

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
CENTRO DE ESTUDOS DE CRIMINALIDADE E SEGURANÇA PÚBLICA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ESTUDOS DE CRIMINALIDADE E
SEGURANÇA PÚBLICA

Renee Gustavo Silva Antunes

**ATUAÇÃO DO BATALHÃO DE OPERAÇÕES POLICIAIS ESPECIAIS DA
POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS EM OCORRÊNCIAS DE ALTA
COMPLEXIDADE ENVOLVENDO REFÉNS**

Belo Horizonte
2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
CENTRO DE ESTUDOS DE CRIMINALIDADE E SEGURANÇA PÚBLICA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ESTUDOS DE CRIMINALIDADE E
SEGURANÇA PÚBLICA

Renee Gustavo Silva Antunes

**ATUAÇÃO DO BATALHÃO DE OPERAÇÕES POLICIAIS ESPECIAIS DA
POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS EM OCORRÊNCIAS DE ALTA
COMPLEXIDADE ENVOLVENDO REFÉNS**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado para obtenção de título de
Especialista em Segurança Pública do
Centro de Estudos em Criminologia e
Segurança Pública da Universidade
Federal de Minas Gerais.

Orientador: Prof. Dr. Lauro Soares de
Freitas

Belo Horizonte
2016

RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar a necessidade da atuação do Batalhão de operações especiais – BOPE da Polícia Militar de Minas Gerais em ocorrências policiais com reféns localizados. A pesquisa teve caráter dedutivo-exploratório e utilizou como técnicas de pesquisa a análise de documentação indireta, consubstanciada por pesquisa documental e bibliográfica. Com base em referencial teórico foi verificado que em ocorrências dessa natureza exigem-se equipes estruturadas e com treinamento específico. Para tanto foi apresentado as equipes táticas do BOPE, Time de Gerenciamento de Crises, Time de Negociação, Equipe de atiradores de precisão, Esquadrão Antibombas, Comando de operações em áreas de mananciais e florestas e o Time Tático. Como forma de comprovar a indispensabilidade do Batalhão de Operações Policiais Especiais foi apresentada uma ocorrência com refém, ocorrida em 06 de fevereiro de 2013 no Bairro São Luís, Belo Horizonte, na qual o BOPE atuou na resolução da crise considerada de alta complexidade. Os resultados encontrados possibilitaram conhecer a atuação indispensável da unidade especializada na resolução de ocorrências com reféns localizados.

Palavras-chave: Batalhão de operações Policiais especiais, equipes táticas, crise.

ABSTRACT

The present research aimed to analyze the need for the operation of the Special Operations Battalion - BOPE of the Minas Gerais Military Police in police cases with localized hostages. The research had a deductive-exploratory character and used as research techniques the analysis of indirect documentation, consubstanciada by documentary and bibliographic research. Based on a theoretical framework, it was verified that in such cases, teams with specific and structured training are required. For that, the BOPE tactical teams, Crisis Management Team, Negotiation Team, Precision sniper team, Anti-Bomb Squad, Command and operations in areas of springs and forests and the Tactical Team were presented. As a way of proving the indispensability of the Special Police Operations Battalion, a hostage event occurred on February 6, 2013 in the São Luis neighborhood of Belo Horizonte, where BOPE worked to resolve the crisis considered to be highly complex. The results found made it possible to know the indispensable performance of the specialized unit in the resolution of occurrences with localized hostages.

Keywords: Operations battalion Special cops, tactical teams, crisis.

LISTA DE SIGLAS

BOPE – Batalhão de Operações Policiais Especiais

CGC – Comitê de Gerenciamento de Crises

COE – Companhia de Operações Especiais

COMAF – Comando de Operações em Mananciais e Áreas de Florestas

CPE – Comando de Policiamento Especializado

DPSSP – Diretriz Para Produção de Serviços de Segurança Pública

FBI – Federal Bureau Investigation

GATE – Grupamento de Ações Táticas Especiais

GC – Gerenciamento de Crises

PMMG – Polícia Militar de Minas Gerais

REDS – Relatório de Evento de Defesa Social

SENASP – Secretaria Nacional de Segurança pública

TGC – Time de Gerenciamento de Crises

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	10
2.1 <i>A história das Operações Especiais na PMMG</i>	11
2.2 <i>Crise</i>	12
2.3 <i>Características de Ocorrências do tipo Crise.....</i>	14
2.4 <i>Gerenciamento de Crises.....</i>	16
3. EQUIPES TÁTICAS DO BOPE DA PMMG	19
3.1 <i>Time de Gerenciamento de Crises</i>	19
3.1.1 <i>Equipe Sniper</i>	20
3.1.2 <i>Esquadrão Antibombas</i>	20
3.1.3 <i>Time de Invasões Táticas</i>	21
3.1.4 <i>Comando de Operações em Mananciais e Áreas de Florestas (COMAF).....</i>	22
3.2 <i>Ocorrências de alta complexidade.....</i>	23
3.3 <i>Alternativas táticas para o gerenciamento de crises.....</i>	26
3.4 <i>Negociação em ocorrências com reféns.....</i>	27
4 A ATUAÇÃO DO BOPE MINEIRO – O CASO DO BAIRRO SÃO	
LUIZ	
4.1 <i>Descrição do caso.....</i>	31
4.2 <i>Protocolos operacionais utilizados pela unidade especializada em ocorrências</i>	
<i>com reféns.....</i>	37
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43
ANEXO I.....	46

1 INTRODUÇÃO

Desde o início do século XXI, a violência tem tido aumentos significativos no Brasil, principalmente nos grandes centros urbanos, o que vem colaborando para o descrédito em relação ao poder público, quando o Estado demonstra dificuldade em garantir a segurança da população, uma de suas funções básicas.

A Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), devido sua missão constitucional e nicho de atuação, é uma organização do sistema de defesa social responsável pelo policiamento ostensivo voltado para a prevenção dos eventos de criminalidade e violência. