

GERENCIAMENTO DE CRISE: UM MODELO DE GESTÃO REATIVA APLICADA À OCORRÊNCIA COM REFÉM LOCALIZADO EM CUIABÁ-MT.

Januário Antonio Edwiges Batista¹

RESUMO

Este artigo tem por objetivo descrever o gerenciamento de crise como um modelo de gestão reativa aplicada a restabelecer a ordem pública em um cenário de crise com refém localizado, perpassando pelos vieses do surgimento, evolução e implementação no Estado brasileiro, especificamente em Mato Grosso. Destaca-se que os parâmetros para se alcançar tal discussão aborda o papel legal das instituições de segurança pública, segundo a Constituição federal de 1988, a doutrina de gerenciamento de crise como eixo balizador de procedimentos policiais, a política pública de segurança aliada às ações da Secretaria Nacional de Segurança Pública, que por meio de uma política diretiva estimula a integração dos órgãos de segurança pública e fomenta incentivos para projetos integrados.

Palavras-Chave: *Gerenciamento de Crise – Refém localizado – Instituições de segurança pública.*

ABSTRACT

This article aims to describe the crisis management as a model of reactive management applied to restore public order in a crisis with hostage found, affecting the appearance of bias, development and implementation in the Brazilian state, particularly in Mato Grosso. It is noteworthy that the parameters to achieve such a discussion focuses on the role of legal institutions of public security, according to the Federal Constitution of 1988, the doctrine of crisis management as a yardstick axis of police procedures, the public policy of security combined with the actions of National Secretariat of Public Security, which by means of a common policy encourages the integration of public safety agencies and foster incentives for integrated projects.

Keywords: *Crisis Management - Hostage located - Institutions of public safety.*

¹ Oficial da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso, Bacharel em Segurança Pública pela Academia de Polícia Militar Costa Verde, Especialista em Gestão de Segurança Pública.

INTRODUÇÃO

O Estado de Mato Grosso, assim como, algumas das unidades federativas do Brasil, passa por uma crise de baixa institucionalização com relação ao cumprimento de seu papel e de suas funções de segurança pública no país. Problemas de ordem política, econômica, social, territoriais, aliado a falta de uma política de segurança pública em nível nacional e regional, comprometem ainda mais a imagem institucional da Polícia Militar com relação à sociedade.

Não raro verifica-se cada vez mais na mídia televisiva e escrita os “ataques” desferidos pelos jornalistas e editoriais de jornais e revistas de circulação nacional responsabilizando o aumento do crime e da violência à ineficiência e despreparo do policial militar que cada vez mais passa a ser uma classe desmoralizada e anti-social, na medida em que, algumas de suas intervenções em situações críticas, culminam com tragédias e o aumento da violência urbana nas grandes cidades.

No que se refere às políticas públicas e a gestão da segurança pública, historicamente, os governos sempre adotaram como lógica de gestão da segurança pública, a politização dos cargos de direção e comando tanto nos órgãos de segurança pública como na própria Polícia Militar. Tais práticas, que de alguma forma, compromete ou pelos menos torna mais debilitado a definição de uma política de combate à violência e a criminalidade que muitas vezes é influenciado por arranjos institucionais clientelistas e patrimonialistas que somente atendem aos interesses de grupos políticos e eleitorais em detrimento do “interesse” público.

No entanto, pode-se observar que, a prioridade da política governamental, em linhas gerais, não contempla de forma central as questões de segurança pública. Tal fato pode ser interpretado ou como negligência do governo com relação à priorização da questão da segurança pública ou, como é sobejamente conhecido, as elites brasileiras não conseguiram compreender ainda, que investimentos em segurança pública, saúde, educação, lazer, iluminação pública, saneamento básico nas periferias das grandes cidades são fatores relevantes que podem contribuir para

o combate a violência e a criminalidade que ainda persistem em áreas metropolitanas onde o poder público não se faz presente.

Um fator relevante que de alguma forma reforço esse argumento, está no crescimento populacional e desordenado em áreas urbanas e periféricas, onde a ausência de políticas de geração de emprego e renda, combinado com estruturas e sistemas educacionais pífios e falidos, com péssimas condições habitacionais e sanitárias acabam culminando no aumento da criminalidade, especialmente nos crimes ligados ao patrimônio e a pessoa.

Nesse cenário onde se preconiza a ausência do Estado, do poder público, aliado à falta de investimentos em setores de infra-estrutura e educação dentre outros, proliferam-se as ações criminosas de grupos, facções que se estruturam, organizam e planejam suas ações criminosas e violentas provocando pânico nos bairros, favelas e áreas desprotegidas pelo poder público através de suas instituições de segurança pública.

Assim, por vezes as ações dos criminosos obtêm êxito, pois nem mesmo os inquéritos policiais elucidam os fatos delituosos pós-crime, como também as polícias se antecipam e impedem o cometimento do fato delituoso ou reativamente por meio de técnicas policiais conseguem restabelecer a ordem pública, contudo esta última ação, por meio de técnicas policiais, carece de especialização dos profissionais, de legislação normativa específica na eclosão de um evento crítico, bem como uma estrutura organizacional adequada ao evento que possa compartimentar as ações policiais no cenário de operações.

O fato delituoso de grande vulto que exige reposta especial de polícia, na busca de uma solução aceitável denomina-se Crise, a sistematização de ações policiais na aplicação de recursos necessários a resolução da crise se conhece como Gerenciamento de Crise.

Desta feita a Secretária de Estado de Justiça e Segurança Pública nível assessoramento do chefe do executivo através de seu gestor subsidia o governador

com fito de disciplinar procedimento, estabelecer normas de conduta e normatizar a doutrina de emprego dos Órgãos de Segurança Pública, Polícia Militar e Polícia Judiciária Civil, por meio da criação de um comitê de gerenciamento de crise com a finalidade de gerenciar e buscar soluções legais às crises ocorridas no Sistema de Segurança Pública do Estado de Mato Grosso.

Destarte sabemos que as crises possuem as seguintes características, segundo Mascarenhas (1995):

Toda crise apresenta as seguintes características:

- a. Imprevisibilidade;
- b. Compressão de tempo (urgência);
- c. Ameaça de vida; e
- d. Necessidade de:
 - 1) Postura organizacional não rotineira;
 - 2) Planejamento analítico especial e capacidade de implementação; e
 - 3) Considerações legais especiais.

Destaca-se a importância da característica ameaça a vida, uma vez que o princípio da sacralidade da vida significa dizer que a vida é um bem indisponível, intangível, sagrado e que deve ser tutelado por todas as formas.

Diante da eminência de cumprir com o objetivo do gerenciamento de crise que é salvar vidas faz-se necessário exercer também a aplicação da lei, desde que sua observância não cause prejuízo ao objetivo maior, sendo assim passamos a refletir sobre a legalidade.

