

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

Francis Albert Cotta

Francis Albert Cotta é mediador de conflitos, doutor em História (Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa/ Universidade Federal de Minas Gerais), pós-doutorando em História Social da Cultura pela UFMG. Professor de Gestão de Operações Policiais e Teoria de Polícia na Academia de Polícia Militar de Minas Gerais; de Lógica, Epistemologia e Análise do Discurso na pós-graduação em Inteligência e Contra-Inteligência, da Faculdade Pitágoras, e de Negociação e Mediação de Conflitos na pós-graduação em Mediação de Conflitos da Faculdade Batista de Minas Gerais. É oficial-adjunto do Time de Gerenciamento de Crises do Gate de Minas Gerais.

✉ francis.cotta@bol.com.br

Resumo

A gestão de Eventos de Defesa Social de Alto Risco não se limita ao conhecimento da literatura sobre o que se convencionou a chamar de gerenciamento de crises. Ela deve ser apreciada numa perspectiva micro, com foco na cena de ação. As funções operacionais são previamente definidas respeitando-se a visão sistêmica da gestão, os direitos humanos e o uso gradual da força. A ferramenta utilizada nesse processo denomina-se Protocolo de Intervenção Policial Especializada, que possibilita o acompanhamento e a avaliação do desempenho de cada policial na cena de ação; auxilia o gestor no processo de tomada de decisão e fornece dados para a responsabilização das ações policiais.

Palavras-Chave

Gestão policial. Eventos de Defesa Social de Alto Risco. Trabalho policial. Responsabilização.

No final da década de 1970, a maioria das polícias militares brasileiras especializou parte dos seus efetivos para o atendimento de situações que extrapolassem o poder de resposta do patrulhamento preventivo cotidiano. Assim, foram criados grupos especiais, geralmente inseridos nos batalhões de polícia de choque, para intervenções em situações que envolvessem o “combate” a guerrilhas e atos terroristas. Esses grupos receberam treinamentos de táticas e técnicas oriundas do modelo de “Comandos” das Forças Armadas. A formação era, fundamentalmente, militar e o foco estava na proteção do Estado e na manutenção da ordem pública, tendo como suporte a “doutrina ou ideologia de Segurança Nacional”.

Com o processo de redemocratização do Brasil, a partir de meados da década de 1980, tendo seu ápice com a Constituição Cidadã de 1988, os grupos especializados passaram a receber uma influência mais policial e menos militar. Os incidentes críticos com reféns, os sequestros e os atentados com artefatos explosivos perderam sua conotação político-ideológica. A ideia de operações especiais cedeu lugar ao conceito de ações táticas. Em alguns estados brasileiros as designações dos grupos especializados passaram de Comandos de Operações Especiais para Grupos de Ações Táticas Especiais.

No decorrer dos anos, os integrantes dos grupos policiais especializados adquiriram um

know-how, isto é, um saber construído no “fazer-se” enquanto responsáveis pelas intervenções especiais. O conhecimento processual, advindo das práticas cotidianas na resolução de problemas, apontou tanto para as potencialidades quanto para as limitações logísticas e humanas. Buscou-se aprimorar os efetivos de tais grupos com treinamentos diferenciados e com suporte logístico que atendessem, minimamente, às suas necessidades operacionais. Entretanto, faltava-lhes sistematizar suas práticas de forma teórica.¹

No final dos anos 1980 e início da década de 1990, sob influência da literatura norte-americana, nomeadamente da Academia Nacional do FBI e do Departamento de Polícia de Nova York (NYPD, 1986; BOLZ JUNIOR, 1987; FUSELIER; NOESNER, 1990), surgiram as primeiras produções brasileiras sobre os procedimentos policiais a serem adotados em *incidentes críticos* que envolvessem reféns, tentativa de autoextermínio, rebeliões em presídios, localização e desativação de artefatos explosivos, entre outros (VENTURA, 1987; VASCONCELOS, 1990; MONTEIRO, 1991). Algumas publicações foram de natureza institucional, como o *Manual de gerenciamento de crises*, da Academia Nacional de Polícia (BRASIL, 1995), outras, da lavra de policiais experimentados no cotidiano operacional (SOUZA, 1995; MAGALHÃES; SACRAMENTO; SOUZA, 1998).

O termo *gerenciamento de crises*, amplamente utilizado por teóricos da administração de empresas, foi reapropriado e passou a ser utilizado pelas polícias brasileiras, consagrando-se nos últimos anos como disciplina da malha curricular de vários cursos de formação (curso técnico em segurança pública, curso superior em gestão de segurança pública e curso de bacharelado em ciências militares, com ênfase em defesa social, isso para citar o caso de Minas Gerais).

