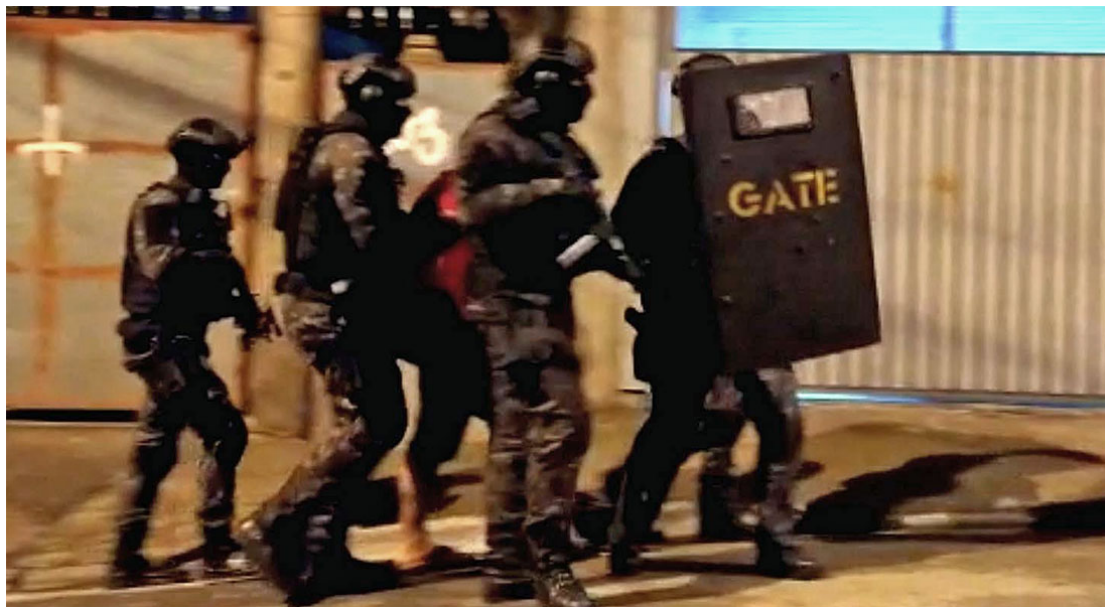


HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DA DOCTRINA DE GERENCIAMENTO DE CRISES NO BRASIL

Por Wanderley Mascarenhas de Souza*



Equipe do GATE da PMESP em ação (Cortesia tenente-coronel Valmor Saraiva Racorti/PMESP).

As técnicas policiais, em especial o gerenciamento de crises, vêm evoluindo com o tempo, notadamente com base em trabalhos acadêmicos desenvolvidos por oficiais da PM.

Ao longo dos anos, a segurança pública no Brasil vive constantes mudanças de procedimentos na sua área de técnicas policiais, voltadas para o atendimento de ocorrências específicas, que envolvem reféns localizados, ameaças de suicídios, ataques ativos, detentos em revolta provocando rebeliões com reféns, ameaças e ataques envolvendo artefatos explosivos, combate ao crime organizado (“domínio de cidades” / “novo cangaço”) e outros tipos de eventos semelhantes.

Estas ocorrências criam as mais diversas situações, obrigando, de imediato, a instituição policial a realizar o protocolo adequado para responder e solucionar a ocorrência com uma resposta satisfatória.

Os norte-americanos usam o termo “law enforcement”, que podemos traduzir como força de aplicação da lei. Como no Brasil não costumamos utilizar este termo mais abrangente, utilizaremos o termo “polícia”, genericamente, para indicar as forças de segurança pública, tanto as polícias no nível federal, quanto polícias estaduais, civis e militares, além das guardas municipais e as forças armadas quando em operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO).

Diante da diversidade dos fatos, existe a necessidade de a instituição policial realizar, constantemente, ações norteadoras de capacitação e qualificação técnico-profissional que possibilitem ao policial realizar tarefas capazes de identificar situações críticas e realizar, de maneira técnica, os procedimentos recomendáveis para a organização de um cenário de crise e seu correto atendimento e resolução.

Além disso, deve haver a preocupação com a aplicação correta do procedimento sistemático pós-ocorrência, que possibilite um estudo de caso de cunho técnico-científico, com dados e informações objetivando mostrar as falhas e os acertos dos policiais envolvidos na ocorrência e buscar novas maneiras de atualizar o protocolo de ações em eventos dessa natureza.

O processo de marginalização, que vem se agravando assustadoramente, leva parte da população à prática de atos antissociais e de ilícitos penais diversos, onde vidas humanas são sacrificadas, fruto do enfrentamento entre marginais e policiais.

O surgimento de uma crise é bastante provável, principalmente se ela tem origem em um crime em andamento, como normalmente ocorre na maioria das situações, onde pessoas são tomadas e feitas reféns sendo utilizadas como objeto de troca e, meramente, como garantia de vida do infrator, criando um impasse e colocando vidas em risco.

Ocorrências com reféns cresceram dramaticamente no mundo inteiro e sabe-se que situações como essas são delicadas e críticas, visto que vidas são submetidas a perigo constante.

