

Diógenes Lucca

MANUAL BÁSICO
DE GERENCIAMENTO
DE CRISES COM REFÉNS
LOCALIZADOS

1ª EDIÇÃO
SÃO PAULO
BOOK EXPRESS EDITORA
2018

Ficha Técnica

Editor: Arnaldo Mathias

Capa: Priscilla Rodrigues

Diagramação: Priscilla Rodrigues

ISBN:

Book Express Editora Eireli - Me

Rua José Debieux 35 sala 142 - Santana

Cep: 02038-030 - São Paulo SP

contato@bookexpresseditora.com.br

www.bookexpresseditora.com.br

Todos os direitos reservados.

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte,
constitui violação de direitos autorais. (Lei 9.610/98)

Sumário

Dedicatória.....	5
Apresentação.....	6
Prefácio do autor.....	7
Prefácio do Comandante do GATE da PMESP.....	9
Prefácio de Pedro Caringi.....	13
Resumo.....	15
Introdução.....	17
Capítulo 1 - Evolução histórica.....	21
Capítulo 2 - Definição de papéis.....	31
Ambientação.....	31
Capítulo 3 - Tropa de emprego especial e comitês de gerenciamento de crises.....	35
Histórico.....	35
Problemática das tropas de emprego especial no Brasil.....	37
Crerios indispensáveis para montagem de grupos táticos.....	38
Comitê de gerenciamento de crises.....	39
Capítulo 4 - Local da ocorrência.....	43
Organização do local.....	43
Relacionamento com a imprensa.....	44
O gerente da crise.....	45
Capítulo 5 - As alternativas táticas.....	47
Evolução histórica das alternativas táticas.....	47
As alternativas táticas empregadas no GATE.....	48
Capítulo 6 - A negociação.....	49
Generalidades.....	49
Tipos de negociação.....	51
Coleta de informações.....	52
Técnicas de negociação para otimizar a efetividade do risco.....	52
Técnica de negociação como parte de uma ação tática coordenada.....	53
Estrutura e logística básica para uma equipe de negociadores.....	58
Regras de negociação.....	59
1 - Estabilize e contenha a situação.....	60
2 - Escolha a ocasião correta para fazer contato.....	60
3 - Procure ganhar tempo.....	60
4 - Aprenda a ouvir.....	61
5 - Não ofereça nada ao transgressor.....	61
6 - Evite dirigir sua atenção às vítimas com muita frequência e não as chame de reféns.....	62
7 - Seja tão honesto quanto possível e evite truques.....	62
8 - Procure evitar a palavra não.....	62
9 - Procure evitar a linguagem negativa.....	63
10 - Procure abrandar as exigências.....	63
11 - Nunca estabeleça um prazo final e procure não aceitar um.....	64
12 - Não faça sugestões alternativas.....	64
13 - Não envolva não-policiais no processo de negociação.....	64
14 - Não permita qualquer troca de reféns, principalmente não troque um negociador por refém.....	65
15 - Evite negociar cara a cara.....	65
Sinais que indicam o progresso das negociações.....	65
Negociação cara a cara.....	66
Palavras e expressões problemáticas.....	67
Quando o transgressor não responde.....	67
Tem problemas mentais ou físicos.....	67

Sugestões de como negociar quando o transgressor não responde.....	67
Quando se deve pedir uma interrupção.....	68
Erros comuns cometidos por grupos de negociação.....	68
Operacionais.....	68
Adestramento.....	68
Gerência.....	68
Tempo em geral.....	69
Suicídio.....	69
Intervenção em suicídio.....	70
A intervenção em suicídios pelo negociador de reféns.....	70
Mitos que geralmente se usam com pessoas suicidas.....	70
Causas das chamadas telefônicas de indivíduos suicidas.....	71
Porque as pessoas se suicidam.....	71
Indícios de suicídio referente às situações.....	72
Indícios de suicídio referente às relações.....	72
Indícios de suicídio referente ao tempo.....	73
Técnicas eficazes para a intervenção em crise com suicida.....	74
Qualidade do negociador.....	74
Capítulo 7 - O emprego de técnicas não-letais.....	75
Generalidades.....	75
Conceito.....	78
Uma perspectiva de futuro.....	81
Tipos de armas de emprego não-letal.....	84
Capítulo 8 - O tiro de comprometimento.....	93
Generalidades.....	93
Histórico.....	94
A origem da palavra <i>sniper</i>	95
O <i>sniper</i> militar.....	95
O <i>sniper</i> policial.....	95
Treinamento e operacionalidade.....	97
Equipamentos.....	101
Calibre e munição.....	101
O Observador.....	102
Forma de atuação.....	103
Capítulo 9 - A invasão tática.....	105
Critérios de ação.....	107
Estrutura básica de um grupo tático.....	109
Características de combate em recinto fechado.....	110
Regras de combate em recinto fechado.....	110
Regras para lançamento de uma granada.....	111
Fases de uma operação de invasão tática.....	111
Conceitos táticos.....	111
Perigo imediato.....	111
Postura tática.....	112
Posição de empunhadura de arma.....	112
Proteções.....	113
Controle de área.....	113
Cone da morte.....	113
Verbalização.....	114
Deslocamentos.....	114
Varreduras.....	115
Entradas.....	115
Conclusão.....	117
Referências Bibliográficas.....	119

DEDICATÓRIA

A todos os operadores da doutrina de gerenciamento de crises, que esforçam-se, a fim de que suas ações sejam de fato exemplos de profissionalismo da força policial perante a sociedade.

APRESENTAÇÃO

LEGADO DE VALOR

Há muito que os líderes da Segurança Privada em São Paulo vêm trabalhando e provocando o Estado pela implantação de políticas e oportunidades de promoção da necessária integração com as forças da Segurança Pública. Esta obra, do tenente-coronel Diógenes Lucca, da PM do Estado de São Paulo, constitui um verdadeiro divisor de águas nos esforços de combate à violência, abrindo as portas para uma ainda maior eficácia do esforço de todos na busca desses objetivos. Participar de sua publicação faz do SESVESP, entidade credenciada enquanto representante do setor, líder e grande responsável pelo aproveitamento desta primeira grande oportunidade de assumir a vanguarda nesse processo.

Com extrema clareza, o autor apresenta um guia doutrinário com as melhores práticas para o gerenciamento de crises com reféns localizados. Acreditamos que este Manual vem contribuir com a capacitação de todas as forças de segurança do Brasil, assim como com os operadores da segurança privada, segmento que reúne amplas condições de colaborar com a proteção de nossa população, mas que ainda não vem sendo utilizado em seu potencial pleno.

Congratulações ao amigo e colaborador Diógenes Lucca, um herói das forças de segurança e de proteção à sociedade brasileira que mais uma vez nos oferece incomparável contribuição. A Segurança Privada Paulista o parabeniza, compartilhando com Vossa Senhoria o mesmo pensamento: “Só um trabalho integrado na máxima potência entre os diversos atores que atuam no segmento de segurança pode ajudar na melhoria da Segurança e da Ordem Pública” (TCPM Diógenes Lucca).

João Eliezer Palhuca, presidente do SESVESP - Sindicato das Empresas de Segurança Privada, Segurança Eletrônica e Cursos de Formação do Estado de São Paulo

PREFÁCIO DO AUTOR

No início de 1988, ainda como um jovem 2º Tenente, tive o privilégio de ser convidado para, juntamente com outros quatro valorosos oficiais, formarmos um grupo para a criação do GATE - Grupo de Ações Táticas Especiais.

Como é muito comum na história, o pioneirismo apresenta a dualidade que oscila entre entusiasmo e o preço alto, muitas vezes imposto aos que ousam sair do lugar comum.

Os primeiros anos foram muito difíceis e erramos algumas vezes, entretanto, soubemos “recolher os caquinhos” e recomeçar. Permaneci até 1992 e fiquei seis anos fora do GATE em outras atividades.

Em 1998, retorno ao Grupo dessa vez Comandante e estabeleci, juntamente com o grupo de oficiais e praças que formavam a minha equipe, um novo padrão de comportamento para o GATE que em síntese pode ser explicado com uma única palavra: “credibilidade”.

Minha gestão durou sete anos e em 2005 deixei o Grupo com uma nova identidade e com dois trabalhos em nível de pós-graduação, sendo o primeiro “Alternativas Táticas na resolução de ocorrências com reféns” pela conclusão do mestrado profissional em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública pelo Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores da Polícia Militar em 2001 e um segundo trabalho com o título “Gerenciamento de crise em ocorrências com reféns localizados” pelo convênio NAIPPE/ADESG/USP em 2002.

Este Manual Básico de Gerenciamento de Crises com Reféns Localizados é uma síntese desses dois trabalhos acima mencionados e tem como objetivo, servir como mais uma referência para todos os policiais do Brasil para lhes oferecer uma maior chance de sucesso no gerenciamento dessas complexas ocorrências.

Trata-se de uma forma de contribuir com a doutrina e retribuir o que aprendi com todos os policiais que hoje tem a responsabilidade de dar sequência nessas missões.

PREFÁCIO DO COMANDANTE DO GATE DA PMESP

Se vi mais longe foi por estar de pé sobre ombros
de gigantes.

Isaac Newton

Ao assumir o comando do Grupo de Ações Táticas Especiais – G.A.T.E. da Polícia Militar do Estado de São Paulo, em 2016, recebi de presente uma tropa experimentada em ações de resgate e retomada de reféns e ações anti contrabombas, certamente figurando entre as tropas (policiais e militares) com mais ações desse tipo em todo o mundo. Com erros e acertos em sua história, que só aqueles que trabalham no limite sabem ser naturais. De cada erro um novo aprendizado, de cada novo aprendizado, uma esperança para o futuro das técnicas policiais no Brasil.

O G.A.T.E. possui essa experiência e conceituação graças àqueles que vieram antes e construíram a base do que temos hoje, são os veteranos e fundadores, que receberam a missão de criar uma tropa especializada em resgate de reféns e ações contrabombas, quando a Polícia ainda era incipiente, buscando entender sua função e sua forma de atuação em defesa interna, em segurança pública e, não mais, na defesa externa, na guerra entre nações e ideologias. A postura de ação contra guerrilheiros e terroristas mudara para a ação contra grupos criminosos organizados, sem ideais políticos, logo, diversas técnicas advindas dos quartéis de outrora, tornaram-se inúteis, ultrapassadas, talvez ainda eficientes em questões de guerra e inimigos, mas fracas nas questões criminais.

Esses foram os gigantes, pois, tal como o Comandante Lucca, assumiram a difícil missão de mudar o foco da Polícia, transformando-a em uma polícia técnica, profissio-

nal e cidadã, aplicando, à época, o que havia de mais atual em técnicas policiais, advindas de países e tropas (militares ou civis) que atuavam com poder de polícia contra traficantes, crime organizado e outros tipos de crimes sem o viés político.

A necessidade pela alteração dessas técnicas utilizadas ficara evidente no começo da década de 90, pós promulgação da Constituição Cidadã de 1988, pois, em diversos momentos, por falhas na ação policial, por falta de técnicas especializadas em policiamento, geraram lesões a pessoas inocentes, culminando na demonização das Polícias. Em ações de guerra o dano colateral é aceito, em ações policiais, não.

A falta da eficiência policial ficava evidente, entre outros pontos, na “disputa velada” que ocorria nas polícias, uma vez que, as ocorrências envolvendo reféns e explosivos tinham uma cobertura midiática grande, parecia haver uma disputa para decidir que ficaria com a ocorrência, gerando, em muitos casos, mais problemas do que soluções, essa falta de eficiência era o resultado da falta de técnicas policiais adequadas, o que só fora pacificado em 2010, com as atribuições corretas para cada polícia e gerando o benefício para aqueles que trabalhamos, o cidadão.

Diante de todo o quadro apresentado, o Comandante Lucca buscou trazer à Polícia as técnicas corretas para um grupo especializado, tendo como principal benchmark as polícias americanas, como o FBI e a SWAT de Los Angeles, parte das técnicas apresentadas por ele, à época no G.A.T.E., estão disponíveis nesse livro, em partes como uma trilha ou sugestão a seguir, em outras, ao menos na minha visão, como algo mais robusto, beirando a irresponsabilidade sua não-observação.

Nesse manual básico de gerenciamento de crises os principais pontos para a formação e atuação em uma ocorrência envolvendo reféns são apontados, permitindo ao leitor ter uma noção dos desafios enfrentados por aqueles

responsáveis pela ocorrência policial, quer seja seus executores (operadores) ou os gerentes de crises, responsáveis diretos pelas decisões que podem salvar ou perder uma vida.

Esse manual, traz nos seus primeiros capítulos a ambientação histórica, toda a questão de como fora o início do gerenciamento de crises no Brasil e suas conceituações, a partir de então, demonstra como é construir um Grupo de Ações Táticas ou Unidade de Intervenção Tática, como é conhecido em algumas unidades da Federação.

O comandante Lucca aponta, no capítulo 4 um dos principais pontos de divergências em uma ocorrência crítica, o local da ocorrência. Alguns consideram que um local de ocorrência bem organizado representa 70% de sua resolução. Nos capítulos seguintes o autor trabalha as alternativas táticas clássicas, definindo-as e traçando as principais linhas em cada uma delas, assim, trabalha a negociação, o uso de técnicas não letais, o tiro de comprometimento (o *sniper* policial) e, por fim, a invasão tática.

O capítulo 6 traz uma demonstração aprofundada sobre a alternativa tática de negociação, geralmente a mais discutida e utilizada, pois é a que gere menos efeitos colaterais, mas ao mesmo tempo, é tão delicada quanto uma alternativa de invasão tática ou tiro de comprometimento, o comandante Lucca, mais do que ninguém, sabe que a negociação e sua equipe não é formada por “bons conversadores” mas sim por profissionais técnicos e treinados.

Convido a todos os que buscam uma base teórica para o que realizam no dia- a-dia a consultarem esse manual assim como aqueles que buscam conhecer o trabalho de um policial em situações críticas. Que se torne fonte de consulta obrigatória..

Seguir os capítulos desse manual permite ao leitor entender tudo o que envolve uma ocorrência crítica e buscar entender porque as soluções mais simples são apenas fáceis de serem aplicadas em filmes “Hollywoodianos”, deixando claro que qualquer ação tomada por aqueles que es-

tão no comando da operação é algo pensado e organizado, sempre embasado em argumentos técnicos- profissionais, dessa forma, entende que não existem métodos fáceis para resolver problemas difíceis (René Descartes).

Por fim, sinto-me lisonjeado por escrever essas linhas sobre alguém que admiro e que iniciou as bases do Gerenciamento de Crises no Estado de São Paulo, o que permite que meu trabalho a frente desse Grupo de Ações Táticas Especiais torne-se muito mais fácil. Foi durante sua participação como Comandante desse Grupo que deu novas formas à negociação de crises com reféns no Estado de São Paulo, quiçá em todo o País, atuando diretamente na negociação (quando não se encontrava como gerente de crises), formalizando a equipe de negociação e sua importância para o Grupo de Ações Táticas Especiais, buscando a resolução das ocorrências nessa alternativa tática, mas também, sabendo o momento exato de alterar suas linhas de ação, deixando os próximos passos nas mãos da Equipe de Intervenção Tática, sempre com o mote de salvar vidas, independente de quem fosse, por isso, a ênfase nas medidas e técnicas não letais.

Boa leitura a todos. Força e honra!

Valmor Saraira Racorti
Maj PM Comandante do Grupo de Ações Táticas
Especiais – G.A.T.E. da Polícia Militar
do Estado de São Paulo

PREFÁCIO DE PEDRO CARINGI

O prefácio abaixo foi feito por Pedro Caringi no primeiro trabalho que escrevi sobre este assunto.

Não bastasse esse orgulho, tive o privilégio de tê-lo presente, juntamente com sua esposa, quando fiz a defesa diante da banca examinadora, juntamente com a minha família e outros convidados.

Tive a oportunidade, no ano 2000, de receber um convite para ir ao Grupo de Ações Táticas Especiais (GATE), onde conheci o Cap PM Lucca. Nessa época, tivemos a oportunidade de lembrarmos o que havia ocorrido, em 1990, com minha filha.

Muito atencioso, nos mostrou, a mim e minha esposa, tudo o que o GATE estava fazendo, para evitar que se repetisse o ocorrido, na época, com minha filha. O fato está servindo de exemplo, para que eles se aprimorem, melhorando suas técnicas e corrigindo erros, evitando que, nas ações, morram mais reféns.

São homens como o Cap PM Lucca, com capacidade suficiente para negociações e coragem, que precisamos ter nos Comandos.

A cada dia, mês e ano que passa, convivendo pessoalmente com o Cap PM Lucca, percebo e acompanho o seu desempenho e suas realizações através dos meios de comunicação, quer seja negociando e resgatando reféns, com toda competência e segurança, quer seja desarmando bombas, com muita calma e paciência.

Ele é o homem certo para o comando do GATE.

Agradeço a oportunidade de poder fazer esta homenagem ao Cap PM Lucca e a todos que pertencem ao Batalhão, pois, no primeiro contato, fiquei tão emocionado, que as palavras me fugiram, sem que conseguisse me expressar, como gostaria.

Aproveito a chance que me foi dada por Deus, de poder ver e acompanhar que o acontecido com minha filha naquela noite, não foi em vão, mas está gerando bons frutos, para um futuro melhor e tudo isso, de certa maneira, serve de conforto para mim e meus familiares.

Está valendo a grande experiência da minha vida, porque não podemos julgar e condenar a todos pelos erros de alguns, mas podemos sim, tentar tirar sempre algo de bom e positivo daquilo que acontece de errado, para assim termos uma vida melhor.

Pedro Caringi
Pai de Adriana Caringi, vítima fatal
em ocorrência com refém localizado,
atendida pelo GATE, em 1990

RESUMO

O presente trabalho estuda a doutrina de gerenciamento de crises, nomenclatura essa que tem sido aos poucos substituída por gerenciamento de incidentes nas ocorrências com reféns localizados. Desenvolve-se uma análise sobre todas as características de uma ocorrência desta natureza, abordando-se as alternativas táticas, que podem ser empregadas para solução da crise. O objetivo deste trabalho é proporcionar o entendimento e o conhecimento da importância de gerenciar adequadamente as crises com reféns localizados, objetivando a preservação das vidas, a aplicação da lei e o pronto restabelecimento da ordem pública. Além disso, há aspectos inovadores objetivando também uma atenção especial na preservação dos bens patrimoniais e os cuidados com o meio ambiente, preservando com isso a credibilidade da força policial e a paz social. A metodologia de coleta de dados envolveu pesquisa bibliográfica, consultas web sites e análise de documentos e legislação.

INTRODUÇÃO

O recrudescimento da criminalidade exige do poder constituído medidas adequadas e enérgicas, para combater de forma ampla as causas e os efeitos que as ações delitivas impõem à sociedade. O empirismo das estratégias e ações policiais têm cedido lugar a atuações melhor planejadas e cientificamente embasadas em aspectos doutrinários.

Um bom exemplo neste cenário é existência da doutrina de gerenciamento de crises, trazida dos Estados Unidos, através de contatos de intercâmbio com o Federal Bureau of Investigation (FBI), que tem sido amplamente estudada e aplicada na resolução de eventos críticos, que exijam uma resposta especial da polícia, a fim de assegurar uma solução aceitável.

Mais recentemente também tem contribuído com o estudo desse assunto novas agências e órgãos como a FEMA (FEDERAL EMERGENCY MANAGEMENT AGENCY), responsável pela adequação de planos e resposta a incidentes terroristas e a HOMELAND SECURITY PRESIDENTIAL DIRECTIVE 5 que estabeleceu sistema único de gerenciamento de incidentes âmbito nacional.

Embora esta doutrina tenha sido idealizada para contemplar diversos tipos de crises, dos mais variados segmentos policiais, as crises envolvendo reféns constituem o principal foco de atenção devido a exposição do aparato policial, em particular, e do governo, em geral, quando um evento dessa natureza está em andamento. Esse é o contexto em que se insere este trabalho, cujo tema é “Gerenciamento de Crises nas ocorrências com reféns localizados”.

O problema analisado nesta obra é a importância das ações metódicas e organizadas em um cenário de evento crítico com refém localizado, onde qualquer deslizamento no início, no desenvolvimento ou na finalização da ocorrência pode por em risco a vida das pessoas envolvidas, a aplicação da lei e o restabelecimento da ordem pública.

A **delimitação** cronológica do estudo abrange o período de 1988, quando o autor foi designado para fazer parte do grupo de oficiais da Polícia Militar do Estado de São Paulo, responsáveis pelo projeto de criação do GATE (Grupo de Ações Táticas Especiais), até os dias atuais, sendo certo que isso não impediu a pesquisa em textos mais antigos.

A **hipótese** levantada é a de que a observância e aplicação dos aspectos doutrinários na resolução dos eventos críticos com a existência de reféns localizados, diminuirão sensivelmente a margem de risco das operações policiais, proporcionando maiores chances de êxito e segurança na preservação da vida, da integridade física e da dignidade de todas as pessoas envolvidas, inclusive dos infratores da lei, bem como a imagem das Corporações Policiais, o respeito e a credibilidade por parte da sociedade.

Este trabalho tem por objetivo ser um guia de como agir nos eventos críticos com reféns localizados, abrangendo desde a preparação do local até a finalização do evento crítico, mediante aplicação das alternativas táticas existentes.

A **justificativa** para esta pesquisa consiste na carência de trabalhos escritos, com um foco objetivo de natureza prática de como lidar com evento crítico com reféns localizados no Brasil, no qual os tomadores de reféns são criminosos comuns, com fins meramente patrimoniais, que tiveram a ação frustrada pela polícia ou pelo sistema de segurança local e conseqüentemente a fuga impedida; vendo-se cercados, fazem de pessoas inocentes, reféns, com o objetivo de preservar as próprias vidas, temendo o enfrentamento com a Polícia, que a esta altura já possui o controle sobre o cerco do local.

Entretanto, é importante ressaltar que a experiência do GATE de São Paulo tem registrado desde o ano de 2008 um significativo aumento do número de tomadores de reféns com perturbações mentais dos mais diversos tipos inclusive questões de ordem passional e suicídio.

A **metodologia** empregada envolveu pesquisas bibliográficas e também a experiência do autor, como operador da doutrina de gerenciamento de crises na Polícia Militar do Estado de São Paulo, participando de diversas operações policiais dessa natureza, algumas com repercussão nacional, além da participação em diversos seminários, congressos e cursos no Brasil e no exterior, ora como aluno, ora como conferencista; compartilhando, coletando e repassando informações, contribuindo para a massificação da doutrina de gerenciamento de crises.

A estrutura deste trabalho é composta por 9 capítulos.

No capítulo 1 é mostrada a evolução histórica da criação do GATE.

No capítulo 2 são discutidos alguns aspectos sobre a importância da definição das responsabilidades de cada segmento policial, a fim de se evitar conflitos de competência.

No capítulo 3 é estudada a importância dos grupos táticos e os comitês de gerenciamento de crises.

No capítulo 4 é estudada a importância da organização do local e o estabelecimento dos perímetros de controle, bem como os órgãos de apoio e relação com a imprensa.

No capítulo 5 é mostrado um breve histórico sobre as alternativas táticas.

No capítulo 6 é estudada a primeira alternativa tática, denominada “Negociação”.

No capítulo 7 é estudada a segunda alternativa tática, denominada “Emprego de técnicas não-letais”.

No capítulo 8 é estudada a alternativa tática, denominada “O tiro de comprometimento”.

No capítulo 9 é estudada a alternativa tática, denominada “Invasão Tática”.

Espera-se que esta obra auxilie todos os policiais deste país, em particular os pertencentes aos grupos táticos especiais, pois, como operadores da doutrina têm sobre seus ombros a responsabilidade de colher bons resultados num cenário, muitas vezes caótico, em ocorrência policial, onde inocentes são mantidos como reféns, por transgressores da lei.

CAPÍTULO 1 - EVOLUÇÃO HISTÓRICA

A primeira iniciativa que se tem notícia na Polícia Militar do Estado de São Paulo, que trata do atendimento de ocorrências de natureza atípica, está registrada na Nota de Instrução no 3EM/PM-003/32/77, publicada em 25 de agosto de 1977; a finalidade era regular o emprego da Polícia Militar em ocorrências de **proporções anormais**. Tal documento vislumbrava a possibilidade de ocorrência de fatos anormais que exigissem o emprego de vários tipos de policiamento e de serviços de bombeiros e explicitava-se, também, as condutas a serem adotadas logo após a constatação do problema por parte do primeiro oficial que chegasse ao local e ainda, com muita sabedoria, criou a função e as atribuições de um oficial que seria o coordenador. Mais que isso, *estabeleceu que os oficiais de posto superior ao do coordenador que comparecessem ao local, não deveriam interferir na coordenação das ações e emprego dos meios. Se o fizessem deveriam assumir o comando geral das operações*¹ e, com esse documento, extraímos o primeiro ensinamento válido para uma ocorrência com refém: **quem está presente deve ter uma função; quem não tem uma função não deve estar presente**.

Somente no final dos anos 80 é que o assunto emergiu novamente, motivado por dois fatos geradores: o primeiro ocorreu no dia 18 de fevereiro de 1987, quando dois ex-alunos do Instituto Tecnológico da Aeronáutica (ITA) invadiram uma casa em Mogi das Cruzes e mantiveram a recém-nascida Tábata Larissa Eroles Aragão como refém. Centenas de pessoas estavam no local, incluindo diversos componentes das mais variadas funções da Polícia Militar e Civil, políticos e assessores, padres e repórteres e, após quase oito horas de desorganização, o resultado produzido

1 1 POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. NI no 3EM/PM-003/32/77 — Regula o emprego da Polícia Militar em ocorrências de proporções atípicas. item 7, 25Ago77.

foi: dois sequestradores mortos; a menina Tábata ferida no abdômen por dois golpes de faca; um deputado estadual, ex-oficial da PM, aclamado por ter resolvido a ocorrência e, no ar, uma pergunta a responder: *Qual é o papel da polícia?*

O segundo fato gerador foi o projeto Rádio Patrulhamento padrão previsto na Diretriz nº PM-001/1/87 que modificou amplamente o conceito de Rádio Patrulha e previu a existência de um grupo de Ações Táticas Especiais composto por policiais especialmente treinados e dotados de equipamentos e armamentos diferenciados. O Cap PM Theseo Darcy Bueno de Toledo Júnior em Medidas preliminares no atendimento de ocorrências com bombas e artefatos explosivos descreve, com preciosa fidelidade, a história do GATE neste período:

... desenvolvia-se, a plena força, o projeto do Rádio Patrulhamento Padrão (RPP), embrião da Polícia Comunitária, preconizado pela Diretriz no. PM-001/1/87, que inovaria o conceito de policiamento ostensivo, pois previa a fixação do homem no seu setor de serviço e a dotação de equipamentos modernos aos policiais militares do policiamento de área, com o afã de obter o melhor rendimento nas missões de policiamento preventivo ostensivo e o aumento do índice de segurança da população; entretanto, para as situações em que fosse necessária a utilização de pessoal e equipamento diferenciado à resolução de ocorrências de alto grau de complexidade, foi previsto o emprego de uma tropa com treinamento específico e altamente especializado, denominada GATE.

Em 26 de janeiro de 1988, paralelamente à implantação desse Projeto na cidade de São Paulo, por intermédio da Nota de Instrução nº PM3-002/88, foi criado experimentalmente o Grupo de Ações Táticas Especiais, subordinado ao Comando do 3º BPChq, cabendo a incumbência de sua estruturação ao falecido Cap PM Clóvis José Mentoni, designado pelo então Comandante-Geral da Corporação, Cel PM Wilson Correia Leite. O Cap PM Mentoni, acompanhado de outros oficiais por ele destacados, iniciou os

trabalhos de seleção do efetivo, da programação da habilitação, da especificação do armamento, do equipamento e das viaturas para o novo contingente de policiais.

Demonstrou-se, então, o que seria a “nova polícia especializada”, seguindo a concepção da polícia moderna e de primeiro mundo, por meio do advento do Rádio Patrulhamento Padrão. Ainda em 1989, com o aumento do índice dos incidentes com explosivos e bombas, nasceu o Esquadrão de Bombas e suas equipes antibomba.

Ainda em 1988, foram elaboradas as Normas Gerais de Ação do GATE e nelas estão descritas algumas considerações sobre a criação do grupo, denominadas O ritual da iniciação, o período experimental, a realidade do GATE e os princípios de emprego.

1. O Ritual da Iniciação – *Nunca se falou em segurança como nos dias de hoje. As conceituações se desdobram. As instituições governamentais e particulares, na medida de seus potenciais, vão assimilando os impactos e se propõem, lançando mão de tecnologias de ponta, buscar o grau de operacionalidade, que possibilite, oferecer ao cidadão, hoje mais esclarecido e livre, a quase certeza de seus bens maiores não sofram acidentes de percurso indesejáveis, tais como a perda da vida, o desrespeito pessoal, familiar e comunitário, bem como da propriedade, dos valores culturais e morais. A PMESP, como Organização complexa que é, está vigilante às mutações da sociedade e numa visão macro, vai se reorganizando e se modernizando para buscar o acompanhamento e isto conduz, necessariamente, ao alargamento do espectro operacional com a criação de novos serviços e a adequação de outros.*

Inserido neste mapeamento está o GATE, Grupo de Ações Táticas Especiais, que juntamente com outras medidas e atitudes, oferecerão respostas para o encaminhamento de soluções na área da defesa pública. A PMESP necessita de uma tropa para fazer frente aos antigos/novos problemas de segurança em nível de especialização, que a colocará adjacente às organizações similares internacionais, de reconhecida eficácia, eficiência e efetividade.

Os objetivos foram firmados, as metas e políticas estabelecidas, mas a cultura organizacional ofereceu o áspero obstáculo da “resistência às mudanças”, e os Oficiais preliminarmente acendidos pelo fogo inovador, abraçaram o GATE, deixando as “comodidades” já conquistadas em suas OPM e se lançaram com devotamento pleno a realizar esses objetivos, essas metas e políticas. Os trabalhos exigiram a lapidação do perfil então latente do homem do GATE, e sem a experiência, que só aos mais antigos é permitida, venceram obstáculos, adiaram outros e hoje, como é próprio de suas juventudes, anseiam por ver o resultado de seus esforços, na ação efetiva do GATE, e o atendimento de suas solicitações virá reforçar o sentimento de auto-estima, possibilitando o tão esperado, que é a materialização de um novo e especial serviço da Polícia Militar do Estado de São Paulo.

II. O Período Experimental – no período experimental o GATE foi programado como uma Cia do 3o BPChq, formado por 04 (quatro) Grupos, seus respectivos Oficiais e o Cmt. do GATE, com a destinação de atender ocorrências incomuns, em todo o Estado, em particular na área do CPM, conforme reza a NI no 3EM/PM-002/1/88.

Nesta fase ressalta-se o trabalho pioneiro dos jovens Oficiais destacados para a missão de criar o GATE. As dificuldades de toda ordem solaparam o intento. Contudo a garra do Grupo mantinha acesa a chama deste ideal. Renda-se homenagem a estes bravos guerreiros:

Cap. PM MENTONE e Tenentes PM ADILSON, ANTÃO, TELHADA, MORELLI, MASCARENHAS, MENDONÇA, LUCIANO e LUCCA.

Ainda, nesta fase experimental, o Cap MENTONE deixou o Grupo, por conveniência do serviço, e o Ten MASCARENHAS assumiu o Comando do GATE, assessorado pelos Tenentes MENDONÇA, LUCIANO, LUCCA e SAVIOLI, com o Grupo estruturado ao Comandamento do Cel PM UBIRATAN, o Cmt. do Pol Chq.

III. A Realidade do GATE – a partir de 04 de agosto de 1988 estes Oficiais passaram a selecionar o efetivo do Grupo, programar o estágio de habilitação e especificar o armamento, equipamento, material e viaturas para o GATE. Foi ainda implantada a Equipe de Observação, Reconheci-

mento e Negociações e a Equipe Anti-bombas. Elaboradas as Diretrizes de criação e funcionamento do GATE, estas Normas Gerais de Ação (NGA), e criado o símbolo das atividades do GATE e fica assim oficialmente criado o GATE a partir de 04/ago/88.

IV. Princípios de Emprego – preceitos fundamentais que oferecem base segura à execução bem sucedida [sic] das Operações que caracterizam a ação do GATE.

— **rapidez** — o GATE para bem cumprir sua missão é fundamental que desenvolva suas ações com rapidez, permitindo em tempo hábil os cuidadosos estudos das situações;

— **economia de meios** — os meios devem ser distribuídos e aplicados judiciosamente de acordo com as características das ocorrências;

— **flexibilidade** — o desdobramento da Cia e a dotação de material específico pelas diferentes áreas de atuação devem permitir o atendimento simultâneo e eficiente a várias ocorrências;

— **Unidade de Comando** — o Cmdo único permite a aplicação eficiente e racional de todos os meios disponíveis no atendimento de determinada ocorrência. Cada integrante do Grupo, atuando sob Cmdo do Líder do Gp, tem um vital papel a executar;

— **simplicidade** — a simplicidade na montagem das ações resultará na economia de tempo e na diminuição das possibilidades de erro, beneficiando assim, o cumprimento da missão; e

— **objetivo** — no cumprimento de suas missões, os PM da Cia GATE devem abster-se da prática de ações específicas de outras OPM tais como: controle de trânsito, ação de Chq, pronto socorrismo, entrevista, coleta de dados iniciais, interdição da área, patrulhamento, etc., para que se dediquem exclusivamente às ações que lhes são peculiares.

Em 27 de fevereiro de 1989, foi publicada a ordem complementar no PM3/001/1/89 que trouxe como inovação a subordinação operacional do GATE ao comando do CPChoque, permanecendo a subordinação administrativa ao comando do 3º Batalhão de Polícia de Choque

(3ºBPChq), e, além disso, autorizou a criação do Grupo de Observações, Reconhecimento e Negociação. Foi em 21 de março de 1989, por meio da Diretriz de Operações no PM3- 004/2/89 que foram estabelecidas as normas de emprego do GATE, integrando o Grupo no sistema operacional da PMESP, notadamente nas ocorrências de reféns localizados, visando à preservação da ordem pública. Além disso, o mesmo documento estabeleceu outras missões para o GATE.

Sabidamente, a Diretriz traz em seu conteúdo algumas definições muito importantes e válidas até hoje definindo por exemplo: o coordenador das operações, hoje denominado **gerente da crise, será o oficial mais antigo do GATE presente no local**; e outras autoridades territoriais da Polícia Civil e da Polícia Militar farão parte do “Gabinete de incidentes”. O emprego tático do GATE, no local da ocorrência é de competência e responsabilidade do Comandante do GATE; o local para concentração dos integrantes da imprensa ficará fora da área de segurança e, principalmente, a vedação da participação conjunta nas ações do GATE, de pessoal não pertencente à PM, exceto se houver determinação contrária do Governador, Secretário da Segurança Pública, Comandante-Geral e Subcomandante da Polícia Militar.

Podemos admitir que essa Diretriz concretiza, de modo simplificado, a proposta da Diretriz do Ten Cel PM Mário Fonseca Ventura em sua monografia intitulada Reféns: como a PMESP deve agir. No entanto, ainda não sensibilizou o poder competente, a sugestão do mesmo autor na conclusão do trabalho citado, quando afirmou: *faz-se necessário, urgentemente, que haja uma legislação estadual amparando a Polícia Militar do Estado de São Paulo nas ações envolvendo reféns localizados.*

Em 10 de julho de 1989, por meio do Ofício no PM3-032/2/89, o Comandante-Geral solicitou ao Secretário de Segurança Pública do Estado de São Paulo providências com o objetivo de padronizar o atendimento de ocorrências com re-

fêns e percebe-se claramente que o objetivo do Comandante-Geral era não comprometer a eficiência e eficácia do GATE e do Grupo Especial de Resgate da Polícia Civil (GER), uma vez que ambos têm competência concorrente e, com muita propriedade, destacou: *os ilícitos penais que envolvam refêns localizados ou não-localizados, demandam duas formas distintas de ação: a primeira, envolvendo principalmente ações de investigação para a apuração dos fatos e autoria do delito, missão da Polícia Civil; a segunda, exigindo sobretudo o emprego de força policial para repressão imediata, com características apropriadas tais como: ostensividade, homogeneidade, coesão, disciplina etc., para o pronto restabelecimento da ordem pública, missão da Polícia Militar.*

Assim, em 17 de julho de 1989, Luiz Antonio Fleury Filho, na época Secretário de Segurança Pública, publicou a Resolução SSP-52 que tinha por objetivo regular as atividades do GATE e do GER no atendimento de ocorrências com refêns.

Em 11 de abril de 1990, é publicada a Resolução SSP-22 que disciplina as atividades do GER e do GATE no atendimento de ocorrências com refêns.

Em 05 de fevereiro de 2010 o secretário da Segurança Pública resolve disciplinar o procedimento a ser adotado nas ocorrências com refêns através da Resolução SSP N° 13 conforme abaixo:

Resolução SSP-13, de 5-2-2010 Disciplina o procedimento para atendimento de ocorrências com refêns no Estado de São Paulo por parte das Polícias Militar e Civil: *Considerando que há ações delituosas que são levadas a efeito mediante grave ameaça, ou violência contra a vítima ou terceira pessoa, submetidas à condição de refêns, como forma de obtenção de vantagem econômica indevida ou, ainda, de assegurar a fuga do local do crime; Considerando o basilar princípio da unidade de comando, na condução das ações táticas especiais, que se desenvolvem mediante uso progressivo dos meios, obedecidas as fases de negociação, emprego de*

técnicas não letais, tiro de comprometimento e invasão tática; O Secretário da Segurança Pública, resolve disciplinar o procedimento a ser adotado nas ocorrências com reféns, nos seguintes termos:

Artigo 1º – Caberá ao Grupo de Ações Táticas da Polícia Militar (GATE) atender ocorrências com reféns, no exercício das atribuições da Polícia Militar, na preservação da ordem pública, que implica na prevenção e repressão imediata, ainda que acionado por qualquer outro órgão, mediante prévia autorização do Comandante do CPChq ou do Comandante Geral ou do Secretário da Segurança Pública.

Parágrafo único – Em caso de atendimento da ocorrência por policiais militares da unidade territorial, se já estiver estabelecido vínculo de negociação, este será mantido com o apoio do GATE, que avaliará a necessidade e oportunidade de assumir integralmente a operação.

Artigo 2º – Caberá ao Grupo Especial de Resgate da Polícia Civil (GER) atender ocorrências com reféns, decorrentes da atividade de polícia judiciária afeta às atribuições do DEIC ou de outro órgão de execução da Polícia Civil, mediante autorização do Delegado de Polícia Diretor do DEIC ou do Delegado Geral de Polícia ou do Secretário da Segurança Pública

Artigo 3º – No intuito de salvaguardar a integridade física das pessoas não envolvidas diretamente na operação e, se necessário, a retirada do local, as equipes providenciarão o imediato isolamento da área, utilizando-se dos meios disponíveis, inclusive com restrição de acesso ao perímetro de segurança, de policiais civis e militares estranhos à operação, bem como de terceiros e da imprensa.

§ 1º – O Delegado de Polícia Titular e o Delegado Plantonista do Distrito Policial da área dos fatos, bem como o Oficial Comandante da área territorial onde ocorre a crise, não são considerados estranhos à ocorrência conforme o disposto no caput deste artigo, e estão autorizados a manter contato direto com o Gerente da Crise a fim de obter in-

formações da ocorrência, não podendo, porém, intervir nas decisões dos responsáveis pela operação tática especial.

§ 2º – Os órgãos de imprensa serão instados a se abster de transmitir imagens e/ou manter contato com os envolvidos na ocorrência, se os responsáveis pela operação tática especial vislumbrarem a existência de riscos da respectiva intervenção.

Artigo 4º – O descumprimento das regras dispostas nesta Resolução implicará em responsabilidade disciplinar a ser apreciada pelos órgãos competentes.

Artigo 5º – Esta Resolução passa a vigorar na data de sua publicação, ficando expressa e integralmente revogadas as Resoluções SSP nº 52, de 17 de julho de 1989 e nº 22, de 11 de abril de 1990.

CAPÍTULO 2 - DEFINIÇÃO DE PAPÉIS

Ambientação

As ocorrências com reféns localizados constituíram um dos fatos geradores da criação da doutrina de gerenciamento de crises, pois se encaixam perfeitamente no conceito de que crise é “um evento ou situação crucial que exige uma resposta especial da polícia”.

Em um passado, não muito distante, quando esta doutrina não era tão conhecida, como nos dias atuais, era muito comum em uma ocorrência com refém, a presença de inúmeros policiais, dos mais diversos segmentos, a presença de repórteres da imprensa em geral, autoridades políticas e eclesiásticas, parentes dos envolvidos e populares, atraídos pela curiosidade; tudo isso deixava a situação ainda mais tensa e fora de controle, uma vez que com um grande número de pessoas presentes não é possível estabelecer um cenário adequado que colabore com a solução da crise.

Atualmente, graças à massificação da doutrina, estes cenários de desorganizações e descontrole tendem a desaparecer, no entanto, ainda há, em diversos estados da federação, conflitos, particularmente entre as polícias estaduais, no que tange à definição dos papéis numa ocorrência com reféns localizados.

As ocorrências com reféns localizados, em nosso país são, na maioria das vezes, ocorrências simples de serem resolvidas; isto porque, na tipologia dos criminosos, dificilmente, por aqui, encontramos o tomador de reféns por motivação política ou religiosa, tampouco, dificilmente, nos deparamos com tomadores de reféns mentalmente perturbados; aqui, as situações mais freqüentes são perpetradas por criminosos comuns, que têm na ação delituosa o objetivo patrimonial e só passam a tomadores de reféns, quando se vêem cercados pela polícia e, temendo o en-

frentamento, utilizam os reféns como obstáculos contra o confronto policial, em outras palavras, fazem reféns para garantir a própria vida, e sendo esse o principal objetivo, é nessa mesma conduta que reside a fórmula para resolver bem uma ocorrência dessa natureza; qual seja, garantir a vida dos transgressores da lei.

Parece simples, mas como garantir a vida dos tomadores de reféns e sobretudo fazê-los acreditar nesta intenção, com o local totalmente desorganizado? Como trazer o transgressor da lei à calma e estabelecer com ele uma relação de confiança, com inúmeros policiais, posicionando-se de forma ostensiva, com armas apontadas em sua direção, uns sobre os telhados, outros atrás de viaturas e estas chegando freneticamente, com as sirenes ligadas? Como convencê-los a acreditar na palavra do negociador, que é interrompido intempestivamente por outros policiais, que malgrado a intenção de ajudar, dividem e diluem a atenção do transgressor em relação ao primeiro negociador, desqualificando-o na legitimidade e diminuindo sua importância?

Para resolver uma ocorrência com refém na maior parte das vezes, basta que o local esteja devidamente isolado; os transgressores da lei e os reféns estejam confinados em um único local, e a presença de um negociador competente, para conduzir o transgressor da lei à calma e mostrá-lo, através de um processo de negociação, que muitas vezes, pode até durar horas, o que é muito comum acontecer, que o melhor caminho é entregar as armas, liberar os reféns e ter a sua prisão efetuada, dentro dos mais rigorosos ditames legais, naquilo que concerne a preservação da sua vida, da sua integridade física e também de sua dignidade como ser humano, não obstante, é preciso compreender que a negociação é uma alternativa que resolve muitas ocorrências, mas não resolve todas por isso é imperativo que as outras alternativas também estejam à disposição. Nem sempre será possível resolver a crise com a “negociação estratégica”, ou seja aquela que objetiva a rendição dos criminosos,

às vezes será necessário a ativação da denominada “negociação tática” que nada mais é do que a preparação de um cenário ideal para a aplicação das outras alternativas mais enérgicas, com isso, todos os outros integrantes (equipe de técnicas não letais, *Sniper* e equipe de invasão tática) devem estar preparados e também o gerente da crise que deve estar apto para decidir inclusive sobre o emprego de força letal.

CAPÍTULO 3 - TROPA DE EMPREGO ESPECIAL E COMITÊS DE GERENCIAMENTO DE CRISES

Histórico

A origem dessas tropas consideradas de emprego especial, remonta à antiguidade e isso de uma maneira brilhante foi lembrado pelo 1o Ten PM Décio², citando Ulisses.

