



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
CONVÊNIO UEPB – SEDS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM SEGURANÇA PÚBLICA**

ANTONIO CARLOS DAS CHAGAS E SOUSA JUNIOR

**GRUPOSTÁTICOS: AÇÕES E INTERVENÇÕES NO GERENCIAMENTO
DE CRISES**

CAMPINA GRANDE - PB

2014

ANTONIO CARLOS DAS CHAGAS E SOUSA JUNIOR

**GRUPOSTÁTICOS: AÇÕES E INTERVENÇÕES NO GERENCIAMENTO
DE CRISES**

Monografia apresentada à Coordenação Geral dos Cursos de Pós-Graduação da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, como exigência parcial para a conclusão do Curso de Especialização em Segurança Pública.

Orientador: Esp. Vinícius Lúcio de Andrade

CAMPINA GRANDE - PB

2014

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL – UEPB

S725g

Sousa Junior, Antonio Carlos das Chagas.

Grupos Táticos: Ações e Intervenções no Gerenciamento de Crises [manuscrito] / Antonio Carlos das Chagas e Sousa Junior. – 2014.

33 p.

Digitado.

Monografia (Especialização) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Jurídicas, 2014.

“Orientação: Prof.Esp. Vinícius Lúcio de Andrade”.

1. Segurança Pública. 2. Grupos Táticos. 3. Gerenciamento de Crises. I. Título.

21. ed. CDD 363.2

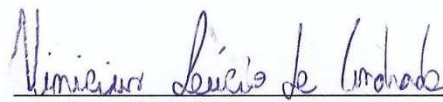
ANTONIO CARLOS DAS CHAGAS E SOUSA JÚNIOR

ATUAÇÃO DOS GRUPOS TÁTICOS NO GERENCIAMENTO DE CRISES

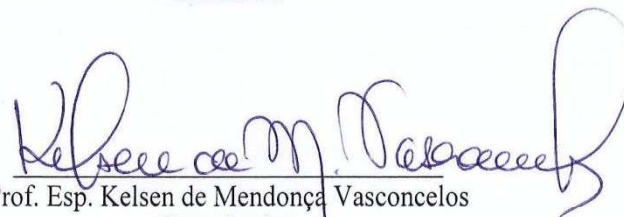
Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Segurança Pública da Universidade Estadual da Paraíba, em convênio com a Secretaria de Segurança Pública, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de especialista.

Aprovada em: 06/06/2014.

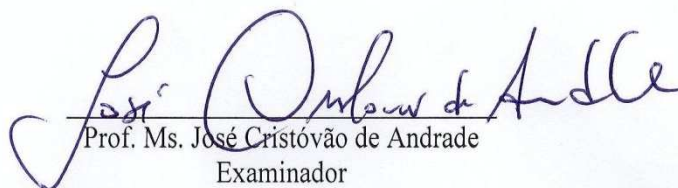
Nota: 30,0 (DEZ)



Prof Esp. Vinícius Lúcio de Andrade
Orientador



Prof. Esp. Kelsen de Mendonça Vasconcelos
Examinador



Prof. Ms. José Cristóvão de Andrade
Examinador

Aos meus pais, Carlos e Shirlene,
com muita gratidão.

AGRADECIMENTOS

Ao meu Deus, por todas as bênçãos recebidas.

Aos meus pais, Carlos e Shirlene, pela vida e pelos valores que me legaram.

Aos meus irmãos, Filipe e Jullyanne, pelo companheirismo e dedicação.

À minha esposa, Radanna, por seu amor e carinho.

Ao meu cunhado Ramirez, por seu apoio e amizade.

Aos meus tios Sidclay, Shirley e Sidcléa, verdadeiros torcedores de minha felicidade.

Aos meus avós, Manoel e Rosinete, pelo amor e compreensão.

Aos demais familiares, pelo incentivo e confiança.

Ao professor Vinícius Lúcio, por sua atenção e compromisso.

Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo,
não precisa temer o resultado de cem batalhas.
Se você se conhece, mas não conhece o inimigo,
para cada vitória ganha, sofrerá também uma derrota.
Se você não conhece o inimigo nem a si mesmo,
perderá todas as batalhas.
Sun Tzu. 500 a.C.
Extraído do Livro “A Arte da Guerra”

RESUMO

O estudo científico se propõe a abordar os aspectos da atuação do grupo tático no gerenciamento de crises. O objetivo geral desta pesquisa é demonstrar a importância da atuação dos grupos táticos no gerenciamento de crises, demonstrar o surgimento histórico dos grupos táticos; definir a atuação, a competência, componentes, fundamentos doutrinários e éticos, bem como o recrutamento, seleção e treinamento dos grupos táticos do estado da Paraíba, bem como definir a crise e a resolução obtida com a atuação dos elementos operacionais. A pesquisa será bibliográfica considerando a análise das interpretações dos dispositivos legais que versam sobre este tema, em consonância com as doutrinas majoritárias, através de uma ampla pesquisa de diversos títulos da área da segurança pública e das ciências jurídicas, bem como de artigos científicos, nacionais e internacionais. Destacando-se, ao final do trabalho, os argumentos que levam ao entendimento da importância da participação do grupo tático na resolução das crises.

Palavras-chave: Grupos Táticos. Gerenciamento de Crises. Atividade Policial.

ABSTRACT

The scientific study is to discuss aspects of the performance of the tactical group in crisis management. The overall objective of this research is to demonstrate the importance of the performance of the tactical group in managing crises, demonstrating the historical emergence of tactical groups; define the role, competence, components, doctrinal and ethical, as well as recruitment, selection and training of tactical groups of Paraíba State, as well as defining the crisis and resolution obtained with the performance of operational elements. A literature search will consider the analysis of interpretations of legal provisions that deal with this theme, in line with the majority doctrines through extensive research of many titles in the field of public safety and legal sciences, as well as scientific articles, national and international. Standing out at the end of the work, the arguments that lead to the understanding of the importance of the participation of the tactical group in crisis resolution.

Keywords: Tactical groups. Crisis Intervention. Police activity.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	GRUPOS TÁTICOS OPERACIONAIS	12
2.1	BREVE HISTÓRICO DOS GRUPOS TÁTICOS NORTE-AMERICANOS.	12
2.2	GRUPOS TÁTICOS NA PARAÍBA.....	14
3	GERENCIAMENTO DE CRISES	16
4	ELEMENTOS OPERACIONAIS ESSENCIAIS	21
4.1	ALTERNATIVAS TÁTICAS.....	23
4.2	AÇÕES E INTERVENÇÕES DO GRUPO TÁTICO.....	26
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
	REFERÊNCIAS	32

1 INTRODUÇÃO

O aumento da violência, da desordem e da criminalidade preocupa cada vez mais os gestores da segurança pública no Brasil, sendo necessário instruir e oferecer mecanismos adequados aos órgãos de controle e pacificação social, como as instituições policiais, de modo a dar uma resposta mais eficiente aos problemas atuais, que exigem a aplicação de conhecimentos técnicos e estratégicos na sua resolução.