Esses problemas padecem de um plano aprimorado como foi o gerenciamento de crises, onde foram estabelecidas normas para adoção em situações críticas e treinamento específico, para que os atos dos profissionais designados para gerenciar a crise não sejam impulsivos, descoordenados e amadorísticos, de forma a evitar que vidas sejam perdidas desnecessariamente.

A negociação surgiu como elemento fundamental de que a polícia dispõe para que ocorra uma solução pacífica da crise, devendo ser conduzida dentro dos princípios doutrinários.

As organizações policiais mais evoluídas, principalmente a norte-americana, sempre se preocuparam e se preocupam em possuir uma pronta resposta às ocorrências que fogem da normalidade, envolvendo pessoas mantidas em cárcere privado e sob forte ameaça contra a vida, que requerem tratamento diferenciado e especializado.

Embora a doutrina tenha sido idealizada para administrar diversos tipos de situações, dos mais variados segmentos policiais, as crises envolvendo refém localizado constituem o principal foco de atenção; primeiro, devido à exposição do aparato policial em especial, e, segundo, do governo de forma geral.

Até os dias atuais, não existe uma fórmula única e delimitada a ser seguida para resolução de problemas de desordem pública de alta complexidade, geradora de crise, particularmente aquelas que envolvem risco de morte.

As situações desse tipo se instalam e se resolvem de acordo com diversos fatores, e por isso é necessário que a instituição policial possua uma qualificação, 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.

Portanto, espera-se que as crises surgidas da desordem e da quebra da paz social geradas nos espaços público e privado, mereçam um tratamento altamente profissional e diferenciado na busca do aperfeiçoamento de procedimentos no transcurso do processo de resolução de crise, cujos resultados positivos aumentem a confiança da população nas ações da polícia, elevando o conceito da organização policial que motiva, sobremaneira, as relações interpessoais entre seus integrantes e a comunidade.

Atuando sempre nos conflitos sociais e ameaças à vida, participando processo de manutenção da liberdade e preservando o patrimônio público e privado, profissionais de polícia de todos os níveis, convivem, diuturnamente, com situações de perigo, sempre com o objetivo de salvar vidas.

Entre as mais diversas atividades, muitas delas são voltadas, em maior ou menor grau, para a administração de situações críticas, quando o indivíduo, o grupo, ou instituições se deparam com ameaças e há necessidade de resposta imediata e eficaz para a sobrevivência. As atribuições de segurança pública se sobressaem como das mais difíceis, justamente por se constituírem em elementos de constante administração de crises.

Há uma dificuldade nas ações das instituições policiais em se organizarem diante de crises em suas fases iniciais. Alguns casos não puderam ser contidos em um primeiro momento, seja por características ambientais, ou por deficiência em armamento, equipamento ou emprego de técnicas e táticas inadequadas, entre outros fatores.

As ações da polícia devem, invariavelmente, ser entendidas como resultado de estudos científicos com metodologia suficiente para promover práticas que possibilitem a evolução contínua e regular da instituição em seus objetivos primários, notadamente, o atendimento de crises policiais.

Independentemente da gravidade e da abrangência que uma ocorrência policial possa ter, a instituição de defesa da lei deve estar preparada, em diversos níveis, para identificar ameaças e riscos emergentes, e, caso ocorram, responder com ultra velocidade e resiliência ao problema em seus momentos iniciais antes que se agrave, buscando o máximo de eficiência.

Para isso, deve-se aplicar o estado da arte da prevenção e repressão imediata postuladas pelas Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública, por meio de um comando unificado, respostas integradas e recuperação planejada das sociedades abaladas.

Ao consultar registros passados, encontramos muitas situações, principalmente durante a época do regime militar, em que organizações terroristas promoviam no Brasil sequestros de aeronaves e diplomatas estrangeiros, ataques a bancos e quartéis, e utilização de artefatos explosivos em vários atentados terroristas com

muitas vítimas. Na falta de doutrina e de formas de atuação padronizadas, muitas vezes a resposta das autoridades não era a mais adequada à essas crises.

Em 1972, paralelamente aos eventos do atentado de Munique, na Alemanha, onde terroristas árabes mantiveram atletas israelenses como reféns durante as Olimpíadas daquele ano, a representação diplomática de Israel no Rio de Janeiro recebeu uma carta bomba 22 dias depois do ocorrido.

Aquele incidente já demonstrava que o Brasil, longe de estar isolado dos grandes fatos internacionais, precisava se preparar para questões técnicas desse tipo. Só muito tempo depois se começou, de fato, a tratar o gerenciamento de crises de forma profissional.

Na década de 1980 muitos acontecimentos marcaram a Polícia Militar de São Paulo. Entre eles está a criação de um grupo com armas e táticas especiais para enfrentar as situações policiais mais críticas.

Assim, em 4 de agosto de 1988 instituiu-se o Grupo de Ações Táticas Especiais (GATE). Esta unidade que se tornaria, no futuro, responsável não apenas por ocorrências de resgate de reféns, indivíduos com propósito suicida de posse de arma branca ou de fogo e ocorrências com artefatos explosivos, entre outras modalidades, como também Órgão Gestor de Conhecimento na disseminação dos conceitos de Gerenciamento de Crises, notadamente as policiais.



O Grupo de Ações Táticas Especiais (GATE) da Polícia Militar do Estado de SP, em imagem dos anos 1990 e seu primeiro comandante, o então Capitão PM Mascarenhas, que aparece em primeiro plano (Acervo do autor).

Atualmente a Polícia Militar do Estado de São Paulo se norteia pelo trabalho monográfico do então capitão Wanderley Mascarenhas de Souza, elaborado no

ano de 1995, quando propôs uma Doutrina de Gerenciamento de Crises, trabalho apresentado na conclusão do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO) I/1995 – CAES, focada na negociação e atuação de Grupos Especiais de Polícia na solução de eventos críticos.

Iniciava-se no Brasil a doutrina de gerenciamento de crises por meio 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. Tais trabalhos, de cunho técnico e acadêmico, trouxeram respostas na forma de ações que deveriam ser desencadeadas em ocorrências envolvendo reféns.





Os fatos da época difundiam conceitos generalistas, ou seja, pretendiam compreender todas as ações policiais complexas da polícia norte-americana. Entretanto, o oficial fez adaptações para abordar os principais conceitos para a atuação do GATE, do qual era comandante, sem, contudo, deixar de aplicar a doutrina generalista nos demais eventos críticos como sequestros, roubo a carros fortes etc.






Essa doutrina, trazida pelo pesquisador em 1995 do FBI, a polícia federal americana, abordava principalmente os métodos de gestão de crises com reféns, dentre outros eventos críticos. Diante do sucesso e grande divulgação de seu trabalho em âmbito nacional e devido a sua adoção e difusão pelo GATE, a aplicação do método, de certa forma, destacou-se sobremaneira como uma doutrina dinâmica no âmbito da gestão de crises, em especial com reféns, pessoas armadas com propósito suicida e crises policiais envolvendo artefatos explosivos. A doutrina de gerenciamento de crises foi disseminada na PMESP por meio de um curso próprio da instituição, em todos os níveis operacionais e estratégicos, com resultados na preservação da vida, na aplicação da lei e no restabelecimento da ordem pública.



Brevê de Gerenciamento de Crises, criado por Wanderley Mascarenhas de Souza quando Chefe da Divisão de Treinamento / Diretoria de Ensino da PMESP, por ocasião do primeiro Curso de Gerenciamento de Crises no Brasil, ministrado na PMESP sob sua coordenação. Representa as quatro alternativas táticas empregadas na resolução de crises operadas na atividade policial (Acervo do autor).

DOCTRINA DE GERENCIAMENTO DE CRISES NO BRASIL: EVOLUÇÃO HISTÓRICA

<p>1987</p> <ul style="list-style-type: none">• Caso Tábata• Projeto Rádio Patrulhamento Padrão	
<p>1988</p> <ul style="list-style-type: none">• Fundação do GATE	
<p>1989</p> <ul style="list-style-type: none">• Caso Abílio Diniz	
<p>1990</p> <ul style="list-style-type: none">• Caso Caringi• Caso Sgt. Falcão• 1º contato com Gerenciamento de Crises	

<p>1991</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criação do Esquadrão de Bombas • SWAT Miami 	
<p>1992</p> <ul style="list-style-type: none"> • Caso Carandiru 	
<p>1995</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1ª Monografia – CAO (Gerenciamento de Crises: Negociação e Atuação de Grupos Especiais de Polícia na Solução de Eventos Críticos) 	
<p>1996</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formação / Especialização / Treinamento 	
<p>1998</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1º Estágio Gerenciamento de Crises / Cursos • Criação do Brevê 	

2001

- Monografia – CSP (Ações do Policial Negociador nas Ocorrências com Reféns)



LEGADO

- Unificação dos grupos especiais;
- Consolidação do emprego do *sniper*;
- Sistematização da pronta resposta;
- Efetividade da doutrina;
- Criou a cultura de estudo de casos;
- Preservação de vidas.

REFLEXÃO

“Longo é o caminho através de regras e normas, curto e eficaz através do exemplo.”

**Wanderley Mascarenhas de Souza, coronel da reserva da PMESP, é bacharel em Direito e Educação Física, doutor em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública pelo Centro de Altos Estudos de Segurança, pós-graduado em Políticas de Gestão em Segurança Pública pela PUC/SP e professor dos cursos de pós-graduação de Políticas de Gestão em Segurança Pública na PUC/SP e dos cursos de doutorado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública no CAES. Serviu à ROTA, foi fundador e 1º comandante do GATE e do Esquadrão Antibomba e chefe da Divisão de Treinamento da Diretoria de Ensino. Comandou o Centro de Capacitação Físico Operacional/Escola de Educação Física da Polícia Militar do Estado de SP. É autor dos livros “Radiografia do Sequestro”, “Contrataque: medidas antibomba”, “Gerenciando Crises em Segurança”, “Como se comportar enquanto refém” e “Negociação de Reféns” (conheça: <http://www.radiografiadosequestro.com.br>).*