Desde o princípio dos tempos o homem tem realizado ações de comandos em guerras. A famosa lenda do “Cavalo de Tróia”, que teria ocorrido em 1200 AC, poderia ser considerada uma ação de comandos: os Gregos após sitiarem Tróia por mais de dez anos, só conseguiram dominá-la após um pequeno grupo de soldados entrar na cidade dentro de um cavalo de madeira, presenteado pelos gregos aos troianos. O estratagema do Cavalo de Tróia foi autoria de ULISSES, narrado na obra de HOMERO, “A ILÍADA”:

Falou Ulisses aos seus homens: “Príncipes, lembrai-vos de que a audácia vence a força. É tempo de subir para o nosso engenhoso e pérfido esconderijo. Já dentro da cidade de Tróia, com a ajuda hábil de Epeu, Ulisses abriu sem ruídos os flancos do animal e, pondo a cabeça para a frente, observou por todos os lados se os troianos vigiavam. Não vendo nada e ouvindo apenas o silêncio, tirou uma escada e desceu à terra. Os outros chefes, deslizando ao longo de um cabo, seguiram-no sem tardar. Quando o cavalo havia devolvido todos à noite sombria, uns aprestaram-se a começar o massacre e os outros, caindo sobre as sentinelas, que em lugar de vigiar, dormiam ao pé das muralhas descobertas, degolaram-nas e abriram as portas da ilustre cidade do infeliz Priamo.

Já na Segunda Guerra Mundial, tem-se notícia das primeiras ações de pequenos grupos de homens bem trei-

2 LEÃO, 1o Ten PM D.J.A. A história dos comandos. Junho 1993, p.1.

nados e equipados que atuaram em missões de invasão, destruição e retirada rápida, surgindo então a expressão comandos que o Cap PM Ikeda soube muito bem retratar em sua obra³.

Os verdadeiros COMANDOS foram criados, originalmente, em 08 de junho de 1940, na Inglaterra. Durante a Segunda Guerra Mundial, os ingleses viram-se ameaçados com a expansão e constantes vitórias dos Alemães, cujo desenvolvimento poderia culminar com a própria invasão da Grã-Bretanha. Visando incrementar as operações da Inglaterra na guerra, o Ten Cel DUDLEY CLARKE, inspirado nas técnicas de guerrilhas e nas tropas pára-quedistas alemãs (uma inovação na época), sugeriu ao Alto Comando e ao Primeiro Ministro, a criação de tropas especiais de assaltos, constituídas por pequenos grupos que atuariam somente com seu equipamento e armamento individual, desenvolvendo operações rápidas e simples dentro do território inimigo, como sabotagens, incursões, destruições de pontos estratégicos, guerrilhas, etc.

Livre da burocracia e da dependência de apoio de grandes tropas de infantaria ou artilharia, a operacionalidade e versatilidade desses grupos seria a melhor possível.

O nome “COMANDO” foi escolhido em homenagem ao Primeiro Ministro WINSTON CHURCHILL. A palavra surgiu na Guerra dos Boers (1899-1902) onde os colonos holandeses, chamados Boers, lutaram contra os ingleses pela posse da África do Sul. Os Boers, por sua inexperiência militar, lutavam a guerra de guerrilhas e sua organização consistia em unidades de cem homens, cada qual denominada de um “Comando Boer” (Boer Commando). Nessa guerra, Sir WINSTON CHURCHILL participou como Oficial do Exército Inglês, chegando a ser aprisionado por um Comando Boer.

A idéia foi imediatamente aceita e já no mesmo mês, iniciou-se as operações das Companhias de Comandos, atuando no norte da Europa, Mediterrâneo e posteriormente na África.

3 IKEDA, M.Y. Curso de controle e resolução de conflitos e situações de crise. Noções de operações especiais. Grupo Tático. Btl. de Operações Especiais. Brigada Militar. Rio Grande do Sul, Maio 2001.

Apesar das dificuldades iniciais, as operações dos Comandos atingiram seus objetivos de forma tal que HITLER enviou um memorando aos seus subordinados determinando “execução sumária e sem perdão a todos os soldados inimigos identificados como COMANDOS ou presos em ações desse tipo.

Durante a Segunda Guerra Mundial, os Comandos realizaram mais de cem operações bem sucedidas [sic] sendo a Unidade sucessora dos Comandos originais os ROYAL MARINE COMMANDOS (Reais Fusileiros Navais) da Inglaterra.

Já na década de 60 surgiu nos Estados Unidos um modelo que viria a inspirar fortemente muitos órgãos policiais espalhados pelo mundo; eram as “SWAT” – Special Weapons and Tactics, cuja tradução literal significa – Armas e Táticas Especiais, tropa que tinha como objetivo na época e válido até hoje, a missão de atuar em situações que exigissem forte trabalho de equipe e perícia no uso de equipamentos e armamentos diferenciados. Vale lembrar que equipes com esse perfil são realidade em muitos países como por exemplo: SAS da Inglaterra, GSG9 da Alemanha, GIGN da França, GEO da Espanha, Fuerzas Especiales da Argentina e outros.

Problemática das tropas de emprego especial no Brasil

Grande parte das tropas de emprego especial existentes no Brasil foram inspiradas nos comandos. Portanto, seus alicerces trazem embutidas condutas apropriadas para a aplicação em situações de guerra e isso foi de tal forma assimilado pelas polícias militares em particular que, até hoje, se percebem algumas dificuldades em se adaptar, primeiro a uma situação que é de fato a atividade de manutenção da ordem pública interna, e isso é bem diferente das situações que envolvem conflito externo; segundo, que o transgressor da lei não pode ser visto como um inimigo, nos moldes que a guerra convencional se faz entender; terceiro, só terá futuro o grupo de tropa especial que agir dentro do ordena-

mento jurídico, tendo como objetivo a preservação da vida, da integridade física e da dignidade de todas as pessoas.

Assim sendo, os fundamentos éticos citados por muitos autores, mas nem sempre bem explicados, não podem jamais ir de encontro ao ordenamento jurídico vigente. Exemplo: não se pode indiciar todo o grupo invocando o fundamento ético denominado responsabilidade coletiva, por homicídio, quando, em uma ação tática organizada, após concluída e apurada, chega-se à autoria do policial que efetuou o disparo.

Tampouco se pode alegar em uma oitiva de Inquérito Policial-Militar, o fundamento ético denominado dever de silêncio, que existe somente para preservar os treinamentos estratégicos, as evoluções, as novas técnicas e informações sigilosas recebidas, tudo em conformidade com o ordenamento jurídico vigente.

Crítérios indispensáveis para montagem de grupos táticos

A missão do grupo tático de atuar no gerenciamento de crise envolvendo reféns localizados não constitui sua única atribuição, pois também tem sido utilizado em outras missões, tais como: captura de transgressores homiziados em locais de difícil acesso, ações nas rebeliões em estabelecimentos prisionais quando há reféns e também nas ocorrências envolvendo explosivos e ameaças de bomba.

O recrudescimento da violência não é restrito somente às grandes Capitais. O interior, outrora tranquilo e seguro, já sofre com uma mudança de cenário e, assim, os comandantes dos batalhões do interior têm procurado utilizar seus recursos humanos e materiais para fazer frente a essa nova realidade que se apresenta.

O que se percebe é o encontro do desejo dos comandantes de terem seus próprios grupos táticos para diminuir o tempo de resposta e a tendência é de se criar novos grupos como acontece em outros países.

Criar um grupo tático para atuar em ocorrências de crises é muito mais que selecionar alguns homens, dar-lhes um uniforme e uma viatura diferenciados e designar um brasão ou dístico como nome de um animal de rapina ou da ordem dos felinos. Para criar um grupo tático é necessário haver, no mínimo, uma **expectativa de demanda** e, para isso, não importa o tamanho da cidade, mas sua realidade no aspecto dos indicadores de violência. Para criar um grupo tático é necessário que o contexto social e a mentalidade dos profissionais de segurança pública entendam e admitam a existência de uma tropa que possui somente três momentos, nas 24 horas de serviço: **treinar, dar treinamento e operar**. Para criar um grupo tático é necessário suportar um investimento em **equipamentos e armamento diferenciados**, pois é isso, aliado ao treinamento, que constitui a única diferença entre um policial comum e um policial pertencente a um grupo tático. Finalmente, para criar um grupo tático é necessário que, antes de ser apresentado à sociedade, o grupo tenha plenas condições de atuar em cada uma das alternativas táticas, pois, como disse o Cap PM Toledo⁴:

[...] a essência da doutrina do uso das alternativas táticas é pregar a integração da utilização das mesmas, diminuindo os riscos aos reféns, policiais e, inclusive, aos criminosos, proporcionando a combinação destes casos com os recursos materiais e humanos de que se dispõe, com o objetivo de atingir o total sucesso e, conseqüentemente, salvar vidas.

Comitê de Gerenciamento de Crises

O Comitê de Gerenciamento de Crise constituiria o primeiro passo a ser dado, para um projeto de criação de um grupo tático de pronta resposta permanente.

⁴ TOLEDO Jr, Cap PM T. D. B. Curso de ações táticas especiais. Maio 1997 (Apostila sobre doutrina)

Sem prejuízo das atividades do cotidiano do Batalhão Policial-Militar, alguns de seus integrantes, preferencialmente os já alocados nas forças táticas, mediante critérios a serem estabelecidos, receberiam treinamentos e realizariam estágios e cursos específicos da área, tais como os cursos: de negociação, de gerenciamento de crise, de medidas preventivas e corretivas em ocorrências com explosivos e de ações táticas especiais. Dessa forma, seriam multiplicadores desses conhecimentos e, além de identificar, aos poucos, os policiais militares com perfil para atuação nesses tipos de missão, poderiam atuar até um determinado limite, na resolução de uma crise que pudesse ocorrer em sua região, respeitados somente os requisitos de exigência de cada alternativa tática.

E é isso que já está acontecendo em muitos batalhões das Capitais e do interior, pois algumas ocorrências, tais como ameaças de bombas e ocorrências com reféns, já têm sido resolvidas pelos batalhões de área, por conta do conhecimento e do preparo dos oficiais e praças naquilo que diz respeito aos assuntos tratados na doutrina de gerenciamento de crises. Essas iniciativas têm proporcionado uma melhor eficiência das Corporações frente à sociedade e colaborado com a auto-estima dos policiais de área que sentem-se orgulhosos por atuar em ocorrências críticas.

A constituição de comitês eventuais para gerenciamento de crises também denominados de **grupos *ad hoc***, ou mesmo a constituição de grupos de natureza permanente, também denominados GATE, ATAC, Força Tática ou Gabinete de Crise, apresentam vantagens e desvantagens como foi muito bem abordado em um artigo da revista Força Policial⁵.

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

- *formar grupos ad hoc para responder a cada ocorrência de situação de crise;*

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

• desenvolver uma organização mais permanente, tipo Gabinete de Crise, para responder a todas as situações de crise. Os grupos *ad hoc* muitas vezes são menos eficientes do que organizações mais permanentes de manejo de crises, porque não conseguem formar todo o relacionamento pessoal, profissional e organizacional requerido para coordenar as ações dos múltiplos órgãos que respondem a uma situação de crise. Os Gabinetes de Crise são entidades formalmente organizadas, em que cada órgão importante para a resposta à crise está representado. A autoridade e a responsabilidade estão claramente delineados num documento de planejamento. Os membros do grupo treinaram em conjunto e participaram de exercícios e, em conseqüência, cada membro entende o papel e a função que desempenha e o papel e a função dos demais membros do grupo. Frequentemente, os grupos *ad hoc* são mais eficientes do que as comissões no desenvolvimento de soluções criativas para problemas novos. Podem encarar esses problemas a partir de um ângulo “novo”, não influenciado por experiências passadas. Contudo, somente em raras ocasiões um efetivo programa de gerenciamento de crises que tenha sido adequadamente preparado para favoráveis cenários de crise encontrará problemas realmente novos, que resistam a uma solução com o uso de respostas planejadas. A estabilidade e a característica de continuidade do Gabinete de Crise como tipo de organização para o gerenciamento de crises são criticamente importantes para o desempenho consistente e eficiente em situações de crise.

Baseados nesses fatos, entende-se a existência os grupos táticos como sendo uma tropa de apoio, não só na parte operacional, mas, fundamentalmente, como um órgão gerador de doutrina e apto a colaborar na formação de novos grupos que seguramente surgirão, tanto nos batalhões da Capital como nos do interior, pois esta é a tendência atual no Brasil e em outros países.

CAPÍTULO 4 - LOCAL DA OCORRÊNCIA

Organização do local

O início de uma ocorrência com refém localizado é sempre muito problemático, uma vez que os transgressores da lei, os reféns e mesmos os primeiros policiais que estão cercando o local, estão todos com elevados níveis de tensão, faltam informações reais e sobram dados distorcidos sobre o cenário predominantemente emocional que se percebe neste primeiro momento.

A primeira conduta consiste em conter os transgressores da lei, bem como os eventuais reféns, em um local determinado, cerceando, portanto, a possibilidade de fuga e isto, por si só, trará um melhor controle da situação.

A contenção tem por objetivo, também, diminuir o espaço físico ocupado pelos transgressores da lei e pelos reféns, o que facilitará o processo de negociação e também a eventual aplicação de outras alternativas táticas.

A próxima conduta a ser adotada é o isolamento do local, estabelecendo-se o perímetro de segurança em três níveis determinados; **perímetro crítico**, **perímetro restrito** e **perímetro externo**. Tais denominações podem receber outros nomes, como por exemplo: áreas vermelha, amarela e verde; zonas A, B, e C; e outros que podem ser criados, sem a menor restrição.

O princípio do isolamento da área consiste em restringir o acesso das pessoas que tenham funções específicas em cada um dos perímetros; dessa forma entende-se por perímetro crítico, o local mais próximo dos causadores do evento, neste local só deve estar presente o grupo de negociação e o grupo tático; portanto, somente o pessoal especializado, para aplicar as alternativas táticas, é que devem permanecer no perímetro crítico.

O perímetro restrito é o local onde será instalado o posto de comando, local este, onde ficará o comitê de crise,

composto pelo gerente da crise e seu staff de assessoramento e os demais órgãos de apoio obrigatórios, como: médico, ambulância e as equipes eventuais: companhias de gás, eletricidade, água, Corpo de Bombeiros, etc...

O último perímetro, denominado externo é caracterizado pelo livre acesso de todas as pessoas, é nesse espaço que ficará o pessoal da imprensa e o pessoal especializado para cuidar da fluidez do trânsito.

Relacionamento com a imprensa

As ocorrências com reféns localizados atraem sobremaneira o interesse da imprensa. A presença maciça desses profissionais têm sido uma preocupação a mais para ser administrada pelo gerente da crise, no entanto, em uma só frase podemos sintetizar o princípio que regula o papel da imprensa, no cenário de uma ocorrência com refém localizado: **“o direito à vida das pessoas transcende o dever de informar da imprensa e o direito de saber do público”**. A interpretação desta frase deve garantir a tão proclamada liberdade de imprensa, desde que não ofereça risco ao trabalho daqueles que, por força da doutrina e da lei, têm o dever legal de atuar na solução do evento crítico.

Desnecessário se faz dissertar sobre a importância da imprensa no estado democrático de direito, não é também o objetivo deste trabalho, porém a experiência tem mostrado que, quando o gerente da crise e seu assessoramento ignoram a presença da imprensa, no local, muitas vezes negando qualquer tipo de informação, o resultado acaba não sendo muito satisfatório. É fácil entender o mecanismo, pois um repórter, quando é designado, por sua chefia, para fazer a cobertura de um evento, necessita produzir informações, se isto não acontecer de uma forma organizada, o profissional improvisará uma forma de atingir os seus objetivos e é neste momento que alguns profissionais passam a ter comportamentos, muitas vezes questionáveis sobre o aspecto ético e até mesmo sob o aspecto penal.

É comum observar repórteres, que com a força persuasiva de um microfone, uma câmera e uma luz, produzem entrevistas com policiais ou transeuntes, que muitas vezes estão totalmente alheios ao que de fato está acontecendo, e não raras vezes, tal sensacionalismo acaba por prejudicar o bom andamento da operação, dessa forma não nos parece democrático, nem inteligente, tratar a imprensa desta maneira.

Recomenda-se então designar um dos policiais, pertencente ao staff do gerente da crise, como assessor de imprensa, cabe a este policial designar um local seguro, dentro do perímetro externo, o mais próximo possível do perímetro restrito, para acomodação de todo o pessoal da imprensa e informar-lhes, que a cada 30 minutos, por exemplo, serão divulgadas informações sobre o andamento das operações policiais, isto tem gerado, na prática, resultados interessantes, pois todos ficam satisfeitos e o gerente da crise passa a ter, através do assessor de imprensa, o controle desses profissionais.

O gerente da crise

Conforme foi visto no capítulo anterior, não há dúvidas de que cabe às Polícias Militares a atribuição de preservação da ordem pública, é o que assegura a nossa lei maior.

O entendimento da expressão “preservação da ordem pública” – além de ter caráter preventivo, possui também o caráter repressivo, representado pela restauração da ordem pública, quando esta for rompida e é nesse entendimento que se enquadra perfeitamente a atuação das Polícias Militares dos Estados como órgãos responsáveis pela preservação da ordem pública, através do policiamento ostensivo e preventivo e da imediata intervenção, quando isso não estiver acontecendo, entendemos que uma crise com reféns localizados é uma atribuição específica de restabelecimento da ordem pública, portanto, missão das Polícias Militares; além disso é o policiamento ostensivo realizado, pelos

policiais militares, que primeiro, normalmente, tomam conhecimento desse tipo de evento crítico e dessa forma, enquanto assim as coisas acontecerem, recomenda-se que o gerente da crise seja o policial militar de maior graduação ou posto presente no local, cabendo a ele toda a responsabilidade pelo gerenciamento da crise, sendo ele a única autoridade do local com poder decisório. Todo o staff formado, para assessoramento, o grupo de negociadores e o tático deverão estar subordinados ao gerente da crise. Conforme já foi mencionado anteriormente é louvável o que foi feito no Estado de São Paulo quando estabeleceu que o gerente da crise é o oficial mais antigo do GATE independente do posto hierárquico. Trata-se de uma forma de valorizar o aspecto técnico e a especialidade em relação a outros aspectos não tão significativos em uma crise dessa envergadura.

CAPÍTULO 5 - AS ALTERNATIVAS TÁTICAS

Evolução histórica das alternativas táticas

As alternativas táticas, para resolução de ocorrências com reféns localizados, têm sido modificadas no decorrer dos anos.

Renato Vaz, em sua obra⁶, descreveu essa evolução:

A dinâmica do aperfeiçoamento está intimamente ligada à experiência vivenciada pelo Grupo, em situações reais de confronto. A cada experiência uma nova alternativa tática deve ser desenvolvida ou mesmo alterada por cada Grupo. Nosso levantamento levou-nos ao mais antigo processo de elaboração de um Plano Tático chamado “Três T”:

- Time
- Talk
- Tear Gás

Mais tarde a Doutrina dos “Três T” foi reformulada, passando a adotar um plano com quatro outras alternativas clássicas:

- Wait
- Tear Gás
- Sniper
- Assault

Através do acúmulo de eventos, os negociadores de reféns apontaram rápidas correções destas quatro alternativas clássicas.

Eles notaram que apenas a espera não refletia a realidade prática de uma situação de barricada com reféns, ou mesmo do trabalho de resolução dos eventos, utilizando como meio o diálogo entre o agressor e as Forças do Governo.

O refinamento do trabalho inicial levou a concepção do mais moderno jogo das alternativas conhecidas até 1989:

- Negociação
- Tear Gás
- Sniper
- Assault

6 VAZ, R.T.G. Gerenciamento de crise no contexto da Segurança Pública. Brasil 2001.

Em recentes estudos nos Estados Unidos (1995/1996) e intercâmbios com profissionais de Forças Especiais Militares e Times Táticos Policiais, foi possível analisar uma nova evolução nas alternativas táticas, resultante de desenvolvimentos tecnológicos, políticos e maior complexidade em situações de crise, onde se procura diminuir os riscos de vida para ambas as partes:

- *Negociação*
- *Agentes não-letais*
- *Sniper*
- *Assault.*

As alternativas táticas empregadas no GATE

Conforme já foi dito anteriormente, o GATE, além de ser a tropa pioneira no Brasil, servindo de molde e inspiração para vários outros grupos similares que surgiram depois, é, também, o grupo mais experiente no atendimento de ocorrências com reféns. Essa experiência é calcada no número de intervenções nas quais o GATE participou no decorrer de toda a sua história.

O GATE teve centenas de atuações, tendo algumas delas merecido destaque internacional, por exemplo, o desembarque de helicóptero na FEBEM de Franco da Rocha e a invasão com uso de explosivos na Penitenciária do Estado, por ocasião da megarrebelião ocorrida no Estado de São Paulo, pondo fim a uma rebelião e salvando a vida de mais de 1.200 reféns, entre familiares de presos e funcionários. Assim, com esse currículo, é permitido divulgar, sem receio, as quatro alternativas táticas utilizadas no GATE e, conseqüentemente, pela Polícia Militar do Estado de São Paulo, na resolução de ocorrências envolvendo reféns localizados. São elas:

- negociação;
- emprego de técnicas não-letais;
- tiro de comprometimento;
- invasão tática.

CAPÍTULO 6 - A NEGOCIAÇÃO

Generalidades

A negociação constitui, o que se costuma dizer, a **rainha** das alternativas táticas. Isso porque, na quase totalidade das ocorrências em nosso país, o transgressor da lei faz o refém de forma ocasional, ou seja, foi percebido na sua ação criminosa, teve sua fuga frustrada e, temendo o confronto com a polícia, cria a situação de refém. Note-se que age assim para preservar a sua vida e nesse fato reside a fórmula básica que qualquer policial pode aplicar para resolver uma ocorrência dessa natureza. Em outras palavras, se faz necessário demonstrar ao transgressor da lei que ele terá sua vida preservada se entregar as armas e liberar os reféns, mas será preso.

No entanto, como conseguir atingir esse objetivo dentro de um cenário de crise, envolvendo reféns localizados, com dezenas de policiais falando ao mesmo tempo, posicionando-se a bel-prazer, portando armas sem segurança, repórteres fazendo o seu trabalho intempestivamente, familiares e vizinhos em estado de desespero? Como transmitir confiança ao criminoso trazendo-o à calma necessária para que possa refletir e concluir que só lhe resta ir para a prisão?