A sociedade encontra-se em constante processo evolutivo, movimento acelerado com as inovações tecnológicas advindas da globalização. Os criminosos e, por conseguinte, as ações delituosas pegam carona nesse processo e aperfeiçoam as suas técnicas e táticas de ação ilícita.

Deste modo, as ocorrências e investigações policiais passaram a requerer um tratamento diferenciado e especializado, exigindo-se da gestão de segurança pública a aplicação de um modelo padronizado e eficaz de ação policial, não bastando o mero aumento do efetivo ou aquisição de equipamentos, mas sim o investimento em preparo técnico profissional, de forma a otimizar os recursos existentes.

Assim, partindo do pressuposto de que combater a criminalidade de maneira empírica já não possui mais espaço em uma sociedade que necessita de respostas policiais eficientes, faz-se necessária a capacitação contínua e especializada dos agentes policiais, de modo a conhecer a fundo o *modus operandi* dos infratores, principalmente aqueles que se valem da violência armada, para que as ações policiais possam se desenrolar com mais segurança e efetividade.

Desta maneira, quanto mais treinada e preparada estiver uma organização policial para o enfrentamento de diversos eventos críticos, maior será a probabilidade de obter um bom resultado.

Os estudos e treinamentos especiais norteados pela doutrina de gerenciamento de crises estão inseridos em uma fase denominada “pré-confrontação”, que será posteriormente abordada, a qual define as medidas preventivas adotadas diante da possibilidade da incidência de uma crise.

O objetivo geral desta pesquisa é demonstrar a importância da atuação dos Grupos Táticos no gerenciamento de crises; narrar o surgimento histórico dos Grupos Táticos; definir a atuação, a competência, componentes, fundamentos doutrinários e éticos, bem como o recrutamento, seleção e treinamento dos grupos táticos do Estado da

Paraíba, bem como definir a crise e a resolução obtida com a atuação dos elementos operacionais.

A pesquisa será bibliográfica considerando a análise das interpretações dos dispositivos legais que versam sobre este tema, em consonância com as doutrinas majoritárias, através de uma ampla pesquisa de diversos títulos da área da segurança pública e das ciências jurídicas, assim como de artigos científicos nacionais e internacionais.

Destacando-se, ao final do trabalho, os argumentos que levam ao entendimento da importância da participação do grupo tático na resolução das crises.

2 GRUPOSTÁTICOS OPERACIONAIS

Os Grupos Táticos Operacionais são unidades policiais que possuem treinamento especializado para situações de alto risco e utilizam armamento militar, que são conhecidos internacionalmente como “SWAT”, nome que resulta da abreviação da expressão inglesa *Special Weapons and Tactics* (Armas e Táticas Especiais).

Em termos gerais, os Grupos Táticos Operacionais agem em eventos críticos, como invasões de prédios públicos, ocupações de fazendas e estradas que originam tragédias difundidas ao mundo, assaltos que possuem captura de reféns, assaltos a banco e outras situações que necessitam de treinamento tático especializado (SALIGNAC, 1997).

Os policiais integrantes de unidades táticas operacionais são submetidos a exaustivos treinamentos para pronta resposta e enfrentamento de situações de risco permanente, caracterizando-se por se tornarem profissionais com alto grau de comprometimento institucional, devotos à defesa incondicional da sociedade.

2.1 BREVE HISTÓRICO DOS GRUPOS TÁTICOS NORTE-AMERICANOS

Na década de 60, nos Estados Unidos, foi criada a SWAT – *Special Weapons And Tactics* (Armas e Táticas Especiais), grupo seletivo, altamente treinado e bem disciplinado. Inicialmente, a sua denominação foi SWT – *Special Weapons Team* – isto é, “grupo de armas especiais”.

A criação foi projeto do Sargento John G. Nelson, em virtude de inúmeros incidentes envolvendo civis e policiais de todo o país, muito deles ocorridos em Los

Angeles, durante e depois dos Distúrbios Watts, após verificar que praticamente inexistia uma resposta eficaz a essas situações de perigo.

Tal projeto pretendia formar uma equipe diferenciada, composta por policiais que tivessem treinamento militar e experiência profissional, a fim de enfrentar eventos de alto risco com rapidez e eficiência.

O diretor John Nelson apresentou a proposta a um jovem inspetor com o nome de Darryl F. Gates, o qual concordou e aprovou o conceito de um pequeno grupo de oficiais altamente disciplinados, utilizando armas e táticas especiais para lidar com esses ataques incomuns e difíceis.

A primeira Unidade de Armas e Táticas Especiais (SWAT) foi formada por 15(quinze) equipes de quatro homens. Depois, passou a ter cinco homens e, finalmente, chegou-se a conclusão de que o ideal seria de sete a dez homens (DEPARTAMENTO DE POLÍCIA DE LOS ANGELES, 2014).

Os membros de cada equipe, que se voluntariaram a partir das fileiras de patrulha e outras atribuições de polícia, possuíam experiência especializada e serviço militar prestado.

O grupo funcionaria em sistema de sobreaviso, com treinamento contínuo e armamento especial. As unidades ficaram conhecidas como "as equipes de defesa estação" e forneceram a guarda das instalações da polícia durante distúrbios civis (GRABIANOWSKI, 2014).

Em 1971, as unidades passaram a atuar em regime de tempo integral, a fim de conter a ação de grupos subversivos, reduzir a taxa de aumento da criminalidade, bem como de extinguir a dificuldade de reunir a equipe em tempo hábil.

O conceito tático de tais grupos baseava-se nos mesmos princípios dos chamados comandos, que as forças armadas de alguns países beligerantes na Segunda Guerra Mundial desenvolveram para missões especiais, tendo como premissa que seria mais fácil e eficaz treinar uma ínfima parte do efetivo do que todos os integrantes do grupo.

Desse modo, no ano de 1983, três supervisores da SWAT foram à Europa, a fim de obter treinamento das técnicas empregadas por grupos militares, como o GSG-9, GIGN francês, alemão, e o lendário britânico SAS 22. Um programa de treinamento rigoroso e difícil foi implementado com um único objetivo: desenvolver uma verdadeira capacidade de resgate de reféns dentro da SWAT do Departamento de Los Angeles.

Um desafio enfrentado pela SWAT ocorreu em 1984, em decorrência da iminência dos Jogos Olímpicos de Verão e com o terrorismo proliferando ao redor do mundo, a probabilidade de Los Angeles ser alvo era alta. Desse modo, surgiu a necessidade de desenvolver uma habilidade que ainda não existia dentro da SWAT.

Cada membro da equipe passou por mais de 2.000 horas de treinamento, a fim de tornar este novo conceito uma realidade. Nos 19 dias dos Jogos de Verão de 1984, os oficiais da SWAT trabalharam exaustivamente para polir essas habilidades, e durante este período não ocorreu nenhum incidente. Após estes jogos, as habilidades de combate ao terrorismo desenvolvidas elevou a equipe a um novo nível.

Desde 1967, a SWAT forneceu uma resposta pronta às situações que estavam além das capacidades do pessoal do Departamento normalmente equipados e treinados, sendo a Equipe da SWAT LAPD conhecida mundialmente como uma das unidades táticas mais importantes na aplicação da lei contemporânea (DEPARTAMENTO DE POLÍCIA DE LOS ANGELES, 2014).