As considerações legais especiais exigidas pelos eventos críticos nos impelem a refletir sobre temas como estado de necessidade, legítima defesa, estrito cumprimento do dever legal, responsabilidade civil, e principalmente o aspecto da competência para atuar, pois ao se ter notícia do desencadeamento de uma crise. “Quem ficará encarregado do gerenciamento?”, este é o primeiro e o mais urgente questionamento a ser feito, sendo muito importante na sua solução um perfeito entrosamento entre as autoridades responsáveis pelas organizações policiais envolvidas.

Porém a discussão técnica profissional sobre a competência legal pitorescamente institucional é que tornará possível avaliar a ação midiática, legal e técnica da ação policial sob a ótica da doutrina de gerenciamento de crise, à política pública de governo e a visão dos órgãos de segurança pública.

Desta forma nos propomos no próximo capítulo tratar do tema Gerenciamento de Crise como um modelo de gestão reativa aplicada à ocorrência com refém localizado em Cuiabá-MT.

1 GERENCIAMENTO DE CRISE: TRAJETÓRIA E PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS

O propósito deste trabalho é analisar o gerenciamento de crise com refém localizado na região de Cuiabá. Para tal este capítulo apresenta-se a origem e evolução dos grupos táticos especiais, que são considerados o berço deste modelo de gestão para resolução de eventos críticos.

1.1 A GÊNESE DOS GRUPOS TÁTICOS E O GERENCIAMENTO DE CRISE

O fator preponderante para a criação do primeiro grupo tático policial nos Estados Unidos da América – EUA foi à violência urbana advinda das consequências remanescentes à Guerra do Vietnã. O EUA sempre se destacou como uma potência econômica, bem como de desenvolvimento tecnológico e científico, seus aprimoramentos tecnológicos são pioneiros em desenvolvimento nuclear, espacial, biológico e bélico.

Historicamente, foi na Guerra do Vietnã que os Estados Unidos enviou suas tropas para impedir o governo do Vietnã do Sul de entrar em colapso completo e evitar a invasão do Norte e a unificação do Vietnã sob o regime comunista. Porém, os norte-americanos falharam em seus objetivos, sendo obrigados a se retirarem do país em 1973 e dois anos depois o Vietnã foi reunificado sob governo socialista, tornando-se oficialmente, em 1976, a República Socialista do Vietnã.

A guerra foi travada com uma grande cobertura diária dos meios de comunicação, levando a uma forte oposição e divisão da sociedade norte-americana, que gerou os Acordos de Paz de Paris em 1973, causando a retirada das tropas do país do conflito.

Para os Estados Unidos, a Guerra do Vietnã resultou na maior confrontação armada em que o país já se viu envolvido, e a derrota provocou a Síndrome do Vietnã em seus cidadãos e sua sociedade, causando profundos reflexos na sua cultura, na indústria cinematográfica e grande mudança na sua política exterior, até a eleição de Ronald Reagan, em 1980.

O ponto chave para os episódios de crescimento da violência urbana norte americana esta ligada ao transtorno de estresse pós-traumático que resultou na síndrome do Vietnã, pois os atos de violência, em qualquer de suas formas, desde violência coletiva, como é o caso da guerra, dos atentados, como das violações de direitos podem ser comparados a uma espécie de “câncer” da alma.

Com a derrota na Guerra do Vietnã os EUA, em detrimento do pós-guerra, adquiriram um enorme contingente de soldados que ou foram dispensados pós-conflito (com grande capacidade técnica e treinamento militar), ou integrados na sociedade sem nenhum tipo tratamento de reinserção social. O resultado dessa guerra para a sociedade americana foi aflorada através de problemas sociais como a violência e a criminalidade urbana, sobretudo, nas grandes metrópoles americanas, onde esses ex-soldados combatentes sem apoio psicológico e social, iniciaram-se um processo sistemático de violência somando-se as doenças de caráter psicológico e pós-traumático adquiridos no Vietnã. Não é por acaso que tais eventos críticos de violência e criminalidade forçou os EUA a criarem grupos ou forças especializadas para combater este tipo de violência mais qualificada envolvendo na maioria das vezes, ex-soldados combatentes no Vietnã.

Neste sentido verifica-se que o marco para a criação dos grupos táticos foi o incidente de 1965 no bairro de Watts, em Los Angeles (Califórnia - EUA). Este

evento envolveu afro-americanos revoltados com a violência policial e a discriminação racial, promovendo uma grande manifestação em Los Angeles.

O bairro de Watts que surgiu como um bairro de imigrantes mexicanos até o final do século XIX tornou-se predominantemente de cor branca até os anos 40. Com a constante migração de negros de cidades da região (em especial com as oportunidades criadas pela indústria bélica a serviço da Segunda Guerra Mundial), Watts tornou-se um bairro essencialmente negro.

Assim, como o bairro Watts tornando-se essencialmente um bairro negro, as perspectivas de conflitos raciais e sociais na região começaram a ser mais frequentes. Não por acaso, um fato crucial para gerar violência e discriminação racial nesse contexto.

O estopim do distúrbio foi à prisão, de um jovem negro (Marquette Frye), que, com seu irmão, foram parados pelos C.H.I.P.S. (a sigla é: Califórnia High Patrol, no caso a divisão de Los Angeles). Neste momento, vários negros surgiram para ver a discussão, os policiais chamaram reforço, e diante da resistência deles, e de sua mãe que surgiu (o incidente foi em frente a sua casa), a polícia sacou a arma para afastar a população e levou a família Frye presa. A vizinhança ficou revoltada com a arbitrariedade e falta de controle da polícia, e este fato provocou seis dias de protestos incendiários, encerradas posteriormente com a vinda da Guarda Nacional. Resultado: 34 de mortos, e milhares de presos e feridos.

A resposta da Polícia de Los Angeles (L.A.P.D. Los Angeles Police Department), em decorrência dessa série de incidentes em Watts, ficou conhecido como WATTS RIOT, somada a uma onda de violência que foi desencadeada, principalmente a partir do ano de 1965, por questões que envolviam motivos políticos e econômicos, e, para qual, a polícia não estava preparada para o seu enfrentamento.

Os policiais não estavam preparados para uma pronta resposta a crescente violência, bem com o aparato estatal apresentava dificuldades com relação ao pronto

atendimento das ocorrências e ações policiais definidos pela política de segurança pública. Tal política deveria prover os meios necessários para dar suporte às demandas, da polícia tanto através de treinamento especializado e táticas de tiro utilizando também seus conhecimentos empíricos e experiências da atividade policial.