Em essência, para resolver uma ocorrência com refém, precisamos observar alguns princípios que são: a contenção da crise, que significa cercar o local de modo que o transgressor da lei fique de uma certa forma confinado; o isolamento do local, estabelecendo-se perímetros diferenciados de concentração entre policiais, repórteres e civis de modo que na denominada área de risco – que é a área mais próxima do evento crítico – fiquem somente o negociador, o gerente da crise e o grupo tático, fazendo retornar ao trabalho todos os outros policiais que não tenham função definida no local da ocorrência. Tudo isso facilitará a ação do negociador que, aplicando as técnicas que serão exploradas posteriormente, conduzirá a ocorrência a um final o mais

satisfatório possível sob a ótica de preservação da vida, da integridade física, da dignidade de todas as pessoas e também da imagem da Força Policial e do Poder Público que devem ter credibilidade perante a sociedade, pois, como costuma dizer o Cel PM Jairo Paes de Lira, *só merecem existir em razão dela.*

Portanto, em síntese, o processo de negociação consiste em conduzir o transgressor da lei à calma, estabelecendo uma relação de confiança entre ele e o negociador de forma a convencer o transgressor de que a melhor solução é entregar-se para que lhe seja garantida a vida e a integridade física.

Como foi dito, trata-se de um processo, por isso, é da natureza de uma ocorrência com reféns durar, em geral, bastante tempo. Como uma competição de esgrima em que a disputa ocorre em uma faixa estreita, tornando-se pois necessário ter sabedoria para avançar e também retroceder, pois só uma ou outra levará o competidor à derrota.

Com grande precisão, o Maj PM Rodolfo Pacheco, citando A Arte da Guerra de Sun Tzu em sua apostila⁷, demonstrou, metaforicamente, a importância da negociação em relação ao emprego de uma alternativa tática mais agressiva:

[...] o general que vence uma batalha, fez muitos cálculos no seu templo, antes de ter travado o combate. [...] o chefe habilidoso conquista as tropas inimigas sem luta; toma as cidades sem submetê-las a cerco; derrota o reinado sem operações de campo muito extensas. Com as forças intactas disputa o domínio do Império e, com isso, sem perder um soldado, sua vitória é completa. Quando cercar um exército deixe uma saída livre. Isso não significa que permita ao inimigo fugir, o objetivo é fazê-lo acreditar que é um caminho para a segurança, evitando que lute com a coragem do desespero pois não se deve pressionar demais um inimigo desesperado.

7 PACHECO, Maj PM R. (Brigada Militar do Rio Grande do Sul). Técnicas de negociação. (Curso de controle de conflitos e situações de crise) (Apostila Técnica).

Tipos de negociação

A negociação pode ser real ou tática. Renato Vaz⁸ explica em sua obra cada uma delas:

“A Negociação Real é o processo de convencimento de rendição dos criminosos por meios pacíficos, trabalhando a Equipe de Negociação com técnicas de psicologia, barganha ou atendimento de reivindicações razoáveis.

A Negociação Tática é o processo de coleta e análise de informações para suprir as demais alternativas táticas, caso sejam necessários os seus empregos, ou mesmo para preparar o ambiente, reféns e criminosos para este emprego. Neste trabalho, deverão ser empregados recursos eletrônicos e tecnológicos diversos.

Durante a tomada da Embaixada do Japão em Lima, no Peru (1997), por guerrilheiros do grupo Tupac Amaru, microcâmeras e escutas eletrônicas foram introduzidas na residência pelo Serviço de Inteligência do Exército, a fim de identificar quem eram e onde estavam os guerrilheiros e os reféns, suprimindo a Força de Assalto de dados para o planejamento e posterior invasão da Embaixada.

Em uma ocorrência com reféns na cidade de Osasco (SP), em 1994, ao ser decidido o emprego de Sniper e Assalto, o negociador do GATE passou a manter uma negociação tática com o criminoso, fazendo-o se afastar o máximo possível da refém, permitindo um tiro de comprometimento seguro.”

Roberto Costa⁹, em sua obra, citando Dwaine Fuselier, traz uma excelente explicação da importância da negociação, da distinção entre negociação real e tática, da importância da figura do negociador atrelada às ações do grupo tático e dos objetivos da negociação tática, quando descreve:

8 VAZ, R. T.G. Gerenciamento de crise no contexto da Segurança Pública. Brasil, 2001.

9 COSTA, R.Z. A extorsão mediante sequestro no segmento bancário. São Paulo, 2000. Monografia (Curso de pós graduação lato sensu em Política e Estratégia— convênio NAIPPE-USP/ADESG). p.57-58.

[...] a negociação é quase tudo no gerenciamento de crises, dada a primazia, não deve ser confiada a qualquer um. De lá ficará encarregado um policial com treinamento específico, denominado negociador. O policial terá um papel de suma responsabilidade no processo de gerenciamento de crises, sendo muitas as atribuições. Servirá também, de intermediário entre os causadores do evento crítico e o comandante da “cena de ação” (termo utilizado pela Polícia especializada nos gerenciamentos de crise). A figura do negociador está atrelada às ações do grupo tático, dada a possibilidade de evolução crítica do evento. Se porventura houver a decisão do uso de força letal, não devem ser afastados os negociadores, mas sim utilizar todos os recursos no sentido de apoiar uma ação tática coordenada. Terá o negociador um papel tático de suma importância no curso da crise, que poderá ser desempenhado de três maneiras:

1. através da coleta de informações, durante as negociações
2. através da utilização de técnicas de negociação que otimizem a efetividade do risco de uma ação tática; e
3. pelo uso de técnicas de negociação específicas, como parte de uma ação tática coordenada.

Coleta de informações

O propósito da coleta de informações é justamente saber a condição mental dos delinquentes, do estado de espírito e da personalidade dos elementos causadores da crise. Informações sobre o verdadeiro número de bandidos e de reféns, armas, exigências, soltura dos reféns. Se o indivíduo conseguir trabalhar com a condição de refém localizado, obter dados de impressões digitais impressos nos recipientes com água, comida, remédios, aproximação do ponto crítico feita para dialogar ou fazer entrega, possibilita uma observação mais próxima e mais detalhada do interior do ponto crítico, para orientação ao grupo tático, realização de fotografias ou coleta de imagens, etc.

Técnicas de negociação para otimizar a efetividade do risco

São técnicas que o negociador utiliza com a finalidade de tornar menos arriscada a ação tática a ser porventura desencadeada pelo grupo tático, através de:

- inventar histórias de cobertura para justificar aos bandidos algum ruído ou movimento estranho causado pelo grupo tático nos preparativos;
- ganhar tempo, através de conversas prolongadas com os causadores da crise, possibilitando um melhor amadurecimento das decisões do grupo tático;
- prolongar a negociação para que evolua a Síndrome de Estocolmo (A Síndrome de Estocolmo foi descoberta em razão de um assalto a Banco, que teve lugar em Stockholm, Suécia, em 23 de agosto de 1973, durante o qual quatro reféns foram mantidos na caixa-forte por 131 horas. Depois da libertação os reféns estavam confusos e suas reações eram como se ainda estivessem sendo mantidos como reféns. É uma perturbação de ordem psicológica, detectada em inúmeras vítimas de seqüestro, algumas das quais sofreram até mesmo violências durante a permanência no cativeiro, por parte dos seus algozes, e que, inobstante isso, passaram a olhá-los com simpatia e até mesmo com amor. Explica-se esta reação pelo fato de as vítimas, por haverem se submetido a uma forte tensão emocional, vivendo momentos extremamente difíceis, imaginando a proximidade da morte, costumam apegar-se a qualquer coisa que lhe indique a possibilidade de sobrevivência, que possa ser a tábua de salvação).
- desenvolver um estreito relacionamento com os mesmos, para torná-los mais receptivos às idéias, sugestões e propostas dos responsáveis pelo gerenciamento da crise.

Técnica de negociação como parte de uma ação tática coordenada

São técnicas que o negociador pode utilizar para apoiar diretamente uma ação tática:

- conseguir o ingresso de pessoas no ponto crítico, sob o pretexto de fazer entrega, de prestar socorro médico, de realizar reparos em instalações;
- identificar o líder ou o tomador de decisões, estabelecer a localização e mantê-lo distraído numa conversa, no momento crucial do ataque;
- arranjar tarefas para ocupar os bandidos, localizando-os em posições onde representem menor ameaça aos reféns,

ou onde se tomem menos capazes de obstruir uma missão de resgate;

- fazer com que os reféns possam estar em posições de menor perigo, ou onde o socorro seja mais viável, no momento do ataque;

- possibilitar a aproximação de um veículo ou de outro objeto, que facilite a ação dos atiradores de elite;

- fazer concessões importantes aos bandidos, levando-os a acreditar estarem obtendo êxito, o que resultará numa queda natural do estado de alerta e das defesas psíquicas, para que sejam apanhados desprevenidos.

Em alguns países as Tropas Especiais não contam com negociadores em seu efetivo; a função de negociador pertence a outro órgão do corpo policial.

Ocorre que essa postura, graças ao surgimento das alternativas táticas, tem sido abandonada, dada a possibilidade de uma negociação real ter de se tornar uma negociação tática; é indispensável que o negociador conheça profundamente as outras alternativas para, de forma integrada, criar o cenário ideal para a solução da crise e isso se pode comprovar em um trecho do Manual de Gerenciamento de Crises¹⁰:

Tradicionalmente, costumava-se estereotipar a figura do negociador como a de alguém que simplesmente se utilizava de todos os meios suasórios ao seu alcance para conseguir a rendição dos elementos causadores da crise.

Quando esse objetivo não era atingido, a tarefa do negociador estava encerrada e a solução da crise ficaria a cargo do grupo tático (“SWAT”). Era como se as negociações e o grupo tático tivessem duas missões distintas e excludentes entre si. Estudos realizados pela “Special Operations and Research Unit” da Academia Nacional do FBI mostram que essa concepção revelou-se errônea, porquanto os dois grupos têm, de fato, a mesma missão, isto é, resgatar pessoas tomadas como reféns, e que tal missão permanece a mesma ao longo de todo o evento crítico.

10 MANUAL DE GERENCIAMENTO DE CRISES. Academia Nacional de Polícia, Ministério da Justiça, Departamento da Polícia Federal.

De sorte que, se porventura houver a decisão de uso de força letal, não é o caso dos negociadores serem afastados, mas de utilizarem todos os seus recursos no sentido de apoiar uma ação tática coordenada.

Em outras palavras, o negociador (ou negociadores) tem um papel tático de suma importância no curso da crise.

Para tanto, o negociador, além do conhecimento técnico, precisa possuir algumas qualidades pessoais, e o Manual de Gerenciamento de Crises oferece uma excelente contribuição, citando, em um trecho muito preciso, a respeitabilidade, a confiança e a comunicabilidade.

Um negociador que não inspira respeito e confiança nos seus pares e nos causadores do evento crítico não tem a mínima possibilidade de bom êxito. Daí resulta um dos grandes axiomas da negociação que é o de que “negociador confiável torna a negociação viável”.

O mesmo acontece com a comunicabilidade.

Como esperar bons resultados de um negociador que não tenha qualidades semiológicas suficientemente desenvolvidas para se comunicar com desenvoltura, sob pressão, com pessoas perigosas, em momentos de crise?

Seja como for, o que importa ficar bem claro é que o negociador seja um policial dotado de certas características — inatas ou adquiridas através de treinamento — que possibilitem conduzir a negociação aos fins colimados pela doutrina e pelos responsáveis pelo gerenciamento da crise. Durante muito tempo se discutiu se a função do negociador poderia ser desempenhada por pessoa que não fosse policial. O uso de negociadores não-policiais é uma experiência por que já passaram quase todas as organizações policiais, especialmente quando, historicamente, as primeiras crises necessitaram da intervenção de alguém para servir de intermediário ou interlocutor entre os causadores dos eventos críticos e as autoridades policiais.

Pode-se até afirmar, e com certa segurança, que os primeiros negociadores foram, historicamente, não-policiais.

E essa realidade teve suas razões de ser.

Eclodindo uma crise, os bandidos se viam diante de uma polícia, que, devido ao seu despreparo doutrinário, pretendia solucionar o evento através da cega aplicação da lei, com a rendição incondicional dos infratores. Nessas condições, fazia-se necessária a intervenção de alguém, alheio aos quadros policiais, que pudesse servir de mediador, possibilitando assim que o evento fosse solucionado através de concessões mútuas.

Essa é, com toda certeza, a conjuntura ainda hoje vivida pela maioria das organizações policiais brasileiras, as quais, à míngua de uma doutrina e de um preparo adequado para enfrentar crises, socorrem-se do amadorismo e da improvisação para solucionar o problema, valendo-se de quaisquer meios ao seu alcance, inclusive de negociadores improvisados. Tal concepção, contudo, é superada e perigosa.

Hoje, com a experiência pregressa de casos e mais casos em todo o mundo, pode-se dizer com a certeza que a utilização de negociadores não-policiais é uma opção de alto risco.

DWAYNE FUSELIER é peremptório ao dizer que “essas pessoas, em virtude de geralmente não terem sido treinadas para a negociação, tenderão, provavelmente, devido ao “stress” causado pela situação, a se apegar aos seus modos e maneiras de falar, ao dialogarem com os bandidos.

Sendo assim, de acordo com aquele autor, os religiosos tenderão a se manter excessivamente moralistas ou teológicos, os advogados sentirão dificuldade em decidir por qual dos lados estariam atuando, e até mesmo os profissionais de psiquiatria ou psicologia, se não tiverem um treinamento prévio a respeito de gerenciamento de crises, em pouco ou nada poderão contribuir, porquanto estão acostumados a serem procurados por pessoas que vão lhes pedir auxílio, e nunca por pessoas que resistam a esse auxílio.

Outro tipo de negociador não-policial de que freqüentemente se valem os responsáveis pelo gerenciamento de crises são os familiares de algum dos bandidos.

A crônica policial tem registrado que essa prática tem conseqüências muitas vezes desastrosas.

Já houve casos verdadeiramente folclóricos em que o cônjuge, o pai ou a mãe de algum causador de evento crítico se ofereceu para servir de negociador, com a melhor das

intenções, e tão logo se estabeleceu o contato entre aquelas pessoas e o elemento causador da crise, este reagiu da forma mais agressiva possível, argumentando que ele se encontrava naquela situação justamente devido àquele cônjuge, àquele pai ou àquele mãe e que não admitia que a polícia voltasse a utilizá-los como negociadores, por considerar aquilo chantagem emocional.

Aconteceu também um caso, nos EUA, em que o irmão de um sequestrador se ofereceu para atuar como negociador, garantindo que tinha ascendência e autoridade sobre o infrator. Obtido o consentimento do comandante da cena de ação para a realização do contato entre os dois irmãos, o negociador tão logo viu o outro disse: “Puxa, mano! Acabamos de ver você pela televisão, lá em casa. Vá em frente, firme, pois estamos todos torcendo por você”.

Não é preciso ser muito perspicaz para perceber o quanto tal afirmativa não deve ter influído no ânimo do infrator, dando-lhe um respaldo psicológico, que, àquela altura dos acontecimentos, era inteiramente pernicioso para os objetivos da polícia.

O grande argumento contra a utilização de negociadores não-policiais não é tanto a sua falta de preparo, mas a total inexistência de compromisso entre eles e a polícia. Quem pode garantir que, nos contatos realizados com os bandidos, o negociador não-policial vá se manter fiel às orientações e propostas emanadas do comandante da cena de ação?

Mesmo que tal pessoa tenha interesse na solução do evento (um juiz ou um promotor de justiça, por exemplo), quem pode garantir que ela aceitará as diretrizes da polícia, principalmente se, na fase de planejamento específico, estiver se esboçando uma solução com emprego de força letal?

E no caso de se decidir pelo uso de força letal, como se esperar que uma pessoa sem treinamento específico possa exercer um papel tático na negociação?

Finalmente, se for empregada a força letal, como ficará a responsabilidade civil do Estado, se o negociador não-policial vier a se ferir, ou mesmo a perder a vida?

Dentro dessa ordem de ideias, a doutrina do gerenciamento de crises considera inteiramente condenável o emprego de negociadores não policiais.

Psicólogos, psiquiatras e até outros expertos em ciências comportamentais podem e devem ser bem-vindos ao local da crise, mas a sua atuação se deve limitar tão-somente à prestação de assessoria ao comandante da cena de ação e aos negociadores policiais.

O Agente Especial do FBI, DWAYNE FUSELIER, antes citado, é categórico ao afirmar que “a menos que haja razões específicas em contrário, os negociadores devem ser recrutados entre policiais com treinamento apropriado, assessorados por consultores profissionais em psicologia, se necessário”.

A experiência tem demonstrado que o comandante da cena de ação nunca é um bom negociador porque o negociador não pode ter poder de decisão. Se isso acontecer, os elementos causadores da crise logo perceberão esse detalhe e passarão a interpretá-lo diretamente, instando-o a que atenda imediatamente essa ou aquela exigência, eliminando assim as possibilidades de procrastinação, tão necessárias para se ganhar tempo no curso de uma crise.

Por outro lado, ao se tornar negociador, o comandante da cena de ação, além de desviar os seus esforços e a sua concentração mental de inúmeros outros assuntos importantes que envolvem a sua missão de gerenciar a crise, tornar-se-á um negociador insuscetível de ser julgado no seu desempenho, pois a tarefa de avaliar e — se for o caso — substituir o negociador cabe ao próprio comandante da cena de ação, e se este é o negociador, quem o irá avaliar?

Estrutura e logística básica para uma equipe de negociadores

A função de negociador, além das habilidades inatas e do conhecimento técnico, exige grande concentração no transcorrer de uma ocorrência com reféns localizados.

Conforme já foi dito, é da natureza de uma ocorrência com reféns, negociações longas, tensas e, conseqüentemente, desgastantes. Além do cansaço físico pode ocorrer o cansaço mental e, assim, a redução do desempenho do negociador. Dessa forma, é fundamental que o negociador não atue sozinho, mas junto a uma equipe. Um dos modelos de estrutura

bastante adequado para a nossa realidade é o oferecido na apostila do FBI sobre negociações em situações de crise.

- Negociador principal
 - a) falar com o sujeito;
 - b) adquirir informações.

- Negociador secundário
 - a) escutar as negociações;
 - b) anotar dados da negociação;
 - c) sugerir pontos de abordagem de conversação para o negociador principal;
 - d) proporcionar apoio moral ao negociador principal;
 - e) estar disposto e apto para substituir o negociador principal.

- Auxiliar de informação e logística
 - a) anotar e investigar informações oportunas;
 - b) gerenciar os recursos materiais para fotografar, filmar e dotar o negociador de materiais durante a negociação;
 - c) logística: caneta e papel, gravadores, filmadoras e microcâmeras, megafone, lanternas, coletes balísticos e roupa para mau tempo.

Regras de negociação

A obra *Confronting the terrorist hostage taker*¹¹, de Dwayne Fuselier e Gary W. Noesner, aponta, de forma muito interessante, 15 regras básicas que devem ser observadas por todo negociador e que ratificam muitas das condutas já citadas em capítulos anteriores.

Essas regras básicas, de caráter eminentemente empírico e tradicionalmente observadas pelas principais organizações policiais do mundo no desempenho de missões de negociação, são as citadas a seguir:

11 FUSELIER, G.D. & NOESNER G.W. *Confronting the terrorist hostage taker*. Washington, DC, 1990. p.6-11.

1 - Estabilize e contenha a situação

O negociador tem um papel decisivo na estabilização do evento crítico, devendo empenhar-se no arrefecimento do ânimo dos bandidos, procurando lhes dar a sensação psicológica de que têm o controle da situação. Isso evita violências desnecessárias contra os reféns, quase sempre causadas pela falta de domínio da situação experimentada pelos bandidos nos primeiros momentos da crise.

2 - Escolha a ocasião correta para fazer contato

A crônica policial registra casos de negociadores apressados, que foram recebidos a tiros pelos causadores do evento crítico. Por isso, deve-se aguardar o momento próprio para o início das negociações, quase sempre resultado de uma iniciativa dos próprios bandidos.

3 - Procure ganhar tempo

Aliás, esse é também um dos objetivos da negociação. Quanto mais prolongada for uma crise, mais amadurecido ficará o processo decisório, evitando-se soluções precipitadas e que representam perigo para os reféns, por outro lado, jamais se deve cair na armadilha de manter uma negociação cujo gráfico esteja despencando e dando sinais claros do encaminhamento para uma tragédia. Esses sinais também são denominados como indicadores de violência e se evidenciam com ameaças, agressões, disparo de arma e outros da mesma natureza.

Nestes casos, deve-se contemplar a aplicação das outras alternativas, a fim de respeitar o que se denomina “hierarquia das vidas”. Em uma crise com refém, a primeira vida a ser preservada é a do policial, que embora tenha o risco permanente pela sua própria atividade, não criou aquela situação e ali está para resolvê-la dentro de uma razoabilidade moral e legal. A segunda vida a ser preservada é a do refém que é vítima de uma situação causada absolutamente contra a sua vontade e a terceira vida a ser preservada é a do criminoso.

O objetivo maior é resolver a crise com policiais, refém e criminoso sãos e salvos, entretanto se alguém tem que sair em desvantagem é o criminoso que deu causa a tudo aquilo.

4 - Aprenda a ouvir

Um bom negociador é um bom ouvinte.

É muito mais importante deixar o transgressor falar, porque isso não somente ajuda a reduzir seu estado de ansiedade, como o propicia a revelar fatos e dados que podem ser preciosos elementos de informação.

Além disso, enquanto o indivíduo fala, o negociador está ganhando tempo e evitando que o bandido fique fazendo coisas indesejáveis, como molestar os reféns.

5 - Não ofereça nada ao transgressor

Embora possa parecer um gesto de boa vontade, isso prejudica as negociações, pois coloca as autoridades numa situação psicológica de inferioridade perante o transgressor, dando-lhe a falsa impressão de que elas estão dispostas a ceder a tudo para que ele solte os reféns.

Nessa recomendação está, evidentemente, subentendida a prodigalidade no atendimento de qualquer exigência. Assim, por exemplo, se o transgressor pede um maço de cigarros, não se deve entregar-lhe logo um pacote com dez maços. Se pede um pouco d'água para beber, não se vai entregando-lhe, de cara, um garrafão cheio, com cinco ou dez litros. Essa tática é muito importante porque cada aproximação do ponto crítico corresponde a uma oportunidade de levantamento da situação existente no seu interior.