A SWAT resgatou de forma segura numerosos reféns, prendeu dezenas de suspeitos violentos e recebeu centenas de elogios e citações, incluindo várias Medalhas de Valor, a mais alta condecoração do Departamento de heroísmo no cumprimento do dever.

O conceito “SWAT” é uma realidade mundial, sendo raras as organizações policiais que não dispõem de um grupo dessa natureza, estando consolidada aquela máxima: “quando a população tem problemas, chama a polícia, e quando a polícia tem problemas, chama a SWAT”.

2.2 GRUPOS TÁTICOS NA PARAÍBA

No Brasil, cada órgão de Segurança Pública possui um grupo de elite: na Polícia Federal foi instituído o COT (Comando de Operações Táticas), sediada em Brasília e com atuação em todo o território nacional, em apoio às ações das diversas unidades da Polícia Federal nos Estados.

Nas Polícias Cíveis e Militares de cada Estado brasileiro há uma denominação específica para cada grupo, como é o caso do BOPE (Batalhão de Operações Especiais) da Polícia Militar do Rio de Janeiro e do GER (Grupo Especial de Resgate) da Polícia Civil de São Paulo.

Na Paraíba, tanto a Polícia Militar quanto a Polícia Civil possuem os seus Grupos Táticos, o GATE (Grupo de Ações Táticas Especiais) e o GOE (Grupo de Operações Especiais), respectivamente.

O GOE (Grupo de Operações Especiais) integra a Polícia Civil do Estado da Paraíba e foi criado por meio de uma portaria interna. A unidade operacional, necessariamente comandada por um Delegado de Polícia Civil, foi elevada ao nível de Gerência Executiva, subordinada diretamente ao Delegado Geral de Polícia Civil. No entanto, em 03 de abril de 2014 o Governador do Estado editou a Medida Provisória nº. 221, com força de Lei, por meio da qual, em seu artigo 6º, transformou a Gerência Executiva do Grupo de Operações Especiais em Delegacia Especializada do Grupo de Operações Especiais.

Trata-se de uma unidade especializada com o escopo precípua de prestar apoio operacional em situações de pronto emprego, em que as demais unidades policiais civis necessitem de reforços, principalmente em ações criminosas violentas, com atribuições em situações de risco e confronto iminente, como em casos de sequestro com tomada de reféns e roubos às instituições financeiras.

Os policiais do GOE passam por um curso denominado COTE, no qual se preparam para as diversas situações de risco, como sequestro, cárcere privado ou extorsão mediante sequestro, passando por treinamento com explosivos e com armas de fogo, curso de tiro, rapel, descida de helicópteros e cursos de sobrevivência no sertão do Estado.

Por sua vez, os integrantes do GATE (grupo de elite da Polícia Militar do Estado da Paraíba) são homens preparados para agir em situação de extremo risco. Treinados para descer por rapel, escalar prédios, desarmar bombas, enfrentar correntezas, negociar com sequestradores e atirar com uma precisão quase cirúrgica.

O GATE foi criado no ano de 1996, com o objetivo de atuar em ocorrências de grande complexidade, como sequestros, rebeliões, assaltos com reféns e ameaças de explosivos.

O grupo de elite da Polícia Militar da Paraíba é referência em ação policial para o resto do país e já treinou e qualificou profissionais de vários estados brasileiros.

No ano de 1998, curso de Gerenciamento de Crise foi implantado no Estado, de forma preventiva, numa época que não existiam grandes registros de assaltos ou sequestros. Todos os integrantes do GATE passam pelo curso de gerenciamento de crise.

Para ingressar no GATE, faz-se necessário que o policial militar deve tenha, pelo menos, três anos de serviço prestado. Durante o treinamento, ele passa por três meses de preparação, participando de um curso rigoroso, que tem em sua grade curricular: treinamento em rapel, de entrada tática, abordagem do suspeito, explosivos, direitos humanos, salvamento na água, emergência hospitalar e gerenciamento de crise.

O treinamento é rigoroso e são poucos os que conseguem concluir o curso, e mesmo após a conclusão, os policiais passam por nova seleção. Além do preparo físico, os militares investem em tecnologia: Microcâmeras, microfones e microgravadores podem ser implantados de forma discreta em locais de sequestros, por exemplo, para monitorar os passos dos criminosos.

O GATE ainda dispõe de microfones de lapela e equipamentos chamados de “laringofones”, os quais podem ser instalados próximos à garganta e permitem que a comunicação entre o policial e a base seja feita sem a emissão de som. O aparelho capta as vibrações na laringe e as transforma em mensagens que são transmitidas para a equipe que monitora tudo da base de apoio.

3 GERENCIAMENTO DE CRISES

A palavra crise é originada do termo latino “crisis”, que possui origem grega, a qual significa “cortar”. A Academia Nacional do FBI (*Federal Bureau of Investigation*) define crise como “um evento ou situação crucial, que exige uma resposta especial da Polícia, a fim de assegurar uma solução aceitável.”

Desse modo, percebe-se que a responsabilidade de gerenciar e solucionar a crise é exclusivamente da polícia. Vale salientar que nem sempre a polícia consegue alcançar uma solução ideal, contudo, ela busca uma solução aceitável nos âmbitos legal, moral e ético.

O Sistema de Defesa Social Norte-americano, desde a década de 60, tem catalogado e estudado milhares de crises ocorridas nos Estados Unidos e, a partir dos dados obtidos com esses estudos, estabeleceram condutas e noções de ação planejada para a Polícia no gerenciamento de eventos cruciais.

Para a Academia Nacional do FBI (*Federal Bureau of Investigation*), os fundamentos teóricos servem de suporte para o atendimento de eventos cruciais, capacitando o policial na identificação, na classificação e na tomada de decisões durante o processo.

Entretanto, em nosso país, a doutrina sobre gerenciamento de crises é recente, sendo o Delegado da Polícia Federal, Roberto das Chagas Monteiro, o primeiro profissional e estudioso a publicar uma apostila relacionada ao assunto na década de 1990.

A crise possui como características essenciais: a imprevisibilidade, a compressão de tempo (urgência), ameaça à vida, a necessidade de postura organizacional não rotineira, o planejamento analítico especial e capacidade de implementação, e considerações legais especiais (SALIGNAC, 1997).

O atendimento de ocorrências de alto risco exige das instituições policiais muito mais que boa vontade, rusticidade e experiências acumuladas. Não se pode admitir neste ramo de atuação, uma polícia amadorística, nem empírica, pois o componente essencial do evento crítico é a vida, mesmo quando a que esteja em risco seja a vida do próprio provocador da crise.

A crise também pode apresentar características peculiares: necessidade de muitos recursos para a sua solução; evento caótico com baixa probabilidade de ocorrência, mas graves consequências; e acompanhamento próximo e detalhado, seja pelas autoridades, quanto pela comunidade e/ou mídia.

Conforme a Academia Nacional do FBI, o gerenciamento de crises “é o processo de identificar, obter e aplicar os recursos necessários à antecipação, prevenção e resolução de uma crise”.

