

EMENTA	
Área temática	IV - Operacional
Disciplina	2 - Técnicas e ações policiais (TAP)
Módulo	m - Gerenciamento de crises
Código	IV.2.m
<p>Mapa de competências</p> <p>A partir dos conhecimentos aplicados, embasados na relação ensino-aprendizagem, são competências decorrentes desse processo a capacidade do policial civil em atuar em eventos críticos, tanto como Gerente de Crises quanto como assessor técnico, focado nos objetivos de preservação da vida e aplicação da lei, sendo conhecedor e executor de técnicas específicas capazes de desfazer uma crise e trazer a situação de volta à normalidade no menor lapso temporal possível e com ocorrência de danos aceitáveis.</p>	
Carga horária recomendada: 50 horas	
<p>Descrição</p> <p>A alteração repentina de qualquer situação de normalidade gera, para os nela envolvidos, algum nível de transtorno emocional e, muitas vezes, também físico. Dada a gravidade de algumas dessas situações, o transtorno tem potencial de gerar efeitos para além daqueles diretamente envolvidos, atingindo considerável parte da sociedade; quando se tem a chamada comoção social. A essa alteração na normalidade costuma-se chamar de “crise”; que possui como um de seus efeitos imediatos o afloramento do desejo de regresso ao estado de normalidade, <i>status quo</i>, com o mínimo de tempo e de danos possíveis.</p> <p>Quando os efeitos gerados pela crise afetam direitos individuais ou coletivos protegidos pelo Direito Penal, nasce a atribuição dos agentes de segurança pública para administrá-la de modo tal que ela regresse ao <i>status quo</i>. A simples ocorrência de um crime contra a honra, por exemplo, pode ser capaz de gerar uma crise entre vizinhos ou mesmo entre familiares, mas esse nível de situação, via de regra, pode ser gerenciada por agentes públicos a partir da utilização de técnicas ordinárias de preservação da ordem pública e de repressão criminal, não se exigindo do policial, neste caso, o conhecimento de técnicas especializadas.</p> <p>Por outro lado, há situações que, por sua magnitude, repercussão social ou pelo grau potencial de violação a direitos individuais ou coletivos, exige-se o conhecimento e aplicação de técnicas específicas de gerenciamento para que a situação retorne à normalidade no menor lapso temporal e com minimização de danos. Assim, compreende-se gerenciamento de crises como a atividade de reunião e organização de meios (fluxos), recursos (humanos e materiais), definição e execução de ações capazes de conduzir qualquer situação ao mais próximo da normalidade.</p> <p>Quando se pensa em Gerenciamento de Crises, em muitos policiais certamente virão à mente exemplos como o Massacre de Munique, evento ocorrido durante os jogos olímpicos de 1972, quando os integrantes da equipe de Israel foram mantidos como reféns pelo grupo terrorista autodenominado “Setembro Negro”<sup>1</sup>; ou o caso do sequestro do ônibus 174, em que, no dia 12 de junho de 2000, no Rio de Janeiro – RJ, um indivíduo manteve refém os passageiros dessa linha de ônibus por cerca de 05 (cinco) horas<sup>2</sup>.</p>	

<sup>1</sup> MASSACRE DE MUNIQUE. In: WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, 2021. Disponível em <[https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Massacre\\_de\\_Munique&oldid=61621842](https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Massacre_de_Munique&oldid=61621842)>. Acesso em 24 de jan. de 2022.

<sup>2</sup> SEQUESTRO DO ÔNIBUS 174. In: WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, 2021. Disponível em:

Ocorre, porém, que os exemplos de situações a exigir conhecimentos especializados de gerenciamento de crises, infelizmente, são mais corriqueiros do que se costuma imaginar. Acidentes de trânsito com grande número de feridos e vítimas fatais, situações com reféns, tentativas de suicídios, motins e rebeliões em presídios, conflitos agrários, captura de foragidos são exemplos de situações - que não se podem chamar de raras - que exigem atuação rápida e organizada, primeiro para salvaguarda da integridade física dos envolvidos, mas também para preservação e coleta de evidências que permitirão a responsabilização daqueles que, com sua ação ou omissão, criaram o evento.

Alguns eventos exigem, para seu gerenciamento, a utilização de recursos e técnicas extremamente específicas, tais como a negociação, a solução tática, a participação de especialistas altamente capacitados em determinada área e a formação de forças tarefas. Essas ferramentas serão utilizadas, no caso concreto, a partir de decisão do Gerente de Crise, razão pela qual o domínio sobre sua execução, o manejo no momento adequado e a confiança em cada um desses especialistas são circunstâncias imprescindíveis para o gerenciamento de crises.