Em virtude das demandas operacionais, da necessidade de se sistematizarem os procedimentos quando da gestão de um *incidente crítico* e, fundamentalmente, por intermédio de estudos acadêmicos (VAZ, 2001; THOMÉ; SALIGNAC, 2001; LUCCA, 2002; TEIXERA, 2002; COTTA; SOUZA, 2003; SANTOS, 2003; STOCHIERO, 2006; SARDINHA, 2008; SANTOS, 2008; COTTA; STOCHIERO, 2007; STOCHIERO; COTTA, 2008), percebeu-se que não era suficiente investir apenas na formação de negociadores policiais, todos os policiais deveriam saber como se desenvolvem as intervenções policiais especializadas.

No período de 2001 a 2002, a Secretaria Nacional de Segurança Pública (Senasp), atenta à importância da temática, patrocinou, em parceria com as Nações Unidas, dentro do Projeto de Treinamento para Profissionais da Área de Segurança do Cidadão e sob a coordenação da Brigada Militar do Rio Grande do Sul, sete cursos de gerenciamento de crises. Também outras polícias militares (São Paulo, Espírito Santo, Paraná, Minas Gerais) institucionalizaram cursos específicos nesse assunto.

Valorizando o processo de educação continuada dos servidores da área de segurança dos cidadãos, a Senasp, sob a orientação competente de dois oficiais da Polícia Militar do Espírito Santo, condensou os preceitos teóricos da produção acadêmica sobre o “gerenciamento de crises no contexto policial” e os disponibilizou sob a forma de um curso pela Internet (DORIA JÚNIOR; FAHNING, 2008).

Em Minas Gerais, além das disciplinas inseridas nos cursos de formação, atualização e especialização, existe um curso exclusivo para policiais que pertencem às unidades policiais especializadas. Nele foram inseridos assuntos pertinentes às especificidades da equipe que auxilia o gestor do incidente crítico, bem como os negociadores. O curso contempla tópicos tais como: estruturação e funcionamento do time de gerenciamento de crises; programação neurolinguística; técnicas e táticas de negociação; criminologia, sociologia e antropologia; mediação de conflitos e psicanálise; técnicas de instalação de equipamentos; monitoramento de ambientes confinados; perimetragem, coleta e análise de dados (MINAS GERAIS, 2009).

A partir do diálogo entre a prática cotidiana das atividades operacionais na *cena de ação* e os referenciais teóricos do campo acadêmico, sentiu-se a necessidade de sistematizar procedimentos, dando-lhes coerência e cientificidade. Em decorrência desse contexto, cunhou-se a expressão: *gestão de eventos de defesa social de alto risco*. Os conhecimentos do que se convencionou a chamar de *gerenciamento de crises* não foram abandonados, apenas ocorreu, com esse novo conceito, uma verticalização, um aprofundamento do olhar e da reflexão sobre a *cena*

de ação, das intervenções policiais efetivas e do papel de cada profissional envolvido.

As especificidades da gestão de eventos de defesa social de alto risco

Os *eventos de defesa social de alto risco* são as intervenções qualificadas em *incidentes críticos* que extrapolam o poder de resposta individual dos órgãos que compõem o Sistema de Defesa Social e, portanto, necessitam de intervenções integradas especiais com a utilização de equipamentos, armamentos, tecnologias e treinamentos especializados para o restabelecimento da paz social. Nota-se que é colocada em relevo a visão sistêmica e integrada na gestão (COTTA; STOCHIERO, 2007, 2008). Nesse sentido, uma unidade policial especializada não resolverá isoladamente o *incidente crítico*.

Por sua vez, os *incidentes críticos* são os eventos que colocam em risco, de maneira mais contundente, as vidas dos cidadãos e dos servidores públicos, tais como: pessoas feitas reféns; pessoas mantidas por perpetradores por motivos passionais e/ou de vingança; infratores armados barricados; tentativas de autoexterminio; localização de artefatos explosivos; cidadãos infratores armados e organizados.

Já o sentido da gestão desse tipo de evento 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. Existe o empoderamento (*empowerment*) de

cada servidor público no sentido de permitir-lhe participação efetiva e conseqüentemente dotando-o de responsabilidades específicas. Ele não é um simples cumpridor de ordens, é co-participante de um processo mais amplo que será acompanhado e avaliado. Um aspecto importante na construção do conceito de *eventos de defesa social de alto risco* é a necessidade da integração dos envolvidos na resolução do *incidente crítico*.

Nesse processo destaca-se a importância do *briefing*, momento em que é repassado o conjunto de informações a todos os envolvidos na resolução do *incidente crítico*. Nele serão explanados os problemas, as linhas de ação operacional, as responsabilidades individuais, entre outros pontos. Ainda na concepção de *gestão*, após a intervenção, o *debriefing* será o momento de verificar se todos os pontos foram atingidos e se todos cumpriram seu papel específico na *cena de ação*.²

No caso do presente estudo, será analisada a ferramenta de gestão desenvolvida pelo Grupamento de Ações Táticas Especiais (Gate), do Comando de Policiamento Especializado da Polícia Militar de Minas Gerais. O Gate de Minas Gerais possui uma estrutura interna composta por cinco equipes: Time de Gerenciamento de Crises, Esquadrão Antibombas, Sniper, Time Tático e Comando de Operações em Áreas de Mananciais e Florestas. Cada equipe possui viaturas, efetivos e treinamentos específicos.