O gerenciamento de crises é um processo racional e analítico que visa a solução de eventos críticos baseado em probabilidades. O gerenciamento não é uma ciência exata, nem tampouco um processo célere e fácil, pois cada crise é única e necessita de soluções individualizadas, que demandam cuidadosa análise e reflexão (MONTEIRO, 2001).

Para o coronel Pontes (2000), o gerenciamento de crises: “consiste na aplicação dos recursos necessários, para identificar, prevenir ou reprimir a prática de atos ilegais na resolução de uma crise, dentro de parâmetros legais, éticos e morais vigentes na sociedade”.

É primordial que as organizações policiais tenham capacidade de gerir crises, pois elas possuem responsabilidade de solucionar o evento, que podem acarretar problemas de responsabilidade civil para o Estado, como no caso em que ocorrem mortes de reféns e de pessoas inocentes.

Outro fator importante é que como a crise é inesperada, as instituições policiais devem estar continuamente preparadas para o enfrentamento do evento crítico. Mais um detalhe importante é a participação midiática, que divulgará quaisquer erros cometidos pelas polícias durante o processo de gerenciamento, causando a perda de confiança da população com as organizações policiais.

O gerenciamento de crises objetiva a preservação de vidas e a aplicação da lei, estando a preservação de vidas, para os responsáveis pelo gerenciamento de um evento crítico, acima da própria aplicação da lei.

No tocante ao critério de ação, o gerente da crise, a mais alta autoridade presente no teatro de operações, tem a responsabilidade da tomada de decisões, das mais diversas espécies e pertinentes aos mais variados assuntos. Como facilitadora do processo decisório, a doutrina do FBI estabelece três critérios para nortear a tomada de decisões: a necessidade, a validade do risco e a aceitabilidade (MONTEIRO, 2001).

O critério da necessidade indica que toda e qualquer ação somente deve ser implementada quando for indispensável. Caso não haja necessidade de se tomar determinada decisão, não se justifica a sua adoção.

O critério da validade do risco demonstra que toda e qualquer ação têm que levar em conta se os riscos dela advindos são compensados pelos resultados alcançados. O FBI recomenda que a validade do risco é justificada quando a probabilidade de redução da ameaça exceder os perigos a serem enfrentados.

O terceiro critério de ação é a aceitabilidade, a qual implica que toda ação deve ter respaldo legal, moral e ético. O âmbito legal preconiza que toda decisão deve ser tomada com base nos princípios ditados pelas leis; o moral defende que a decisão para ser tomada deve levar em consideração aspectos de moralidade e bons costumes.

Já a aceitabilidade ética indica que o responsável pelo gerenciamento da crise, ao tomar uma decisão, deve fazê-lo lembrando de que, o resultado da mesma não pode exigir de seus comandados a prática de ações que causem constrangimentos à corporação policial.

Iniciada a crise, o gerente da crise deve, mentalmente, avaliar e classificar o grau de risco ou ameaça representado pelo evento. A doutrina do FBI estabelece uma escala que padroniza a classificação da crise em quatro graus: alto risco, altíssimo risco, ameaça extraordinária e ameaça exótica (SALIGNAC, 1997).

Ocorrências de alto risco são, por exemplo, o assalto a banco promovido por uma ou duas pessoas armadas de pistola ou revólver, sem reféns. Já as de altíssimo risco são, a mesma ocorrência anterior, com a existência de reféns.

O 3º grau, ameaça extraordinária, refere-se a crises com terroristas armados de metralhadoras ou outras armas automáticas, mantendo oitenta reféns a bordo de uma aeronave. A crise de 4º grau, ameaça exótica, é quando um indivíduo de posse de um recipiente, afirmando que seu conteúdo é radioativo e de alto poder destrutivo ou letal, por um motivo qualquer, ameaça uma população.

Com relação aos níveis de resposta, cada grau de risco representa, gradativamente, um grau hierárquico maior na entidade, sendo eles: nível um, nível dois, nível três e nível quatro.

No nível um, significa que o policiamento local pode atender às ocorrências. No nível dois, além das guarnições do policiamento ordinário, faz-se necessário o apoio de unidades especializadas (grupo tático) poderão atender a ocorrência.

Já no nível três, todos os agentes do nível dois atuam, juntamente com uma equipe de reforço. E o nível quatro requer o emprego dos recursos do nível três, além de recursos de organismos de outros países.

É válido ressaltar que a diagnose da situação e da classificação do grau de risco ou ameaça depende de vários fatores, os quais são chamados de elementos essenciais de inteligência, como os dados dos provocadores (número, motivação, propensão à violência, estado mental e habilidade no manuseio de armas), pessoas capturadas (número, idade, condição física e psicológica), objetivo (localização, tamanho e vulnerabilidade) e armas utilizadas (quantidade, tipo, potencial de letalidade e localização no ponto crítico).

A doutrina de gerenciamento de crises, conhecida também como Doutrina de Confrontação, possibilita um método que permite desde a antecipação e a prevenção até a resolução de um evento crítico. As fases do processo de gerenciamento de crises são divididas em: fase da pré-confrontação ou preparo, resposta imediata, plano específico e resolução (BASSET, 1987).

A pré-confrontação antecede à eclosão de um evento crítico e é a fase de preparação para o enfrentamento de eventos críticos, com ações de prevenção e antecipação. Nesta fase, ocorre o preparo, o qual consiste nos ensinamentos dos princípios de gerenciamento de crises com exercícios simulados próximos a realidade, a fim de que desenvolva a capacidade de decidir e agir sob pressão.

A resposta imediata é a fase da confrontação em que a organização policial reage ao evento crítico, que consiste no deslocamento das equipes até o local da ocorrência, para que sejam providenciadas as medidas imediatas da resolução da crise. Após iniciar a negociação, a crise passa para a terceira fase.

O plano específico é a etapa em que os responsáveis elaboram uma solução para o evento. Tal solução pode ser tática, negociada ou limitar-se a uma transferência de crise para outro lugar.

Na última fase, a da resolução, é executado e implementado o que foi decidido durante a elaboração do plano específico, sendo esta a fase mais delicada da crise, principalmente quando se decide pela opção tática, com urso de força letal.

Conforme leciona Salignac (1997), a resolução impõe-se como uma imperiosa necessidade para que a solução da crise ocorra exatamente dentro daquilo que foi planejado, sem que haja uma perda de controle da situação por parte da polícia. Assim, a resolução assume um papel de extrema importância no gerenciamento de crises, garantindo o bom êxito da solução escolhida.

O local onde ocorre a crise é chamado de cena de ação, também denominada cena de incidente ou, ainda, o teatro de operações, sendo delimitado, especificamente, pelos perímetros táticos. O responsável pela cena de ação é o Comandante do Teatro de Operações ou Comandante da Cena de Ação.

Os perímetros táticos são zonas ou faixas que delimitam a área onde acontecerá o processo de resolução do evento crítico. O perímetro interno é o espaço onde estará o provocador da crise e as possíveis vítimas, sendo o local reservado às ações exclusivas da equipe de negociação e do grupo tático.