É importante ressaltar que o negociador nas crises policiais não pode ter poder de decisão e isso tem que ser levado ainda mais a sério quando a negociação é no sistema "cara a cara" (quando há contato visual entre o negociador e o tomador de reféns). Tal estratégia serve para preservar o negociador que deverá deixar claro que os aspectos que estão sendo negociados sempre serão submetidos a um

responsável pela operação a quem ele se reporta (gerente da crise). Essa uma maneira consagrada para preservar o negociador sobretudo no início das operações quando os ânimos estão muito exaltados.

6 - Evite dirigir sua atenção às vítimas com muita frequência e não as chame de reféns

Ao dirigir, com muita frequência, sua atenção para as vítimas, o negociador poderá fazer com que os causadores da crise acreditem ter mais poder em mãos do que realmente o têm. Nessas condições, a palavra reféns deve ser considerada como um tabu e, ao se referir àquelas pessoas, nas conversações com os causadores da crise, o negociador deve utilizar expressões eufêmicas: *as pessoas que estão com você, os funcionários do banco, os homens e mulheres que estão aí etc.*

7 - Seja tão honesto quanto possível e evite truques

A confiança mútua entre os causadores da crise e o negociador é fundamental para o êxito da negociação. Para que essa confiança se estabeleça, o negociador deve, desde os primeiros contatos com o transgressor, estabelecer um clima de harmonia e sinceridade entre ambos.

Se, porventura, o infrator desconfiar que o negociador está mentindo ou procurando enganá-lo, as negociações se tornarão praticamente inviáveis, havendo, com isso, um aumento de risco para os reféns, que poderão sofrer represálias dos transgressores, que, agindo dessa maneira, procurarão mostrar que *não estão ali para brincadeiras*. Se o negociador cair no descrédito dos bandidos, deve ser substituído em definitivo.

8 - Procure evitar a palavra não

Por mais absurda ou exagerada que seja uma exigência do elemento causador da crise, o negociador deve evitar responder *não*. Essa resposta seca e direta pode provocar uma reação violenta do indivíduo.

Essa regra, contudo, não significa que o negociador vá dizer sim. Negociar não é capitular. O negociador pode perfeitamente responder que entendeu e anotou a exigência e que irá repassá-la aos responsáveis.

Essa tática demonstrará a boa vontade do negociador, que poderá até ser visto pelos bandidos como seu intercessor junto às demais autoridades.

9 - Procure evitar a linguagem negativa

A linguagem tem por objetivo a comunicação entre os seres humanos, portanto, quanto mais precisa for, melhor será o resultado de nossa comunicação. O que é a palavra **não**? Uma abstração. O *não*, por si só, não diz nada, logo o cérebro se fixa no que vem depois do *não*. O uso de uma linguagem negativa provoca o comportamento que se quer evitar. O foco de uma campanha deve estar no objetivo a ser alcançado e colocado em linguagem afirmativa.

“Nunca, evite e outras negativas, têm o mesmo efeito de não.

Alguns exemplos para a ação:

Em vez de:	USE:
Não pense em...	Pense em...
Não se preocupe.	Fique tranqüilo.
Não entre em pânico.	Fique calmo.
Não se aborreça.	Esqueça, deixe passar.
Não quero perder tempo.	Quero aproveitar bem o tempo.
Não quero me atrasar.	Quero chegar no horário.
É proibida a entrada...	Só é permitida a entrada...

10 - Procure abrandar as exigências

Esse é outro objetivo básico da negociação.

Se o causador da crise exigisse mundos e fundos e fosse atendido na hora, não haveria necessidade de negociação nem de gerenciamento de crises. A negociação existe para, entre

outras coisas, tornar as exigências razoáveis. O abrandamento das exigências pode ser paulatino, a começar pelo prazo.

Assim, algo que é exigido para o prazo de uma hora, pode ser prometido para duas ou três horas, sob a alegação de uma dificuldade qualquer. Lembre-se de que os infratores estão isolados do mundo e, por essa razão, não têm condições de avaliar se o argumento ou pretexto alegados para a demora tem ou não fundamento.

11 - Nunca estabeleça um prazo final e procure não aceitar um

O negociador não deve prometer que as exigências ou pedidos serão atendidos dentro de determinado limite de tempo. Por exemplo: que a garrafa d'água gelada será entregue dentro de dez minutos.

Essa fixação de prazo oferece duas desvantagens:

a) A primeira é que se, por qualquer razão, o prazo não vier a ser atendido, isso poderá causar desconfiança do infrator na palavra do negociador.

b) A segunda é que, ao estabelecer ou aceitar um prazo final, o negociador pode comprometer um dos objetivos da negociação que é **ganhar tempo**.

12 - Não faça sugestões alternativas

Se determinada exigência não for possível de ser atendida, o negociador não deve fazer uma sugestão alternativa, salvo se ela tiver a anuência do comandante da cena de ação.

Tal cautela evita que o transgressor tenha uma imagem do negociador como alguém inteiramente impotente ou irresponsável. Quem oferece alternativas é porque tem condições de atendê-las.

13 - Não envolva não-policiais no processo de negociação

A negociação, como integrante do processo de gerenciamento de crises, é assunto policial, não sendo recomendável a interferência de terceiros.

14 - Não permita qualquer troca de reféns, principalmente não troque um negociador por refém

Trata-se de uma das três recomendações doutrinárias acerca da negociação. A troca de reféns em nada contribui para a solução definitiva do evento crítico, acarretando sérios questionamentos de ordem legal, além de proporcionar um aumento da tensão no interior do ponto crítico, devido à quebra da proteção psicológica conferida pela chamada *Síndrome de Estocolmo*.

15 - Evite negociar cara a cara

É um risco que deve ser evitado, pois, além de não trazer nenhum benefício prático à negociação, expõe o negociador que, durante os contatos com os causadores da crise, não deve portar a arma ostensivamente.

Os transgressores podem perfeitamente querer correr o risco de capturar o negociador para ter um trunfo mais valioso nas suas negociações com a polícia.

Assim sendo, é sempre aconselhável manter uma distância suficientemente segura nos contatos com os infratores. O negociador não deve nunca ultrapassar essa marca do *pênalti*, principalmente se estiver posicionado num mesmo plano de terreno que os infratores ou não houver qualquer obstáculo físico que o separe deles.

Além das regras já citadas, outras informações importantes sobre essa alternativa tática são apresentadas a seguir. Foram traduzidas com base no *Guia de Apontamentos de Negociações de Crises com Reféns*, produzido pela Seção de Operações Especiais da Academia del Negociato Federal de Investigaciones do FBI – Quantico, Virginia, março de 1992.

Sinais que indicam o progresso das negociações:

Conteúdo das conversações do transgressor da lei

- a) linguagem violenta e ameaçadora mudada para a linguagem não violenta e não ameaçadora;
- b) o transgressor divulga dados pessoais;
- c) o conteúdo da conversação muda de emocional para racional;
- d) disposição para falar de temas não relacionados com a ocorrência.

Qualidade da comunicação do transgressor

- a) volume de voz mais baixo;
- b) fala lenta;
- c) falas mais extensas;
- d) mais disposição ou desvio para se comunicar com as autoridades.

Outros sinais

- a) diminuição das ações violentas;
- b) libertação de reféns;
- c) vencem-se prazos fixados sem nenhum incidente;
- d) cria-se simpatia entre o negociador e o transgressor;
- e) há mais disposição de aceitar o acordo sugerido pelo negociador.

Negociação cara a cara

- (a) estude as vantagens e os riscos;
- (b) obtenha promessa de segurança do negociador;
- (c) deixe sempre uma via de escape;
- (d) esteja ciente do espaço entre você e o transgressor;
- (e) mantenha a proteção adequada;
- (f) examine sua própria tensão nervosa;
- (g) evite, quando suspeitar, a presença de artefatos explosivos.

Palavras e expressões problemáticas

O negociador deve ficar atento ao que fala, pois qualquer palavra ou frase pode ocasionar uma reação emocional. Deverá ser investigada a razão de qualquer reação emocional cuja causa não seja evidente.

Exemplos: negociador de reféns, matar, refém, disparar, render-se, crime, dar-se por vencido, sentenciar o transgressor, SWAT ou equipe tática, morto, prisão ou cárcere, terminar ou encerrar, fiz o mais que pude etc.

Recorde-se que, embora tenha cometido um erro verbal, pode voltar a negociar, mas é mais difícil negociar depois de um erro estratégico.

Quando o transgressor não responde

Razões pelas quais o transgressor não responde:

Não pode ouvir ou entender o negociador.

Tem problemas mentais ou físicos.

- a) deficiente mental;
 - b) uso de drogas ou bebidas alcoólicas;
 - c) doenças, feridas ou lesões.
- Está tentando evitar que o descubram e o prendam.
Tem tendências suicidas.

Sugestões de como negociar quando o transgressor não responde.

- a) continuar falando até obter resposta;
- b) deve-se utilizar linguagem tranqüila e não ameaçadora;
- c) deve sugerir ao transgressor a maneira de responder;
- d) proceder a abertura de porta ou entrando no local através da equipe tática, de forma lenta e progressiva, avisando logo o movimento ao transgressor da lei, procurando não assustá-lo.

Quando se deve pedir uma interrupção

- a) para repassar o que ouviu e assimilou;
- b) para pensar em novas perguntas;
- c) para explorar novas alternativas;
- d) para preparar uma linguagem mais convincente;
- e) para repassar estratégias e táticas;
- f) para discutir possíveis concessões;
- g) para decidir como responder a novas exigências ou novos acontecimentos;
- h) para consultar peritos, comandos e pessoal tático;
- i) para examinar as normas ou leis;
- j) para analisar qualquer mudança de exigência, conduta ou atitude do transgressor;

Erros comuns cometidos por grupos de negociação

Operacionais

- a) falta de comunicação entre o grupo de negociação e o grupo tático;
- b) falta de confiança entre o grupo de negociação e o grupo tático;
- c) deficiência na obtenção de informação e divulgação;
- d) permitir que o negociador principal procure uma negociação cara a cara;
- e) permitir que o apoio psicológico se transforme em negociador principal.

Adestramento

- a) normas de seleção e procedimentos inadequados;
- b) não há negociador suficientemente treinado;
- c) não treinar todos os membros da equipe;
- d) falta de treinamento contínuo e atualizado.

Gerência

- a) o gerente da crise não possui treinamento adequado para o manejo da crise;
- b) o gerente teme “perder o controle” da ocorrência para os negociadores ou grupo tático;

- c) intervenção excessiva (participação direta nas negociações);
- d) restringe a ação do grupo de negociação de maneira inadequada, porque desconhece o procedimento;
- e) não confia no grupo de negociadores ou no grupo tático, porque não tem conhecimento dos métodos.

Tempo em geral:

- a) aumenta as necessidades básicas do ser humano;
- b) reduz a tensão e a ansiedade;
- c) aumenta a racionalidade;
- d) permite que se forme a Síndrome de Estocolmo (já citada);
- e) permite a tomada de melhores decisões;
- f) permite maior integração entre o negociador e o transgressor;
- g) reduzem-se as expectativas do transgressor.

Suicídio

Há indícios quando:

- a) o transgressor pede para ser morto;
- b) o transgressor fixa um prazo para sua morte;
- c) o transgressor acaba de matar um ente querido;
- d) o transgressor faz um testamento verbal;
- e) o transgressor tem um plano complicado para sua própria morte;
- f) o transgressor não exige nada para sua fuga;
- g) há casos de violência em seus antecedentes criminais;
- h) o transgressor se sente desamparado e sem esperanças;
- i) o transgressor passou por grandes dificuldades recentemente.

Deve-se atuar com muito cuidado, pois é possível que o transgressor mate algum refém para que a polícia o

mate. Fenômeno conhecido como “suicide by cop” (suicídio praticado pela polícia).

Este tipo de situação acontece quando o indivíduo, embora tenha o desejo de tirar a própria vida, não reúne as condições para consumir o ato e por isso cria uma situação de modo a provocar a polícia a fazer uso de força letal.

Intervenção em suicídio

- a) cada pessoa tem responsabilidade final sobre sua própria vida;
- b) todas as situações de suicídio são voláteis;
- c) todas as ameaças de suicídio são sérias;
- d) nenhum grupo social é imune ao suicídio;
- e) não se pode penetrar na cabeça de uma pessoa com idéia suicida;
- f) as pessoas com tendências suicidas têm alguma ambivalência;
- g) a razão não interfere em quem quer se matar;
- h) a empatia é a base inalterável pela qual se devem utilizar as técnicas para evitar o suicídio.

A intervenção em suicídios pelo negociador de reféns.

- a) é comum os negociadores de reféns serem solicitados para intervenção em situação de suicídio;
- b) são poucas as situações de reféns que se convertem em situação de suicídio;
- c) a intervenção em suicídio pode ser mais difícil que a negociação de reféns;
- d) o impacto do negociador quando perde uma situação de suicídio pode ser severo;
- e) o suicídio é um elemento em potencial em praticamente todas as situações com reféns.

Mitos que geralmente se usam com pessoas suicidas

- a) as pessoas que falam em se matar quase nunca o fazem;

- b) a tendência suicida é herdada e se transmite de geração a geração;
- c) as pessoas com tendências suicidas só querem morrer e pensam que não podem mudar de vida;
- d) as pessoas com tendências suicidas sofrem de deficiência mental;
- e) se alguém tem intenção de se matar, sempre contemplará o suicídio;
- f) se perguntar a alguém sobre sua intenção de suicidar-se estará incentivando-o a cometê-lo;
- g) o suicídio é mais comum nas classes sociais mais pobres;
- h) a pessoa com tendência suicida quase nunca busca atendimento médico;
- i) os profissionais não se suicidam;
- j) quando a depressão desaparece, não existe nenhum perigo de suicídio;
- k) o suicídio é uma atividade espontânea que ocorre sem advertência.

Causas das chamadas telefônicas de indivíduos suicidas

- a) o temor de morrer só;
- b) uma forma de manipulação e controle;
- c) querer que alguém saiba.

Porque as pessoas se suicidam:

Razões principais

- a) desespero;
- b) desamparo.

Situações anteriores ao suicídio

- a) perda súbita;
- b) isolamento social;
- c) solidão profunda;
- d) enfermidade e dor;
- e) mudança social;

- f) sentir-se um peso para os outros;
- g) expectativas não realizadas.

Indícios de suicídio referente às situações

- a) não posso submeter minha família a todo sofrimento e gasto desses últimos meses;
- b) o médico disse que não há tratamento para isso;
- c) não sei como me meti neste apuro, não há forma de sair disso;
- d) já me submeti a todos os tipos de tratamento anti-drogas, não há onde me socorrer;
- e) nunca pensei que me descobririam. Não posso ver ninguém depois disso;
- f) nada vai melhorar;
- g) cuide de meus filhos;
- h) nada funciona para mim.
- i) já não posso fazer as coisas que podia fazer antes;
- j) quisera entrar num buraco e nunca mais sair;
- k) às vezes penso que seria melhor se estivesse morto;
- l) esse é um problema que nunca terei de me preocupar novamente;
- m) quero sair disso;
- n) estou cansado de tentar;
- o) não tenho razão para viver;
- p) de todo modo, o médico disse que é só uma questão de tempo;
- q) todos os meus entes queridos se foram.

Indícios de suicídio referente às relações

- a) ele(a) ficará melhor sem mim;
- b) ele(a) lembrará quando me encontrarem;
- c) ele(a) se lamentará quando se inteirar do que fiz;
- d) quero ver sua cara quando me encontrar morto(a);
- e) minha mãe está muito desgostosa comigo, porque não quero nada com ela agora. Ela crê que fez algo ruim, mas isso só faz a coisa ser mais fácil;

- f) ele(a) merece o que vou fazer;
- g) nunca fui suficientemente bom(a) para ele(a), será melhor assim;
- h) tudo vai estar bem quando meu(minha) esposo(a) me encontrar;
- i) vou fazê-lo(a) sofrer como eu sofri;
- j) meus filhos não precisam de mim, eles estarão bem.

Indícios de suicídio referente ao tempo

- a) depois disto já não importará;
- b) já não importa;
- c) não posso seguir assim;
- d) só o(a) chamei para me despedir;
- e) você será a última pessoa que saberá de mim;
- f) esse é um problema que estou resolvendo agora;
- g) a única coisa que quero é dormir para sempre;
- h) de qualquer modo, não vou estar aqui por muito mais tempo;
- i) vou-me;
- j) está decidido: a hora — é o momento de fazê-lo;
- k) já não suporto mais isso;
- l) amanhã não haverá um amanhã;
- m) esse foi um problema, um grande problema mas já não pode aborrecer-me;
- n) fale com minha família quando tudo estiver pronto;
- o) há meses tenho muitos problemas, tomei muitos medicamentos, mas não pude fazer direito;
- p) você mal pode ajudar-me agora. Nada pode ajudar-me;
- q) minha irmã se matou há exatamente um ano;
- r) não haverá nenhum problema amanhã;
- s) já não tenho de me preocupar com isso;
- t) não saberá nada mais de mim;
- u) não posso continuar vivendo assim, nenhum dia mais.

Técnicas eficazes para a intervenção em crise com suicida

- a) explore os sentimentos da pessoa continuamente;
- b) faça com que a pessoa expresse seus sentimentos;
- c) deixe que a pessoa dirija sua ira para você;
- d) enfoque a causa dos sentimentos suicidas;
- e) fale abertamente sobre a irrevogabilidade da morte;
- f) enfoque a situação específica por que a pessoa quer se matar;
- g) faça com que a pessoa descreva como será o suicídio;
- h) explore o que é significativo para a pessoa;
- i) ganhe tempo;
- j) ponha a ação na devida perspectiva;
- k) enfatize que o suicídio é apenas uma das muitas alternativas;
- l) expresse sua preocupação pessoal e empatia.

Qualidade do negociador

- a) não emita opiniões;
- b) não analise;
- c) evite sermão;
- d) evite dar importância;
- e) evite ser moralista;
- f) evite dar conselhos.

CAPÍTULO 7 - O EMPREGO DE TÉCNICAS NÃO-LETAIS

Generalidades

Doutrinariamente essa alternativa tática é conhecida como Agentes não-letais. Entretanto, a experiência tem mostrado que os agentes tidos como não-letais, se mal empregados, podem gerar a letalidade ou não produzir o efeito desejado. Como exemplo, pode-se citar o cartucho plástico calibre 12, padrão AM403, constituído de um projétil cilíndrico de borracha (elastômero) que, se utilizado a uma distância inferior a 20 metros, pode produzir ferimentos graves ou até mesmo letais. No entanto, se o mesmo projétil for utilizado a uma distância muito superior a 30 metros não produzirá as fortes dores que se deseja produzir para alcançar a intimidação psicológica e o efeito dissuasivo.

É muito comum, quando se fala em emprego de técnicas não-letais, lembrar da classificação das armas que, de acordo com o Manual Técnico de Escola de Soldados de Pirituba¹², se divide em:

a) Brancas – aquelas caracterizadas pela cor do aço de que foram fabricadas, sendo de corte e perfurantes. Para tais características, os instrumentos são afiados, o que deixa o metal mais claro. Exemplos: faca, baioneta, canivete etc.

b) De fogo – são aquelas que se caracterizam pela utilização dos gases resultantes de combustão da pólvora. Os ferimentos provocados são do tipo perfurante e contundente. Exemplos: revólver, carabina etc.

c) Especiais – são aquelas que não se enquadram nas especificações anteriores, mas que não deixam de ser ofensivas ou defensivas. Exemplos: armas de gás, cassetete, elétricas etc.

12 ASSUMPCÃO, E. Manual Técnico. São Paulo. Imprensa Oficial do Estado, 1999. p.509.

O Cap PM Salvador Loureiro Júnior, em sua obra, retrata de forma interessante, o surgimento das armas especiais: o uso de armas especiais teve início quando da ocorrência dos primeiros conflitos havidos entre os povos, e sua utilização, seja em teatro de guerra ou operações de controle de distúrbios civis, sempre objetivou uma diminuição na ocorrência de contatos pessoais entre os participantes do litígio. Tem-se notícia do uso de substâncias químicas desde os tempos mais remotos da civilização humana. Joseph Sayegh, em *Spray Pimenta: Aspectos Farmacológicos e Toxicológicos de sua Utilização*¹³, alinhava:

Durante a Guerra do Peloponeso (431— 404 A.C.) gases sufocantes advindos da queima do enxofre foram utilizados pelos espartanos contra os soldados atenienses.

Na Idade Média, surgiu uma das mais famosas armas químicas, conhecida como fogo grego. Tal arma foi usada pelos bizantinos contra os sarracenos no cerco de Constantinopla, em 673 D.C. Uma das características interessantes desta arma é que a água não apagava o fogo.

Possivelmente tratava-se de uma mistura de breu, piche, enxofre, nafta e cal, finamente divididas. Em contato com a água, o calor da hidratação do cal provocaria a ignição dos vapores combustíveis. Contudo, a composição do fogo grego ainda é motivo de controvérsias, acreditando alguns historiadores que se tratava de uma mistura de salitre, piche e enxofre.

No novo mundo, existem vários relatos dos índios das três Américas utilizarem em combate a queima de vegetais que desprendiam fumaças ou odores sufocantes.

Na Guerra Civil Americana (1861—1865), o governo cogitou do uso do gás cloro (CL₂) contra os revoltosos, com o intuito de removê-los das eficientes trincheiras desenvolvidas pelas tropas confederadas.

[...]

13 SAYEGH, E.J. *Spray Pimenta: Aspectos Farmacológicos e Toxicológicos de sua Utilização*. São Paulo, 1999. Monografia (Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, CAO - 1). p.14.

A história da utilização de armas químicas começou de fato durante a 1ª Guerra Mundial (1914—1918), com a morte de mais de 100.000 pessoas entre civis e militares. Após a 1ª Guerra, novos usos dos gases atingiria a Etiópia durante o seu conflito com a Itália. Durante a guerra entre Japão e China (1938), os japoneses usaram ivermectina junto com agentes biológicos, disseminando a peste bubônica. Na guerra da Coreia, em 1951, os EUA foram acusados de usar agentes asfixiantes despejados por bombardeios B-29. O fato não foi comprovado pela ONU.

Verifica-se, portanto, que a utilização de armas especiais, no início de sua evolução, teve aplicação comprovadamente letal e resumia-se basicamente em armas químicas. Consubstancia-se ainda que sua aplicação era indiscriminada, atingindo não só pessoas ligadas diretamente ao conflito, mas também pessoas comuns, ou seja, a população civil.