Nos EUA não faltam eventos ou fatos que envolvem a violência urbana. Outro episódio trágico ocorreu em 1966, onde mais uma vez ficou demonstrada a fragilidade técnica da polícia americana.

Na Universidade do Texas um ex-Mariner, subiu a torre da igreja de Austin e munido com um fuzil de precisão, começou a disparar atingindo a todos que cruzavam em seu caminho, provocando diversas mortes. O desfecho deste caso culminou com a atuação de um policial e dois civis asseverando a incapacidade da Corporação que ali atuava quando neutralizaram o atirador, combatendo-o no alto da torre.

Este episódio como tanto outros casos de violência chocou a opinião pública americana. De uma forma geral as instituições policiais foram colocadas sob pressão social e os Estados Unidos foram obrigados a criar unidades anti-atiradores (counter snipers).

Em 1967, na cidade de Los Angeles, foi criada a primeira unidade de Ações Táticas que recebeu a denominação S. A. T. (Special Attack Team), grupo de ataque especial, mas que, por questões de relacionamento com o público, rebatizado, para S. W. A. T. (Special Weapons and Tactics), Armas e Táticas Especiais.

Em face ao avanço da violência criminal, a SWAT não foi a única unidade a ser criada nos EUA para combater a forte violência, também foram criados a S. E. B. (Special Enforcement Bureau) em Los Angeles; a S. E. D. (Special Enforcement Detail) dos Sherifs de Sacramento; a Special Operation Group ((U.S. Marshal Service); a H. R. T. (Hostage Rescue Team) do F. B. I , e vários outros.

A expectativa de melhoramentos teóricos e práticos e na busca de um emprego mais eficiente e eficaz para as novas unidades especializadas, exige que os departamentos de polícia solicitassem apoio do Exército Norte Americano para o desenvolvimento de estudos em conjunto com o objetivo de aperfeiçoar serviços policiais, como o de patrulhamento, para auxiliar o combate da violência. Assim, foram iniciados os treinamentos, tendo-se como base os princípios de formação das unidades de tropas especiais. Conseqüentemente, as equipes eram supridas com equipamentos do Exército, sobretudo buscar conhecer as especialidades de soldados, e boa parte dos seus integrantes e ex-combatentes da Guerra do Vietnã.

Outro fato paradigmático com relação a violência urbana, ocorreu entre parte da comunidade negra americana, conhecida como Panteras negras (Black Panthers), que constituía-se um grupo radical que lutava pela questão racial nos EUA. Este conflito racial denotou mais uma vez o despreparo e a falta de equipamento da força policial no enfrentamento deste grupo de radicais, que detinham em seu poder armas, fuzis automáticos, em detrimento das armas utilizadas pela SWAT, que foi a unidade especial responsável por este evento, tornando-se um conflito racial de grande importância para a sociedade americana. Percebeu-se que comparativamente, os panteras negras, tinham mais poder bélico, “de fogo”, do que a força policial (SWAT), neste conflito.

Em 1974, quando F. B. I. investigava criminosos com tendência comunista e que eram suspeitos de terem sequestrado a filha de um rico empresário, no centro de Los Angeles, requisitou a Polícia local apoio na operação, com o objetivo do FBI solucionar este caso. Como a S. W. A. T. realizava treinamentos de táticas de invasão a edificações, a mesma foi acionada para atuar neste tipo de operação. Devido às características dos equipamentos e armamentos utilizados nesta operação, o resultado foi desastroso: os indivíduos envolvidos no sequestro de alguma forma, após um incêndio provocado pelas armas, causou a morte dos sequestradores neste evento.

A operação aos olhos militar foi um sucesso. Nenhum policial ferido ou morto, somente os causadores da crise estavam mortos, e, entretanto, para a

atividade policial tal solução gerou críticas, com relação ao seu desfecho suscitando discussões e debates sobre uma nova metodologia de técnicas e táticas a serem implementadas pelas tropas especiais, em confronto com situações de crise e violência urbana. Este caso agravou-se com o episódio de Waco, no Texas onde mais de cem pessoas pertencentes a um grupo religioso radical foram mortas por uma instituição policial, gerando novas controvérsias a respeito do trabalho dos grupos especiais. Conceitos e decisões entre as quais as de que as polícias deveriam desmilitarizar-se, convergindo para uma especialização voltada especificamente ao âmbito policial, foram às tónicas daquele período.

Destarte esse preparo técnico não ficou restrito apenas aos policiais dos grupos especiais, em virtude da demanda de eventos críticos a tropa ordinária chegava e dava o primeiro enfrentamento, contendo a ação criminosa no aguardo da presença dos grupos especiais. Contudo a demora da mobilização causava baixas na corporação policial sendo necessário treinar policiais para o pronto emprego, quando existir ocorrências ditas atípicas, era necessária também a adoção de armamento diferenciado, bem como equipamentos. Tais policiais não faziam parte de um grupo especializado, mas teriam sim, individualmente e em conjunto, condições de fazer frente imediata as ditas ocorrências. Para esses policiais treinados e armados de maneira diferenciada dos demais, foi escolhida a terminologia FIRST RESPONDERS, que poderia ser traduzida como primeira resposta, ou pronto emprego.

O resto do mundo como podemos ilustrar, retornando aos anais da história, tiveram seus momentos críticos que fizeram repensar os papéis de suas polícias, bem como amadurecer debates a cerca de doutrinas e procedimentos que respondessem a demanda de um crise, uma vez que a crise possui uma característica muito peculiar não é seletiva nem mesmo previsível.

Jogos Olímpicos de Munique, Alemanha, 5 de setembro de 1972, um grupo de terroristas do Black September (setembro negro) invadiu os dormitórios dos atletas israelenses na Vila Olímpica de Munique. Os terroristas mataram 02 israelenses, tomaram 09 como reféns e exigiram a libertação de 234 prisioneiros, pertencentes ou ligados a grupos terroristas, presos na Alemanha e em Israel. O

resultado foi um desastre, 05 terroristas, 09 atletas israelenses mortos e 03 policiais mortos. O único caminho encontrado para não ceder às exigências de terroristas seria criar ou reativar, discretamente, suas tropas especiais, com as quais poderiam responder rapidamente e com flexibilidade, a cada tipo de situação.

Após o episódio de Munique a Alemanha tomou a decisão de se formar um grupo especializado sendo designado para a missão o Cel. da Polícia Ulrich Wegner: nascia então o GSG 9- Grenzschutzgruppe Neun - Grupo de Proteção de Fronteira 9, que tornou-se operacional em 1973.