O Time de Gerenciamento de Crises (TGC) é responsável pela negociação policial, pelo suporte técnico e apoio logístico na *cena de ação*. Em virtude de suas intervenções cotidianas, o TGC identificou a necessidade de se criar uma

ferramenta que possibilitasse a coordenação e o controle de todas as equipes táticas, além de estabelecer parâmetros de atuação com os outros órgãos do Sistema de Defesa Social.

Para solução desta questão, elaborou-se o Protocolo de Intervenção Policial Especializada, que, além da aplicação da visão sistêmica em casos concretos de defesa social de alto risco, possibilita o acompanhamento e a avaliação do desempenho de cada servidor público na *cena de ação*. Esse instrumento também orienta a tomada de decisão do gestor, oferecendo-lhe uma série de alternativas que levam em consideração o uso progressivo da força, a legalidade, a ética, o respeito aos direitos humanos e os princípios técnicos e táticos da gestão de *incidentes críticos*. Os protocolos são traçados e os passos em que o trabalho será desenvolvido são concatenados numa ordem lógica, sistemática e coerente. Evitam-se, assim, surpresas e inconsistências.

O Protocolo de Intervenção Policial Especializada

O protocolo, impresso em três páginas, detalha os seguintes aspectos da gestão: 1) procedimentos iniciais na *cena da ação*; 2) processo de negociação; 3) administração dos talentos humanos; 4) produção de informações; 5) gestão logística; 6) relacionamento com a imprensa e com a comunidade local; 7) emprego da força e estratégia operacional; 8) administração da rendição; 9) equipes táticas envolvidas; 10) resumo do incidente crítico; 11) observações e sugestões e 12) fotos e croquis.




O gestor escolherá um policial para coordenar cada um dos aspectos do protocolo, que será

responsável por checar todos os pontos de sua área. Assim, além dos comandantes das equipes táticas envolvidas, é necessário, no mínimo, um *staff* composto por nove policiais: oito são responsáveis pelas áreas e um por receber e encaminhar ao gestor do evento todas as informações para tomada de decisão (assessor técnico do Time de Gerenciamento de Crises).

O protocolo funciona como *checklist*, permitindo que o gestor e seu *staff* estruturem as intervenções iniciais na *cena de ação*. As ações são flexíveis e adotadas de acordo com o desenrolar do evento. O ato de determinar um servidor público para cada área de atuação faz com que esse profissional se dedique à realização de todas as minúcias com atenção e zelo. Ele tem a consciência de que os aspectos sob sua responsabilidade são decisivos para uma boa resolução do evento. Além disso, ele e seus colaboradores prestarão conta do seu desempenho após o encerramento da intervenção.

Inicialmente, o protocolo possui um cabeçalho que pode ser utilizado para fins estatísticos, para estudos, análises e localização da intervenção junto ao Sistema de Defesa Social. São oito itens que descrevem a tipologia do incidente crítico, o número do Registro de Defesa Social (REDS), onde o *incidente crítico* ocorreu, o tempo destinado à sua resolução, as viaturas e efetivos envolvidos. Por fim, traz orientações para a mensuração das ações desenvolvidas na gestão do evento (Quadro 1). Todos os oito grandes setores da gestão serão permeados pela visão sistêmica, contendo as ações a serem tomadas e as cinco colunas para mensuração (Quadro 2).

Quadro 1 Cabeçalho do Protocolo de Intervenção Policial Especializada

  	
COMANDO DE POLICIAMENTO ESPECIALIZADO GRUPAMENTO DE AÇÕES TÁTICAS ESPECIAIS	
PROTOCOLO DE INTERVENÇÃO POLICIAL ESPECIALIZADA	
1 Tipo de Evento de Defesa Social de Alto Risco:	REDS Nº:
2 Local:	
Logradouro:	
Bairro:	Cidade:
Nº:	UF:
3. Duração do empenho	5 Forma de acionamento:
3.1 Data/hora de início:	
3.2 Data/hora de término:	6 Forma de deslocamento:
4 Viaturas e seus respectivos comandantes:	7 Efetivo:
	8 Tempo total de empenho (do acionamento à liberação na base da Unidade):

Fonte: Time de Gerenciamento de Crises do Gate da PMMG, 2008.