O perímetro externo é o espaço destinado às pessoas que desempenham uma função específica no processo de gerenciamento da crise. Nesta área estará o posto de comando, a equipe de negociadores (dando suporte ao negociador principal), a equipe de inteligência, a equipe de apoio técnico, o apoio operacional (ambulâncias, bombeiros, comandante do isolamento, porta-voz) e as autoridades que compõem o plano político e técnico não policial (juizes, promotores, secretário de segurança pública).

O perímetro externo isola o ponto crítico e impede a entrada de pessoas estranhas ou não autorizadas. É válido ressaltar que, além de impedir esse acesso, o perímetro externo protege a população, bem como a mídia, dos perigos que pode representar, a proximidade não autorizada do centro do evento crítico.

4 ELEMENTOS OPERACIONAIS ESSENCIAIS: GRUPO TÁTICO

O grupo tático é integrado por dois componentes: os atiradores de precisão (*snipers*) e os atacantes (*assaulters*), a quem é dada a missão de resgate propriamente dito. Todos os grupos táticos são comandados por um policial denominado de chefe ou comandante do grupo tático.

Os grupos táticos são baseados nos seguintes fundamentos doutrinários: são unidades paramilitares de pequeno porte, compostas de sete a dez homens por equipe; fundamentam-se na hierarquia, disciplina e lealdade; o recrutamento ocorre de forma voluntária; o grupo possui contínuo treinamento; e todos assumem o compromisso de matar (MONTEIRO, 2001).

O grupo tático de elite tem a missão de realizar o assalto tático quando esta for a alternativa tática escolhida. O grupo tático encarregado do resgate, ao ingressar em um ponto crítico, visa imobilizar os provocadores e libertar os reféns incólumes, buscando sempre a preservação de vidas e o cumprimento da lei.

Entretanto, tal grupo também é responsável pela coleta de importantes informações através da vigilância técnica e de incursões no local de crise, a fim de verificar, por exemplo, a vestimenta e características do perpetrador da crise, posicionamento deste e de reféns no local de cativeiro, vias de acesso ao local, disposição dos cômodos e móveis, visando instituir, dentre outras coisas, formas de entrada no local.

Compete, exclusivamente, ao comandante do grupo tático: comandar a ação para, quando autorizado, através do assalto tático, neutralizar os tomadores de reféns; dominar o perímetro interno; controlar a ação de todo o grupo; definir ações táticas viáveis para a atuação da equipe em caso de assalto tático; informar ao comandante da cena de ação sobre as possibilidades viáveis e os dados coletados através das incursões no local, bem como treinar o grupo tático na execução dos planos traçados.

No Brasil, há discussões acerca dos fundamentos legais e doutrinários com relação ao compromisso de matar, que vai de encontro aos objetivos da doutrina de gerenciamento de crises: a preservação de vidas e a aplicação da lei.

Entretanto, o compromisso de matar surge devido à preservação da vida, que é o primeiro e mais importante dos objetivos da doutrina do gerenciamento de crises. Só decide fazer o uso da força letal quando há o esgotamento de toda e qualquer possibilidade de negociação e o iminente risco de vida para os capturados, quando

houver indícios de que os provocadores podem agredi-los gravemente ou executá-los (MONTEIRO, 2001).

Ainda há outra crítica no tocante à preservação da vida do provocador, entretanto, após serem esgotadas todas as formas de negociação, por ato unilateral do provocador, e iniciadas ações contra a vida dos capturados, o policial ao atirar para matar, a sua ação estará amparada pelo instituto jurídico-penal da legítima defesa de terceiros.

Os grupos táticos são norteados pelos seguintes fundamentos éticos: a responsabilidade é coletiva, fidelidade aos objetivos doutrinários, voluntariado e dever do silêncio.

Com relação à responsabilidade coletiva, tem-se que todos os integrantes do grupo são responsáveis solidariamente pelos atos praticados em uma ação tática. Dessa forma, a responsabilidade de cada um se dilui para o grupo.

Para garantir tal princípio, todos os integrantes do grupo tático devem usar uniforme padronizado e uma máscara chamada “balaclava”, a qual oculta, como um capuz, toda a cabeça do policial, com exceção dos olhos. Esta vestimenta torna praticamente impossível a identificação do policial (SALIGNAC, 1997).

A fidelidade aos objetivos doutrinários é o segundo fundamento ético, que preconiza que o grupo tático só atua após rigorosa observância dos princípios doutrinários do gerenciamento de crises. A sua finalidade é agir em eventos críticos, quando existe risco à vida de pessoas capturadas.

O terceiro fundamento é o voluntariado, que demonstra que nenhum policial poderá ser coagido, pressionado ou induzido a permanecer no grupo tático. Vale salientar que mesmo após os investimentos no treinamento do policial, se ele quiser ser desligado, ele não poderá ser impedido.

O quarto e último fundamento ético é o dever do silêncio, corolário do princípio da responsabilidade coletiva. Mesmo observando erros graves de seus pares durante as operações, o integrante de um grupo tático especial não os deve divulgar nem revelar. Entretanto, não pode ser utilizado para a violação da lei e cada integrante deve zelar para que o respeito à legislação seja uma constante no grupo.

É facultado, dentro do princípio da lealdade, o direito-dever de discutir e discordar dos erros cometidos, criticando-os nos frequentes “*briefings*” e reuniões do grupo, exigindo correções e mudanças de atitude, mas sendo vedado qualquer direito de divulgação, sob pena de exclusão.

O papel desempenhado pelo grupo tático, na maioria das vezes, está relacionado ao sucesso da resolução da crise. As alternativas táticas sempre devem ser utilizadas de forma integrada pelo gerente da crise, de modo que diminua os riscos para as pessoas envolvidas no evento crítico, no intuito de atingir os objetivos primordiais do gerenciamento: a preservação da vida e a aplicação da lei.

4.1 ALTERNATIVAS TÁTICAS

Uma crise, mesmo as de natureza relativamente simples, carrega grande carga emocional. As pressões exercidas pelos provocadores tendem a ser vistas como ameaças que inevitavelmente se concretizarão, e somente os profissionais com experiência percebem que qualquer que seja a exigência inicial, deve-se ter em mente que não é incomum a aceitação de um acordo que implique modificação desta (FUSELIER, 1981).

A escolha da alternativa correta no gerenciamento de crises depende da interpretação de sua viabilidade. É preciso ter cautela com relação à adoção das soluções táticas, pois é impossível a retomada da negociação após uma tentativa frustrada de assalto.

Existem quatro alternativas táticas: negociação, alternativas menos que letais, tiro de comprometimento (*sniper*) e o assalto tático; destes, os três últimos são realizados pelo grupo tático.

Negociar é a opção que projeta uma imagem de eficiência e modernidade, bem como isenta os policiais dos riscos da atuação tática. A desvantagem é excesso consumo de tempo, a enorme quantidade de trabalho e o extenso e contínuo treinamento.

