto crítico): sua localização, seu tamanho, sua vulnerabilidade, suas peculiaridades, (se é edifício, um veículo, uma aeronave ou um navio), as condições do terreno que o circunda, as condições do tempo e de visibilidade no local; d) Armas: sua quantidade, tipo, potencial de letalidade, localização no ponto crítico.

Dessa forma, o processo decisório, no que se refere a definição da estratégia do gerenciamento de uma determinada crise, perpassa, dentre os elementos de inteligências mencionados, pela identificação das motivações, bem como por uma análise criteriosa do potencial de letalidade do provocador do evento crítico. Assim, faz-se necessário a clara percepção de questões fundamentais para a definição primária da adoção da ação tática: motivações do causador do evento crítico em relação à pessoa capturada, condições em que aconteceu a captura, se há ou não relacionamento do captor com a pessoa capturada, estado mental do provocador da crise, comportamento da pessoa capturada, comportamento do provocador da crise em relação a pessoa capturada, etc. Tais parâmetros indicarão a possibilidade de resolução pacífica ou da necessidade imediata da ação tática, na qual fica implícita o uso de força letal.

Ressalte-se ainda que os eventos críticos envolvendo reféns ou vítimas são situações complexas, que podem comprometer o bem maior de qualquer pessoa, o inalienável e inestimável direito à vida, o que demanda ações policiais sustentadas em normas, rotinas e procedimentos embasados em critérios obtidos a partir de conhecimentos científicos.

Logo, com o fim de melhor orientar os procedimentos em dada situação crítica, Salignac (2011, p. 16) tratou de diferenciar as pessoas capturadas em duas categorias, refém e vítima:

Reféns – aquelas pessoas que possuem valor real para o captor. Diferentemente das “vítimas”, um refém será moeda valiosa para seu captor, que dele se valerá para garantir sua incolumidade física, a possibilidade de fuga ou de obtenção de vantagens, conforme cada caso; vítimas – formam uma categoria que diz respeito àquelas pessoas capturadas e que não têm valor para os captores, sendo antes objeto de seu ódio: o captor busca a eliminação física dessas pessoas ou danos à sua integridade. Uma vítima não tem outro valor para quem o captura, exceto o da realização dos desejos do seu captor.

Corroborando com o mencionado entendimento, conceitua ainda (SILVA, 2015, p. 41):

Refém é a pessoa mantida pelo causador do evento crítico para garantir ou forçar o cumprimento de determinadas ações. Como principais, citam-se sua garantia de vida ou integridade física, verificadas principalmente nas ocorrências de roubos frustrados; a obtenção de valores ou bens, próprios dos crimes de extorsão mediante sequestro; e também, a busca de vantagens, como a liberdade, após a tentativa do cometimento de um roubo frustrado ou a libertação de compatriotas presos ou, ainda, mudanças no sistema de governo, como ocorre em ações terroristas.

Desta forma, um refém pode ser traduzido como um “objeto de troca” para o causador do evento crítico e, portanto, é negociável, ou então, “trocável” por outro objeto ou pelo cumprimento de uma exigência sua. Contrapondo-se à condição do refém, a vítima apresenta peculiaridades diferentes e que podem mudar radicalmente os rumos do gerenciamento do evento. Vítima, portanto, é a pessoa envolvida na crise por problemas emocionais, como relacionamentos mal resolvidos, transtornos mentais do causador do evento crítico ou questões de vingança. Nesse caso, e diferentemente da situação de refém, há o vínculo anterior com o causador do evento crítico. Esse vínculo pode ser, por exemplo, nas relações de trabalho (entre patrão e empregado), em relações emocionais (entre marido e esposa, ex - noivos, traição entre amigos), nas relações de parentesco (briga entre pai e filho, atrito entre irmãos), etc. Para o causador do evento crítico só interessa essa pessoa, e assim, o risco de morte da vítima é iminente e muito maior do que a do refém. Acrescenta ainda (SILVA, 2015, p. 42):

Duas classificações para refém: refém tomado – aquele geralmente capturado, aleatoriamente, após a prática frustrada de qualquer crime por um ou mais indivíduos; refém sequestrado – é aquele envolvido no crime de extorsão mediante sequestro, o qual segue todo um ritual de planejamento e preparação por parte dos criminosos. (SILVA, 2015)

Diante disso, os rumos técnicos e táticos de uma negociação estão atrelados a diferenciação entre uma e outra categoria da pessoa capturada. A definição de quem é vítima ou refém proporciona uma clara delimitação do trabalho inicial do negociador, bem como, auxilia o gerente da crise no que concerne a escolha das alternativas táticas (negociação, técnicas não-letais, tiro de comprometimento e invasão tática).

Por definição, o negociador almeja sempre, como alternativa prioritária, a resolução da crise por meio da aplicação de seus conhecimentos doutrinários e técnicos. No entanto, diante de eventos críticos não negociáveis, o negociador desenvolverá suas habilidades com o fim de proporcionar condições para a solução tática da crise, fornecendo informações ou até mesmo suporte à atuação do grupo tático. Com o fim de facilitar a percepção dessas duas visões distintas de negociação, Salignac (2011, p. 124) desenvolveu os conceitos a seguir descritos:

Negociação técnica - busca da solução com o uso de recursos técnicos e doutrinários pelo negociador, que os aplica quando define como negociável o evento crítico;
negociação tática
– implica busca de dados de interesse do grupo tático. Será adotada quando o negociador identificar a opção do provocador da crise pelo confronto com a polícia ou pela violência contra a pessoa capturada (vítima e não refém).

Nesse viés, em situações críticas definidas como não negociáveis, deverá ser escolhido o negociador mais bem capacitado a identificar as necessidades do grupo tático, bem como, o mais habilitado possível em táticas de assalto e balística, entre outras especificidades.

3 AVALIAÇÃO SISTÊMICA

A partir do próprio conceito, infere-se que gerenciamento de crises, é um processo. (CABRAL, 1996, p.52), assim conceitua, gerenciamento de crises é o Processo de identificar, obter e aplicar os recursos necessários à antecipação, prevenção e resolução de uma crise - note-se o destaque dado pelo autor, ao colocar iniciar a palavra processo com letra maiúscula. Em virtude disso, ao se avaliar a atuação de uma determinada corporação policial, em um dado evento crítico, se torna imprescindível uma avaliação sistêmica de todo o processo de gestão do evento em epígrafe, requer uma visão abrangente, tendo em vista que, por ser um processo, o gerenciamento de crises conjuga ações humanas, equipamentos e métodos visando atingir um resultado.

Para melhor ilustrar a afirmação citada acerca do processo de gerenciamento de crises, São Paulo (2003, p. 10), assim define processo: conjunto sistemático de ações levadas a efeito, conjugando as forças de trabalho humano, equipamentos e métodos, para se atingir um resultado pretendido.

Acrescente-se ainda o que enuncia (CHIAVENATO, 2016, p. 314):

Uma organização deve ser descrita pelo conjunto de processos que ela executa. É uma abordagem que facilita a integração das áreas, minimizando as descontinuidades do fluxo de trabalho. A norma ISO 9000:2000 – a gestão por processos visa criar uma dinâmica de melhoria contínua e permite ganhos significativos em termos de desempenho, eficiência, eficácia e custo e um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como processos.

Em concordância com o exposto, leciona Cotta (2009, p. 55): a gestão de um evento crítico vai muito além do ato de condução das atividades por um líder ou mesmo por uma equipe, sendo entendida enquanto o conjunto de ações que englobam concepção, elaboração, implementação, direção, execução e avaliação. As partes do processo são construídas, executadas e avaliadas por todos os envolvidos. Assim, diante dos eventos ora apresentados, todos os elementos envolvidos na ação ou operação, devem ser convenientemente ajustados, conjugando esforços para a consecução do objetivo maior de preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio.

Ao contextualizar as ações policiais voltadas para a resolução de um determinado evento crítico, Silva (2015, p. 72), ressalta que, por diversas vezes, apenas o resultado é submetido a uma análise, perante o meio policial, o que denominou de teoria do resultado. Dessa forma, nem sempre se leva em consideração, para fins de análise, o processo que levou ao desfecho da crise, pouco importando se as ações levaram em consideração parâmetros doutrinários/técnicos, ou se foram ações improvisadas, empíricas, desprovidas de qualquer procedimento de segurança, se valendo apenas da sorte. O que importa é que foi resolvido, deixa de lado a análise do processo que levou ao resultado, o que poderá a incentivar outros policiais a fazerem o mesmo; pois, ressalta o autor, em muitos casos, os policiais que agem dessa forma são elogiados ou condecorados por suas atitudes, em virtude da concepção de que apenas o resultado possui relevância, corroborando ainda para a perpetuação do imprevisto no meio policial.