O tão conhecido caso goiano do acidente radiológico com Césio 137<sup>3</sup>, ocorrido em 1987 e que gerou consequências gravíssimas para a saúde daqueles que tiveram contato com o elemento químico, inclusive, alguns vindo a óbito, exigiu a participação de físicos e estudiosos, inclusive de fora do Estado de Goiás, como foi o caso, dentre tantos outros, de Rex Nazaré, de Walter Mendes Ferreira e Alexandre Rodrigues<sup>4</sup>.

Mais recentemente (2021) gerou grande repercussão nacional a busca pelo assaltante e homicida Lázaro Barbosa, investigado por mais de 30 (trinta) crimes e cujas diligências duraram cerca de 20 (vinte) dias, com participação de entidades estaduais e federais, além de voluntários.

Durante o gerenciamento de crise é importante que todos os envolvidos na sua solução estejam conscientes de sua função, compreendam com clareza as regras de comunicação e tenham condições materiais e logísticas de atuar em conformidade com a melhor técnica.

O conhecimento dessas técnicas, padronizadas pelas escolas de Gerenciamento de Crises anglo-saxônicas, permitirá ao policial civil o desempenho da própria função de Gerente de Crise, aquele responsável pelas principais decisões, mas também para participar de eventos gerenciados por outros indivíduos ou instituições.

---

<[https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Sequestro\\_do\\_%C3%B4nibus\\_174&oldid=62460980](https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Sequestro_do_%C3%B4nibus_174&oldid=62460980)>. Acesso em: 24 de jan. 2022.

<sup>3</sup> CÉSIO 137: 30 anos de um inimigo invisível. Correio Brasiliense, Setembro de 2017. Disponível em <<https://especiais.correiobrasiliense.net.br/cesio137/>>. Acesso em 24 de jan de 2022.

<sup>4</sup> Conforme seção de agradecimentos da página virtual da Secretaria Estadual de Saúde do Estado de Goiás: REX NAZARÉ é Físico pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro(1963), com especialização em Engenharia Nuclear pelo Instituto Militar de Engenharia(1963), doutorado em Physique pela Université Pierre et Marie Curie(1968) e pós-doutorado pela Escola Superior de Guerra(1975). Era o presidente da CNEN na época do acidente. Um marco da conclusão da descontaminação da capital foi a apresentação do “Relatório do Acidente Radiológico de Goiânia” em 10 de março de 1988, em uma audiência no Congresso Nacional à “Comissão Parlamentar de Inquérito do Senado Federal”; WALTER MENDES foi o Responsável por identificar a ocorrência do acidente com césio-137 em Goiânia, o físico Walter Mendes Ferreira, que atualmente chefia o Centro Regional de Ciências Nucleares do Centro-Oeste (CRCN-CO), uma das Unidades Técnico-Científicas vinculadas à Diretoria de Pesquisa e Desenvolvimento da Comissão Nacional de Energia Nuclear (CNEN). Relatou a descoberta feita há três décadas; ALEXANDRE RODRIGUES, médico, atuou como coordenador médico no trabalho de assistência emergencial aos radioacidentados pelo Césio 137 em 1987. Especialista em medicina do trabalho e higiene das radiações ionizantes e emergências médicas em acidentes nucleares, com pós-graduação em radiopatologia pelo Instituto Curie de Paris (França). Consultor da Organização Mundial da Saúde em assuntos sobre Radiotoxicologia e Radiopatologia. Disponível em: <<https://www.saude.go.gov.br/cesio137goiania/agradecimentos>>. Acesso em 22 de jan de 2022.

Atento a essas situações, a Secretaria de Estado da Segurança Pública, por meio da Portaria 0566/2018 – SSP criou o “Protocolo de Gerenciamento de Crise”, no qual direciona e padroniza medidas a serem adotadas pelos órgãos que compõem sua estrutura e que, portanto, será objeto de estudo no presente módulo educacional.

Portanto, essencial para a Polícia Civil do Estado de Goiás, a qualificação dos policiais civis no que tange ao conhecimento das regras e técnicas de gerenciamento de crises, através de um processo de ensino-aprendizagem no ambiente corporativo.

#### Objetivo

Criar condições para que o policial civil possa:

- ampliar conhecimentos para entender as regras, legislação e, principalmente, as técnicas capazes de propiciar ao servidor a habilidade necessária para estancar um evento crítico no menor lapso temporal possível e com a máxima redução de danos;
- desenvolver e exercitar habilidades para atuar como gerente de crises ou como seu auxiliar em qualquer evento crítico, preservando vidas e possibilitando a responsabilização dos causadores da crise;
- fortalecer atitudes para compreender a importância do conhecimento e aplicação das orientações de gerenciamento de crises disciplinadas pelas escolas anglo-saxônicas, para a preservação da vida e aplicação da lei.