Evidente que a ideia propagou-se para outros países levando-se em conta a grande necessidade de se preparar para a eventualidade, principalmente pela forma de agir desses novos inimigos que atuam fortuitamente e sem nenhum espírito de solidariedade humana. Foi assim que a França logo seguiu os passos da Alemanha, com a criação do GIGN - Groupe d'Intervention Gendarmerie Nationale - Grupo de Intervenção da Gendarmerie Nacional.

Na década de 70 o mundo estava sendo abalado por uma série de crises envolvendo ações de sequestro e terror por grupos extremistas. Nesta época as Forças Armadas americanas estavam desativando as forças especiais, em particular, os famosos Boinas Verdes, tropa de ação rápida e de grande versatilidade. Entretanto, diante dos fatos de constantes instabilidades políticas, no campo da violência internacional, os Estados Unidos identificam a urgência em se criar pessoal preparado para ações anti-terror. Foi então que o Alto Comando Militar Americano, por intermédio do Gal. Abrams, pensou em reestruturar os Batalhões Rangers (incursões), tendo sido ativados 2 Batalhões. Ocorre que o Gal. Dempsy, responsável por doutrina e treinamento, formou o conceito de que os referidos Batalhões eram excelentes para suas missões, incursões, porém utilizavam muitos homens e equipamentos, condições inadequadas para o combate ao terrorismo. O Gal. Dempsy, com o apoio do Cel. Charlie Beckwith, antigo membro das forças especiais do Vietnã, e que havia servido com o Special Air Service, S.A.S., apresentou uma alternativa mais viável para a doutrina anti-terror. Forças anti-terroristas, não poderiam ter um efetivo maior de uma Companhia e deveriam ser treinados

constantemente para combater a qualquer ação terrorista tendo, como voluntários, somente os que provassem ser possuidores de coragem e da necessária maturidade para enfrentar o inimigo. Não se sabe o motivo, naquela ocasião o Gal. Abrams bloqueou o desenvolvimento da unidade, mas o seu sucessor, Gal. Roger, deu total apoio ao plano do Cel. Beckwith para recrutar e treinar a nova Unidade, a qual ele deu o nome da sua antiga unidade no Vietnã: DELTA FORCE.

O SAS - Special Air Service - Foi formado no início da Segunda Guerra Mundial, junto com outros “exércitos particulares”, como eram conhecidos os grupos de operações especiais na Inglaterra. O seu criador e Comandante por vários anos e, até hoje, uma verdadeira lenda entre os membros de forças especiais, foi um jovem Tenente escocês chamado David Sterling. O SAS apesar de ser uma unidade essencialmente militar, possui características singulares que o torna bastante flexível e admite que os seus conceitos básicos sejam disseminados por todo o Exército uma vez que os seus componentes são selecionados entre voluntários oriundos de outras Organizações Militares, o que propicia uma acurada escolha do pessoal que, ao final do tempo designado para prestação de serviço ao SAS, volta aos seus batalhões de origem.

Destaca-se ainda que a primeira política institucionalizada de Estado anti-terrorismo foi adotada por Israel, no evento ocorrido em Munique.

Diante desse cenário de instabilidade social, surgimento de ações terroristas, descontrole social e desordem nos arranjos policiais o Federal Bureau Investigation – FBI, possuidora de um grupo de elite, H. R. T. - Hostage Rescue Team, criou um modelo de gestão para resolução de crise denominada Gerenciamento de Crise.

2 DO SURGIMENTO À EFETIVAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE CRISE NO BRASIL

Após duas décadas do surgimento do Gerenciamento de Crise o Brasil este tipo de gestão de segurança pública ainda se encontra em fase embrionária. A

preocupação dos gestores de segurança pública em dar uma resposta à sociedade a cerca dos crescentes níveis de criminalidade somente executando políticas de segurança pública paliativa, desperta para a necessidade de remodelar a malha curricular da formação dos agentes de segurança pública e atuar na causa desses problemas após o evento crítico na cidade do Rio de Janeiro, no episódio do ônibus 174, que repercutiu mundialmente o desfecho da ocorrência.

Esse episódio fez com que os gestores de segurança atentassem para a necessidade de despertar para o viés sociológico do crime e do causador do evento crítico, posturas meramente discursivas transitaram para o plano da mudança de atitude e comportamento do agente de segurança pública.

Destarte é imperioso salientar que o episódio do ônibus 174 foi o estopim, pois outras ações de polícias estaduais na segurança pública no Brasil nos mostraram que era necessário refletir sobre a forma de atuação das polícias, o vetor muito importante para dimensão do problema estrutural das polícias foi a ação da mídia.

Outra ação que mereceu uma reflexão dos gestores de segurança pública ocorreu no final dos anos 80, o primeiro ocorreu no dia 18 de fevereiro de 1987, quando dois ex-alunos do Instituto Tecnológico da Aeronáutica (ITA) invadiram uma casa em Mogi das Cruzes e mantiveram a recém-nascida Tábata Larissa Eroles Aragão como refém. No cenário do evento crítico havia centenas de policiais, não havia organização, cadeia de comando, ou seja, uma postura organizacional não rotineira, conforme prevê o Gerenciamento de Crise, culminando após quase oito horas de desorganização, na morte de dois sequestradores, a vítima, a menina Tábata, ferida no abdômen por dois golpes de faca, sendo o episódio negociado por um deputado estadual de São Paulo, ex-oficial da PMESP.

Também o caso Adriana Caringi, este caso aconteceu no dia 20 de março de 1990, a casa onde a professora morava, na rua Tucuruna, 1187, Vila Pompéia, zona oeste de São Paulo, foi invadida por uma dupla de assaltantes, Adriana foi usada como escudo pelo assaltante Gilberto Palhares, os dois estavam numa janela no

andar superior do sobrado, quando o cabo Marcos Antônio Furlan disparou um tiro de fuzil, um único tiro disparado pelo PM, segundo a perícia, atingiu tanto a cabeça do assaltante como a professora.

Recentemente o caso Eloá, Em 13 de outubro de 2008, Lindemberg Fernandes Alves, então com 22 anos, invadiu o domicílio de sua ex-namorada, Eloá Cristina Pimentel, de 15 anos, no bairro de Jardim Santo André, em Santo André (Grande São Paulo), onde ela e colegas realizavam trabalhos escolares. Inicialmente dois reféns foram liberados, restando no interior do apartamento, em poder do seqüestrador, Eloá e sua amiga Nayara Silva. Após mais de 100 horas de cárcere privado, policiais do Grupo de Ações Táticas Especiais (GATE) da Tropa de Choque da PM de SP explodiram a porta, alegando, posteriormente, ter ouvido um disparo de arma de fogo no interior do apartamento e entraram em luta corporal com Lindemberg, que teve tempo de atirar em direção às reféns. A adolescente Nayara deixou o apartamento andando, ferida com um tiro no rosto, enquanto Eloá, carregada em uma maca, foi levada inconsciente para o Centro Hospitalar de Santo André.