Contudo, um processo mal feito (empírico, improvisado), potencializa os riscos, o que acarreta, em muitos casos, a morte ou ferimentos de inocentes e até mesmo de policiais. Uma verdadeira tragédia anunciada, já prevista, pela abordagem casuística. Vale ressaltar que por

ora não está sendo questionado atributos inerentes ao serviço policial militar como a iniciativa, a coragem ou tirocínio do policial, contudo, a crítica recai sobre as ações improvisadas, empíricas e amadoras, desprovidas de qualquer sistematização.

Frise-se que uma operação bem-sucedida, nem sempre é sinônimo de uma operação bem construída, ou seja, mesmo agindo de forma improvisada, amadora e empírica, com exposição a riscos desnecessários, eventualmente, com bastante sorte, muitos policiais conseguem conduzir um evento crítico para um final sem mortes de inocentes (um resultado aceitável). Entretanto, quando resulta em um desfecho trágico, restará para os policiais, envolvidos no evento crítico em questão, indiciamentos, processos criminais, responsabilizações administrativas, bem como, exploração midiática contrária à corporação policial.

Ademais, quaisquer que sejam os resultados atingidos, é de fundamental importância que seja realizada sempre uma avaliação sistêmica, envolvendo os policiais militares (individual e coletivo), procedimentos adotados, equipamentos, armamentos e a própria doutrina de gerenciamento de crises. Silva (2015, p.77), assim leciona:

Não há mais espaço para ações malfadadas. Precisamos parar de avaliar somente o resultado de uma primeira intervenção. Precisamos analisar todo o processo que chegou ao resultado. Precisamos nos livrar definitivamente do empirismo, do amadorismo e da improvisação que ainda assolam nossas ações. Mudar procedimentos e atitudes ultrapassadas é um desafio hercúleo. Entretanto, aqueles que acreditam na doutrina e na boa técnica, jamais desistirão.

Assim, quando a avaliação se restringe ao resultado, assume o aspecto estático, contudo, quando avalia também as ações intermediárias e finais do processo, assume aspecto dinâmico, oportunizando a identificação e posterior correção de possíveis desvios em relação ao planejado (padrões e metas estabelecidos).

Frise-se ainda que a padronização dos procedimentos operacionais, voltados para o processo de gerenciamento de crises, deverá atender os pressupostos da avaliação sistêmica, levando-se em conta todo o processo e não apenas o seu desfecho. Em consonância com o descrito, (SÃO PAULO, 2003, p.6) assim descreve:

A padronização traz como pressuposto para o seu sucesso, que o foco das ações administrativas esteja no controle e estruturação dos processos produtivos e, não exclusivamente, nos seus resultados. Portanto, todos os Comandantes, Chefes e Diretores de OPM devem conhecer os padrões e responsabilizar-se pela padronização de suas organizações e os Comandantes de frações de tropa pelo treinamento de seus subordinados nos padrões, assegurando que a execução esteja de acordo como foi estabelecido.

4 IMPORTÂNCIA DA PADRONIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS

A padronização é uma ferramenta essencial para o gerenciamento de processos é a padronização. JURAN (1997) disserta que sem a padronização não há o devido controle. FALCONI (1992) afirma que toda organização precisa compreender que a padronização vem complementá-la, à medida que traz melhorias no que diz respeito à qualidade, aos custos, ao cumprimento de cronogramas, segurança e saúde e recursos humanos. Acrescenta o autor que o ato de padronizar é reunir as pessoas envolvidas num determinado processo e discutir seu fluxo, até que se possa encontrar o melhor caminho que ele deve seguir, assegurando que todos os participantes irão seguir o caminho que foi acordado, e capacitá-los devido às novas mudanças.

Assim, a padronização dos procedimentos é uma ferramenta importante, uma vez que, constitui um fator imprescindível à disseminação e adoção, por parte dos policiais envolvidos, dos preceitos doutrinários acerca do processo de gerenciamento de crises, sendo que, a partir do momento que a corporação policial documente os procedimentos, também é disseminada a importância de cada participação em relação aos objetivos e resultados esperados.

Quanto a importância da padronização, assim leciona (Chiavenato, 1993):

A importância do processo de padronização não advém de estudos recentes, mas sim de trabalhos divulgados no começo do século XX, tendo como exemplo a “Administração Científica” de Taylor, onde a padronização é citada como preocupação constante na obtenção da eficiência.

(SÃO PAULO, 2003, p.10), assim define padronização: é o sistema definido de redação, registro e prática de procedimentos-padrão, avaliados como sendo os mais seguros, produtivos e eficientes para a execução de um dado processo produtivo.

Em consonância com o exposto, a Polícia Militar do Estado de São Paulo, com o fim de padronizar os procedimentos policiais militares, dentre outras tratativas formalizou o entendimento a seguir descrito (SÃO PAULO, 2003, p.6):

Tem sido constatado que a padronização é uma ferramenta fundamental para administrar e um caminho de adequação e alcance de níveis desejáveis de qualidade, produtividade, competitividade, controle dos processos e segurança no ambiente de trabalho, contribuindo para a obtenção de resultados e permitindo melhor descrição das funções, o que facilita o processo de descentralização operacional, desburocratiza a administração, simplifica o processo de educação e treinamento dos profissionais, identifica os responsáveis pela realização do trabalho adequado e, sobretudo, minimiza os erros profissionais. A padronização é um meio do qual dispõe a Organização para alcançar melhores resultados no seu esforço operacional e, conseqüente, a satisfação de seus integrantes e dos usuários de seus serviços.

Nesse viés, consigna ainda, no Manual de Padronização de Procedimentos Operacionais, que todos os comandantes, considerando as Unidades Militares sob seu comando, deverão constantemente perguntar-se: Os processos da organização policial militar estão padronizados? Há manutenção do controle sobre os processos? Todos policiais militares sabem e cumprem os padrões previstos para a função que exercem? Os padrões em vigor para os processos cumprem as suas finalidades? Há necessidade de novos padrões?

Ao discorrer sobre o assunto em comento, Chiavenato (2016, p. 314), assim define procedimento: São séries de passos detalhadas indicando como cumprir uma atividade, tarefa ou alcançar um objetivo preestabelecido.

Acerca do tema em questão (SÃO PAULO, 2003, p.10) conceitua:

Padrão - uma referência descrita de como executar um trabalho produtivo de forma desejável pela Instituição; Padronização - um sistema definido de redação, registro e prática de procedimentos padrão, avaliados como sendo os mais seguros, produtivos e eficientes para a execução de um dado processo produtivo; Etapas de um Processo - são os passos sucessivos a serem percorridos para que o processo cumpra a sua finalidade. Cada etapa será vencida após a realização de um ou mais procedimento padrão; e, por fim, Procedimento Operacional Padrão (POP) - documentos que descrevem, sistematicamente, como uma ação profissional específica, integrante de uma das etapas de um processo produtivo qualquer, deve ser executada.

Ao abordar os aspectos a serem considerados por uma determinada organização no processo de elaboração dos seus padrões, Andrade (2003, p. 63), assim leciona:

a) O documento a ser redigido deve estar na forma mais simples possível, a fim de evitar falhas de interpretação pelos usuários desse documento. O padrão deve ter o menor número de palavras possível e ser colocado em forma simples, de fácil entendimento e manuseio. Recomenda-se a colocação de ideias em forma de itens, bem como o uso de tabelas, Figuras, fluxogramas ou quaisquer outros meios que auxiliem o entendimento; b) O padrão, sendo a base do aperfeiçoamento, deve ser revisto periodicamente, devido à incorporação de inovações. c) O padrão deve ser passível de cumprimento, ou seja, padrões que não

equivalem à situação atual da organização podem ser inúteis. d) Os padrões têm que expressar o domínio tecnológico da empresa. Nesse sentido, todo o conhecimento técnico e administrativo deve fluir para os padrões como forma de ser utilizado pelos operadores para o benefício de todos; e) Indicar claramente as datas de emissão e de revisão, o período de validade e a responsabilidade pela elaboração e revisão, mantendo-se dessa forma um controle de manutenção dos padrões e do número de revisões; f) Incorporar se possível, mecanismos à prova de falhas, de modo que o trabalho possa ser realizado sem erro por qualquer funcionário, garantindo assim o não reaparecimento do problema supra analisado; g) Todos os documentos gerados pelo processo de padronização devem ser arquivados para futura utilização. A via original do padrão ou padrões desenvolvidos pela equipe deve ser arquivada, sendo que os funcionários devem dispor de cópias controladas desses padrões em suas mãos para fácil utilização e manuseio.