Operacionalmente, as intervenções começam com os *procedimentos iniciais na cena da ação*. Eles se traduzem em sete grupos de procedimentos, que se subdividem em 20 itens a serem observados pelos responsáveis pela coordenação e controle. Destaque é dado ao *primeiro interventor* e ao *controlador do incidente*, pois, quando da eclosão de um *incidente crítico*, geralmente o policial que atua em determinado setor ou o guarda municipal serão os primeiros a se depararem com a situação. A eles cabem as primeiras ações. O *controlador do incidente* poderá pertencer à polícia, à guarda, ao corpo de bombeiros ou a outro órgão do Sistema de Defesa Social. Entretanto, ele deve possuir autorização para desenvolver ações de coordenação na estruturação dos

perímetros e contatos diversos dentro de sua esfera de competência operacional.

Quando da chegada das equipes especializadas, as medidas preliminares serão reavaliadas e tanto o *controlador do incidente* quanto o *primeiro interventor* serão convidados a participar do processo de gestão do *incidente crítico*. Nesse momento é montado o posto de comando. Em seguida, são definidas as autoridades de *linha* (comandante local da polícia ou do corpo de bombeiros, em termos de responsabilidade territorial) e *técnica* (comandante das equipes especializadas). Ainda nessa fase ocorre a identificação de todos os responsáveis pelas equipes do Sistema de Defesa Social que estiverem presentes na *cena de ação*. Por fim, é elaborado o *plano inicial de ação*, que será flexível e com várias alternativas (Quadro 2).

Quadro 2 Procedimentos iniciais na cena de ação

VISÃO SISTÊMICA DA GESTÃO DO EVENTO DE DEFESA SOCIAL DE ALTO RISCO		AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DESENVOLVIDAS				
		Insuficiente	Regular	Bom	Muito Bom	Ótimo
1 PROCEDIMENTOS INICIAIS NA CENA DE AÇÃO	RESPONSÁVEL PELA COORDENAÇÃO E CONTROLE:					
1.1 ISOLAMENTO. Policial responsável pela equipe:						
1.1.1 Isolamento preliminar (realizado pelos policiais que chegaram primeiro ao local)						
1.1.2 Redefinição do isolamento e estabelecimento de perímetros táticos						
1.2 CONTROLADOR DO INCIDENTE (CI). Policial responsável:						
1.2.1 Atuação preliminar no sentido de isolar, estabilizar e conter						
1.2.2 Qualidade das informações colhidas e transmitidas à equipe especializada						
1.2.3 Colaboração prestada à equipe especializada durante a gestão						
1.3 MEDIDAS DE PROTEÇÃO E SEGURANÇA (MPS). Policial responsável:						
1.3.1 Medidas preliminares de proteção e segurança estabelecidas pelo Controlador do Incidente						
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). 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 DO SISTEMA DE DEFESA SOCIAL. Responsável:						
1.6.1 Polícia Civil. Equipes na Cena da Ação. Policial responsável:						
1.6.2 Sub secretaria 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 DE PLANO DE AÇÃO. Responsável:						
1.7.1 Definição das 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 Crises para deliberação						

Fonte: Time de Gerenciamento de Crises do Gate da PMMG, 2008.

Outro aspecto vislumbrado pelo protocolo é o *processo de negociação*. Conhecido como a primeira alternativa tática na resolução de um *incidente crítico*, ele é permeado por ações específicas, integradas e pontuais. Os negociadores policiais atuam em perfeita sintonia com os demais integrantes do Time de Gerenciamento de Crises. As

informações adquiridas pelo TGC, por intermédio de equipamentos e técnicas específicas, oferecem subsídios para o desenvolvimento da argumentação e da elaboração do convencimento em situações que envolvem libertação de reféns e intervenções em situações com tentativa de autoextermínio (Quadro 3).

Quadro 3 Processo de negociação

VISÃO SISTÊMICA DA GESTÃO DO EVENTO DE DEFESA SOCIAL DE ALTO RISCO		AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DESENVOLVIDAS				
		Insuficiente	Regular	Bom	Muito Bom	Ótimo
2 PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO / TGC		RESPONSÁVEL PELA COORDENAÇÃO E CONTROLE:				
2.1 Negociador principal:						
2.2 Negociador auxiliar:						
2.3 Monitoramento (visualização e controle interno e externo do ambiente). Responsável:						
2.4 Observador (fotografias, filmagens e anotações). Responsável:						
2.5 Utilização de técnicas e equipamentos apropriados ao evento pelos técnicos do TGC						

Fonte: Time de Gerenciamento de Crises do Gate da PMMG, 2008.

O terceiro ponto do protocolo é a *administração dos talentos humanos*. Aqui, cada envolvido no processo de resolução do *incidente crítico* é cientificado das peculiaridades do evento e das funções que irá desenvolver. O responsável pela coordenação e controle desse

aspecto fará a seleção dos especialistas de acordo com as potencialidades técnicas de cada um, providenciará os meios para realização de simulações com vistas ao emprego tático dos talentos humanos e estará atento para questões de desgaste fisiológico (Quadro 4).