Em virtude da forma indiscriminada que essas armas foram utilizadas, podemos ter uma pequena idéia dos resultados por elas causados por meio de Lee, Fiely e McGowan em *Armas não-letais: tecnologias, potencial, aspectos legais e políticos*:¹⁴

O final do século dezenove assistiu ao desenvolvimento de armas químicas em significativa escala. Armas químicas foram usadas freqüentemente durante a Primeira Grande Guerra, sob forma de compostos tóxicos tais como o Cloro, o fosfogênio e os gases de mostarda. O fosfogênio tem efeito lento sobre a vítima. A pessoa terá crescente dificuldade de respirar, à medida em que o tecido dos pulmões vai sendo destruído e preenchido por secreções corporais. A morte, que chega lentamente, ocorre por asfixia. Como a morte vinha lentamente, os pulmões comprometidos da vítima sofriam infecções bacteriológicas que se tornariam a real causa da morte. Gases sulfúricos de mostarda também destroem os tecidos. Se entram em contato com a pele ela é destruída. Se inalados, o revestimento dos pulmões é destruído.

14 LEE, J.W.; FIELY, D.P.; MCGOWAN, M.T. *Armas não letais: Tecnologia potencial, aspectos legais e políticos*. Site: <http://www.cdsar.af.mil/apj-p/autores.html>.

A utilização de armas químicas tinha comprovadamente o intuito de exterminar as pessoas envolvidas no teatro de operação. Essa política de guerra ainda não sofria pressões, pois, naquele período, não existiam organismos de proteção às garantias individuais e a mídia não possuía ainda o poder de persuasão e de presença dos tempos atuais. Os fatos não eram testemunhados por outras pessoas senão por aquelas diretamente envolvidas no conflito. Quando outras pessoas tomavam conhecimento dos fatos, estes já haviam ocorrido e, em virtude dessa lacuna temporal, não os sensibilizava. Atualmente, em virtude da tecnologia, um fato dessa natureza, ou qualquer outro que atente contra a dignidade humana ou contra os direitos humanos, é transmitido ao vivo e em tempo real para todo o mundo, sensibilizando, assim, milhões de pessoas ao mesmo tempo.

Conceito

Muitas tratativas já foram elaboradas relacionadas à aplicação das denominadas armas não-letais. Em sua obra, Lewer e Schofield¹⁵, listaram algumas:

- Código de Liber – 1883;
- A declaração de Saint Petersburg – 1868;
- A declaração de Hague (IV,2) Gases asfixiantes – 1899;
- A declaração de Hague (IV,3) Balas expansivas – 1899;
- A declaração de Hague (IV) Leis e condutas de guerra em Terra, 1907;
- Protocolo da proibição do uso em guerra de gases venenosos ou asfixiantes ou outros gases, e de Guerra Biológica – 1925;
- Convenção de Genebra – 1949;

15 LEWER, N.; SCHOFIELD, S. Non-lethal weapons: a fatal attraction? London Zed Books, 1997.

- Convenção sobre a Proibição do Desenvolvimento, Produção e Estocagem de Armas Bacteriológicas (Biológicas) e de Toxinas e sobre a sua destruição – 1972;
- Convenção sobre a proibição do uso militar de modificação do ambiente – 1977;
- Protocolos adicionais da convenção de Genebra I & II – 1977;
- Convenção sobre armas desumanas da ONU – 1980;
- Convenção das armas químicas – 1993.

Foi em 1996 que, por ocasião da 2a Conferência de Defesa Não-Letal na cidade de Milean, Virginia, nos EUA, que o Embaixador H. Allen Holmes, secretário de defesa assistente, apresentou um conceito daquilo que se pode compreender como sendo armas não-letais:

Armas não-letais são aquelas desenhadas explicitamente e primariamente empregadas para incapacitar pessoal ou material, minimizando ao mesmo tempo, ferimentos no pessoal e danos indesejados à propriedade e ao ambiente.

Mais uma vez, é importante ressaltar que os termos conhecidos como armas não-letais ou agentes não-letais não representam o material em si, mas a técnica de como ele é empregado, não se podendo admitir a impossibilidade de alguém ser morto por uma arma não-letal, por incidentes relativos a uso indevido, motivados por problema de desconhecimento, descontrole e falta de treinamento.

Dessa forma, a tendência hoje é a de se criarem circunstâncias possibilitadoras para o desenvolvimento das denominadas armas não-letais, bem como que sejam adotados mecanismos cada vez mais rigorosos no que tange à aplicação do uso da força, para a aplicação da lei. Em paralelo a essa tendência, verifica-se, também, o grande desenvolvimento dos equipamentos de proteção individual que tem por finalidade, não só proteger a vida e a integridade

física do policial durante a missão, mas, também, de dar-lhe a proteção necessária para suportar até uma agressão letal sem ter de reagir necessariamente na mesma proporção, quando a situação admitir essa possibilidade.

Classificação das armas não-letais

As armas não-letais podem ser classificadas pelo tipo de alvo.

Antipessoal

a) **Física:** opera por meio de impacto cinético, restrição física ou perfuração. Exemplos: balas de borracha (plástico), saco de esferas, granadas de aerofólios em anel, bastões de madeira, bastões de espuma, pelotas de borracha, canhão de água, redes e ar comprimido.

b) **Química:** opera pela interação química entre o agente e o alvo ou objeto. Exemplos: irritantes CS/CN, irritantes Pimenta (OC), corantes, agentes olfatórios, espumas aderentes, agentes nauseantes, calmantes, alucinógenos e obscurecentes.

No uso de agentes químicos irritantes deve ser considerado que embora o efeito psicológico seja pior que o efeito fisiológico, a exposição direta de recém-nascidos ou pessoas idosas, pode potencializar o risco de forma grave. Pessoas drogadas, mentalmente perturbadas ou excessivamente motivadas podem, pelo mesmo princípio, suportar com relativa facilidade, a exposição ao agente químico. Além disso, algumas munições químicas trazem o risco de produzir incêndio quando o aparelho de ignição de característica pirotécnica, eventualmente entrar em contato com substâncias de fácil combustão.

c) **Energia direcionada:** opera depositando energia acústica ou eletromagnética no alvo.

eletromagnética – exemplos: luz estonteante, granada de luz e som, laser, arma atordoante, luzes pulsantes, microondas.

acústica – exemplos: barulho alto e infra-som.

d) **Biológica:** não há agentes antipessoais legais; terroristas e outros podem usar patogênicos.

Antimaterial

a) **Física:** exemplos: redes para veículos, arames embaraçantes, fibras embaraçantes, perfuradores e faixas de perfuradores.

b) **Química:** exemplos: modificação de combustão, entupidores de filtros, espumas aderentes, agentes de viscosidade, obscurantes, fibras e partículas metálicas, controle ambiental, redução de fricção e agentes agressivos como superácidos, cáusticos, solventes, coagulantes, atritantes e catalisadores.

c) **Energia direcionada:**

eletromagnética: pulso de força, microonda de alta potência, injeção direta, laser contra sensor, interferência e raios de partículas.

acústica: infra-som e ultra-som.

d) **Biológica:** opera por meio de reação biológica entre o agente e o material alvo.

agentes de biomediação – exemplos: produtos de petróleo, metais, plásticos, concreto e explosivos.

Uma perspectiva de futuro

O jornal O Estado de São Paulo¹⁶ publicou um artigo relativo às armas especiais, dando ênfase a outras alternativas, além dos, já conhecidos, agentes químicos lacrimogêneos e irritantes.

Um cone do tamanho de um extintor de incêndio; um tubo de metal sobre um tripé, com estranhas caixas pretas no lado do operador: essas poderão ser as armas da guerra do futuro. Num centro de pesquisas de Huntigton Beach, na Califórnia,

16 O Estado de São Paulo. Armas do futuro neutralizam sem matar. São Paulo: O Estado de São Paulo, 31 ago. 1997, p. A 28.

cientistas militares vêm estudando o que, há muito tempo, os escritores de ficção científica já descreviam: armas que fazem o inimigo desmaiar sem matá-lo.

Essa busca, que aumentou depois do fim da guerra fria, interessava também à polícia. Por isso, o governo tem investido na pesquisa dos 'bioefeitos' de microondas que possam afetar o comportamento humano. E progressos recentes da eletrônica miniaturizada e da geração de raios de energia direcional podem estar tornando tais armas perfeitamente viáveis. Já existem armas a laser que provocam cegueira temporária, ou cujas vibrações provocam náusea ou mesmo diarréia. Protótipos delas chegaram a ser usados durante a intervenção americana na Somália. Outras, baseadas no princípio do forno de microondas, induzem o sono ou fazem o indivíduo sentir um calor excessivo. E a pesquisa, agora, concentra-se no canhão "sônico", capaz de fazer um homem desmaiar. Segundo Louis Slesin, editor da revista Microwave News, essa é a extensão natural dos estudos sobre os raios que afetam o sistema eletrônico dos aviões, computadores ou mísseis: o corpo humano é um sistema eletroquímico, e equipamentos que interrompam os seus impulsos elétricos podem afetar o comportamento e as funções corporais. Os militares, porém, mantêm em absoluto segredo as pesquisas sobre as armas antipessoas.

Entrevistando cerca de 70 cientistas e jornalistas especializados, U.S. News conseguiu apurar que há dezenas de projetos em andamento, nos quais milhões de dólares estão sendo investidos. Em um só deles, a Força Aérea está gastando US\$ 100 milhões, na expectativa de ter armas desse tipo em funcionamento por volta de 2003.

Os especialistas em armas convencionais, porém, vêm com ceticismo esse tipo de pesquisa. Harvey Sapolsky, diretor do Programa de Estudos de Segurança, não acredita que essas armas impeçam o derramamento de sangue nas guerras e no trabalho policial. E o incrédulo Charles Bernard, ex-pesquisador de armas para a Marinha diz que 'precisa ver para crer'. Eles advertem: as armas não-letais poderiam acabar matando, em vez de só desacordar suas vítimas. Além disso, ninguém sabe avaliar as conseqüências posteriores à exposição desse tipo de armamento não convencional.

Médicos que pesquisam ondas eletromagnéticas para estimular a audição em surdos ou impedir convulsões em epi-

lépticos estão preocupados. Terry Hambrecht, do Programa de Prótese Neural, do Instituto Nacional de Saúde, diz ter sido procurado pela Agência de Projetos Avançados de Pesquisa para a Defesa, que queria saber se existem métodos, por controle remoto, para incapacitar o sistema nervoso central. Embora isso ainda pertença ao domínio da ficção científica, Charles Sweet, que trabalha no Departamento de Operações Especiais e Conflitos de Baixa Intensidade, do Pentágono, diz que há planos para fazer testes eticamente seguros com raios laser, e, seres humanos, e espera-se ter armas de microondas funcionando até 2015. A experiência somaliana autoriza o ceticismo quanto à segurança ética. Lá, foi necessário reduzir a intensidade dos lasers que ofuscavam as pessoas para não correrem o risco de provocar uma cegueira permanente. Naturalmente, isso desagradou aos partidários da arma, que argumentavam: Ofuscar o inimigo com um raio, é mais desumano do que lhe meter uma bala na cabeça? Mas a Cruz Vermelha Internacional não concorda com isso, e suas pressões fizeram com que, em 1995, fosse assinado um acordo proibindo armas que pudessem causar cegueira permanente embora saiba-se que, na Rússia, há pesquisas desse tipo.

Quanto às armas sônicas, a Associação de Pesquisa e Aplicações Científicas (APAC), de Huntigton Beach, está trabalhando numa que faz os órgãos internos ressoarem e pode ser graduada para causar desde desconforto até a morte. Parviz Parhami, da APAC, garante que uma arma assim já existe, mas seriam precisos mais dez anos para transformá-la num “fuzil acústico”. Os militares pensam também na criação de campos acústicos para controlar distúrbios de rua ou limpar regiões por onde vão passar comboios de soldados. O Pentágono não quis mandar esses equipamentos acústicos para a Somália, pois não sabia se eles poderiam causar danos a mulheres grávidas, crianças ou pessoas idosas. Mas Parhami ressalva: ‘Como qualquer arma, desta também não se pode abusar. Mas ela pode ser usada de forma perfeitamente ética e humana.’

Não se tem idéia dos resultados do programa de estudos criados pela Marinha na década de 40 para estudar um canhão sônico que teria sido desenvolvido pelos alemães,

no fim da 2a Guerra Mundial, visando a derrubar os bombardeios B-17. Mas o inventor americano Guy Obolensky garante ter conseguido construir, em 1949, uma réplica desse instrumento, 'que quebrava uma tábua como se fosse um caniço' e num ser humano, dava a impressão de que ele tinha sido atingido 'por uma prancha grossa de borracha'. Outros cientistas falam em pesquisas sobre a radiação eletro- magnética consideradas secretíssimas, assim que os primeiros resultados forem obtidos. Mas há sinais de que as pesquisas nesse sentido continuam, como demonstra a reunião de 1995 do Corona — a cúpula dos generais da Força Aérea — em que cerca de mil projetos desse tipo foram analisados.

Já existe, em todo caso, um equipamento desses em uso corrente: o miotron, para que as mulheres se protejam de estu- pros. Do tamanho de um maço de cigarros, o aparelho age sobre o córtex cerebral e impede, durante alguns minutos, todos os movimentos musculares voluntários. A polícia do Arizona já adotou um modelo do miotron chamado Viúva Negra, que está sendo testado pelo FBI, diz Willian Gungy, diretor da empresa que o criou. Ele acrescenta: "Espero que não encomendem muitos agora, pois a Rússia acabou de comprar 100 mil e estou sem estoque.

Tipos de armas de emprego não-letal

Taser. (Dados do fabricante) É uma arma de alta voltagem e baixa amperagem. Funciona com uma bateria de 9V e descarrega um choque de 25.000 V que causa perda de controle neuromuscular. A pessoa afetada normalmente cai ao chão devido à inabilidade de operar as pernas. Para garantir que as pessoas continuem subjugadas, pode-se aplicar outros choques, mas um único choque geralmente é o suficiente. As armas de atordoamento eletrônicas oferecem uma excelente alternativa às armas letais: espargidores de substância química e tonfas. Elas têm aplicabilidade pela polícia, pessoal militar em operações de suporte à paz e para defesa pessoal.

Luzes. Um sistema que merece ser mencionado é simplesmente o uso de luzes brilhantes. Com as melhoras nas baterias, as luzes portadas à mão são, agora, potentes o suficiente para ofuscar ou cegar temporariamente uma pessoa. Quando a luz atinge os olhos, acontece o fechamento reflexo. A saturação das células da visão pode levar à perda da habilidade de reconhecer contrastes. À noite, quando a pupila do olho está mais aberta, os efeitos são mais fortes. Em adição às luzes portadas à mão, as granadas de luzes são usadas em situações que envolvem refém. As granadas produzem uma luz química sem chama que dura por vários minutos, temporariamente cegando o criminoso, enquanto a situação é trazida ao controle. As lâmpadas estroboscópicas também têm uso. Elas podem ser usadas para desorientar as pessoas e infligir um efeito ofuscante temporário. Essas lâmpadas podem ser eficazes como mecanismos de defesa. Outra abordagem inovativa é alternar as cores das luzes sendo usadas. A cor vermelha está no ponto mais baixo do espectro visual, enquanto que o azul está numa frequência muito mais alta. Em circunstâncias normais, seus olhos se ajustam à luz disponível. Esse conceito, desenvolvido para aplicações de uso policial, é a simples irradiação com luzes azuis e vermelhas alternadas. Essas alterações forçam o olho a tentar se adaptar fazendo, dessa forma, o indivíduo se sentir muito confuso e desbalanceado, permitindo que o policial o leve em custódia, sem ferimento físico. O policial pode ser protegido das mudanças de luz pelo uso de óculos de sol. É claro que as contramedidas funcionam nos dois sentidos, mas poucos criminosos estão preparados para um ataque luminoso.

Espuma aderente. A espuma aderente prende a imaginação e parece incorporar o que a essência do não-letal representa: um inimigo ou suspeito tentando fugir, mas preso por uma substância viscosa com a

tenacidade de uma Super Bonder. A espuma aderente representa um exemplo de tecnologias existentes que foram adaptadas para novas funções de armas não-letais. Resinas termo-plásticas usadas em goma de mascar e combinadas com elastômeros, são a base dessas espumas de baixa toxidez.¹⁷

Como a versão excepcionalmente aderente, foi rapidamente convertida para um fim não-letal, há duas grandes reclamações contra a espuma: seu potencial para um acidente letal e sua dificuldade de remoção.

Espumas aquosas ou à base de água. Expandem numa base de 1.000:1, dessa forma oferecendo vantagens de segurança e volume atrativos. Estas também já existem por um longo tempo. Primeiramente desenvolvidas nos anos 20, para combater o fogo nas minas na Inglaterra, elas também foram usadas para retirada de pó. A espuma é feita de 2 a 5% de solução de surfactante Steol CA 330, uma substância muito usada na indústria de cosméticos.

Sua grande expansão significa que a maior parte é preenchida por ar e tem uma consistência parecida com espuma de sabão. Assim, pessoas engolfadas pela espuma não correm risco de sufocamento. Quando as espumas com base em água são usadas em distúrbios em prisões, as celas podem ser rapidamente inundadas, prevenindo ataques coordenados. As espumas aquosas são um bom meio de transporte para irritantes como o OC.

Existem grandes geradores de espuma que podem expelir centenas de litros por minuto. Num teste externo, uma grande quantidade de espuma foi espalhada numa estrada. Embora a espuma fosse de apenas 30 cm, quando um carro passou por ela, a espuma se de-

17 STEVEN II, S. Sticky foam as a less-than-lethal technology. Proceedings of the SPIE Security System and plans lethal technologies for Law Enforcement Conference. Boston, Nov. 1996.

positou rapidamente no pára-brisa. Além de tornar escorregadia a estrada, também pode esconder dispositivos perfuradores de pneus que tentem atravessá-la. Em outros testes, as pessoas foram colocadas em áreas fechadas e submergidas em espuma. Elas se tornaram desorientadas rapidamente e não puderam achar o caminho até a porta que estava apenas a alguns metros delas. Esses testes demonstram que as espumas aquosas definitivamente têm seu lugar em nosso arsenal.

Bombas de fedor. Produtos químicos malcheirosos, coloquialmente chamados de *stink bombs* (bombas de fedor), são úteis para negação de área ou para a expulsão de suspeitos. Alguns agentes são fortes o bastante para induzirem o vômito ou engasgos. Outros, como putrecine ou cadaverine, usam odores que são naturalmente repulsivos aos humanos. Embora não formem uma barreira intransponível, esses odores revoltantes podem impedir que uma área seja ocupada ou usada por um tempo indeterminado. É claro que quando espargido em pessoas, esses agentes farão com que elas queiram sair e se limpar.

Drogas como armas não-letais. Soporíferas ou agentes de indução ao sono, são uma classe de agentes que é freqüentemente mencionada. Barbitúricos, derivados da benzodiazepina, difenildramina, infama cloral hidrato, são exemplos dessas drogas. O conceito não é novo e pode ser encontrado na literatura infantil. Lembra dos misteriosos campos de papoula do *Mágico de Oz*? É claro que, na vida real, a administração de drogas e controle de dosagem são muito difíceis – essa questão não é abordada nos contos ficcionais. Os analgésicos tais como o óxido nitroso, são candidatos. É dito que a União Soviética havia desenvolvido um canhão de ozônio para induzir sonolência nas tropas inimigas.

Redes

“Aqueles que estão prontos para morrer, podem ser mortos; aqueles que querem viver podem ser capturados.”

Sun Tzu

Confiável, simples e eficaz, a tecnologia é tão antiga quanto a própria guerra. Uma das maneiras favoritas de armar os gladiadores romanos era a rede e o tridente.

No filme *Spartacus*, de Stanley Kubrik, nós vimos o quão eficaz é a rede no enlaçamento do oponente armado com escudo e espada. O alcance era limitado à capacidade de arremesso do gladiador, mas, normalmente, a rede era usada para enredar o oponente à distância de um braço.

Duas mudanças ocorreram através dos séculos. Uma foi a mudança no material de confecção das redes. Fibras sintéticas de alta resistência e baixo peso substituíram as cordas de cânhamo. Além disso, nos anos recentes, avanços foram feitos nas técnicas de projeção, tanto em termos de alcance quanto precisão.

Uma arma portátil, a Netgun, dispara um cartucho que projeta simultaneamente quatro pesos acolchoados, armando uma rede de 3 m². Precisa para distância de até 12 m, é ideal para a captura de um indivíduo em espaço aberto. Fornece aos policiais uma distância adequada de indivíduos portando tonfas ou facas. A força tênsil da malha de nylon de 2,5 cm é de 100 kg, tornando-a forte para ser cortada rapidamente por um suspeito tentando escapar.¹⁸

Munições não-letais. As primeiras a serem usadas foram os bastonetes de madeiras. Nos anos 60, eles foram usados contra empregados em greve e demons-

¹⁸ Netgun is a trademark of Capture Systems Inc. who holds the patents on this device.

tradores antibritânicos em HongKong.¹⁹ Em vez de disparados diretamente nos demonstradores, os bastonetes eram ricocheteados no chão, de modo a atingirem pernas e joelhos. Por causa dessa técnica, os bastonetes de madeira foram apelidados de *knee-knockers* (bate-joelhos). As munições de múltiplos bastonetes geralmente continham cinco por cápsula e foram usados nos EUA, pela primeira vez, contra estudantes revoltosos em Berkeley, Califórnia, em 1971.

Em 1970, os ingleses desenvolveram balas de plástico e de borracha para uso nas ruas de Belfast, na Irlanda do Norte. Disparadas de um lançador de granadas de gás, um bastonete longo era lançado na multidão com muita eficácia. Provou-se seguro quando disparado contra os membros ou parte inferior do corpo.

Tecnologia acústica

“Com um grande grito, os muros ruíram.”

Josué 6:20

Há muitas aplicações para armas acústicas no trabalho policial. Em operações de paz e em distúrbios civis, há necessidade de ganhar o controle de situações violentas com um mínimo de força. Essas armas podem ser usadas para manter as pessoas afastadas de uma área selecionada ou para manter uma zona vazia entre as forças policiais e os atacantes em potencial. Diferente dos agentes químicos, um campo acústico não contamina a área, portanto não é necessária nenhuma limpeza. Se os violadores não obedecerem, pode-se aumentar o volume até que a obediência seja obtida. Outra vantagem é que as ondas acústicas são transmitidas através de fumaça, pó e névoa. Isso não acontece com as armas eletromagnéticas.