No que tange a organização voltada à padronização, São Paulo (2003, p. 8), assim discorre:

Os padrões, sejam operacionais ou administrativos, devem ser voltados para dar segurança ao usuário do serviço e ao policial militar, além de especificar as ações críticas e as possibilidades de erros na execução do procedimento; os padrões devem permitir que a Instituição defina com precisão, aos policiais militares o significado de se proceder tecnicamente, de forma excelente; deve ser realizado o competente treinamento dos padrões pelos policiais militares executores e por aqueles que irão fazer a supervisão do cumprimento desses padrões; a padronização deve ser aperfeiçoada para obtenção de melhores resultados, entretanto, sua alteração ocorrerá mediante análise criteriosa, evitando constantes variações de padrão .

5 MÉTODO

Conforme descrito, o gerenciamento de eventos críticos, com tomada de refém ou vítima, trata-se de um processo que conjuga esforços humanos, equipamentos e método, com o fim de atingir um resultado. Assim, torna-se fundamental a adoção de um método adequado à padronização de procedimentos operacionais voltados para o processo de gerenciamento de eventos críticos, à medida que proporciona aos policiais envolvidos uma visão processual de suas atividades, facilitando o entendimento do valor agregado em cada etapa do processo. Ao conceituar método, (SÃO PAULO, p.9), assim o descreve:

Método é um conjunto descritivo de como realizar da melhor forma um trabalho, englobando várias atividades, visando um resultado específico. A descrição de um método de trabalho envolve a observação, planejamento, preparo, execução e verificação dos resultados pretendidos contrastados com os resultados alcançados.

Frise-se ainda que, o controle dos diversos processos é algo universal: toda atividade humana, utiliza, consciente ou inconsciente, alguma forma de monitoração. Quando se trata de gerenciamento de crises, a essência do controle é verificar se as ações desenvolvidas estão ou não, em conformidade com os padrões estabelecidos, para a consecução do resultado desejado (solução aceitável). Em consonância com o que prescreve a avaliação sistêmica, o controle tem como finalidade monitorar e avaliar as atividades e os resultados alcançados, para assegurar que o planejamento, a organização e a coordenação sejam bem-sucedidas. Assim, o controle recai sobre todo processo de gerenciamento de crises, desde o planejamento ao resultado. Ao tratar do assunto em apreço, (CHIAVENTATO, 2016, p. 370), assim leciona:

O controle consiste basicamente em um processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado. O processo de controle apresenta quatro etapas ou fases: Estabelecimento de objetivos ou padrões de desempenho; avaliação ou mensuração do desempenho atual; comparação do desempenho atual com os objetivos ou padrões estabelecidos; tomada de ação corretiva para corrigir possíveis desvios ou anormalidades.

Dessa maneira, (SÃO PAULO, p.17), quando se refere a gestão de qualidade para controle, consagra a aplicabilidade do método Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act):

Os padrões têm por finalidade criar condições práticas para que os serviços policiais - militares atendam às necessidades de segurança das pessoas e comunidades no Estado de São Paulo. O método utilizado nas gestões de qualidade para controle é o "Ciclo PDCA"; o método "Ciclo PDCA" é assim denominado, em razão da união das iniciais de quatro palavras do idioma inglês, quais sejam: *Plan* (planejar); *Do* (executar); *Check* (verificar) e *Action* (agir corretivamente).

O método de Melhorias ou Ciclo PDCA prevê melhorias contínuas, no que tange a gestão de processos, tendo em vista que não esgota sua aplicabilidade, com uma única utilização no processo, pois implementa, na organização, uma cultura de melhoria que permeia todo processo. Ele é compreendido como um ciclo que identifica novos problemas ou avanços a cada movimento. O método Ciclo PDCA é utilizado para criar alternativas, solucionar problemas, ajudar a tomada de decisão dos gestores, e melhorar os processos e os padrões existentes.

Campos (1996) define o Método de Melhorias ou Ciclo PDCA, na seguinte citação: O PDCA é um método de gerenciamento de processos ou de sistemas. É o caminho para se

atingirem as metas atribuídas aos produtos dos sistemas empresariais.

De acordo com a ABNT NBR ISO 9001 (2008), este método pode ser descrito resumidamente conforme as informações abaixo:

Plan (planejar): estabelecer os objetivos e processos necessários para gerar resultados de acordo com os requisitos do cliente e com as políticas da organização; *Do* (fazer): implementar os processos; *Check* (checar): monitorar e medir processos e produtos em relação às políticas, aos objetivos e aos requisitos para o produto e relatar os resultados; *Act* (agir): executar ações para promover continuamente a melhoria do desempenho do processo.

No capítulo IX (SÃO PAULO, p.17), quando trata do controle dos padrões, consagra a aplicabilidade do mencionado método:

Os padrões têm por finalidade criar condições práticas para que os serviços policiais - militares atendam às necessidades de segurança das pessoas e comunidades no Estado de São Paulo. O método utilizado nas gestões de qualidade para controle é o "Ciclo PDCA"; o método "Ciclo PDCA" é assim denominado, em razão da união das iniciais de quatro palavras do idioma inglês, quais sejam: *Plan* (planejar); *Do* (executar); *Check* (verificar) e *Action* (agir corretivamente).

Dessa forma, O primeiro passo, na fase *Plan*, se é estabelecer os objetivos e padrões que se deseja alcançar ou manter. Os objetivos e padrões já foram estudados anteriormente e servem de ponto de referência para o desempenho ou resultados previstos para o processo em epígrafe. A fase *Do* envolve educação, treinamento em seguida prever a execução do processo, conforme os padrões previstos, para os policiais. A fase *Check* prever a verificação sistêmica de todo processo, ou seja, avaliação das atividades, avaliação realizada em paralelo a execução da operação, bem como, uma avaliação dos resultados, com o objetivo de mostrar os acertos e falhas de um processo já terminado - se os resultados estão de acordo com os objetivos (metas previstas). Por fim, na fase *Action* ocorre a revisão do planejamento, implementação de possíveis ações corretivas voltadas para desvios ou anormalidades, inclusive considerando a adequação do método executado.

O Ciclo PDCA é projetado para ser usado como um modelo dinâmico. A conclusão de uma volta do ciclo irá acarretar no começo do próximo ciclo, e assim sucessivamente. Seguindo no espírito de melhoria de qualidade contínua, o processo sempre pode ser reanalisado e um novo processo de mudança poderá ser iniciado.

Esse ciclo ininterrupto de mudança é representado na rampa de melhoria, conforme mostrado na Figura 1. Usando o que foi aprendido em uma aplicação do ciclo PDCA, pode-se começar outro ciclo, em uma tentativa mais complexa, e assim sucessivamente. Sendo assim, o último ponto sobre o ciclo PDCA se torna o mais importante, onde o ciclo assumirá um novo começo.

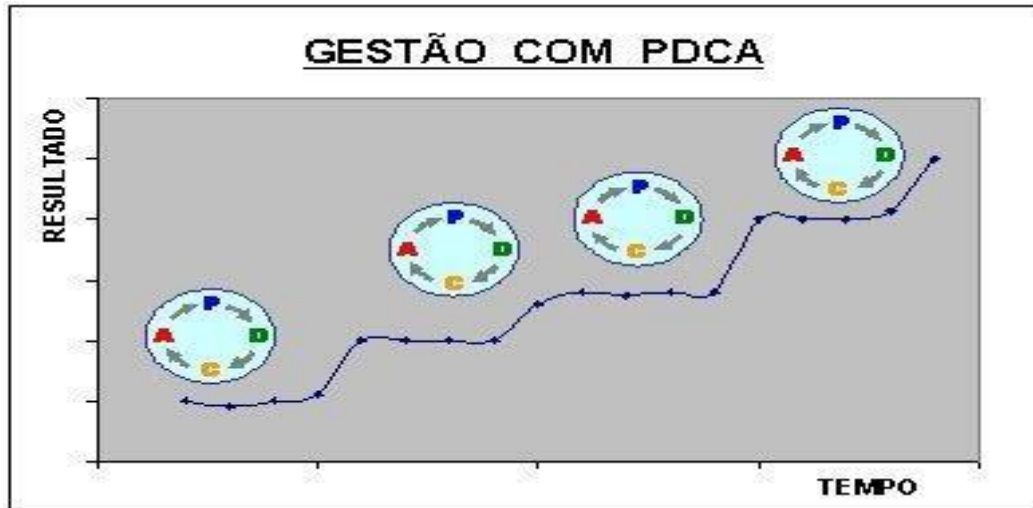


FIGURA 1 – RAMPA DE MELHORIA DO MÉTODO DE MELHORIAS – PDCA
 FONTE: Adaptado de Campos (2001)

Em suma, o método Ciclo PDCA reúne os conceitos basilares para sua aplicação no processo de gerenciamento de crises, por tratar-se de um método de controle e busca da melhoria de resultados. Apresenta uma estrutura simples e clara de ser compreendida, podendo ser adotada por qualquer organização.