Quadro 4 Administração dos talentos humanos

VISÃO SISTÊMICA DA GESTÃO DO EVENTO DE DEFESA SOCIAL DE ALTO RISCO		AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DESENVOLVIDAS				
		Insuficiente	Regular	Bom	Muito Bom	Ótimo
3 ADMINISTRAÇÃO DOS TALENTOS HUMANOS		RESPONSÁVEL PELA COORDENAÇÃO E CONTROLE:				
3.1 Briefing aos policiais militares envolvidos e definição de atribuições individuais e coletivas						
3.2 Seleção de especialistas 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 talentos humanos da equipe especializada						
3.5 Controle do desgaste fisiológico para emprego eficiente da equipe						

Fonte: Time de Gerenciamento de Crises do Gate da PMMG, 2008.

No processo de gestão não há uma ação superior à outra, entretanto, percebe-se que, desde o contato do *primeiro interventor* até a rendição do perpetrador do *incidente crítico*, as decisões são realizadas após análise criteriosa das informações disponíveis. Dessa forma, o protocolo destina um espaço para definir algu-

mas ações no campo da *produção de informações*. Todas as informações são canalizadas para um integrante do Time de Gerenciamento de Crises, que as socializa não somente para os negociadores e líderes das equipes táticas, mas também para o *Gabinete de Gestão do Incidente Crítico* (Quadro 5).

Quadro 5 Produção de informações

VISÃO SISTÊMICA DA GESTÃO DO EVENTO DE DEFESA SOCIAL DE ALTO RISCO		AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DESENVOLVIDAS				
		Insuficiente	Regular	Bom	Muito Bom	Ótimo
4 PRODUÇÃO DE INFORMAÇÕES	RESPONSÁVEL PELA COORDENAÇÃO E CONTROLE:					
4.1 Definição dos policiais que realizarão a coleta, análise e processamento dos dados						
4.2 Realização de levantamentos de dados em fontes diversas						
4.3 Pesquisa em banco 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 tomada de decisões						

Fonte: Time de Gerenciamento de Crises do Gate da PMMG, 2008.

O provimento logístico eficaz, adequado e oportuno é alvo do quinto item do protocolo. A *gestão logística* é colocada sob a responsabilidade de um profissional experiente que conhece os meandros da gestão de um *incidente crítico*.

Sua atuação é abrangente e vai desde o “simples” fornecimento de água para os negociadores até a verificação da disponibilidade de tecnologia não-letal e de outros equipamentos, armamentos e munições para as intervenções (Quadro 6).

Quadro 6 Gestão logística

VISÃO SISTÊMICA DA GESTÃO DO EVENTO DE DEFESA SOCIAL DE ALTO RISCO		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 à natureza da intervenção						
5.1.2 Celulares e baterias						
5.1.3 Alimentação para os profissionais envolvidos						
5.1.4 Armamento e munições apropriadas de acordo com a estratégia operacional						
5.1.5 Equipamentos de proteção individual e coletiva						
5.1.6 Veículos apropriados 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						

Fonte: Time de Gerenciamento de Crises do Gate da PMMG, 2008.

O sexto item do protocolo destaca a necessidade do *relacionamento com a imprensa e com a comunidade local* de forma transparente. Com acesso a informações verdadeiras e a constatação de que o gestor do *incidente crítico* está atuando de forma técnica, ética e legal, haverá

por parte das pessoas o consentimento necessário para a realização das atividades de restabelecimento da paz social. Respeito à dignidade dos envolvidos e a garantia dos direitos individuais devem estar na base da atuação e no trato com os profissionais da imprensa (Quadro 7).

Quadro 7 Relacionamento com a imprensa e com a comunidade local

VISÃO SISTÊMICA DA GESTÃO DO EVENTO DE DEFESA SOCIAL DE ALTO RISCO		AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DESENVOLVIDAS				
		Insuficiente	Regular	Bom	Muito Bom	Ótimo
6 RELACIONAMENTO 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 <i>Cena da Ação</i>						
6.4 Identificação das principais lideranças em cada setor						

Fonte: Time de Gerenciamento de Crises do Gate da PMMG, 2008.

O *emprego da força* de maneira progressiva, legal, ética e técnica é a base da elaboração da *estratégia operacional*. Em *incidentes críticos* que envolvam reféns as ações poderão iniciar com a verbalização, passando pelas táticas defensivas não letais, chegando, em último caso, ao uso da força letal, conforme deter-

minam os preceitos internacionais, nacionais e institucionais de direitos humanos. Em todas as situações o foco da ação será salvar vidas e aplicar a lei. Não haverá margens para improvisações ou amadorismos. Todas as alternativas devem ser plenamente conhecidas (Quadro 8).

Quadro 8 Emprego da força e estratégia operacional

VISÃO SISTÊMICA DA GESTÃO DO EVENTO DE DEFESA SOCIAL DE ALTO RISCO		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 gradual 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)						

Fonte: Time de Gerenciamento de Crises do Gate da PMMG, 2008.