19 The use of plastic bullets in Northern Ireland. Congressional Briefing Paper. April, 1993.

Há três níveis de frequências acústicas que podem ser aplicadas como armas: infra-som, som audível e ultra-som; infra-som está no ponto mais baixo do espectro.

Alguns dizem que há pouca aplicação para o infra-som, mas no ambiente natural pode causar mal-estar ou mesmo danos em prédios. A exposição por longos períodos ao infra-som já foi listada como sendo causa para os edifícios doentes ou cidades doentes. Devido à baixa frequência, é muito difícil filtrar e pode penetrar facilmente nos prédios. Intensidades mais altas podem causar náusea e desorientação.

O som audível, em frequências de 20 a 20.000 hertz, pode ser aplicado para influenciar comportamentos, já que muitos são sensíveis ao som alto.

O som influencia nosso comportamento e estado psicológico. A indústria do entretenimento percebeu isso há muito tempo. Os filmes usam o som para manipular a audiência. Lembra do filme Tubarão? Não foi por acidente que o som usado, quando o grande tubarão branco estava prestes a atacar, causava uma reação visceral naqueles que estavam assistindo. Através da manifestação psicológica e física, ainda há lugar para o som audível como arma não-letal.

O ultra-som com frequência acima de 20 kilohertz, é conhecido pela comunidade médica. Foi usado pela primeira vez por um médico austríaco, Karl Dussik, em 1942, para localizar visualmente tumores no cérebro. Desde então, o ultra-som foi usado tanto em diagnósticos como em processos de cura. Pessoas expostas a altas doses reportaram efeitos de aquecimento que poderiam causar dano. No entanto, as altas frequências não se propagam tão bem quanto as baixas frequências e podem ser facilmente bloqueadas externamente. Não se sabe de nenhuma tentativa de produzir armas na faixa de ultra-som.

Dadas as vantagens de melhor propagação, a maior parte do trabalho sobre armas acústicas foi feita na banda mais baixa do espectro. Com frequências baixas, é possível criar vibrações externas que geram um número de efeitos, dependendo da frequência e dos níveis de força usados. Os efeitos não podem ser anulados por meio de um tapa-orelha, ou com alta resistência à dor. É claro que se deve tomar cuidado com o uso do som de baixa frequência para não causar ferimentos permanentes ou casos extremos: morte. Na zona do infra-som, foi descoberto que a exposição por longos períodos, provocava disfunção na orientação, tempo de reação, uma visão periférica. Com 7 hertz relataram dificuldade em atividades mentais e trabalho de precisão. Infra-som de alta intensidade produziu sensações de pânico em alguns indivíduos. Quando testaram as frequências audíveis, descobriram que certos sons também podiam atrapalhar o raciocínio e induzir sonolência. Algumas vezes, os efeitos eram fortes o suficiente para induzir os indivíduos a dormirem em pé. Além disso, foi relatado que o infra-som criava fadiga e fraqueza generalizada.²⁰

Defesa pessoal. Também pode ser entendida como uma modalidade dentro da alternativa tática de emprego de armas não-letais. Entende-se por defesa pessoal o conjunto de técnicas ofensivas, defensivas, técnicas de imobilização e de condução de detidos, que podem ser utilizadas na resolução de uma ocorrência com refém localizado, de forma isolada ou em conjunto com uma outra alternativa tática.

Não há uma arte marcial ou uma técnica especial que seja reconhecida como mais adequada de forma pacífica para emprego nas crises com reféns.

20 CRICHTON, M. *The lost world*. New York, Alfred Knopf, 1995. Crichton incorporated several non-lethal weapons in this book.

A experiência tem mostrado que a simplicidade da técnica escolhida aliada ao treinamento repetitivo e constante, tem-se revelado bastante adequada e indispensável para um grupo tático.

CAPÍTULO 8 - O TIRO DE COMPROMETIMENTO

Generalidades

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.

O Cel Res PM Nilson Giraldi, em seu trabalho²¹, sintetizou a responsabilidade e a expectativa gerada pelo emprego dessa alternativa tática, como segue: *O atirador de elite exerce grande fascínio na imprensa e no povo, que vêem nele uma figura mística, um herói cinematográfico, infalível, sempre pronto para derrotar o mal e restabelecer a ordem.*

No entanto, ninguém tem feito mais estragos em seqüestros que os *atiradores de elite*. Suas atuações têm sido o ponto fraco de todas as polícias anti-seqüestro do mundo.

Embora tais atuações pareçam simples e claras, afinal é só mirar e atirar, sem sequer se expor, na realidade são difíceis, complexas, quase impossíveis de serem exercidas em toda a sua plenitude e, quando existe mais de um seqüestrador, se tornam mais difíceis ainda. Por isso, o *atirador de elite* costuma ser uma figura polêmica, criticada e interpe-lada em muitos seqüestros, mesmo que não entre em ação.

Ele atua numa área cinzenta, pouco conhecida e explorada nas instruções, nos manuais e nos livros especiali-

21 REVISTA A FORÇA POLICIAL. Seqüestro com refém – Atirador de elite: o mito e a realidade. São Paulo. no.29, jan/fev/mar, 2001. p.51.

zados. Dos procedimentos previstos para a atuação da polícia num seqüestro, por incrível que pareça, é o mais difícil de ser preparado e executado com sucesso, não admitindo qualquer erro. O *atirador de elite* tem de ser infalível.

Instrutor ou técnico para *atirador de elite* é coisa rara no mundo. Selecionam-se e preparam-se policiais até com certa facilidade, para qualquer um dos outros procedimentos básicos, mas para atirador de elite, não. Descubrem-se poucos policiais com potencial para a função e, uma vez descobertos, necessitarão de um instrutor (ou técnico), altamente competente para prepará-los. Por si só ou nas mãos de leigos, por mais que o façam, não chegarão a lugar algum.

Histórico

Durante a Guerra de Secessão nos EUA, o Coronel de Exército da União, Hiram Berdam treinou especialmente, um batalhão com fuzis Sharp, dotados de primárias lunetas telescópicas, com o corpo em bronze. Esse batalhão recebeu a informal alcunha de *sharpshooters* cuja tradução literal seria *atiradores afiados* ou *atiradores precisos*, sendo que há o registro de um de seus integrantes, California Joe, que teria abatido um oficial confederado a uma distância de 800 jardas (731,20 metros), de seu posto de tiro.

Com a Primeira Guerra Mundial, os alemães e ingleses também desenvolveram unidades especiais de atiradores de precisão, com o maior desenvolvimento desse tipo de ação: tiro de precisão a uma longa distância. Isso se deu na Segunda Guerra Mundial alcançou seu ponto alto durante a Guerra do Vietnã.

Nesse período, os melhores atiradores poderiam ser considerados os japoneses, os quais eram treinados duramente em condições reais de combate (baixa luminosidade, clima adverso, longas horas de imobilidade), além de sofrer pressões psicológicas extremas, por parte de seus oficiais.

A origem da palavra *Sniper*

A origem do *sniper* se deu por um fato curioso: no período entre as duas grandes guerras mundiais, os americanos faziam seus treinamentos militares em grandes campos abertos e, ao realizarem o tiro, notavam o vôo rápido e irregular de uma pequena ave chamada *sniper*, que fugia espantada. Esse pequeno pássaro era um grande frequentador de linhas de tiro, devido ao seu alimento preferido, uma planta gramínea, ser freqüente naqueles lugares. Assim, muitos atiradores preferiam acertar o tiro no pássaro em movimento, daí surgiu o apelido *sniper*, ou seja *aquele que se dedica ao pássaro sniper*.

O *sniper* militar

O Maj John L. Plaster²², em sua obra, define o *sniper* militar como sendo um elemento de inquietação da tropa inimiga, diminuindo o seu moral por causa das baixas que ele inflige. Serve como elemento de observação, reconhecimento e informação sobre o inimigo e o terreno da sua missão. É utilizado também contra alvos materiais, tais como: helicópteros, aviões pousados, depósitos de munição e combustível, radares, mísseis em plataformas, entre outros, causando, assim, prejuízos à operacionalidade do inimigo.

O *sniper* policial

Durante a década de 50, nos EUA, quando a polícia necessitava de um tiro de precisão em uma ação policial, buscava o melhor caçador da região que, geralmente, resolvia a situação como um auxiliar voluntário de polícia. Isso ocorria porque, naquela época, a polícia não previa como uma alternativa tática, em ocorrências policiais graves, o emprego de um tiro preciso e premeditado.

22 PLASTER, Maj J.L. The ultimate sniper – An advanced manual for military and police snipers. EUA, Paladin Press, 1993.

O Cap PM Jerônimo, em sua obra, apresenta um exemplo real da dificuldade de se resolver uma ocorrência crítica, quando não se tem uma alternativa tática:

Aconteceu em 1o de outubro de 1966 na cidade de Austin, Texas, onde o estudante Charles Witman, após matar sua mãe e sua esposa, escondeu-se na torre do relógio da Universidade de Austin com um saco de armas (entre elas um fuzil de caça), sanduíches, desodorante e toalhas de papel. Então, começou a disparar em qualquer pessoa que estivesse ao alcance de seus disparos e antes de ser morto, já havia matado 12 pessoas e ferido outras 31. A polícia local encontrava-se armada apenas com revólveres e espingardas calibre 12, que devido à distância e à forte proteção que Witman possuía, não atribuíram qualquer efeito às ações policiais.

A partir desse fato, o *sniper* começou a ter emprego na atividade policial, para ocorrências em que um ou vários tiros precisos a longa distância possam fazer a diferença, em particular aqueles envolvendo reféns, terroristas e atiradores em estado de confusão mental. Através do uso do seu potente equipamento ótico e habilidade de camuflar inerente ao seu usuário, ele também é utilizado como um fornecedor de informações tais como: número e estado psicológico de marginais e reféns, tipo de arma utilizada e possíveis rotas de fuga. Permite assim, um acompanhamento bastante atualizado das últimas mudanças que envolvem a ocorrência.

Na década de 70, com o surgimento de ações terroristas nos EUA e de situações criminosas mais graves como franco-atiradores em edifícios disparando contra a multidão, tomada de reféns e seqüestros, as polícias aperfeiçoaram sua tática, baseando-se em unidades contraterror da Europa, surgiu, então, a *Special Weapons and Tactics Teams (SWAT)* – Equipes de Armas e Táticas Especiais, nas quais havia, pelo menos, um atirador de alta precisão em cada grupo, e, em muitos casos, têm participação determinante na resolução de ocorrências críticas e em ações de cobertu-

ra da tropa de choque em ações de distúrbios civis e operações de alto risco. Nos dias de hoje, todas as SWAT's da polícia americana possuem um atirador de elite.

No Brasil, o emprego de atiradores de precisão em casos policiais também era de forma ocasional, até a criação do GATE na Polícia Militar do Estado de São Paulo, em que se organizou e efetivou, dentro das equipes táticas, atiradores de elite, com armas específicas, sendo denominados de *full* (*cheio, completo, devido ao ângulo de visão da luneta*) e a partir de 1994, passou a constituir-se como uma equipe própria, independente da equipe tática de assalto.

Treinamento e operacionalidade

Não é suficiente que o indivíduo seja exímio atirador para ser um *sniper*. As habilidades necessárias à qualificação do *sniper*, principalmente o *sniper* policial, envolvem, obrigatoriamente:

- a) altíssimas doses de paciência e disciplina,
- b) inteligência, vontade, confiança do grupo,
- c) não beber, não fumar nem usar narcóticos,
- d) possuir equilíbrio mental e emocional,
- e) ser calmo e ponderado,
- f) não ser susceptível a ansiedade e remorsos,
- g) alto grau de discernimento, capacidade de julgamento,
- h) sujeitar-se hierárquica e disciplinadamente ao seu Comandante, de maneira incontestes.

Completam todos esses requisitos, um árduo e constante treinamento e o aprimoramento do equipamento.

Outra qualidade, cuja situação se faz necessária, é o compromisso com a função a ser exercida e a capacidade de assimilar o resultado de uma eventual interferência na ação.

Portanto, talvez nem mesmo o melhor atirador do mundo possua as características necessárias ao desempenho da estressante função de *sniper* policial, pois, em condições gerais, o atirador possui uma única chance de efetuar

o disparo, o que pode significar o sucesso ou o malogro da missão, este podendo custar a vida de reféns ou de policiais envolvidos na ação.

Geralmente, o atirador da equipe posiciona-se de maneira a ter ampla visão do cenário em que se desenrola a ação, em contato direto com o coordenador enquanto os outros policiais da equipe de assalto e o grupo de invasão aguardam o momento exato de agir, que tanto pode ser o êxito das negociações ou a atuação do *sniper*, desencadeando a tomada do recinto, com a liberação dos reféns e a neutralização dos perpetradores restantes.

Sua atividade é constante, pois, no decorrer das negociações, deverá manter sob a mira o seu objetivo e estar atento a qualquer fato novo que implique em uma rápida intervenção.

É importante ressaltar que o atirador de elite e o seu equipamento constitui um importante recurso de obtenção de informações para o gerente da crise durante o processo de negociação. A potente luneta de um fuzil de precisão permite coletar dados detalhados que poderão ser úteis ao negociador e também ao gerente da crise de forma geral. O detalhe de uma tatuagem, a percepção do uso de coletes balísticos por parte dos criminosos, sinais mínimos de tensão, consumo de drogas e tantos outros podem ser coletados pelo atirador ou pelo seu auxiliar de observação.

Ao contrário do *sniper* militar das Forças Armadas, o policial não utiliza roupas camufladas, mas o uniforme padrão do seu grupo e defronta-se com distâncias bem inferiores, abaixo de 150 metros.

Nem sempre o *sniper* atua sozinho. Existem condições em que há necessidade de um segundo ou até um terceiro atirador, conforme a quantidade de marginais ou, ainda, quando há necessidade de se manter mais de um ângulo de tiro.

É necessário que o policial designado para a função de *sniper* passe por um treinamento que inclui ótimo condicionamento físico, que lhe permita suplantar as eventuais

adversidades de terreno com as quais se possa defrontar ao chegar ao local da ocorrência e que dificultem seu posicionamento ideal. Tal condicionamento fará com que o policial tenha condições de permanecer no posto, nem sempre confortável, até o final da missão, o que poderá levar horas.

O *sniper* deve ter apoio psicológico constante, promovido por profissionais habilitados que o preparem para suportar horas de tensão. Além disso, é necessário também que esse apoio seja feito de maneira a minimizar as consequências de sua atuação na ocorrência.

O suporte psicológico visa proteger o equilíbrio psíquico do policial sem caracterizá-lo como um ser violento e que extravase a sua agressividade durante a ação. Esse apoio deve amparar o policial, após a ingrata tarefa de neutralizar um indivíduo que está pondo em risco a vida de uma ou mais pessoas, e não puni-lo, afastando-o do nobre serviço de defender a comunidade.

O *sniper* policial deve ter conhecimento de balística, como a escolha de munição, seu alcance, se a mesma é adequada para a distância, qual será o desempenho no encontro de obstáculos (vidro, vegetação, anteparos etc.). Este item é muito importante pois, há de se lembrar que, por mais potente que seja a munição, sempre haverá desvio, caso atinja um dos obstáculos anteriormente descritos.

Após todas essas considerações, é chegado o momento de o policial ter contato com a arma, a qual deverá conhecer como se fosse sua própria natureza. Ele terá de adaptá-la à sua compleição física, regulando a altura de apoio para o rosto, a distância focal entre o seu olho e o aparelho ótico, a regulagem de soleira. Deverá familiarizar-se com o sistema de alimentação da arma (ferrolho, carregador etc.), se possui bipé ou tripé, regulagem de sua altura, ou até escolha e regulagem de uma bandoleira que seja a estabilidade da arma para a execução de um tiro de alta precisão.

Tal conjunto de ações visa permitir que o atirador mantenha a posição de tiro o mais confortável possível. De

nada adianta tais preocupações se o atirador não mantiver sob seu inteiro domínio, sempre, a mesma arma.

Feitos os procedimentos anteriormente descritos, o policial inicia o seu treino de tiro, começando com exercícios de posicionamento — deitado, ajoelhado, sentado e em pé — utilizando-se de apoios em objetos naturais ou sacos de areia. Após exaustivos treinos de posicionamento, o atirador deverá dedicar-se ao disparo em seco, sem munição real, em distâncias entre 50 e 150 metros, com o objetivo de acostumar-se com o conjunto gatilho e aparelho ótico, coordenados com exercícios respiratórios e disparo.

Considera-se que as miras telescópicas não devem exceder aumentos de dez vezes, sendo a de seis vezes suficiente para áreas urbanas.

Após essa fase, passa-se para o tiro real nas mesmas condições. Deverão ser levados em consideração as ações de vento na trajetória do projétil, para as correções na visada. O policial deverá estar familiarizado com o recuo da arma e com o estampido do disparo pois, mesmo sendo necessário o uso de protetores auriculares, há situações em que é obrigado a efetuar o disparo sem os mesmos.

Os alvos deverão ser o mais real possível, representando situações semelhantes àquelas com que possa se deparar numa ocorrência. Podem ser fixos ou móveis, sendo que os móveis requerem maior atenção, demandando mais treinamento. O policial deverá ter perfeita coordenação entre seu disparo e o movimento do alvo.

Em resumo, a escolha do policial, seu treinamento e a oferta de equipamento necessário, devem ser regidos por critérios altamente técnicos e profissionais. Todos esses requisitos terão como fim salvar pessoas que se encontrem em situações aflitivas, com suas vidas em jogo.

As autoridades devem investir em tecnologia de ponta nesse segmento das forças policiais, para que desempenhem, com habilidade e eficiência, sua árdua tarefa. Afinal, qual é o preço de uma vida?

Equipamentos

Não é suficiente que o atirador tenha um programa intensivo de treinamento psicológico e de tiro se não possuir o equipamento necessário para desempenhar sua missão. Mesmo tendo uma excelente pontaria, se não dispuser de um fuzil de grande precisão, o trabalho será em vão.

Para se ter uma idéia do grau de precisão que se exige no treinamento do *sniper*, o tiro deve ter um desvio máximo entre uma e meia polegada do centro de um alvo posto a 100 metros, o que significa uma variação de 1,5 minute of angle – minuto ângulo (MOA), ou a sexagésima parte de um grau radiano. Alguns experts conseguem chegar a uma marca de 0,5 MOA, algo em torno de 0,25 polegada (6,35 mm) de desvio do centro do alvo.

No início, as armas habitualmente utilizadas nos grupos de resgate eram fuzis de caça adaptados para este fim, mas nem sempre com o calibre e precisão desejados.

Com o aumento dos ataques terroristas e a escala de violência em crimes envolvendo reféns, os fabricantes de armas começaram a desenvolver equipamentos adequados para uso de *snipers*.

Calibre e munição

Os calibres mais utilizados são: 0.223 Remington, 0.308 Winchester e o .30-06 Springfield.

O calibre 0.223 Remington (5,56 milímetros) tem a característica de possuir alta velocidade inicial e apresentar dados balísticos semelhantes aos outros dois, quanto à trajetória nas 100 primeiras jardas (91,44 metros), por ser um projétil leve (55 grains) e produzindo uma energia a 100 jardas de 1.011 libras/pés (1.371,12 joules). É adequado para distâncias pequenas e em áreas densamente povoadas. Seu único inconveniente é a deflexão caso atinja algum obstáculo.

Os outros dois calibres equivalem-se tanto em velocidade quanto em trajetória, sendo recomendados para tiros mais tensos, ou seja, para distâncias menores em que

haja necessidade de um projétil que produza maior energia e tenha menor índice de deflexão ao encontrar obstáculos.

Discorda-se totalmente da errônea idéia de que as pontas *full metal jacket* (FMJ) ou encamisadas, seriam mais humanitárias que as pontas moles (*soft points*) ou pontas ocas (*hollow-point*). Isso porque o *sniper* tem como intenção incapacitar instantaneamente um indivíduo que nada tem a perder, pois tem em suas mãos a vida de um refém e não hesitará em matá-lo com o objetivo de atingir seus hediondos propósitos. As pontas ora indicadas permitem que o atirador cesse imediatamente tal risco, o que talvez um projétil FMJ não fizesse.

Os projéteis do tipo *soft-point* e *hollow-point*, têm como finalidade ao atingir o alvo, transformar a energia cinética (energia do movimento) em potência, ou seja, transferir a energia cinética em impacto.

Tais projéteis somente podem ser utilizados por atiradores, pois seu uso militar é proibido pela Convenção de Genebra. Segundo Paulo Rogério Jerônimo, *estes projéteis são mais utilizados por snipers policiais com o intuito de aumentar a transferência de energia para o alvo e diminuir o risco de transfixação do mesmo, aumentando a segurança neste tipo de tiro tão arriscado*. As munições biogonais ponta oca, normalmente, possuem um bom coeficiente balístico.

O observador

Eventual substituto do atirador, atua na segurança do *sniper*, faz uma observação ampla do cenário, comunica-se por rádio. É o anotador das observações feitas; confere a distância e supre as necessidades do *sniper*.

Utiliza como equipamento: caneta, papel, binóculo, luneta de espiagem, cantil, capa de chuva, telêmetro laser, fuzil semi-automático, rádio, relógio etc.

O observador tem de ter os conhecimentos técnicos e táticos de um *sniper*.

Forma de atuação

Ao chegar a um local de ocorrência com refém, o atirador de elite e seu observador, mediante autorização do comandante da equipe tática ao qual está subordinado, irá buscar um local apropriado para posicionar-se. Em um primeiro momento, a função do *sniper* é a de colher outras informações que porventura não tenham sido captadas até o momento.

As informações captadas pelo atirador de elite serão passadas ao comandante da equipe tática e se resumem em dois aspectos principais: o primeiro consiste na coleta de informações que possam nortear o trabalho do negociador e o segundo é a verificação da possibilidade de emprego da alternativa tática *tiro de comprometimento*.

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.

É fundamental ratificar que é de total responsabilidade do atirador a escolha do momento para executar o tiro. Nesse momento, sua convicção de que atingirá o objetivo proposto deve ser absoluta, muito embora saibamos das possibilidades de erro.