6 PROTOCOLO DE INTERVENÇÃO OPERACIONAL

Nesse sentido, o presente trabalho científico propõe a adoção de um Protocolo de Intervenção Operacional voltado para aplicação em eventos críticos envolvendo refém ou vítima, tendo como referência o manual de padronização de procedimento da Polícia Militar de São Paulo e o protocolo de intervenção policial especializada (COTTA, 2009). Assim o

Protocolo de Intervenção Operacional proposto tem como finalidade produzir, de forma contínua e sistemática, procedimentos operacionais padrão, bem como o registro e avaliação dos procedimentos nas ocorrências em epígrafe, com aplicação do Método de Melhorias ou Ciclo PDCA, a ser adotado pela Companhia de Operações Especiais da Polícia Militar do Estado de Sergipe.

O Protocolo de Intervenção Operacional é composto por 02 (dois) formulários já padronizados, sendo constituído pelo: Procedimento Operacional Padrão, propriamente dito em eventos críticos com tomada de vítima ou refém e o Protocolo de Registro e Diagnóstico (consigna uma avaliação das ações desenvolvidas no gerenciamento do evento crítico, bem como, registra dados para fins estatísticos, estudos, análises). **Frise-se ainda que tais expedientes objetivam o reforço do bom desempenho e não simplesmente a correção do mau desempenho.** Conforme a seguir discriminados:

	POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SERGIPE COMANDO DE POLICIAMENTO MILITAR DA CAPITAL COMPANHIA DE OPERAÇÕES ESPECIAIS	
	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO	
	Título da modalidade: Operações Especiais	Identificação numérica:
	Data de Emissão:	Data de Revisão:
Nome do Procedimento: Procedimentos em eventos críticos com tomada de refém.		
Classificação Segurança: RESERVADO	Autoridade responsável: Comandante da Companhia de Operações Especiais	Circunstância de emprego: EXTRAORDINÁRIO
REFERÊNCIAS		

- Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988;
- Lei Estadual 5.733, de 21 de outubro de 2005;
- Decreto Lei Estadual Nº 25.115, de 06 de março de 2008.

ATIVIDADES CRÍTICAS

1. Deslocamento imediato após acionamento das células táticas de Operações Especiais (Grupo Tático, Negociadores, Explosivistas, Atiradores de Precisão).
2. Manutenção do canal de comando com a autoridade técnica, evitando interferências de autoridades diversas, policiais ou políticos, no processo de resolução da crise.
3. Conservar e reforçar os perímetros táticos, ampliando-os e adaptando-os, se necessário, à ação tática escolhida.
4. Aproximação (grupo tático, negociadores, atiradores de precisão, explosivistas) ao local da crise.
5. Assalto emergencial.
6. Liberação de refém e/ou vítima;
7. Rendição – deverá ser conduzida de modo a evitar surpresas, um movimento inesperado poderá ser mal interpretado pelos policiais ou pelos provocadores, resultando numa reação em cadeia.

SEQUÊNCIA DAS AÇÕES

1. Identificar a localização e especificidades da região de atuação.
2. Identificar principais pontos de acesso utilizando a planta da região de atuação.
3. Realizar *briefing* com as células de operações especiais de cada alternativa tática.
4. Checar armamento, munição, comunicação e equipamento antes de iniciar o deslocamento
5. Orientar as equipes de segurança presentes no local sobre qual comportamento deve adotar.
6. Coletar informações do local e pessoas envolvidas no evento crítico (elementos essenciais de inteligência).
7. Conferir e corrigir o isolamento e contenção do local do evento crítico.
8. Definir os perímetros táticos interno e externo em relação ao ponto crítico.
9. Conservar e reforçar os perímetros táticos, ampliando-os e adaptando-os, se necessário, à ação tática escolhida.
10. Identificar pontos de acesso ao objetivo/ponto crítico.
11. Definir rota do deslocamento para aproximação do evento crítico.
12. Iniciar deslocamento para o local do evento crítico.
13. Definir possibilidades de atuação isolada e em conjunto das células táticas de operações especiais
14. Definir método de resolução do evento crítico.
15. Providenciar antes do início da resolução da crise, o posicionamento de ambulâncias, pessoal médico, bombeiros militares e paramédicos para socorro de eventuais feridos (Proporcionar a segurança para retirada de possíveis feridos no local).
16. Aproximação do objetivo.
17. Nos casos de uso de força letal:
 - Incapacitar e controlar o provocador da crise;

- Controlar os reféns ou vítimas;
 - Manter o ponto crítico sob controle, evitando invasões de estranhos;
 - Socorrer os reféns, mantendo-os sempre escoltados;
 - Evacuar os reféns, vítimas e os provocadores, mantendo estes últimos algemados e em local seguro;
 - Identificar com segurança todos os reféns e vítimas, mantendo o controle da situação até que todas as verdadeiras identidades sejam confirmadas, cuidando para que os provocadores não se façam passar por reféns.
18. Fazer uma varredura no ponto crítico: remoção de armas, explosivos, munições e quaisquer outros equipamentos de segurança utilizados na operação.
 19. Reorganizar as equipes para retirada do local da atuação.
 20. Entregar local seguro para equipe responsável pelo isolamento.
 21. Definir rota de retirada até local pré-determinado.
 22. Realizar os procedimentos legais necessários após a atuação no objetivo.
 23. Produzir relatório após a ação no evento crítico.
 24. Reunir com todos os atores envolvidos na resolução do evento crítico objetivando melhorar atuações futuras.
 25. Proporcionar a segurança para retirada de possíveis feridos no local.
 26. Reorganizar as equipes para retirada do local.
 27. Entregar o local seguro para equipe responsável pelo isolamento.
 28. Definir rota de retirada até local pré-determinado.
 29. Realizar os procedimentos legais necessários após a atuação no objetivo.

RESULTADOS ESPERADOS

1. Resgate dos reféns e resolução pacífica do incidente.
2. Neutralização das ameaças com reféns, atiradores ativos e/ou ocorrências com explosivos.
3. Controle do local do evento crítico.
4. Prisão de perpetradores.
5. Restabelecimento da ordem.
6. Atuação como resposta especial de polícia, por meio de intervenções qualificadas, especializadas e pontuais, quando necessária a utilização de Operações Especiais Policiais.

AÇÕES CORRETIVAS

1. Caso o local não esteja devidamente contido e isolado, deverá ser orientado o correto isolamento do local pela equipe que estiver responsável.
2. Caso a comunicação entre os membros das equipes das alternativas táticas falhe por algum motivo, deverá imediatamente restabelecê-la antes da ação no objetivo.
3. Caso não se consiga a comunicação entre as equipes táticas (negociador, atirador de precisão, explosivistas, e gabinete de gerenciamento de crise) durante uma resposta em conjunto, deverá restabelecer de imediato o

contato.

4. Caso ocorra ameaças simultâneas e alternativas existentes no local não seja suficiente, deverá ser acionado outras forças táticas disponíveis.
5. Caso ocorra ameaças exógenas, deverá buscar o apoio de outras forças especializadas.

ERROS A SEREM EVITADOS

1. Deixar de conferir armamentos, munições e equipamentos específicos para atuação de cada célula tática.
2. Deixar de fazer um reconhecimento prévio da região de atuação das células táticas.
3. Deixar de compartilhar informações entre as células táticas (negociadores, grupo tático, atiradores policiais de precisão, explosivista e gabinete de gerenciamento de crises) que estiverem envolvidas no local da crise antes da atuação.
4. Deixar de montar um gabinete de gerenciamento de crise para gestão do emprego das células táticas de operações especiais.