Diante dos casos expostos que tiveram repercussão nacional em diferentes momentos e contextos sócio-políticos, deseja-se externar a preocupação de adoção de um modelo de gestão para a resolução de conflitos com refém localizado, que existe e já é adotado por algumas polícias estaduais, que baseiam suas premissas de atuação com base na doutrina de Gerenciamento de Crise importada do FBI, deveras experimentada e com bases científicas nos EUA.

Não tem-se a pretensão de avaliar a ação policial propriamente dita nos eventos críticos, pois nos quatro casos percebe-se momentos diferentes de gestão para resolução do conflito. A exemplo do caso Tábata que o cenário se encontrava desorganizado, no caso Adriana Caringi, uso da alternativa tática tiro de comprometimento, uma resolução do evento prevista no gerenciamento de crise, no caso do ônibus 174, resolução através de uma negociação tática e assalto tático. No caso Eloá uma invasão tática pela mudança repentina no cenário de operações, em suma nos últimos três casos há sinais do modelo de gestão de Gerenciamento de Crise. O caso Eloá sofreu forte repercussão, a influência da imprensa e do próprio

Governador do Estado de São Paulo em não admitir uma intervenção policial no momento conveniente que o comandante da cena de ação julgasse ideal.

Tardamente o Governo Federal se conscientizou que ele era parte do problema então saiu de trás de uma postura reativa e por vezes omissa em favor de uma política nacional de reestruturação da segurança pública. Através do Fundo Nacional de Segurança Pública que começou a realizar investimentos em reaparelhamento e capacitação dos agentes, porém ainda marcada por uma ação espasmódica, reluzindo ainda os efeitos do episódio do ônibus 174.

Como dito anteriormente em 2002 foi criada a Secretária Nacional de Segurança Pública, e por meio dela o governo federal traçou diretrizes e políticas de segurança pública, de forma a distribuir recursos para os Estados da federação que seguissem as orientações da política governamental. Entre outros projetos e programas destacamos o Pronasci (2007), Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania, com o advento da Rede de Ensino à Distância de Segurança Pública (2007), RENAESP, com o objetivo de financiar estudos para agentes de segurança pública, bem como realizar curso de capacitação à distância por meio de internet.

A primeira organização policial que criou um grupo especial balizado na doutrina de Gerenciamento de Crise foi o Grupo de Ações Táticas Especiais da Polícia Militar do Estado de São Paulo.

Atualmente no Brasil a doutrina de Gerenciamento de Crise predomina como modelo de gestão para resolução de conflito com refêm localizado. Pode-se citar a Polícia Militar do Ceará, o Estado de São Paulo, Alagoas, Minas Gerais, Brigada Militar no Rio Grande do Sul, inclusive a de Mato Grosso, cuja adoção de medidas em momentos de ocorrências críticas são norteadas por regulamentos, normas, decretos que estabelecem a institucionalização de um comitê ou gabinete de gerenciamento de crise.

Considerando esse contexto que defini-se parâmetros para conhecer a necessidade de estabelecermos uma padronização em ocorrência com refém localizado, passamos a ela propriamente dita.

3 GERENCIAMENTO DE CRISE PROPRIAMENTE DITO

Precipuamente devemos saber que o Gerenciamento de Crise é aplicado a uma situação, momento ou evento crítico denominado Crise. Portanto torna-se imperioso conceituar Crise, segundo o FBI: “Um evento ou situação crucial, que exige uma resposta especial de polícia, a fim de assegurar uma solução aceitável.” (grifo nosso).

Destaca-se nesse conceito a expressão “*exige uma resposta especial de polícia*”, ou seja, a responsabilidade sob um evento crítico é de competência única e exclusiva de polícia, não se admite autoridades eclesiásticas, políticos, profissionais da imprensa, psicólogos ou familiares a frente da situação, é tarefa de polícia, cabendo ao Estado arcar com responsabilidade civil caso o desfecho não seja o aceitável.

Da mesma forma citar as características de uma crise: Imprevisibilidade; Compressão de tempo (urgência); Ameaça de vida; e Necessidade de: a) Postura organizacional não rotineira; b) Planejamento analítico especial e capacidade de implementação; e c) Considerações legais especiais.

A crise, situação com refém localizado, ocorre de forma inesperada, não é seletiva, e urge pela ameaça à vida, sendo um bem intransferível, inalienável e indisponível, cuja intervenção policial a torna sob custódia do Estado.

A necessidade de postura organizacional não-rotineira dentre as outras é que pode otimizar a resposta de uma ação policial maximizando positivamente seus resultados, ou ainda, não a possuindo dificultar mais ainda as decisões do processo decisório. As considerações legais especiais exigidas pelos eventos críticos ressalta o estado de necessidade, legítima defesa, estrito cumprimento do dever legal, responsabilidade civil, devendo ainda considerar o aspecto da competência para

atuar em uma crise.

Segundo o FBI Gerenciamento de Crise:

“o processo de identificar, obter e aplicar os recursos necessários à antecipação, prevenção e resolução de uma crise”.

Mascarenhas (1995, p.14) ainda acrescenta:

O Gerenciamento de Crises pode ser descrito como um processo racional e analítico de resolver problemas baseado em probabilidades.

Trata-se de uma ciência que deve lidar, sob uma tremenda compressão de tempo, com os mais complexos problemas sociais, econômicos, políticos, ideológicos da humanidade, nos momentos mais perigosos de sua evolução, isto é, quanto eles se manifestam em termos descritivos.

É importante lembrar que o Gerenciamento de Crises não é uma ciência exata, uma panaceia com um processo rápido e fácil de solução de problemas, pois cada crise apresenta características únicas, exigindo, portanto, soluções individualizadas, que demandam uma cuidadosa análise e reflexão.

Portanto há três razões pelas quais faz-se necessário a adoção de medidas de gerenciamento de crise nos arranjos policiais. A primeira delas é que a crise mal solucionada pode trazer ao Estado responsabilidade civil se houver morte dos envolvidos. A segunda razão é que a crise é não seletiva e inesperada, ou seja, ela não escolhe aonde, a quem e tampouco pode prever quando esse evento vai ocorrer. Por fim, a terceira é a ação da mídia durante os eventos críticos.

Curiosamente embora haja na maioria dos Estados brasileiros uma normatização a cerca de procedimento relativo ao gerenciamento de crise ainda vem sendo realizado de uma forma não ortodoxa, confiando na capacidade de improvisação, ao bom senso e porque não dizer ao “jeitinho” ou à habilidade individual da autoridade policial encarregada de solucionar as situações de crise.