O *incidente crítico* não termina quando o perpetrador resolve se entregar. Nesse sentido, o protocolo destina um item para a *administração da rendição*. Além da definição dos profissionais que receberão a(s) vítima(s)

e o(s) agente(s), no caso de *incidentes críticos* envolvendo reféns ou o suicida em situações de tentativas, deverá ser escolhido um local apropriado e elaborado um plano específico (Quadro 9).

Quadro 9 Administração da rendição

VISÃO SISTÊMICA DA GESTÃO DO EVENTO DE DEFESA SOCIAL DE ALTO RISCO		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/causador da crise					
8.3	Escolha de local apropriado para entrevista e recepção do causador da crise/reféns					

Fonte: Time de Gerenciamento de Crises do Gate da PMMG, 2008.

O nono item do protocolo refere-se ao registro dos nomes de todos os integrantes das *equipes táticas* envolvidas e décimo corresponde ao resumo do *incidente crítico*. Por fim, registram-se as observações, sugestões, fotos e croquis.

Após a resolução do *evento de defesa social de alto risco*, o Protocolo de Intervenção Policial Especializada servirá para individualizar as ações de todos os envolvidos e aprimorar táticas e estratégias operacionais. A socialização dos seus resultados com os órgãos do Sistema de Defesa Social proporciona o amadurecimento de todos e desperta para a necessidade de efetivo planejamento, coordenação, controle e ações integradas. Esse instrumento possibilita a realização de um *debriefing* realístico, que será compartilhado com todos os envolvidos na intervenção. Por fim, é possível mensurar as ações desenvolvidas, proporcionando uma leitura privilegiada da relação entre escolhas,

resultados e consequências das ações. Ele proporciona o controle e a fixação de responsabilidades de todos os envolvidos.

Considerações finais

O protocolo busca sensibilizar e destacar a importância da integração e do envolvimento de todos os profissionais dos órgãos do Sistema de Defesa Social na gestão de *incidentes críticos*. Essa é uma preocupação que acompanha os gestores de segurança pública há vários anos (SÃO PAULO, 1990; ESPÍRITO SANTO, 1998; MATO GROSSO, 1999; CONSEFO, 2000; MINAS GERAIS, 2005). Entretanto, vários entraves ainda permanecem em intervenções reais. É preciso avançar em direção à efetiva gestão integrada de eventos de defesa social de alto risco. Nesse sentido, rever as normas, adequar terminologias e conceitos, além de redefinir funções, são tarefas fundamentais.

Por intermédio de dados concretos e das ações desenvolvidas pelos atores envolvidos, o protocolo busca mostrar que a resolução de eventos de defesa social de alto risco não é um ato solitário de determinada organização ou de um grupo especializado, mas sim um esforço sinérgico de diversos órgãos, em prol do restabelecimento da paz social. Os diversos profissionais envolvidos se veem como co-responsáveis pela resolução do evento.

Outra proposta inovadora do protocolo é a noção de *empoderamento* de cada líder e sua equipe em áreas predeterminadas de atuação. Mesmo num momento de intensa reatividade, em virtude da necessidade de dar respostas positivas ao *incidente crítico*, o policial se mostra proativo. Isso não pressupõe quebra da unidade de comando, uma vez que todas as decisões passam por um órgão colegiado montado exclusivamente para a gestão do *incidente crítico*.

É impossível para o gestor de um evento de defesa social de alto risco, por mais ex-

periente e capacitado que seja, acompanhar sozinho o processo de resolução do *incidente crítico*. Ele deve ser assessorado por líderes de equipes táticas e pelos responsáveis pelas áreas estabelecidas pelo protocolo, de forma realística e com base em dados concretos oriundos da *cena de ação*.

A dinâmica de gestão proposta pelo Protocolo de Intervenção Policial Especializada e a estruturação do formulário impresso devem ser de conhecimento de todos os envolvidos, pois, assim, o profissional terá a clara noção de que ele é peça fundamental na resolução do evento. Ele e sua equipe não podem agir isoladamente, pois se encontram inseridos num contexto mais amplo, cujo foco é a proteção dos direitos do cidadão.

Espera-se que, em decorrência de uma gestão bem conduzida do evento de defesa social de alto risco, restabeleça-se a paz social e preservem-se vidas, a integridade física, a dignidade dos envolvidos e seus patrimônios.

1. A pioneira na sistematização de procedimentos foi a Polícia Militar do Estado de São Paulo, com a NI 3 EM PM -003/32/1977, seguida pela Diretriz PM - 001/1/1987 - RPP; Diretriz de Operações PM3-004/2/89, que fixou as normas para emprego da Cia. PM, constituída por Grupos de Ações Táticas Especiais (Gate), interagindo no Sistema Operacional PM, especialmente no resgate de reféns localizados, visando a preservação da ordem pública.
2. Opta-se por designar o local onde se desenrola o incidente crítico pelo termo policial *cena de ação* e não mais pelo conceito militar *teatro de operações*.