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SERGIPE
COMANDO DO POLICIAMENTO MILITAR DA CAPITAL
BATALHÃO DE POLÍCIA DE CHOQUE



26

PROTOCOLO DE REGISTRO E DIAGNÓSTICO

1 Tipo de Evento Crítico:		Registro CIOSP N°:	
2 Local:			
Logradouro:		N°:	
Bairro:	Cidade:	UF:	
3 Duração do empenho:		5 Forma de acionamento:	
3.1 Data/hora de início:		6 Forma de deslocamento:	
3.2 Data/hora de término:		7 Efetivo:	
4 Viaturas e seus respectivos comandantes:		8 Tempo total de empenho (do acionamento à liberação na base da Unidade):	

AVALIAÇÃO SISTÊMICA DO GERENCIAMENTO DE CRISE	AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DESENVOLVDAS				
	Insuficiente	Regular	Bom	Muito Bom	Ótimo
1 PROCEDIMENTOS INICIAIS NA CENA DE AÇÃO	RESPONSÁVEL PELA COORDENAÇÃO E CONTROLE:				
1.1 ISOLAMENTO. Policial responsável:					
1.1.1 Isolamento preliminar (realizado pelos policiais que primeiro chegaram ao local)					
1.1.2 Redefinição do isolamento e estabelecimento de perímetros táticos					
1.2 CONTROLADOR DO EVENTO CRÍTICO (CEC). Policial responsável:					
1.2.1 Resposta Inicial (Conter, Controlar, Comunicar e Coordenar)					

1.2.2 Qualidade das informações colhidas e transmitidas às equipes especializadas					
1.2.3 Colaboração prestada à equipe especializada durante a gestão					
1.3 MEDIDAS DE PROTEÇÃO E SEGURANÇA (MPS). Policia responsável					
1.3.1 Medidas preliminares de proteção e segurança estabelecida pelo controlador do evento crítico					
1.3.2 Ações desenvolvidas após a chegada da equipe especializada para potencializar as MPS					
1.4 POSTO DE COMANDO/GABINETE DE GERENCIAMENTO DA CRISE (PC/GGC). Policial Responsável:					
1.4.1 Local apropriado em termos de segurança e acesso às autoridades					
1.4.2 Definição dos policiais responsáveis pela montagem do PC/GGC					
1.5 DEFINIÇÕES DA AUTORIDADE DE LINHA E DA AUTORIDADE TÉCNICA					
1.5.1 Autoridade de Linha:					
1.5.2 Autoridade Técnica:					
1.6 RELACIONAMENTO COM OS ÓRGÃOS DE SEGURANÇA PÚBLICA. Policial responsável:					
1.6.1 Polícia Civil. Equipes na Cena da Ação. Policial responsável:					
1.6.2 Subsecretarias de assuntos prisionais. Responsável:					
1.6.3 Corpo de Bombeiros Militar. Responsável:					
1.6.4 Serviço de atendimento médico de urgência. Responsável:					
1.6.5 Outros:					
1.7 ELABORAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO. Responsável					
1.7.1 Definição de atribuições dos órgãos envolvidos, bem como de cada equipe.					
1.7.2 Integração de esforços					
1.7.3 Utilização do posto de comando/gabinete de gerenciamento de crise para deliberação					
AVALIAÇÃO SISTÊMICA DO GERENCIAMENTO DE CRISE	AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DESENVOLVIDAS				
	Insuficiente	Regular	Bom	Muito Bom	Ótimo
2 PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO					

	RESPONSÁVEL PELA COORDENAÇÃO E CONTROLE:				
2.1 Negociador principal:					
2.2 Negociador auxiliar:					
2.3. Monitoramento (visualização e controle externo e interno do ambiente). Responsável:					
2.4 Observador (fotografias, filmagens e anotações). Responsável:					
2.5. Utilização de técnicas e equipamentos apropriados pelos policiais do COE/PMSE					
AVALIAÇÃO SISTÊMICA DO GERENCIAMENTO DE CRISE	AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DESENVOLVIDAS				
	Insuficiente	Regular	Bom	Muito Bom	Ótimo
3 ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS	RESPONSÁVEL PELA COORDENAÇÃO E CONTROLE:				
3.1 Preleção aos policiais militares envolvidos e definição de atribuições individuais coletivas					
3.2 Seleção das equipes especializadas tendo em vista a natureza da intervenção					
3.3 Realização de treinamento para intervenção através de procedimentos previamente definidos					
3.4 Identificação das potencialidades e restrições dos componentes da equipe especializada					
3.5 Controle do desgaste fisiológico para emprego eficiente da equipe					
AVALIAÇÃO SISTÊMICA DO GERENCIAMENTO DE CRISE	AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DESENVOLVIDAS				
	Insuficiente	Regular	Bom	Muito Bom	Ótimo
4 PRODUÇÃO DE INFORMAÇÕES (ELEMENTOS ESSENCIAS DE INTELIGÊNCIA)	RESPONSÁVEL PELA COORDENAÇÃO E CONTROLE:				
4.1 Definição dos policiais que realização a coleta, análise e processamento dos dados					
4.2 Realização de levantamentos de dados em fontes diversas					
4.3 Pesquisa em bancos de dados informatizados					

4.4 Identificação de pontos vulneráveis/críticos e consequente neutralização ou controle					
4.5 Estabelecimento de canais apropriados para o compartilhamento das informações					
4.6 Fornecimento de informações ao gestor do evento para a tomada de decisões					
AVALIAÇÃO SISTÊMICA DO GERENCIAMENTO DE CRISE	AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DESENVOLVIDAS				
	Insuficiente	Regular	Bom	Muito Bom	Ótimo
5 GESTÃO LOGÍSTICA	RESPONSÁVEL PELA COORDENAÇÃO E CONTROLE:				
5.1 Provimento logístico eficaz, adequado e oportuno					
5.1.1 Rádios comunicadores e baterias/sistema de comunicação adequado a natureza da intervenção					
5.1.2 Celulares e baterias					
5.1.3 Alimentação para os profissionais envolvidos					
5.1.4 Armamento e munições apropriados de acordo com a estratégia operacional					
5.1.5 Equipamentos de proteção individual e coletivo					
5.1.6 Veículos para respostas rápidas					
5.1.7 Local para descanso das equipes (eventos prolongados)					
5.2 Contribuição de forma significativa, para uma boa estratégia de ação/otimização da tarefa					
AVALIAÇÃO SISTÊMICA DO GERENCIAMENTO DE CRISE	AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DESENVOLVIDAS				
	Insuficiente	Regular	Bom	Muito Bom	Ótimo
6 RELACIONAMNETO COM A IMPRENSA E COM A COMUNIDADE LOCAL	RESPONSÁVEL PELA COORDENAÇÃO E CONTROLE:				
6.1 Atuação no processo de legitimação do uso da força perante a opinião pública (consentimento)					
6.2 Trato com a imprensa, autoridades, população e familiares (impacto positivo na comunidade local)					
6.3 Sinergia com as demais atividades desenvolvidas na cena da ação					

6.4 Identificação das principais lideranças em cada setor					
AVALIAÇÃO SISTÊMICA DO GERENCIAMENTO DE CRISE	AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DESENVOLVIDAS				
	Insuficiente	Regular	Bom	Muito Bom	Ótimo
7 EMPREGO DA FORÇA/ESTRATÉGIA OPERACIONAL	RESPONSÁVEL PELA COORDENAÇÃO E CONTROLE:				
7.1 Observância de pressupostos básicos para o uso diferenciado da força					
7.2 Adoção de estratégias, táticas e técnicas adequadas e oportunas					
7.3 Avaliação racional dos riscos e conhecimento dos fatores adversos (pontos fortes e fracos)					
7.4 Execução objetiva do plano de ação com definição clara das funções dos envolvidos					
7.5 Flexibilidade do plano de ação (linhas alternativas de ação)					
AVALIAÇÃO SISTÊMICA DO GERENCIAMENTO DE CRISE	AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DESENVOLVIDAS				
	Insuficiente	Regular	Bom	Muito Bom	Ótimo
8 ADMINISTRAÇÃO DA RENDIÇÃO	RESPONSÁVEL PELA COORDENAÇÃO E CONTROLE:				
8.1 Elaboração do plano de rendição					
8.2 Seleção prévia do pessoal para recepção dos reféns, vítimas e provocadores da crise					
8.3 Escolha de local apropriado para entrevista e recepção dos reféns, vítimas e provocadores da crise					

7 APRESENTAÇÃO, DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

7.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Preliminarmente, para o desenvolvimento do presente estudo, foi realizada uma releitura documental, bibliográfica, quantitativa e qualitativa sobre a doutrina de gerenciamento de crises, com ênfase na diferenciação entre refém e vítima. Outro levantamento documental paralelo foi realizado com o fim de trazer à tona referenciais teóricos tratando da doutrina de gerenciamento de crises perante a Polícia Militar de Sergipe, mais especificamente em ação à Companhia de Operações Especiais.