#### Conteúdo Programático

1. Aspectos históricos do Gerenciamento de Crise
  - 1.1. Escolas de Gerenciamento de Crises
    - 1.1.1. Escola soviética / russa
    - 1.1.2. Escola israelense
    - 1.1.3. Escolas anglo-saxônicas
  2. Definições importantes
    - 2.1.1. Crise
    - 2.1.2. Gerenciamento de Crise
    - 2.1.3. Gerente de Crise
  3. Objetivos do gerenciamento
    - 3.1. Preservar vidas
    - 3.2. Aplicar a lei
  4. Critérios de ação
    - 4.1. Necessidade
    - 4.2. Validade do risco
    - 4.3. Aceitabilidade
  5. Classificação da crise
    - 5.1. Quanto ao grau de risco
      - 5.1.1. Alto risco
      - 5.1.2. Altíssimo risco
      - 5.1.3. Ameaça extraordinária
      - 5.1.4. Ameaça exótica
    - 5.2. Quanto ao nível de resposta
      - 5.2.1. Utilização de recursos locais
      - 5.2.2. Utilização de recursos especializados
      - 5.2.3. Utilização de recursos exógenos
  6. Características das crises
    - 6.1. Imprevisibilidade
    - 6.2. Compressão de tempo
    - 6.3. Risco de morte

7. Tipos de crises e suas peculiaridades
  - 7.1. Acidente aéreo
  - 7.2. Acidente de trânsito
  - 7.3. Desastres com múltiplas vítimas
  - 7.4. Situações com reféns
  - 7.5. Suicidas
  - 7.6. Crises em estabelecimentos prisionais
    - 7.6.1. Motim
    - 7.6.2. Rebelião
  - 7.7. Tomada de aeronaves
  - 7.8. Outros
8. Fases do Gerenciamento de Crises
  - 8.1. Pré-confrontação
  - 8.2. Resposta imediata
  - 8.3. Plano específico
  - 8.4. Resolução
9. Procedimentos operacionais iniciais
  - 9.1. Conter
  - 9.2. Isolar
    - 9.2.1. Perímetros táticos
      - 9.2.1.1. Ponto crítico
      - 9.2.1.2. Perímetro interno
      - 9.2.1.3. Perímetro externo
    - 9.3. Negociar
10. Gerente de Crises
  - 10.1. Perfil
    - 10.1.1. Comunicabilidade
    - 10.1.2. Confiança
    - 10.1.3. Inteligência emocional
    - 10.1.4. Resiliência
    - 10.1.5. Experiência
  - 10.2. Atribuições
    - 10.2.1. Conferência e adequação dos perímetros
      - 10.2.1.1. Segurança
      - 10.2.1.2. Contraineligência
    - 10.2.2. Reunião, registro e formalização das informações
      - 10.2.2.1. Gestão do conhecimento
      - 10.2.2.2. Fontes e informação
    - 10.2.3. Reunião de assessores e distribuição de atribuições
      - 10.2.3.1. Definição de organograma
      - 10.2.3.2. Definição de fluxograma
    - 10.2.4. Plano de contingência e de encerramento da gestão de crise
      - 10.2.4.1. Definição de prazo
      - 10.2.4.2. Metas
      - 10.2.4.3. Orçamento disponível
    - 10.2.5. Poderes decisórios
    - 10.2.6. Análise e mensuração dos riscos
      - 10.2.6.1. Do evento
      - 10.2.6.2. Das decisões
  - 10.3. Assessores: perfis, responsabilidades e suas funções

- 10.3.1. Chefe do grupo tático
- 10.3.2. Chefe dos negociadores
- 10.3.3. Assessor de comunicação
- 10.3.4. Chefe do grupo de inteligência
- 10.3.5. Assessor de logística
- 10.3.6. Especialistas diversos
- 10.4. Posto de comando
  - 10.4.1. Composição
  - 10.4.2. Função
  - 10.4.3. Segurança e isolamento
  - 10.4.4. Comunicação
  - 10.4.5. Acomodações e infra-estrutura
  - 10.4.6. Proximidade do ponto crítico
  - 10.4.7. Acesso
  - 10.4.8. Tranquilidade
- 11. Alternativas táticas
  - 11.1. Legislação aplicável
  - 11.2. Negociação
    - 11.2.1. Real
    - 11.2.2. Tática
    - 11.2.3. Escolha do negociador
      - 11.2.3.1. Análise do perfil do negociador
      - 11.2.3.2. Substituição do negociador
    - 11.2.4. Técnicas de negociação
      - 11.2.4.1. Tempo como aliado
      - 11.2.4.2. Critérios para atendimento de demandas
      - 11.2.4.3. Identificação do perfil do causador do evento crítico
    - 11.2.5. Ritual de rendição
  - 11.3. Técnicas não-letais
  - 11.4. Tiro de comprometimento
  - 11.5. Invasão tática
- 12. Protocolo de gestão de crises no Estado de Goiás
  - 12.1. Previsão normativa: Portaria n. 0566/2018 – SSP
  - 12.2. Critérios para acionamento
  - 12.3. Gabinete de gestão de crises
    - 12.3.1. Composição e respectivas funções
    - 12.3.2. Seções e respectivas atribuições
      - 12.3.2.1. Seção de Operações
      - 12.3.2.2. Seção de Logística
      - 12.3.2.3. Seção de Inteligência
      - 12.3.2.4. Seção de Comunicação
      - 12.3.2.5. Outras Seções
  - 12.4. Plano base de gerenciamento de crises da Polícia Civil do Estado de Goiás