Referências bibliográficas

BOLZ JUNIOR, F. **How to be a hostage and live**. New York: Faber and Faber, 1987.

BRAGA, J. **Resgate de reféns**. Um desafio à inteligência das Polícias Militares. Monografia (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais). São Paulo, Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, 1991.

CHIBA, S. **Proposta de criação de comissões de Gerenciamento de Crises na Polícia Militar do Estado de São Paulo**. Monografia (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais). São Paulo, Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, 2000.

CONSELHO DE SEGURANÇA DA FRONTEIRA OESTE (CONSEFO). **Guia de procedimentos para as situações de crise**. Cuiabá: Senasp, 2000.

COTTA, F. A.; SOUZA, E. R. S. de. Ocorrências envolvendo artefatos explosivos: a partir de retrospectiva histórica, a necessidade da sistematização de procedimentos operacionais. **O Alferes**, Belo Horizonte, v. 18, Edição Especial, p. 101-118, out. 2003.

COTTA, F. A.; STOCHIERO, D. E. **Intervenções integradas em tentativas de suicídio**. Belo Horizonte: Time de Gerenciamento de Crises – Grupamento de Ações Táticas Especiais, 2007.

_____. **Visão sistêmica para elaboração de uma estratégia de intervenção policial especializada**. Belo Horizonte: Time de Gerenciamento de Crises – Grupamento de Ações Táticas Especiais, 2008.

DORIA JÚNIOR, I.; FAHNING, J. da S. **Curso a distância de gerenciamento de crises no contexto policial**. Brasília: Senasp, 2008.

ESPÍRITO SANTO. Secretaria de Estado da Segurança Pública. Portaria nº 04, de 13 de novembro de 1998. Regula as atividades dos órgãos de segurança pública do Estado do Espírito Santo, no atendimento de ocorrências com reféns em âmbito estadual. **DOE** (Estado de ES), de 17 nov. 98.

FEDERAL BUREAU OF INVESTIGATION. **Negotiations situations of crisis**. Virgínia, EUA: FBI National Academy, 1992.

FUSELIER, D.; NOESNER, G. **Confronting the terrorist hostage taker**. New York, EUA: Paladin Press, 1990.

LUCCA, D. V. D. **Alternativas táticas na resolução de ocorrências com reféns localizados**. Monografia (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais). São Paulo, Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, 2002.

MAGALHÃES, A. F. de M.; SACRAMENTO, C. A. do; SOUZA, K. A. C. **Gerenciamento das situações de crise geradas por ocorrências com tomada de reféns**. Monografia (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais). Belo Horizonte, Centro de Pesquisa e Pós-graduação da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais/Fundação João Pinheiro, 1998.

MATO GROSSO DO SUL. Decreto nº 9.686, de 28 de outubro de 1999. Cria o Conselho de Intermediação de Conflitos Sociais e Situações de Risco e disciplina as atividades da Polícia Civil e da Polícia Militar no atendimento de ocorrências com reféns, rebeliões em presídios e ocasiões de especial importância e dá outras providências. **DOE** (Estado MS) nº 5131, 29 out. 99.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando Geral. **Diretriz para produção de serviços de segurança pública nº 01/2002-CG – DPSSP nº 01/2002-CG**. Regula o emprego da Polícia Militar de Belo Horizonte, 2002.

_____. **Resolução nº 009**, de 24 de jun. 2005. Dispõe sobre princípios norteadores, limites de competência operacional, forma de interação em apoio mútuo, autoridades policiais envolvidas e níveis de responsabilidade, forma de participação de unidades especializadas e dá outras providências, Belo Horizonte: Comando-Geral, 2005.

_____. **Resolução nº 4.023**, de 30 de abril de 2009. Dispõe sobre as diretrizes da educação de Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte: Comando-Geral, 2009.

MONTEIRO, R. das C. **Gerenciamento de crises da Polícia Federal**. Brasília: Departamento de Polícia Federal, 1991.

NEW YORK POLICE DEPARTMENT. **Hostage negotiaton:** organizational and tactical guide. New York: NYPD, 1986.

PARANÁ. Polícia Militar. **Diretriz nº 009/2000 – PM3.** Trata da administração de ocorrências com reféns. Curitiba, 2000.

SANT’ANNA NETO, Aurélio. **Negociação em ocorrências com reféns:** aspectos psicológicos envolvidos. Monografia (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais). São Paulo, Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 1999.

SANTOS, C. R. M. **Ação de comando em “Ocorrências de Alta Complexidade”:** estratégias institucionais na Polícia Militar de Minas Gerais. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica de Segurança Pública). Belo Horizonte, Centro de Pesquisa e Pós-graduação da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais/Fundação João Pinheiro, 2003.