Num segundo momento, com o intuito de colher as percepções, bem como, o seu entendimento sobre o tema, objeto do presente estudo científico, foi aplicada, por meio de um questionário estruturado com perguntas fechadas, uma pesquisa de campo, junto a 26 (vinte e seis) policiais militares, que servem na Companhia de Operações Especiais da Polícia Militar do Estado de Sergipe.

No que constitui a última fase do processo, ocorre a interpretação de todo material (revisão geral da pesquisa), através da leitura interpretativa, por meio de gráficos, na busca da obtenção de uma solução proposta diante do problema apresentado, sendo sugerida, a adoção, por parte da Companhia de Operações Especiais da Polícia Militar de Sergipe, de um Protocolo de Intervenção Operacional, composto por 02 (dois) formulários já padronizados: 01 (um) Procedimento Operacional Padrão e 01 (um) Protocolo de Registro e Diagnóstico).

7.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com o fim de sedimentar a abordagem científica deste artigo científico, foi elaborado e aplicado, junto a um grupo de 26 (vinte e seis) integrantes da Companhia de Operações Especiais da Polícia Militar de Sergipe, que possui um efetivo total de 60 (sessenta homens), um questionário com 11 (onze) perguntas fechadas e objetivas.

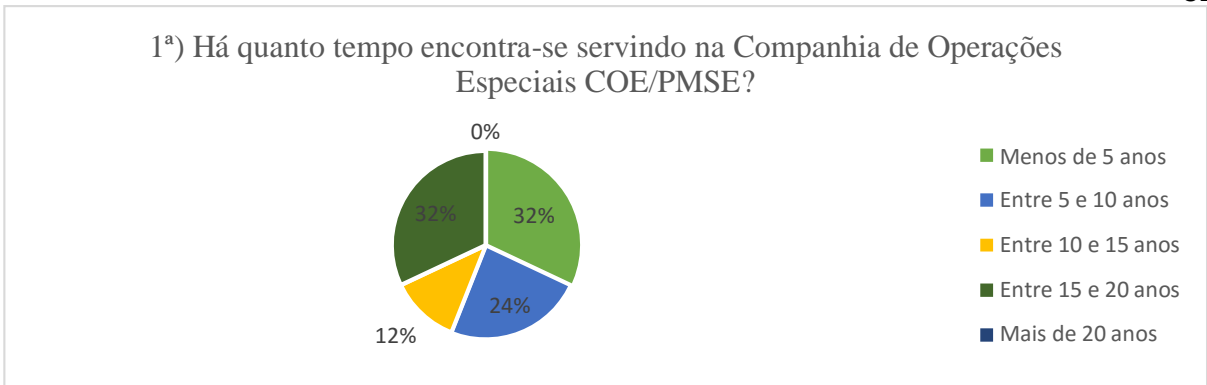


GRÁFICO 1 – TEMPO DE SERVIÇO FONTE: O autor (2016).

Em relação ao tempo de serviço, depreende-se, a partir do Gráfico 1, que 64% (sessenta e quatro por cento) do efetivo, encontra-se prestando serviço na Companhia de Operações Especiais entre 10 (dez) e 20 (vinte) anos.

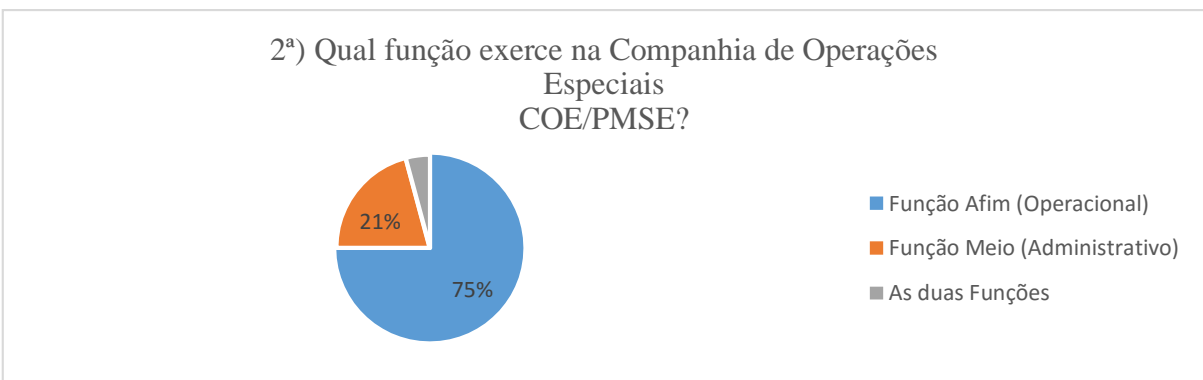


GRÁFICO 2 – FUNÇÃO EXERCIDA (OPERACIONAL OU ADMINISTRATIVA).

FONTE: O autor (2016).

Como pode ser constatado no Gráfico 2, a maior parte do efetivo (75%) encontra-se desempenhando funções operacionais, serviço fim da corporação.

3ª) Na sua unidade existe normatização estabelecendo uma sequência lógica de ações a serem realizadas diante de um evento crítico com tomada de refém ou vítima?



GRÁFICO 3 – NORMATIZAÇÃO DE AÇÕES EM EVENTOS CRÍTICOS. FONTE: O autor (2016).

4ª) Se respondeu "sim" à questão anterior, especifique o referencial teórico adotado (normatização estabelecendo uma sequência lógica de ações a serem realizadas diante de um evento crítico com tomada de refém ou vítima):



GRÁFICO 4 – REFERENCIAL TEÓRICO ADOTADO. FONTE: O autor (2016).

Conforme Gráficos 3 e 4, 79% (setenta e nove por cento) afirmou que a Companhia em epígrafe possui embasamento teórico, entretanto, percebe-se o grande equívoco ou desconhecimento total quanto a devida conceituação do que seja portaria, manual, procedimento operacional padrão e diretriz, já que não há nenhuma consignação formal destes documentos na Companhia de Operações Especiais.

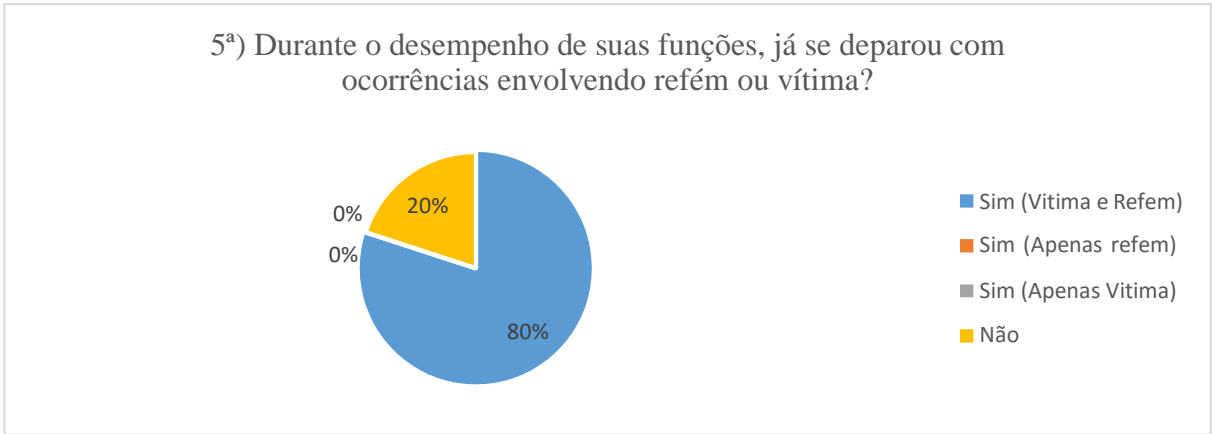


GRÁFICO 5 – ATUAÇÃO EM EVENTOS CRÍTICOS COM REFÉM E/OU VÍTIMA.

FONTE: O autor (2016).

Conforme Gráfico 5, restou comprovado que a maioria, 80% (oitenta por cento), dos militares já atuou em eventos críticos envolvendo refém e vítimas e 20% (vinte por cento) apenas em ocorrências com refém.