Bibliografia indicada

ADAMS, John. Risco. Tradução de Lenita Rimoli Esteves. – São Paulo : Editora Senac São Paulo, 2009.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. Secretaria Nacional de Segurança Pública. Curso Gerenciamento de crises – Módulo 1. Atualizado em 05 de mai. De 2008.

MUNICÍPIO DE GUARULHOS. Secretaria de Saúde. Atendimento em Situações de desastres e incidentes com múltiplas vítimas. Prefeitura do município de Guarulhos,

2019. Disponível em <  
<https://www.guarulhos.sp.gov.br/sites/default/files/file/arquivos/ABR%2009%20Plan%20de%20Conting%C3%Aancia%20para%20Desastres%20-%202019.pdf>>. Acesso em 28 de jan de 2022.

JUNIOR, Irio Doria. O gerenciamento de crises policiais em ocorrências com reféns localizados e o amparo da doutrina internacional de direitos humanos. Revista Preleção n. 04, p. 85 a 102. Polícia Militar do Espírito Santo, 2008. Disponível em <  
[https://pm.es.gov.br/Media/PMES/Revista%20Prele%C3%A7%C3%A3o/Revista\\_Prelecao\\_Edicao\\_04.pdf#page=86](https://pm.es.gov.br/Media/PMES/Revista%20Prele%C3%A7%C3%A3o/Revista_Prelecao_Edicao_04.pdf#page=86)>. Acesso em 28 de jan de 2022.

COIMBRA, Pablo Angely Marques. O gerenciamento de crises policiais em ocorrências envolvendo tentativas de suicídios. Revista Preleção, ano V, n. 10, p. 57 a 76. Polícia Militar do Espírito Santo, 2008. Disponível em <  
[https://pm.es.gov.br/Media/PMES/Revista%20Prele%C3%A7%C3%A3o/Revista\\_Prelecao\\_Edicao\\_10.pdf#page=57](https://pm.es.gov.br/Media/PMES/Revista%20Prele%C3%A7%C3%A3o/Revista_Prelecao_Edicao_10.pdf#page=57)>. Acesso em 28 de jan de 2022.

HODECKER, M.; ALVES, R. B. Estratégias da Psicologia para o gerenciamento de crises. **PSI UNISC**, v. 2, n. 1, p. 61-75, 5 jan. 2018. Disponível em <  
<https://online.unisc.br/seer/index.php/psi/article/view/10922>>. Acesso em 28 de jan de 2022.

SANTOS, Isabel. Inteligência Estratégica: guia prático para organizações, comunidades e territórios. Ed. Lisboa : 2015.

#### Estratégias de ensino e aprendizagem

As estratégias de ensino e aprendizagem estão dispostas na MACPC/GO e devem ser escolhidas pelo facilitador, restringindo-se a métodos e técnicas adequados aos objetivos.

#### Avaliação de Aprendizagem

A avaliação do aluno seguirá as disposições do Regimento Interno da ESPC. Serão ainda utilizadas avaliações de aprendizagem diagnóstica, formativa e somativa, como forma de aperfeiçoamento do ensino.

#### Referências Bibliográficas

SEQUESTRO DO ÔNIBUS 174. In: WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, 2021. Disponível em:  
<[https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Sequestro do %C3%B4nibus 174&oldid=62460980](https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Sequestro_do_%C3%B4nibus_174&oldid=62460980)>. Acesso em: 24 de jan. 2022.

CÉSIO 137: 30 anos de um inimigo invisível. Correio Brasiliense, Setembro de 2017. Disponível em <<https://especiais.correiobraziliense.net.br/cesio137/>>. Acesso em 24 de jan de 2022.

MUNICÍPIO DE GUARULHOS. Secretaria de Saúde. Atendimento em Situações de desastres e incidentes com múltiplas vítimas. Prefeitura do município de Guarulhos, 2019. Disponível em <  
<https://www.guarulhos.sp.gov.br/sites/default/files/file/arquivos/ABR%2009%20Plan%20de%20Conting%C3%Aancia%20para%20Desastres%20-%202019.pdf>>. Acesso em 28 de jan de 2022.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. Secretaria Nacional de Segurança Pública. Curso Gerenciamento de crises – Módulo 1. Atualizado em 05 de mai. De 2008.