A definição do Gerenciamento de Crise levanta um questionamento a cerca de sua aplicabilidade. Em um artigo da Revista Força Policial² apud (LUCCA, 2002), verifica-se que.

Existem dois métodos básicos de organização para o gerenciamento de crises:

² REVISTA A FORÇA POLICIAL São Paulo, nº 10, abril/jun 1996, p.95.

- 1- formar grupos ad hoc para responder a cada ocorrência de situação de crise;
- 2- desenvolver uma organização mais permanente, tipo Gabinete de Crise, para responder a todas as situações de crise.

Os grupos ad hoc muitas vezes são menos eficientes do que organizações mais permanentes de manejo de crises, porque não conseguem formar todo o relacionamento pessoal, profissional e organizacional requerido para coordenar as ações dos múltiplos órgãos que respondem a uma situação de crise.

Os Gabinetes de Crise são entidades formalmente organizadas, em que cada órgão importante para a resposta à crise está representado. A autoridade e a responsabilidade estão claramente delineados num documento de planejamento. Os membros do grupo treinaram em conjunto e participaram de exercícios e, em consequência, cada membro entende o papel e a função que desempenha e o papel e a função dos demais membros do grupo.

Frequentemente, os grupos ad hoc são mais eficientes do que as comissões no desenvolvimento de soluções criativas para problemas novos. Podem encarar esses problemas a partir de um ângulo “novo”, não influenciado por experiências passadas. Contudo, somente em raras ocasiões um efetivo programa de gerenciamento de crises que tenha sido adequadamente preparado para favoráveis cenários de crise encontrará problemas realmente novos, que resistam a uma solução com o uso de respostas planejadas. A estabilidade e a característica de continuidade do Gabinete de Crise como tipo de organização para o gerenciamento de crises são criticamente importantes para o desempenho consistente e eficiente em situações de crise.

Surge então a importância da criação de um comitê ou gabinete, com a finalidade de sistematizar e racionalizar as ações de polícia para que seu alcance seja pleno e eficaz.

Considerando que deve haver uma postura organizacional preparada para a demanda de um evento crítico, e ela se desdobra em outras medidas administrativas e operacionais, é necessário buscar com mais precisão um esclarecimento a cerca desse aparato auxiliar.

Então, procura-se definir este grupo que deve dirigir as discussões nas ações do Gerenciamento de Crise, que segundo o artigo Planejamento tático das unidades de execução operacional da 6ª região da polícia militar tem como:

Sua função estratégica é colocar em prática todas as demais providências do planejamento, da avaliação de vulnerabilidade à programação e execução das ações nas fases pré, durante e pós-crise.

Um Comitê ou Gabinete de gerenciamento de crise, segundo Salinag (2000), é composta pelos seguintes elementos: o Elemento de Comando, que é o comandante

da cena de ação ou gerente da crise; Elementos Operacionais, que são compostos por Grupo Tático, grupo de Negociação, Grupo de Vigilância Técnica e Inteligência; Elemento Apoio que consiste no administrativo e auxiliar; Elemento de Assessoria que consiste na assessoria a imprensa e jurídica.

Via de regra os membros que compõe esse grupo são classificados em membros natos como o Secretário de Estado de Segurança Pública, o Comandante Geral da Polícia Militar, Diretor Geral da Polícia Civil, e membros nomeados em razão da especificidade de uma crise, como representante do Corpo de Bombeiro Militar, Secretário de Estado de Justiça, Diretor da Polícia Técnica - POLITEC, representante da Ordem dos Advogados do Brasil, representante do Ministério Público, representante do Poder Judiciário (vara de execuções penais), representante dos Direitos Humanos, outros membros da sociedade organizada, em suma aqueles que por ventura possam colaborar de forma assistencial ao processo decisório.

Considerando agora o papel competente dos órgãos de segurança pública no que tange a situações de crise com refém localizado veremos o que a Constituição Federal diz a respeito:

Art. 144. [...]

§ 4º - às polícias civis, dirigidas por delegados de polícia de carreira, incumbem, ressalvada a competência da União, as funções de polícia judiciária e a apuração de infrações penais, exceto as militares.

§ 5º - às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da Ordem Pública; aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em Lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil.

Fica evidente que a função da Polícia Militar é preventiva, cuja atividade para exercer sua pró-ação é o policiamento ostensivo, isto é, impedir o cometimento do fato delituoso e em estado de flagrância restabelecer a ordem pública, enquanto que a Polícia Judiciária Civil tem sua função calcada na repressão, ou seja, cunho estritamente investigativo e cartorial, assim me reporto a Santos (2006) “A Polícia Judiciária Civil possui caráter repressivo e só começa a atuar após o acontecimento de uma infração penal, atuando na repressão mediata, segundo o ciclo de polícia brasileiro. Sendo assim, a sua responsabilidade refere-se à coleta de provas, com

vistas à comprovação da materialidade e à identificação do autor do delito, subsidiando a instauração de ação penal contra o criminoso, estando aí o motivo de sua função ser considerada judiciária.”

No entanto recorre-se ao eminente administrativista Desembargador Álvaro Lazzarini, em seu parecer sobre *Segurança Pública na Constituição de 1988*, datado de maio de 1989, sustenta que:

Às Polícias civis compete o exercício de atividades de polícia judiciária, ou seja, as que se desenvolvem após a prática do ilícito penal e, mesmo assim, após a repressão imediata por parte da polícia militar que, estando na atividade de polícia ostensiva, tipicamente preventiva, e pois, polícia administrativa, necessária e automaticamente diante da infração penal que não pode evitar, deve proceder à repressão imediata, tomando todas as providências delineadas no ordenamento processual para o tipo penal que, pelo menos em tese, tenha ocorrido. (grifo nosso)

Salienta ainda:

Lembre-se de que a repressão imediata pode ser exercida pelo policial militar sem que haja violação do dispositivo constitucional, pois, quem tem a incumbência de preservar a ordem pública, tem o dever de restaurá-la, quando de sua violação. A partir dessas providências que representam a repressão imediata da Polícia Militar, a ocorrência criminal será transmitida à Polícia Civil, cabendo a esta, então, a tarefa cartorária de sua formalização legal e investigatória de polícia judiciária, na apuração, ainda administrativa, da infração penal...

A fundamentação de Lazzarini, no que diz respeito à competência da Polícia Civil, está fulcrada no § 4º do art. 144 da Constituição Federal de 1988 que prescreve: *Às polícias civis incumbem, ressalvada a competência da União, as funções de polícia judiciária e a apuração de infrações penais.”*

Lazzarini assevera no mesmo parecer:

a atividade fim da Polícia Civil ficou sendo a de polícia judiciária nos estritos limites previstos no art. 144, § 4º da Constituição da República, não devendo, por isso mesmo, exercer aquelas de polícia administrativa, nos melhores termos da doutrina nacional e estrangeira.