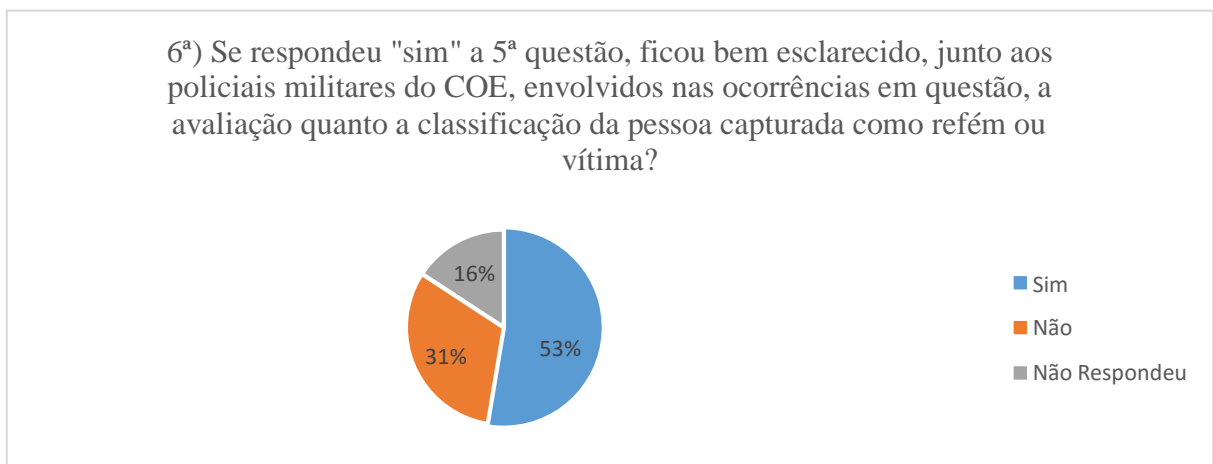


GRÁFICO 6 – DEFINIÇÃO QUANTO A CLASSIFICAÇÃO DA PESSOA CAPTURADA COMO REFÉM E/OU VÍTIMA.

FONTE: O autor (2016).

7ª) Se ainda respondeu "sim" a 5ª questão, ficou bem esclarecido, junto aos policiais militares do COE, os procedimentos específicos para a resolução do evento crítico com tomada de refém ou vítima?



GRÁFICO 7 – DEFINIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS ESPECÍFICOS PARA A RESOLUÇÃO DO EVENTO CRÍTICO COM TOMADA DE REFÉM OU VÍTIMA.

FONTE: O autor (2016).

Os Gráficos 6 e 7 demonstram que, 51% (cinquenta e um por cento) dos militares afirmou que ficou bem esclarecido a caracterização por refém ou vítima da pessoa capturada, entretanto 46% (quarenta e seis por cento) declarou que não ficaram bem esclarecidos, ao efetivo empregado, os procedimentos específicos para a resolução do evento crítico, com tomada de refém ou vítima.

8ª) A padronização é um meio do qual dispões a Organização Policial Militar para alcançar melhores resultados no seu esforço operacional à medida que: permite uma melhor descrição das funções, facilita o processo de descentralização operacional, identifi-



GRÁFICO 8 – IMPORTÂNCIA DA PADRONIZAÇÃO.

FONTE: O autor (2016).

Com o gráfico 8 constata-se que apesar de 96% (noventa e seis por cento) do efetivo ratificar os benefícios oriundos da padronização para uma organização militar, ainda 4% (quatro por cento) desconhece os resultados satisfatórios advindos com a padronização para as organizações policiais militares.

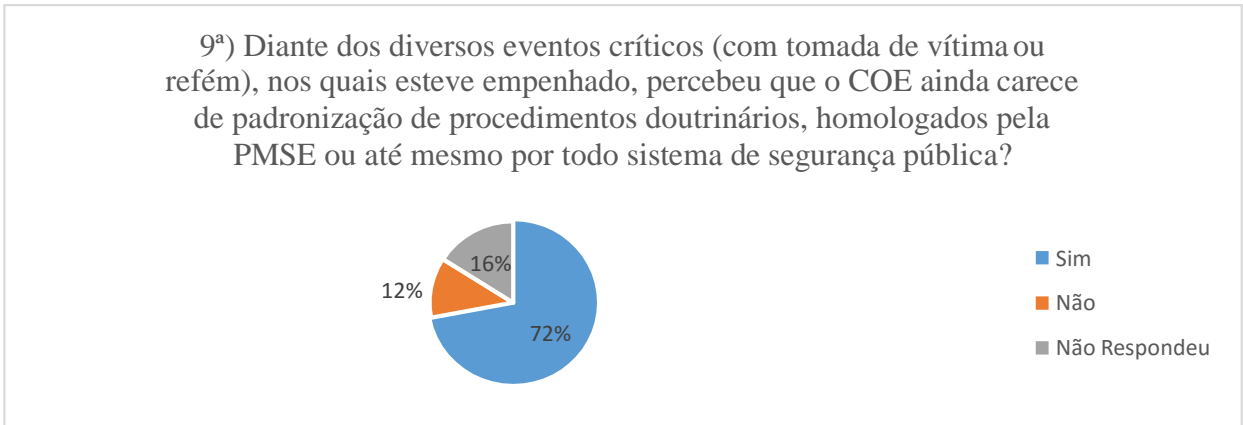


GRÁFICO 9 – PADRONIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS POR PARTE DO COE/PMSE.
FONTE: O autor (2016).

O Gráfico 9 retrata que 72% (setenta e dois por cento), ou seja, a maioria do efetivo reconhece a necessidade de padronização de procedimentos doutrinários por parte da Companhia de Operações Especiais, devidamente homologados pela Polícia Militar do Estado de Sergipe e pela Secretaria de Segurança Pública.

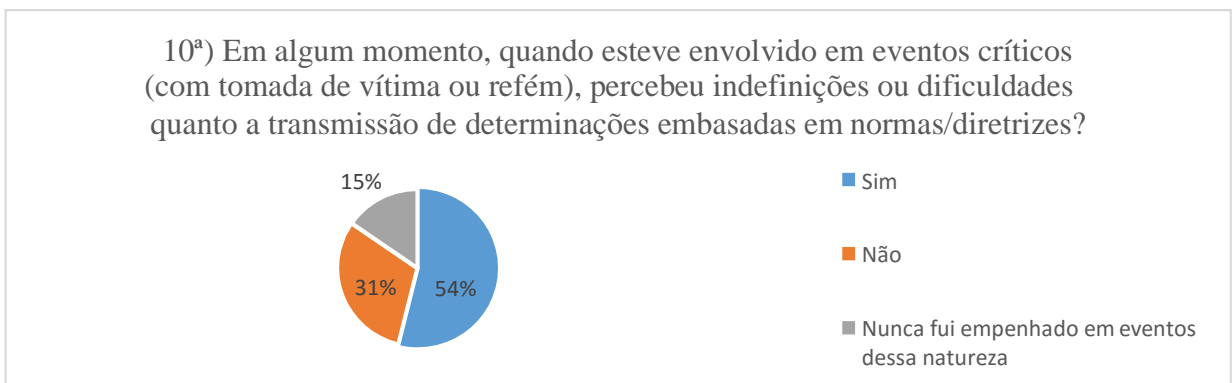


GRÁFICO 10 – INDEFINIÇÕES OU DIFICULDADES DE TRANSMISSÃO DE DETERMINAÇÕES EMBASADAS EM NORMAS/DIRETRIZES.
FONTE: O autor (2016).

O Gráfico 10 demonstra que a maior parte do efetivo, 54% (cinquenta e quatro por cento), envolvido em eventos críticos, com tomada de refém ou vítima, já percebeu indefinições e até mesmo dificuldades quanto a transmissão de determinações embasadas em normas e diretrizes, o que poderia comprometer a própria resolução da crise.