CAPÍTULO 9 - A INVASÃO TÁTICA

Generalidades

A invasão tática representa, em geral, a última alternativa a ser empregada em uma ocorrência com refém localizado. Isso ocorre porque o emprego da invasão tática aumenta sobremaneira o risco da operação, elevando, conseqüentemente, o risco de vida para o refém, para o policial e para o transgressor da lei. Isso por si só colide com um dos objetivos principais do gerenciamento de crises que é a preservação da vida.

Dessa forma, só se admite a aplicação dessa alternativa tática quando, no momento da ocorrência, o risco em relação aos reféns se torna um risco **insuportável** ou ainda quando, na situação em andamento, houver uma grande **possibilidade de sucesso**.

Em qualquer grupo tático no mundo, a invasão tática é a alternativa mais treinada, porém, paradoxalmente, a menos utilizada e, isso acontece pelo simples fato de, por mais cenários que sejam criados e montados nos treinamentos, o cenário de uma crise real terá a sua própria característica mantendo assim o risco elevado.

O treinamento incessante e diversificado de invasões táticas em cenários diferentes aumenta somente a chance de acerto sem, no entanto, eliminar o risco.

O conceito de invasão tática se popularizou no meio policial por intermédio dos modelos das SWATs americanas e, posteriormente, em outros grupos similares em países da Europa. Como já foi dito, os modelos citados tiveram forte influência das denominadas Ações de Comando, que tinham como objetivo, geralmente, causar destruição e baixas nos inimigos. Deve-se observar que esse modelo, para o uso policial, não se aplica, não são pertinentes para nenhum grupo tático que tenha o propósito de agir, buscando alcançar os objetivos da doutrina de gerenciamento

de crise, que, nunca é demais lembrar, é a preservação de todas as vidas e a aplicação da lei.

Existe um abismo de diferenças entre promover uma invasão tática para salvar os reféns e promover uma ação tática para eliminar os transgressores da lei.

O uso da força letal não deve ultrapassar o limite do estrito cumprimento do dever legal e da legítima defesa que, sendo excludentes de ilicitude, tornam legítima a ação policial, ainda que o resultado seja a morte do transgressor da lei. Cada policial de um grupo de invasão tática deve ter esses parâmetros bem solidificados.

Outro ponto importante são os denominados fundamentos éticos dos grupos táticos, tais como: a *responsabilidade coletiva* e o *dever de silêncio* que, freqüentemente, têm sido mal interpretados até por operadores de gerenciamento de crise que absorveram a doutrina base norte-americana, sem se acautelar a respeito da Legislação Brasileira. Desse modo admitem a responsabilidade coletiva como sendo a responsabilidade de **todos** os integrantes do grupo tático que solidariamente são responsáveis pelos atos praticados durante uma ação tática e, isso, não deve ser interpretado de tal forma pois, mesmo tendo os policiais, normalmente, o mesmo biótipo e ainda utilizando a denominada *balacava* que protege o rosto, é possível individualizar cada ato que foi produzido em uma invasão tática e, se isso não for possível no momento, por qualquer dificuldade, será possível posteriormente pelas análises do local, da perícia nas armas, do exame de corpo de delito ou mesmo no exame cadavérico. O mesmo ocorre com o mal interpretado *dever do silêncio*, que incautos operadores do gerenciamento da crise admitem como sendo o dever de um integrante de um grupo tático tem de não revelar ou divulgar os erros, mesmo que graves, cometidos por um outro integrante do grupo tático, durante a operação e, é evidente que isso só pode acontecer até o limite estabelecido pela lei, exceto se o integrante desejar ser co-autor de um crime.

Tudo isso pode levar o leitor desta obra a encarar a invasão tática como sendo uma ação extremamente arriscada, e é esse o verdadeiro propósito, que essa responsabilidade seja minimizada com o treinamento duro e constante a tais grupos táticos existentes bem como aos que serão criados no futuro, e lhes sejam dadas as condições máximas para lidar com o bem máximo que é a vida das pessoas.

Critérios de ação

Para se implementar uma ação tática, necessário se faz elaborar um planejamento de ação, observando-se os seguintes critérios:

- **Objetivo:** é o que se pretende alcançar após a implementação da invasão tática. O objetivo jamais pode ser traçado embasando-se somente no ideal imaginário de solução da crise em andamento, mas naquilo que representar o prático possível, considerando-se todas as circunstâncias possibilitadoras existentes em cada crise.
- **Local:** o conhecimento do local constitui um critério de fundamental importância para a invasão tática. Todas as informações do local devem constar no plano de invasão tática, que deverá ser exaustivamente estudado e, se possível, treinado pelos policiais, por meio de simulações.
- **Material:** entende-se por material os equipamentos e armamentos disponíveis para utilização pela equipe de invasão tática. É bom ressaltar que, conforme já foi dito, o que forma um policial, pertencente a um grupo tático especializado, é o seu treinamento e o equipamento disponível. Dessa forma, quanto mais materiais forem disponibilizados para a equipe de invasão tática, maior será a chance de implementar essa alternativa, afastando o mínimo possível dos objetivos do gerenciamento de crises que se resumem na preservação das vidas e na aplicação da lei.

- **Transgressor da lei:** é de fundamental importância avaliar, tanto as atitudes do transgressor da lei durante a crise, quanto os materiais que ele possui, notadamente o tipo de armamento e também a utilização de coletes.
- **Opinião pública:** não se pode implementar uma invasão tática sem considerar seu impacto na opinião pública. O gerente da crise, juntamente com o comandante da equipe tática devem estar atentos a essa questão, desde o início da crise.

O Grupo de Ações Táticas deve tão logo chegue a um local de ocorrência de crise, envolvendo reféns localizados, inspecionar e melhorar o isolamento do local certificando-se que a crise está contida, o serviço de resgate do Corpo de Bombeiros presente no local e as vias de acesso para socorros emergenciais, desbloqueadas. Feito isso, nomear um policial militar, preferencialmente oficial e com algum conhecimento de gerenciamento de crise, para ser o assessor de *imprensa* durante a operação. Sua função consiste, basicamente, em estabelecer contato com os profissionais de imprensa — invariavelmente presentes no local —, concentrá-los em um local seguro e pré-determinado em que as informações do desenrolar da operação serão passadas, de tempos em tempos.

Tal estratégia tem-se revelado muito eficaz: a experiência tem mostrado que o repórter, quando se dirige a um local, necessita das informações, afinal é cobrado por sua emissora e tentará conseguir essas informações de todas as formas, inclusive por parte de alguns, de forma questionável sob o ponto de vista ético. Caso não consiga, poderá inventar informações ou interpretar fatos de forma equivocada, mais ainda, poderá obter declarações polêmicas de populares ou até mesmo de policiais despreparados e, muitas vezes, intimidados ou deslumbrados com as armas de um repórter que são o microfone e a câmera. Dessa forma,

estabelecendo-se um local em que a imprensa toda deverá ficar, diminuem-se esses riscos desnecessários que podem afetar, como um todo, a imagem da Corporação diante da opinião pública. Além disso, com a adoção dessa estratégia, pode-se ir preparando a opinião pública para as dificuldades que estão sendo encontradas para a resolução da crise pelas alternativas táticas menos agressivas e conduzindo a opinião pública a aceitação da aplicação de uma alternativa tática mais arriscada, com o objetivo de salvar os reféns.

Nem sempre isso é possível e deve ser muito bem avaliado e estudado pelo gerente da crise e por sua assessoria, no que tange à conveniência e oportunidade, sobretudo, quando o transgressor tiver acesso, por rádio ou TV, a essas entrevistas coletivas parciais.

Estrutura básica de um grupo tático

No passado, os modelos da equipe SWAT possuíam dois elementos:

- equipe de entrada tática;
- atiradores de elite e observadores.

Atualmente, as equipes táticas possuem, basicamente, três elementos:

- atiradores de elite e observadores;
- equipe de entrada tática;
- explosivista.

Em São Paulo, acompanhando o compasso evolutivo das técnicas de invasão tática, adota-se, hoje, um modelo multidisciplinar, ou seja, a equipe tática possui quatro elementos:

- **Escudeiro:**

A função do escudeiro consiste em dar proteção à equipe, tanto no cone da morte, que será explicado posteriormente, quanto por ocasião dos arrombamentos com a utilização de explosivos. O uso do escudo nas invasões táticas é amplamente aceito, pois,

além de proteger a equipe, funciona também como uma circunstância que possibilita estabelecer contato com o transgressor da lei, com uma margem de segurança maior.

- **Equipe de invasão:**

A equipe de invasão proporciona um maior efeito intimidatório em relação ao transgressor da lei e uma ocupação do local em menor tempo.

- **Atirador de elite e observador:**

O atirador de elite e seu observador atuam separados do resto da equipe tática. Sua função consiste em encontrar um local adequado para posicionamento, a fim de tornar viável a utilização da alternativa tática denominada tiro de comprometimento.

O observador auxilia o atirador de elite nessa tarefa e tem por objetivo, também, observar o local com instrumentos óticos, colhendo todas as informações que sirvam de subsídio para o planejamento da ação.

- **Explosivista ou (arrombador tático)**

O explosivista da equipe é o responsável pelas granadas de distração e também pelas técnicas de arrombamento, para franquear o acesso da equipe ao local da crise, seja pela entrada mecânica (com uso de ariete, corta-fio ou pé-de-cabra), arrombamento com carabina calibre 12 ou mesmo com uso de explosivos.

Características de combate em recinto fechado

Doutrinariamente, o objetivo maior do combate em recinto fechado é: entrar, limpar e dominar o local, por meio de uma ação enérgica e rápida, utilizando-se do fator surpresa.

Regras de combate em recinto fechado

- a) sempre trabalhe em duplas;
- b) sempre tenha um *back-up*;
- c) sempre preencha os espaços.

Regras para lançamento de uma granada

Sob o ponto de vista de quem tem essa responsabilidade dentro da equipe, o policial deve seguir os seguintes procedimentos:

- a) **passo**: tendo a granada ou recebendo a granada, desloca-se até a posição de lançamento.
- b) **olha**: verifica o ponto em que pretende fazer cair a granada, avaliando, principalmente, a inexistência de reféns nas proximidades.
- c) **puxa**: somente após a execução dos dois passos anteriores, o policial puxará o pino de segurança e estará pronto para lançar a granada.
- d) **joga**: é o ato propriamente dito de lançar a granada em plenas condições de funcionamento.

Fases de uma operação de invasão tática

- aproximação;
- invasão;
- reorganização;
- retirada.

Conceitos táticos

O 1o. Ten PM Décio J. A. Leão,²³ em sua apostila, elencou, de forma precisa, os principais conceitos táticos, fornecendo um excelente subsídio para o aperfeiçoamento das técnicas de invasão tática.

Perigo imediato

Perigo imediato é o ponto, local ou situação em um ambiente em que existe a maior probabilidade de surgir uma ameaça física contra o policial.

Esse conceito é bastante abstrato e pode variar conforme as experiências individuais anteriores que o policial já tenha presenciado, treinamento que participou e sensibilidade diante de uma situação.

23 LEÃO, 1o. Ten D.J.A. Curso de equipe tática.

A identificação do perigo imediato é fundamental para o policial decidir aonde ir e o que fazer. Seu deslocamento, ação de busca ou reação deve ser prioritariamente no perigo imediato identificado.

Postura tática

É a postura corporal do policial em situações de risco, estando em condições de oferecer resposta imediata a uma agressão física.

Atualmente, a postura tática mais recomendada tem sido a posição SAS (oriunda do *Special Air Service*, unidade especial do exército inglês). Essa posição baseia-se no princípio de uma posição natural de expectativa e deslocamento corporal.

A postura tática do policial exige ainda um comportamento disciplinado de controle de armas, baseado em três princípios:

- a) **TERCEIRO OLHO**: a arma sempre acompanha a direção do olhar do policial.
- b) **VISÃO DE TÚNEL**: olhar por cima da arma, mesmo quando empunhada na altura dos olhos.
- c) **CONTROLE DA ARMA**: sempre desviar o cano da arma da direção de pessoas não suspeitas ou de outros policiais.

Posição de empunhadura de arma

A arma deve estar constantemente empunhada em uma das posições:

- a) **PERIGO**: arma empunhada na altura dos olhos, usada em deslocamentos, varreduras e abordagens.
- b) **PRONTO EMPREGO**: arma empunhada junto ao corpo, paralela ao solo, usada em paradas, varreduras e abordagens.
- c) **POSIÇÃO SUL**: arma empunhada junto ao corpo, cano para baixo, coberta pela mão fraca do policial, usada em situações de composição de filas e na presença de pessoas não suspeitas.

Proteções

São locais, objetos, equipamentos e ambientes que oferecem garantias contra agressões físicas ou dissimulam a presença do policial. Podem ser de dois tipos:

a) **COBERTURAS**: são proteções que escondem visualmente o policial, mas não garantem segurança balística. Exemplos: divisórias de madeira, móveis, arbustos e portas de veículos.

b) **ABRIGOS**: são proteções que oferecem segurança balística. Exemplos: paredes de alvenaria, troncos de árvores, placas de ferro ou aço, escudos balísticos.

O policial deve adquirir o reflexo de identificar imediatamente em um ambiente, pontos de proteção, bem como utilizá-los imediatamente ao iniciar uma ação de risco ou ser vítima de agressão a tiros.

Controle de área

Durante deslocamentos, entradas, varreduras e outras ações de risco, o policial deve estar em condições de dominar completamente a área ou ambiente em que se encontra presença. É uma responsabilidade individual e coletiva que poderá colocar em risco a sua vida e a de seus companheiros.

O controle de área compreende o domínio total do ambiente através de:

a) **PROTEÇÃO 360°**: todos os lados devem estar dominados;

b) **PONTOS DISTANTES**: os locais mais profundos, elevados e/ou distantes devem ser observados;

c) **DISCIPLINA DE RUÍDOS**: deve manter o silêncio como forma de aumentar a percepção do ambiente.

Cone da morte

O nome *cone da morte* ou *túnel fatal* é decorrente da silhueta e da faixa de luz projetada pela abertura de uma porta.

Cones da morte são os pontos de um ambiente que possuam a maior probabilidade de serem atacados por eventuais agressores que estejam naquele local.

Em uma sala, por exemplo, as portas e as janelas são os locais em que os agressores irão ficar atentos para reagir contra a entrada de policiais, observando e disparando tiros naquela direção.

A ação do policial nessa situação é não permanecer na área do cone da morte.

Verbalização

A comunicação entre Policiais durante uma ação deve ser constante. Isso pode ocorrer pela comunicação por rádios, quando houver o equipamento; gestos, quando a ação exigir silêncio absoluto; e pela verbalização, falando alto e claro a ordem ou aviso.

A verbalização também ocorre quando o policial tiver de dar ordens a um suspeito. Isso deve ocorrer de forma *clara, firme e objetiva*, sempre iniciada com a palavra *polícia* e uma ordem indicando a ação desejada. Por exemplo: “Polícia, deite no chão”, “Polícia, largue a arma” etc.

A verbalização não pode ser confundida com gritaria, repetições e uso de gírias que, ao contrário do efeito previsto, pode confundir os suspeitos e os outros policiais.

Deslocamentos

O deslocamento é a progressão em uma área ou situação de risco. Ele deve ser feito usando o conceito do controle de área e do uso constante de proteções.

Os deslocamentos podem ser feitos por lances ou diretos, em velocidades variadas:

a) **VELOCIDADE DE COBERTURA:** deslocamento lento, progressivo, usado em situações de terrenos desconhecidos;

c) **VELOCIDADE DE BUSCA:** deslocamento moderado, usado para domínio rápido de um ambiente ou para atingir um ponto predeterminado.

Varreduras

A varredura é uma busca que visa identificar e dominar visualmente um determinado ambiente ou local, a fim de manter seu controle, quando a observação direta não é suficiente ou é uma situação considerada de alto risco.

Três técnicas básicas de varredura são:

- a) **TOMADA DE ÂNGULO:** consiste em abrir seu campo visual, distanciando-se das paredes. Isso fará com que seu campo visual domine a área não-visualizada mantendo um ponto de proteção. Quanto maior seu ângulo de abertura, maior a percepção sem perder a proteção. Essa técnica pode ser usada para escadas, corredores, carros, cômodos;
- b) **OLHADA RÁPIDA:** técnica utilizada quando não for possível fazer a tomada de ângulo. Consiste em uma rápida jogada de cabeça para o interior do local a ser varrido, retomando imediatamente para o local de proteção. Na necessidade de uma segunda olhada, o ponto de entrada deve ser alterado;
- c) **ESPELHOS:** consiste em usar um pequeno espelho fixado em uma haste. É ideal para situações de alto risco, como interior de móveis, sótão e outros locais elevados, buracos.

Entradas

Entradas são penetrações em ambientes fechados. Existem dois tipos de entradas:

- a) **ENTRADAS COBERTAS:** também chamadas de entradas furtivas, lentas e programadas, são penetrações em ambientes sem visualização, quando as técnicas de varreduras tornam-se insuficientes para o controle da área, ou quando há necessidade de continuação do deslocamento, muito em empregadas em comprimento de mandados de busca.

b) **ENTRADAS DINÂMICAS:** também chamadas de invasões táticas, são usadas quando há a necessidade de uma ação rápida, de surpresa e de choque dentro de um ambiente (princípio do “3S” – *Speed, Surprise, Schock action*), como um resgate d por exemplo. As entradas dinâmicas devem ser realizadas somente por grupos táticos especiais.

CONCLUSÃO

Uma das mais importantes crises contempladas pela doutrina de gerenciamento de crises são as ocorrências com reféns localizados

Por motivos políticos ideológicos e algumas vezes religiosos essas crises têm acontecido em outros países e, em particular, no Brasil por motivos, predominantemente, de ordem patrimonial.

Muito tem sido feito por parte dos órgãos policiais, a fim de que tragédias com a morte de reféns e policiais não mais aconteça. A massificação da doutrina de gerenciamento de crises nos diversos cursos de formação, especialização e aperfeiçoamento dos profissionais de polícia constituem um bom exemplo desta preocupação.

Procurou-se analisar o assunto de forma objetiva e prática, elencando cada momento de uma ocorrência crítica com reféns localizados, pretendeu-se, dotar os operadores de gerenciamento de crises, das ferramentas necessárias, para o desenvolvimento de seu trabalho, explorando-se cada uma das alternativas táticas.

Finalmente, espero que outros trabalhos relativos a este tema sucedam-se a este, pois só o estudo profundo e a vontade política é que nos levará a uma caminho seguro.

Os crimes são cometidos pela falta de cultura, pela má educação e pela viciosa organização do Estado.

Platão

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APOSTILAS

ACADEMIA DEL NEGOCIATO FEDERAL DE INVESTIGACIONES. *Guia de Apontamentos de Negociações Especiais*. FBI Law Enforcement Bulletin. Quantico, Virginia, EUA, mar. 1992.

ACADEMIA DEL NEGOCIATO FEDERAL DE INVESTIGACIONES. *Negociações em situações de crise*. FBI Law Enforcement Bulletin. Quantico, Virginia, EUA, mar. 1992.

ACADEMIA NACIONAL DE POLÍCIA. Ministério da Justiça. Departamento de Polícia Federal. *Manual de Gerenciamento de Crises*. 1995, 40p.

ASSUMPÇÃO, E. *Manual Técnico*. São Paulo, 1995. Imprensa Oficial do Estado.

EM/PM. *Doutrina de Polícia Ostensiva*. Estágio de Especialização de Oficiais. Análise Criminal. São Paulo, 2001.

IKEDA, Cap. M.Y. *Curso de controle e resolução de conflitos e situação de crise*. Noções de operações especiais. Grupo Tático. Btl. de Operações Especiais, Brigada Militar. Rio Grande do Sul. Mai. 2001.

LEÃO, 1o. Ten D.J.A. *A história dos comandos*. Jun. 1993. p.1.

LEÃO, 1o. Ten D.J.A. Curso de equipe tática. São Paulo, 2000.

LUCCA, Cap PM D.V.D. *Alternativas Táticas na Resolução de Ocorrências com Reféns Localizados*. São Paulo, 2001.

LUCCA, Cap PM D.V.D. *Gerenciamento de crises em ocorrências com reféns localizados*. São Paulo, 2002.

PACHECO, Maj PM R. *Apostila técnica de negociação*. Curso de Controle de Conflitos e Situações de Crise. Brigada Militar do Rio Grande do Sul. s.d.

RACORTI, Valmor Saraiva, Maj PM SP. Apontamentos

STEVEN II, S. *Sticky Foam as a Less-than-lethal technology*. Proceedings of the SPIE Security Systems and Non-lethal Technologies for Law Enforcement Conference, Boston, 21 Nov. 1996.

TOLEDO Jr. Cap PM T.D.B. Curso de Ações Táticas Especiais. maio, 1997.

JORNAIS e REVISTAS

Armas do futuro sem matar. **O Estado de São Paulo**. São Paulo, 31 ago. 1997. p.A.28

PM terá tropa de choque em cada bairro. **Folha de São Paulo**. São Paulo 1 jan.1988. p.C.3-4.

REVISTA A FORÇA POLICIAL São Paulo, nº 10, abr/maio/jun 1996, p.95.

REVISTA A FORÇA POLICIAL São Paulo, nº 29, jan/fev/mar 2001.

LIVROS

CONGRESSIONAL BRIEFING PAPER. *The use of plastic bullets in Northern Ireland*. EUA, abr. 1993.

CRETELLA JÚNIOR, José. Tratado de Direito Administrativo. 1ª ed, Rio de Janeiro, Forense, 1968.

CRICHTON, M. *The lost world*. New York, Alfred Knopf, 1995.

FUSELIER, G.D.; NOESNER, G.W. *Confronting the terrorist hostage taker*. Washington, DC. July, 1990.

MASAGÃO, Mário. Curso de Direito Administrativo. 6ª ed, São Paulo, Editora Revista dos Tribunais, 1977.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. Curso de Direito Administrativo. 9ª ed, Rio de Janeiro, Forense, 1990.

McGUIRE, R.J. *Tactical Manual for hostage situations*. (Traduzido para o português por uma policial militar, em 1987, e impresso pelo 5o. EM/PM, logo depois que o saudoso Cap PM Clóvis José Mentone recebeu a incumbência de montar o GATE).

Netgun is a trademark of capture. Systems Inc. (who holds the patents of this device).

PLASTER, Maj J.L. *The ultimate sniper: an advanced manual for military and police snipers*. EUA, Paladin Press. 1993.

VAZ, R.T.G. *Gerenciamento de crise no contexto da Segurança Pública*. Brasil, 2001.