A negociação é a principal alternativa e é utilizada durante todo o evento crítico, e é caracterizada por ser um trabalho de inteligência, por proporcionar ganho de tempo, aumentar a possibilidade de planejamento e treinamento, diminuir o risco e possibilitar sucesso na resolução da crise.

O profissional que faz o papel de negociador deve possuir treinamento específico e exerce grande responsabilidade no processo de gerenciamento de crises. Desse modo, a sua função não pode ser desempenhada por qualquer outra pessoa. Souza (1995, p. 56), leciona em sua obra que:

Faz parte da história policial recente, no Brasil, a utilização de religiosos, psicólogos, políticos e até secretários de segurança pública como negociadores. Tal prática tem-se revelado inteiramente condenável, com resultados prejudiciais para um eficiente gerenciamento dos eventos críticos, e a sua reincidência somente encontra explicação razoável no fato de a grande maioria das organizações policiais do país não ser dotada de uma equipe de negociadores constantemente treinada para essa missão.

A função precípua do negociador é interceder com os perpetradores da crise e com o comandante do teatro de operações, buscando encontrar uma solução entre as exigências dos causadores da crise e a postura das autoridades.

Negociar é ação prioritária e resulta de um longo processo de amadurecimento, obtido através de estudo de milhares de casos, da participação efetiva em processos de negociação e da condução por um policial treinado, tendo em vista que o uso da doutrina de gerenciamento de crises minimizará o risco para todos os envolvidos, e aumentará sobremaneira as chances do resultado ser aceitável sob os aspectos legais, morais e éticos.

A decisão de negociar, ou de não negociar, é complicada. Inicialmente, é necessário que exista o profissional habilitado a exercer tal tarefa, o evento deve encaixar-se em determinados requisitos e devem haver condições técnicas, políticas e econômicas que possibilitem a viabilidade da opção (FUSELIER, 1981).

As técnicas menos que letais são as técnicas empregadas com o uso de agentes químicos para forçar a rendição, visando neutralizar o provocador da crise sem o uso de força letal, com o escopo de resguardar a integridade física do refém, de terceiros não envolvidos no fato, do agente da lei e do próprio infrator, na resolução do evento crítico.

As armas não-letais provocam ruídos, irritação da pele, mucosas e sistema respiratório, privação visual por ação de fumaça e luz, limitação de movimentos através de choque elétrico e impacto controlado. Elas objetivam inibir ou neutralizar temporariamente a agressividade do indivíduo através de debilitação ou incapacitação (DE SOUZA E RIANI, 2007).

Esta alternativa geralmente é empregada conjuntamente com o assalto tático e faz uso de armas, munições e agentes químicos não letais, além de uso de artes marciais e técnicas avançadas de imobilização.

Os grupos táticos de elite, responsáveis por resoluções de crises, devem estar preparados e treinados para utilizar todas estas técnicas menos que letais, cabendo a decisão sobre o seu emprego, a forma, momento e execução ao gerente da crise.

As técnicas menos que letais tem o condão de diminuir o grau de violência, resistência e capacidade de resposta do oponente. Entretanto, seu emprego tático dependerá de diversos fatores, como as características do local e as condições físicas e psíquicas das pessoas expostas, pois seus efeitos podem ter diversas variações.

Por este motivo, esta modalidade pode não ser absolutamente efetiva, pois elementos experientes podem dominar recursos que minimizam os efeitos dos agentes químicos mais utilizados (gás lacrimogênio dos tipos CS, CN ou pimenta), além de demonstrar as intenções táticas da polícia, podendo instigar retaliação do provocador contra os reféns.

A utilização de atiradores de precisão, *sniper*, para neutralizar o criminoso é uma opção de alto risco. Existe uma grande resistência à utilização de *snipers* em nosso meio, mesmo em países cuja tradição de seu uso é sedimentada, ele somente atua em casos especiais (SALIGNAC, 1997).

O *sniper* é um atirador policial que conhece técnicas individuais de combate, que tem as funções de passar informações em tempo real, executar o tiro de comprometimento, apoiar grupos de assalto em cobertura de fogo, executar disparos em alvos específicos, mediante ordem.

Para se tornar um *sniper*, deve-se ter um perfil específico, com características próprias e adequadas, como conhecimento global da doutrina de gerenciamento de crises, respeitabilidade e confiabilidade, maleabilidade, paciência, espírito de equipe, disciplina, autoconfiança, autocontrole, comunicabilidade, perspicácia, senso de observação, tranquilidade, controle à fadiga e ao sono, capacidade matemática, dentre outras, de grande interesse ao atirador.

O tiro de comprometimento requer uma alta especialização, não se admitindo o uso de pessoas não preparadas e/ou com armamento inadequado, sob pena de responsabilização, do homem e do Estado, nas consequências não desejadas obtidas. A sua vantagem é a rápida solução do evento crítico quando o provocador é imobilizado sem causar danos às vítimas.

Além do tiro de comprometimento, o *sniper* também possui uma outra atuação, que é a preservação da vida. Pode-se exemplificar com o caso de um suicida que, de posse de uma arma, ameaça tirar a própria vida. O atirador, com um tiro de extrema precisão, pode retirar ou neutralizar o poder letal desta arma, sem necessariamente colocar em risco a vida do causador desta crise.

O atirador de precisão também atua como uma importante fonte de informações sobre o local da crise, em decorrência de seu posicionamento em lugares de visão privilegiada para observação do local.

O tiro de comprometimento constitui também uma alternativa tática de fundamental importância para resolução de crises envolvendo reféns localizados. No entanto, a aplicação dessa alternativa tática necessita de uma avaliação minuciosa de todo o contexto, sobretudo, do polígono formado pelo treinamento, armamento, munição e equipamento, que são os elementos fundamentais para que o objetivo idealizado seja alcançado. Ser um *sniper* (atirador de elite) transcende ter uma arma qualquer e uma luneta de pontaria, para acertar um tiro na cabeça.

Um fato curioso é que, por diversas razões, grandes estragos têm sido feitos pelos *snipers*, em crises com reféns localizados, sendo, portanto, o ponto mais sensível de todos os grupos de elite do mundo. A decisão de um gerente de crises em fazer o uso de tal alternativa tática é de grande responsabilidade e deve ser efetuada, quando todas as outras forem inadequadas e quando o cenário para tal fato seja favorável (LUCCA, 2002, p. 4).

O atirador de elite só atua mediante autorização. Isso deve ser entendido no que diz respeito somente ao seu posicionamento e também quando de ordens expressas que lhe autorizem o emprego do armamento, quer preservando a vida do criminoso, quer atuando para a eliminação total do risco (LUCCA, 2002, p. 109).

Por fim, é imprescindível que o uso do tiro de comprometimento seja sempre seguido do assalto tático, a fim de completar a ação e, se for o caso, deliberar o final da crise.

4.2 AÇÕES E INTERVENÇÕES DO GRUPO TÁTICO

A utilização do grupo tático é a opção indicada para os eventos não negociáveis e tem a vantagem de resolver rapidamente uma situação perigosa. Sua maior desvantagem são os altos riscos envolvidos para todos.