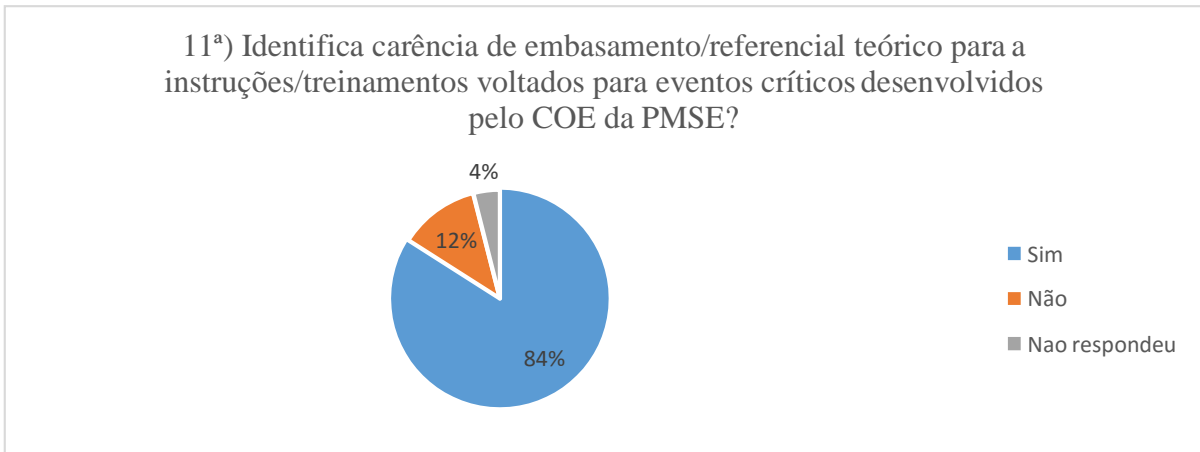


GRÁFICO 11 – CARÊNCIA DE EMBASAMENTO/REFERENCIAL TEÓRICO PARA INSTRUÇÕES E TREINAMENTOS VOLTADOS PARA EVENTOS CRÍTICOS.

Por fim, observa-se, com o Gráfico 11, que a companhia de Operações Especiais carece de embasamento e referencial teórico para o desenvolvimento de instruções e treinamentos voltados para eventos críticos.

8 CONCLUSÃO

Diante do exposto, conclui-se que não se admite um tratamento empírico (improvisado) por parte das organizações policiais diante de eventos críticos envolvendo tomada de refém ou vítima, o que requer a padronização dos procedimentos operacionais como um recurso imprescindível para se atingir melhores resultados, à medida que permite a consecução de uma avaliação sistêmica de todo o processo de gerenciamento de crises, facilita o processo decisório, simplifica a execução das atividades, facilita a descrição das funções, identifica os responsáveis pela realização do trabalho, permite também correções e consequente aprimoramento da resposta policial frente aos eventos em comento, corrobora para a segurança, controle e, sobretudo minimiza os erros profissionais. Logo, a corporação policial adquire uma visão bem mais participativa de seus integrantes, que passam a buscar, não só a eficiência em suas ações, mas também acompanhar e empenhar-se na manutenção da eficácia do processo de gerenciamento de um dado evento crítico, visando atingir os resultados previstos.

Conclui-se ainda que a Companhia de Operações Especiais da Polícia Militar do Estado de Sergipe carece da padronização de procedimentos operacionais, voltados para eventos críticos com tomada de refém ou vítima, bem como, não dispõe de uma metodologia voltada para o planejamento, treinamento, execução, controle, avaliações e correções, o que reflete em deficiências quanto ao esclarecimento, junto ao efetivo empregado, acerca dos procedimentos específicos para a resolução do evento crítico, com tomada de refém ou vítima. Frise-se que quando empenhada em eventos críticos (com tomada de vítima ou refém), ocorrem

indefinições ou dificuldades quanto a transmissão de determinações fundamentadas, em decorrência da falta de padronização de procedimentos operacionais, o que pode acarretar no comprometimento de todo processo de gerenciamento de uma determinada situação crítica ao submeter a mencionada Companhia às fatalidades ou aos acasos decorrentes da falta de padronização de procedimentos.

Assim este estudo propõe a adoção do modelo, já mencionado, de Protocolo de Intervenção Operacional, por parte da Companhia de Operações Especiais da Polícia Militar do Estado de Sergipe, com a finalidade de produzir, de forma contínua e sistemática, procedimentos operacionais padrão, bem como o registro e avaliação dos procedimentos adotados nos eventos críticos envolvendo refém ou vítima, com aplicação do Método de Melhorias ou Ciclo PDCA.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABNT NBR ISO 9000:2005 - **Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e vocabulários.**
- ANDRADE, F. F. **O Método de Melhorias PDCA.** 2003. 157 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Construção Civil e Urbana) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 2003.
- CABRAL, Paulo César Souza. **O Sistema de Defesa Social; Aprendendo a Gerenciar Crises.** Salvador, 1996.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia.** 7. ed. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2001.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia.** Belo Horizonte: Editora Fundação Christiano Ottoni, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração.** 4. ed. São Paulo: Makron, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico.** 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.
- COTTA, Francis Albert. **Protocolo de Intervenção Policial Especializada: uma experiência bem-sucedida da Polícia Militar de Minas Gerais na Gestão de Eventos de Defesa Social de Alto Risco.** Belo Horizonte, 2009.
- COUTO, Daniel Ribeiro. **Legislação e Organização Institucional da PMSE: leis afetas da polícia militar do Estado de Sergipe, atualizadas até outubro de 2014.** 1.ed. Aracaju: J.Andrade, 2014.
- FALCONI, Vicente Campos. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia.** 6ª ed. Belo Horizonte: DG, 1992.
- JURAN, Joseph e GRZYNA. **Controle de Qualidade.** São Paulo: Makron, 1997
- LUCCA, Diógenes V.D. **Gerenciamento de crises com reféns localizados.** São Paulo: USP, 2002.
- MONTEIRO, Roberto C. et al. **Gerenciamento de crises.** 7. ed. Brasília: Academia Nacional de Polícia/Departamento de Polícia Federal, 2008.
- _____. Diretriz do Comando Geral nº 005, de 21 de novembro, de 2011. **Gerenciamento de crises.** Curitiba: PMPR, 2011.

_____. Diretriz do Comando Geral nº 006, de 21 de novembro, de 2011. **Estruturação e doutrina de emprego do Comandos de Operações Especiais (COE) do BOPE**. Curitiba: PMPR, 2011.

_____. Diretriz PM3 nº 001, de 15 de março de 2013. **Ocorrências que exijam a intervenção do Grupo de Ações Táticas Especiais (GATE)**. São Paulo: PMESP, 2013.

SALIGNAC, Angelo O. **Negociação em crises: atuação policial na busca da solução para eventos críticos**. São Paulo: Ícone, 2011.

SÃO PAULO, Polícia Militar de. **Manual de Padronização de Procedimentos Policiais Militares**. São Paulo: **Setor Gráfico do CSM/M Int. 2. Ed, 2003**.

SERGIPE, Lei Estadual n.º 2234, de 10 de novembro de 1979. Dispõe sobre a criação do Pelotão de Polícia de Choque da PMSE e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado de Sergipe**, Aracaju, SE, 10 nov. 1979. Disponível em: < <http://acervo.se.gov.br/easysearch/>>. Acesso em: 03/06/2016.

SERGIPE, Lei Estadual n. 3.669, de 9 de dezembro de 1995. Dispõe sobre a criação do Companhia de Operações Especiais, como companhia integrante do Batalhão de Polícia de Choque da PMSE e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado de Sergipe**, Aracaju, SE, 09 dez. 1995. Disponível em: < <http://acervo.se.gov.br/easysearch/>>. Acesso em: 03/06/2016.

SERGIPE, Lei Estadual n. 5.733, de 21 de outubro de 2005. Dispõe sobre a Companhia de Operações Especiais, como subunidade desvinculada do Batalhão de Polícia de Choque da PMSE e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado de Sergipe**, Aracaju, SE, 21 out. 2005. Disponível em: < <http://acervo.se.gov.br/easysearch/>>. Acesso em: 03/06/2016.

SERGIPE, Decreto Lei Estadual n. 25.115, de 06 de março de 2008. Dispõe sobre a criação do Gabinete de Gerenciamento de Crises – GGCRISES, no âmbito da Secretaria de Estado da Segurança Pública do Estado de Sergipe – SSPSE. **Diário Oficial do Estado de Sergipe**, Aracaju, SE, 06 mar. 2008. Disponível em: < <http://acervo.se.gov.br/easysearch/>>. Acesso em: 03/06/2016.

SILVA, Marco Antonio da. **Primeira intervenção em crises policiais: teoria e prática**. Curitiba: Associação da Vila Militar – Departamento Cultural, 2015.

SOUZA, Wanderley Mascarenhas de. **Gerenciamento Crises em Segurança Pública**. 1ª ed. São Paulo, 2000.

THOMÉ, Ricardo Lemos. **O Gerenciamento das Situações Policiais Críticas**. Curitiba: Gênese, 2001.