De outro lado, às Polícias Militares, instituídas para o exercício da polícia ostensiva e preservação da ordem pública (art. 144, § 5º), compete todo o universo policial que não seja atribuição constitucional prevista para os demais seis órgãos elencados no art. 144 da Constituição da República de 1988.

Em outras palavras, no tocante à preservação da ordem pública, às polícias militares não só cabe o exercício de polícia ostensiva, na forma retro examinada,

como também a competência residual do exercício de toda a atividade policial de segurança pública atribuída aos demais órgãos.

Necessário se fez destacar as atribuições constitucionais das polícias, uma vez que são elas que de imediato se encarregam de conduzir o cenário da crise, por vezes suas funções se confundem ocorrendo choques institucionais no atendimento a sociedade gerando desconforto e expõe a ineficiência dos arranjos policiais.

Tal conflito se dá em virtude da projeção midiática que tais ocorrências ganham em proporção, daí a personalização de ações policiais em detrimento pessoal, com fito unicamente de fins pessoais.

4 O GERENCIAMENTO DE CRISE NO ESTADO DE MATO GROSSO

O governo do Estado por meio do decreto estadual 4018/2004, Institui o Comitê de Gerenciamento de Crises no Estado de Mato Grosso e disciplina as atividades da Polícia Judiciária Civil e da Polícia Militar no atendimento de ocorrências com reféns, rebeliões em presídios e ocorrências de especial importância.

Cito o Art. 1º do referido decreto para conhecimento e análise:

Fica criado o Comitê de Gerenciamento de Crises, vinculado à Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública, com a **finalidade** de gerenciar e buscar soluções legais às crises ocorridas no Sistema de Segurança Pública do Estado de Mato Grosso.

Na Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública – SEJUSP, foi criado o Gabinete de Gestão Integrado – GGI, é um fórum deliberativo e executivo que opera por consenso, sem hierarquia e respeitando a autonomia das instituições que o compõem, o GGI funciona como uma força-tarefa permanente, discutindo, debatendo e apresentando propostas, tendo como objetivo principal é buscar a integração entre todos os órgãos da segurança pública, visando à redução da criminalidade.

O Governo do Estado Mato Grosso firmou protocolo de intenções com o Ministério da Justiça, 05 de Agosto de 2003, aderindo, em nível nacional, ao Sistema Único de Segurança Pública (SUSP). O SUSP foi concebido com o objetivo de integrar as ações de segurança pública nas esferas federal e estadual, portanto para coordenar o Sistema Único de Segurança Pública no Estado de Mato Grosso foi criado o Gabinete de Gestão Integrada (GGI), um fórum deliberativo e executivo que opera por consenso, sem hierarquia e respeitando a autonomia das instituições que o compõem.

No Estado o GGI possui como estratégia implementar as políticas vinculadas ao plano nacional e estadual de segurança pública, bem como estabelecer uma rede Estadual e Nacional de intercâmbio de informações, experiências e práticas de gestão, que alimente o sistema de planejamento em nível nacional e regional, dentro dessas estratégias uma das áreas temáticas é o Gerenciamento de Crise.

Assim com a atribuição de envolver e coordenar as instituições de segurança pública no Estado a cerca da problemática de gestão para resolução de conflitos com refém localizado, o GGI encontra-se com atividades que momentaneamente não abrangem o tema desta pesquisa.

A Polícia Militar possui em sua estrutura uma única unidade policial militar capaz de intervir em ocorrência com refém localizado, provendo as quatro alternativas táticas, que é o Batalhão de Operações Policiais Especiais – BOPE, bem como gerenciar o processo decisório em uma cena de ação. Porém há outros Oficiais Superiores da PMMT que possuem tal capacidade técnica, porém dentro desse assessoramento técnico há sempre de haver um Oficial do BOPE como Sub Gerente da Crise.

Na Polícia Civil há a Gerência de Operações Especiais – GOE, também aos moldes do BOPE possui investigadores de polícia com aptidão para prover parte das alternativas táticas, bem como para gerenciar o processo da cena de ação, quando não assessorar aquele designado pela instituição. Porém é necessário salientar que sempre há de estar envolvido no processo.

Estando a SEJUSP servido de duas forças policiais capazes, recorremos ao Decreto que regula o GC relativo os papéis de ambas as instituições, PM e PJC, na eclosão de um evento crítico.

Art. 3º Caberá a Polícia Militar, através da Unidade Policial Militar -UPM, em cuja circunscrição operacional ocorrer o fato, tomar as providências imediatas de conter a crise, isolar o local e iniciar as negociações preliminares, de tudo devendo dar urgente conhecimento ao Secretário de Justiça e Segurança Pública, a quem cabe ouvido o Governador do Estado, estabelecer critérios e condições a serem negociados com os rebelados ou delinquentes, tendo como objetivo primordial e inarredável, a preservação de vidas e o cumprimento da Lei.

Art. 4º O Comandante da Cena de Ação, a ser imediatamente designado pelo Secretário de Justiça e Segurança Pública, deve ser obrigatoriamente um Delegado da Polícia Judiciária Civil ou um Oficial Superior da Polícia Militar, a quem caberá estabelecer seu Posto de Comando e coordenar os integrantes do Grupo de Apoio, bem como solicitar os reforços necessários.

Art. 5º O Negociador deverá ser, obrigatoriamente, um Delegado da Polícia Judiciária Civil ou um Oficial Superior da Polícia Militar, com conhecimentos específicos sobre o “Gerenciamento de Crises” e “Técnicas de Negociação” e se subordinará, operacionalmente, ao Comandante da Cena de Ação - CCA, contando com eventual substituto de igual conhecimento, que a tudo acompanhará.

Diante do exposto deve-se analisar o caráter de competência para atuar, a partir, uma das características da crise: Considerações legais para atuar, vejamos: o estado de necessidade, legítima defesa, estrito cumprimento do dever legal, responsabilidade civil, devendo ainda considerar o aspecto da competência para atuar em uma crise.

Pode-se observar no Art. 3º, que é competência da PM: tomar as providências imediatas de conter a crise, isolar o local e iniciar as negociações preliminares, pela atribuição constitucional realizar o policiamento ostensivo Álvaro Lazarini (1999): que a repressão imediata pode ser exercida pelo policial militar sem que haja violação do dispositivo constitucional, pois, quem tem a incumbência de preservar a ordem pública, tem o dever de restaurá-la, quando de sua violação.