Nos Estados Unidos da América, estatísticas indicam que 78% das pessoas que morreram em eventos de crise perderam as suas vidas durante as ações táticas. Tal estatística vale também para os policiais, haja vista que a SWAT americana acrescenta dois integrantes a mais na equipe, pois é esperado que os dois primeiros da equipe de entrada serão imobilizados (e eventualmente mortos) pelos provocadores (STRENTZ, 1979, *apud* MCMAIS e MULLINS, 1996).

Toda opção tática é baseada nos seguintes fundamentos teóricos: rapidez, surpresa e agressividade da ação. Um dos objetivos da ação é intimidar e sobrepujar os provocadores para que a sua atenção se volte aos policiais atacantes e se desloque

das pessoas capturadas. Dessa forma, os policiais podem neutralizar os provocadores e separá-los dos reféns.

Os integrantes do grupo tático devem ter habilidades de penetrar veloz e completamente, mover-se rapidamente e atirar com rapidez e precisão. As opções táticas dependem das condições de cada caso, e é o gerente da crise e do grupo tático que decidirão o tipo de ataque, que pode ser do tipo espalhado ou múltiplo, ou do tipo dinâmico (SALIGNAC, 1997).

O ataque espalhado ou múltiplo é aquele em que os policiais ingressam no ponto crítico através de diversos locais (portas, janelas, teto, porões ou túneis). Já o dinâmico é aquele em que os policiais adentram por meio de uma única entrada ou local de acesso.

Também é de competência dos gerentes da crise e do grupo tático, decidir a opção tática que pode ser utilizada, que são: assalto à barricada (área confinada), interdição em campo aberto, emboscada a veículo, infiltração sigilosa do ponto crítico, ataque integrado e assalto de emergência.

O assalto à barricada é uma forma de ataque planejada contra um local de crise confinado, que pode ser um edifício, navio, trem e aeronave. Na cidade de Campina Grande, a INFRAERO promove treinamentos para os profissionais de segurança pública, em casos de tomada de reféns dentro da aeronave.

Alguma das vantagens deste tipo de ataque consiste no fato de os provocadores estarem confinados, na comumente viabilidade da negociação, da coleta de informações ser dirigida a um único alvo, na facilidade de controlar o ponto crítico (haja vista que os parâmetros são definidos), e a possibilidade de aproximação deste ponto, aumentando o fator surpresa.

Entretanto, nesta forma de ataque também existem desvantagens: o aumento do risco devido as defesas preparadas pelos provocadores, o possível bloqueio das vias de aproximação pelos provocadores, o desconhecimento do local pelo grupo tático e a familiarização do terreno pelos provocadores.

Com relação à modalidade de ataque interdição em campo aberto, há a neutralização dos provocadores por atiradores (*snipers*) ou policiais atacantes, ou uma combinação simultânea de ambos, através da escolha concomitante de alvos, deslocando-se em direção aos provocadores, em uma área aberta. Geralmente esta ação é utilizada quando há o deslocamento dos provocadores e capturados, em campo aberto, para uma viatura ou aeronave.

Dentre as vantagens deste ataque, podem-se citar a desnecessidade de penetração, a possibilidade de os *snipers* se posicionarem e se esconderem com antecedência, leva os provocadores para um terreno não familiar, reduz a defesa dos provocadores, aumenta a capacidade de alcance de tiro dos *snipers* e a concentração de fogo nos provocadores.

Podem-se elencar como desvantagens o difícil controle (necessitando de cronometragem e coordenação precisas), a dependência de radiocomunicação, o risco de interferência do público e/ou da mídia e a sua aplicabilidade somente quando houver poucos provocadores.

A terceira forma de ataque é a emboscada a veículo, que consiste na neutralização dos provocadores em trânsito, através de violenta obstrução, penetração e ataque do veículo que os conduz juntamente com os capturados. Para o êxito da ação, é necessária uma radiocomunicação eficiente, pois pode ser deflagrada em locais distantes; além de o controle ser difícil devido a mudanças de rotas pelos provocadores, exigindo que a execução seja precisa, além de ser simples e fácil de ajustar.

Mas são inúmeras as vantagens deste tipo de ataque, como a inserção dos provocadores em um local que não possuem familiarização, reduzindo a sua defesa; diminuição da quantidade de reféns, tendo em vista que não há como levar uma grande quantidade de pessoas nos veículos; pode ocorrer em locais remotos; possibilidade de utilização de várias manobras táticas; exploração da surpresa e dificulta reações dos provocadores.

A infiltração sigilosa do ponto crítico é a inserção secreta do grupo tático no ponto crítico, com o objetivo de iniciar ou apoiar um ataque. Nesta modalidade, há um excelente fator surpresa e de impacto, bem como informações privilegiadas do ponto crítico antes do ataque, além de reduzir a necessidade de uso de armas não letais, como os explosivos de efeito moral.

Todavia, nesta ação não há a possibilidade de utilização do rádio, tendo em vista a aproximação com os provocadores, que podem ouvi-lo. Outro problema é a facilidade de serem descobertos pelos provocadores, sendo necessário, durante a infiltração, o uso de movimentos imperceptíveis e de técnicas específicas.

A opção tática ataque integrado consiste no uso de *snipers* e de policiais atacantes durante a aproximação do ponto crítico, neutralizando os provocadores com a ação coordenada dos atiradores de precisão e do grupo de ataque.

Esta forma de ataque aproveita o poder de fogo dos *snipers* e do grupo de ataque, além de possuir efeito surpresa e de choque. A desvantagem é que se os atiradores falharem, haverá prejuízo no efeito surpresa. Este tipo de ação requer controle preciso, sincronia e execução arrojada por parte dos atiradores, e é difícil de controlar.

A última opção tática é o assalto de emergência, que é aquele executado com o mínimo de dados de informações e planejamento, justificado apenas em casos de iminente perigo de vida para os reféns. Essa possibilidade deve sempre ser encarada como viável.

O elemento surpresa, a redução de tempo para os provocadores estabelecerem as suas defesas e a imediata opção de força são as vantagens desta ação. Já a falta de planejamento deliberado, a limitação de exercício de ensaio e da análise das informações obtidas, juntamente com a escassez de tempo de preparação, são as suas desvantagens (SALIGNAC, 1997).

A decisão de uso de força letal, denominada também de solução tática do evento crítico, é irreversível. Após a ordem do ataque, não há mais retorno, pois o grupo tático executará o plano previsto, que só terminará com a imobilização (rendição ou morte) de todos os provocadores.

A ação tática também tem como prováveis consequências a morte de policiais e de pessoas capturadas. Por este motivo, a doutrina de gerenciamento de crises recomenda como prioridade absoluta a solução negociada dos eventos críticos, somente utilizando-se a força letal em último e inevitável caso.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho buscou em toda a sua extensão analisar de forma geral a atuação dos grupos táticos no gerenciamento de crises, bem como os seus fundamentos doutrinários e éticos, enfocando também as formas de opção tática e suas vantagens e desvantagens.

A pesquisa demonstrou que o assalto tático só se justifica para realizar o resgate de reféns e/ou a preservação de vidas humanas, utilizado somente após detalhado estudo e planejamento da ação, com o apoio dos trabalhos da equipe de inteligência e ainda se houver razoável expectativa de sucesso.