SANTOS, G. L. **Como vejo a crise:** gerenciamento de ocorrências policiais de alta complexidade. Belo Horizonte: Ed Probabilis Assessoria, 2008.

SÃO PAULO. Polícia Militar. **Diretriz de Operações nº PM3-004/2/89.** Fixa normas para emprego da Cia. PM, constituída por Grupos de Ações Táticas Especiais, interagindo no Sistema Operacional PM, especialmente no resgate de reféns localizados, visando à preservação da ordem pública. 1989.

_____. Resolução SSP-22, de 11 de abril de 1990. Disciplina as atividades do Grupo Especial de Resgate da Polícia Civil e do Grupo de Ações Táticas Especiais da Polícia Militar, no atendimento de ocorrências com reféns. **DOE** de 12 de abril de 1990.

_____. **Nota de Instrução nº PM3-001/02/96.** Fixa norma para atuação da Corporação em ocorrências em que haja emprego conjugado de meios e/ou naquelas de grande vulto ou passíveis de repercussão, principalmente com reféns localizados.

_____. **Ordem de Serviço nº PM3-025/02/01.** Revigora os procedimentos operacionais e determina o emprego da equipe de negociação em crises com reféns.

SARDINHA, M. F. dos S. **Time de Gerenciamento de Crises:** concepção, funcionamento e emprego operacional. Monografia (Bacharelado em Ciências Militares, com ênfase em Defesa Social). Belo Horizonte, Centro de Ensino de Graduação, Academia de Polícia Militar de Minas Gerais, 2008.

SOUZA, W. M. de. **Gerenciamento de crises:** negociação e atuação de Grupos Especiais de Polícia na solução de eventos críticos. Monografia (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais). São Paulo, Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, 1995.

_____. **Gerenciando crises em segurança.** São Paulo: Sicurezza, 2000.

STOCHIERO, D. E. **A segurança jurídica do policial em intervenções de suicídio.** Monografia (Especialização em Segurança Pública). Belo Horizonte, Academia de Polícia Militar de Minas Gerais/Fundação João Pinheiro, 2006.

TEIXEIRA, G. P. **Equipe de negociação:** criação e atuação na Polícia Militar de Minas Gerais para assessoria aos comandantes operacionais no gerenciamento de crises. Monografia (Especialização em Segurança Pública). Belo Horizonte, Academia de Polícia Militar/Fundação João Pinheiro, 2002.

THOMÉ, R. L.; SALIGNAC, A. O. **O gerenciamento de situações policiais críticas.** Curitiba: Editora Gênese, 2001.

VAZ, R. T. **Gerenciamento de crise no contexto da segurança pública.** São Paulo: Atlas, 2001.

VENTURA, M. F. **Reféns:** como a PMESP deve agir. Monografia (Curso Superior de Polícia). São Paulo, Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, 1987.

VASCONCELOS, P. I. de. **Atuação da PMMG na tomada de reféns.** Monografia (Especialização em Gestão Estratégica em Segurança Pública). Belo Horizonte, Centro de Pesquisa e Pós-graduação da Academia de Polícia Militar/Fundação João Pinheiro, 1990.

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

Francis Albert Cotta

Resumen

Protocolo de Intervención Policial Especializada: una experiencia exitosa de la Policía Militar de Minas Gerais en la Gestión de Eventos de Defensa Social de Alto Riesgo

La gestión de Eventos de Defensa Social de Alto Riesgo no se limita al conocimiento de la literatura sobre lo que se convino en llamar de gestión de crisis. Ésta debe apreciarse desde una perspectiva micro, centrada en la escena de acción. Las funciones operacionales son previamente definidas, respetando la visión sistemática de la gestión, los derechos humanos y el uso gradual de la fuerza. La herramienta utilizada en ese proceso se denomina Protocolo de Intervención Policial Especializada, que posibilita el seguimiento y la evaluación del desempeño de cada policía en la escena de acción; auxilia al gestor en el proceso de toma de decisiones y suministra datos para la responsabilidad de las acciones policiales.

Palabras Llave: Gestión policial. Eventos de Defensa Social de Alto Riesgo. Trabajo policial. Responsabilidad.

Abstract

Specialized Police Intervention Protocol: a successful experience by the Military Police in Minas Gerais in Managing High-Risk Social Defense Events

Management of High-Risk Social Defense Events is not limited to knowledge of literature on what has become known as crisis management. It should be considered from a macro perspective, with focus on the action scene. Operating functions are previously defined, subject to a systemic vision of management, of human rights, and the gradual use of force. The tool employed in this process is known as a Specialized Police Intervention Protocol, which makes it possible to monitor and to assess performance by each policeman in the action scene; it assists the manager in the decision making process, and supplies data for accountability of police actions.

Keywords: Police management. High-Risk Social Defense Events. Police work. Accountability.