No que tange a designação de competência para atuar em ocorrências com refém localizado pelo secretário da SEJUSP, nos papéis de Gerente da Crise, Sub Gerente e Negociador, reporta-se ao Comandante Geral da PMESP que sabiamente

diz na monografia do Cap PMESP Diógenes Dalle Lucca, *Gerenciamento de Crise em ocorrência com refém localizado*:

Os ilícitos penais que envolvam reféns localizados ou não-localizados demandam duas formas distintas de ação: a primeira, envolvendo principalmente ações de investigação para a apuração dos fatos e autoria do delito, missão da Polícia Civil; a segunda, exigindo, sobretudo o emprego de força policial para repressão imediata, com características apropriadas tais como: ostensividade, homogeneidade, coesão, disciplina etc., para o pronto restabelecimento da ordem pública, missão da Polícia Militar.

Portanto ao pesar as atribuições das duas instituições policiais, torna-se evidente que as ocorrências com refém localizado compete a Polícia Militar, cabendo a PM dar a pronta resposta, conter, isolar e estabelecer contato sem concessões, por conseguinte reestabelecer a ordem como medida repressiva. Enquanto que a ocorrência com refém não-localizado requer investigação e outras deliberações que competem aos poderes de polícia judiciária, por conseguinte compete a Polícia Civil. Entretanto cabe as duas instituições policiais integrar suas ações mediante convite e necessidade daquela que detém o processo decisório na cena de ação.

Por fim concluindo este capítulo seguiu-se as considerações com enfoque ao tema abordado.

CONCLUSÃO

Concluiu-se que o Gerenciamento de Crise é o modelo de gestão ideal como medida reativa para a ocorrência com refém localizado, de forma a restabelecer a ordem pública, sob a ótica legal, legítima da ação policial e da aceitação popular.

Destaca-se pela forma racional, lógica e sistêmica de emprego dos meios disponíveis para a resolução de um conflito, em meio a um sistema de segurança pública que inspira insatisfação e baixos índices de institucionalização perante o conceito social.

No cenário nacional, sob as ações diretas de políticas de segurança pública pela Secretaria Nacional de Segurança Pública (2002), preconizando a integração

entre os agentes de segurança pública, esses com o anseio das unidades federativas em receberem investimentos do governo federal, de forma que tal incentivo, fez com que as políticas de governo atentassem unicamente para a necessidade de angariar recursos deixando para o segundo plano o anseio social e institucional de seus arranjos de segurança.

Desta forma várias unidades da federação trataram tal tema de forma desconexa, divergentes e distinta, gerando com isso legislações que regulam tal assunto de forma contrária as funções constitucionais de suas polícias, ocasionando com isso desvios de funções e uma cultura organizacional marcada pela competição e rivalidade entre as instituições de segurança.

De tal forma que o Estado de Mato Grosso através de seu Decreto 4018/04, instituiu o Comitê de Gerenciamento de Crise, sob tal orientação, cujo resultado fez com que suas instituições policiais se conflitem em eventos críticos com refém localizado, pela necessidade de alguma das autoridades policiais em gerir o processo e determinar suas deliberações para resolução do evento crítico.

No entanto, torna-se evidente que o papel constitucional de gerir o processo e dar às deliberações necessárias a crise com refém localizado é da instituição Polícia Militar, o renomado Desembargador e jurista constitucionalista, Álvaro Lazzarini, deixa cristalino e sem dúvida interpretação que cabe a Polícia Militar a repressão imediata sem ferir qualquer preceito constitucional, da mesma forma cabe a Polícia Civil a competência legal para gerir e tomar as providências necessárias nas crises com refém não-localizado. Respeitando assim suas diferenças e atribuições legais é plenamente possível uma instituição quanto à outra, integrar suas ações em diferentes eventos críticos, desde que uma observe a competência da outra.

Por fim arrazoamos que o presente tema é complexo, profundo e multidisciplinar para encerrarmos a discussão, contudo ao que propõe-se este artigo verifica-se que o assunto central, Gerenciamento de Crise, tem se mostrado eficaz e eficiente como ferramentas às instituições de segurança pública, de forma que as políticas de governo deve dar o caráter impessoal e especial ao regular tal tema por

meio de legislação, uma vez que, como medida reativa onde o Estado passa a ser o responsável civil a cerca do resultado produzido é melindroso tratar o assunto com medida estanque ou paliativa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, Zaqueu. **Descentralização dos Grupos de Operações Especiais**. Mato Grosso, PMMT, 2000 (Monografia apresentada ao Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso).

DE SOUZA. Wanderley Mascarenhas. **Ações do policial negociador nas ocorrências com refém**. São Paulo: [s.ed.], 2002.

DE SOUZA. Wanderley Mascarenhas. **Gerenciamento de crises: negociação e atuação de grupos especiais de polícia na solução de eventos críticos**. São Paulo: [s. ed.]. 1995.

BRASIL. **Constituição Federal**. Brasília: Senado Federal, 1988.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico**. 14 ed. Porto Alegre: [s.ed.], 2006, p.14.

LAZZARINI, Álvaro. **Estudos de Direito Administrativo**. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999.

LUCCA. Diógenes Viegas Dalle. **Alternativas táticas na resolução de ocorrências com reféns localizados**. São Paulo: [s. ed.]. 2002.

LUCCA. Diógenes Viegas Dalle. **Gerenciamento de crise em ocorrências com reféns localizados**. São Paulo: [s. ed.]. 2002.

MATO GROSSO. **Constituição do Estado do Mato Grosso**. Cuiabá: Assembleia Legislativa, Estadual.1989.

MATO GROSSO. **Decreto 4018 de 22 de Setembro de 2004**. Palácio Paiáguas. Cuiabá:2004.

MONTEIRO. Roberto Chagas. **Manual de gerenciamento de crise**. Brasília-DF. 4ª Ed. 2000.

SALINAG. Ângelo Oliveira. **Negociação em crise: a busca da soluções para eventos críticos**. Brasília-DF: [s. ed.], 2006.

SAMPAIO. Joelson Geraldo . **Aula expositiva da disciplina de gerenciamento de crise para o curso de aperfeiçoamento de oficiais - cao/pmmt/2009**. Várzea Grande: [s. ed.]. 2009.

SANTOS. Patrícia Marina da Silva. **O conflito de atribuições entre a polícia militar e a polícia civil x poder de polícia**. Várzea Grande: [s. ed.]. 2006.

SAPORI. Luis Flávio. **Segurança Pública no Brasil - Desafios e perspectivas**. Rio de Janeiro: Editora FGV; 2007.

SOUZA. Antonio Ricardo de. **MODELOS DE GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - Uma análise nas agências Reguladoras**. Cuiabá: Editora UFMT, 2009.

THOMÉ. Ricardo Lemos e SALINAG. Ângelo Oliveira. **O gerenciamento das situações policiais críticas**. Curitiba: Editora Gênese. 2001.