A invasão tática representa a última alternativa a ser utilizada em uma ocorrência com reféns localizados, tendo em vista que o uso da invasão tática acentua

o risco da operação, aumentando a probabilidade de danos aos envolvidos na crise: reféns, policiais e provocadores, indo de encontro a um dos objetivos principais do gerenciamento de crises, que é a preservação da vida.

A solução do evento crítico através da negociação é a forma recomendada pela doutrina de gerenciamento de crises, sendo a força letal utilizada em último caso. Outra solução é a transferência da crise, que consiste no deslocamento de provocadores e dos capturados para um local em que a crise será gerenciada.

Contudo, essa alternativa só é recomendada quando as condições de terreno e de equipamento do organismo policial não possibilitam a solução tática ou dificultam o gerenciamento eficiente da crise. Ela também representa a evolução da Síndrome de Estocolmo e resulta uma opção de ganho de tempo.

Para uma resolução eficiente do gerenciamento de crises, é imprescindível a elaboração de um plano específico, a fim de evitar surpresas ou incidentes desagradáveis, com a previsão de várias situações e com respostas rápidas e eficazes a qualquer uma delas.

Na elaboração do plano específico, tanto para a rendição como para resiliência, o gerente da crise deve priorizar o objetivo maior que é a preservação de vidas de todos os envolvidos na crise, incluindo a vida dos provocadores.

Existe também a possibilidade de o provocador se render antes da elaboração do plano específico, o que torna o processo perigoso, pois o indivíduo sai da posição de barricada e durante o processo de entrega, o provocador poderá ter alguma reação inesperada caso interprete de forma equivocada alguma atitude hostil ou movimento brusco por parte dos policiais.

Assim, é recomendado ter cautela, clareza e transparência durante o processo, principalmente nas instruções dadas ao provocador do evento crítico: como será a entrega das armas e das munições, quem sairá primeiro do ponto crítico (o provocador ou os reféns) e o local para que devam se dirigir após a rendição. Neste momento, faz-se necessário ter calma e controle da situação para garantir o êxito de uma rendição.

Percebe-se que uma das características exigidas do negociador é que ele seja um policial experiente, com vivência de trabalho de campo e conhecimento da mecânica básica de funcionamento do grupo tático. Assim, ele perceberá com facilidade o que deve buscar para auxiliar no caso do uso da opção tática.

A obtenção de informações é a modalidade de atuação tática mais utilizada pelo negociador, sendo a fonte mais confiável na busca de informações, como o

estado mental do provocador, características de personalidade, dentre outros. Outra atribuição tática do negociador é a possível coleta de objetos que contém impressões digitais do agressor, além de conseguir, pela proximidade na negociação, captar imagens ou filmagens do ambiente operacional.

Conforme tal entendimento, o negociador pode utilizar algumas técnicas para auxiliar o grupo tático, como conseguir a entrada de policiais no ponto crítico supostamente para entregar comida ou medicamentos; montar um artifício do tipo “Cavalo de Troia”, entrada de um veículo com integrantes do grupo de elite para efetuar um assalto; colocar veículo para facilitar o trabalho do *sniper*; e fazer concessões que levem o captor a acreditar que venceu, tornando-o mais vulnerável, de modo a facilitar o trabalho tático.

Dessa forma, constata-se que há muitas situações em que o negociador pode auxiliar efetivamente o grupo tático. Cada evento crítico e cada provocador apresentarão peculiaridade que indicarão as melhores alternativas. Todavia, o grupo de negociação deve manter uma cautela essencial: o negociador é elemento de apoio e não integrante do grupo tático.

Por fim, percebe-se a importância das ações e das intervenções do grupo tático durante o evento crítico, sendo a sua atividade amparada em princípios éticos, legais e morais, a qual, na maioria das vezes, é a detentora da competência de atingir o mister do gerenciamento de crises, que é a preservação de vidas.

REFERÊNCIAS

- BASSET, Donald A. *Confrontation Management*. Quantico, VA, FBIA Nacional Academy, SOARU, 1987.
- DE SOUZA, Marcelo Tavares; RIANI, Marsuel Botelho. *Curso de Técnicas Não Letais*. Brasil. Ministério da Justiça. Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP). Rede Nacional de Educação a Distância para a Segurança Pública. Brasília, 2007.
- DEPARTAMENTO DE POLÍCIA DE LOS ANGELES. *SWAT: Armas e Táticas Especiais*. Disponível em: <http://www.lapdonline.org/inside_the_lapd/content_basic_view/848>. Acesso em: 15 abr. 2014.
- FUSELIER, G. DWAYNE. *A Practical Overview of Hostage Negotiations*. FBI Law Enforcement Bulletin. Quantico, USA, jul. 1981 (revisado por Roberto das Chagas Monteiro em 1986).
- GRABIANOWSKI, Ed. *Como funcionam os grupos SWAT*. Disponível em: <<http://people.howstuffworks.com/swat-team.htm>>. Acesso em: 28 abr. 2014.
- MCMAINS, M. J.; MULLINS, W. C. *Crisis Negotiations: managing critical incidents and hostage situations*. In: Law Enforcement and Corrections. Cincinnati, OH, USA: Anderson Publishing Co, 1996.
- MOLINA, Antonio García-Pablos de Molina. *Criminologia: introdução a seus fundamentos teóricos*. 4ª. ed. São Paulo: RT, 2002.
- MONTEIRO, ROBERTO DAS CHAGAS. *Gerenciamento de Crises*. 5ª Ed. Brasília: ANP/DPF, 2001.
- NUCCI, Guilherme de Souza. *Código Penal Comentado*. 2ª. ed. São Paulo: RT, 2013. 767 p
- LUCCA, Diógenes Viegas Dalle. *Alternativas Táticas na Resolução de Ocorrências com Reféns Localizados*. Monografia do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais – CAO II/01. Polícia Militar do Estado de São Paulo. Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores. São Paulo, 2002.
- PONTES, Valter Wiltemburg. *Operações Policiais Militares: Administração de Crises*. Curitiba, 2000.
- SALIGNAC, Angelo Oliveira. *Negociação em Crises*. Brasília: Academia Nacional de Polícia, 1987.
- SIQUEIRA, RAIMUNDO NONATO DE ET AL. *Nove armas para a polícia*. Curitiba: Artes e Textos, 1991.
- SOUZA, Wanderley Mascarenhas. *Gerenciamento de Crises: negociação e atuação de grupos especiais de polícia na solução de eventos críticos*. Monografia do Curso de

Aperfeiçoamento de Oficiais – CAO II/95. Polícia Militar do Estado de São Paulo. Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores. São Paulo, 1995.

THOMÉ, RICARDO LEMOS; SALIGNAC, ANGELO OLIVEIRA. *O Gerenciamento das Situações Policiais Críticas*. Curitiba: Gênese Editora, 2001.

TOURINHO, Fernando da Costa. *Processo Penal*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2003. 58 p.

WIKIPEDIA. *SWAT*. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/SWAT>>. Acesso em: 10 abr. 2014.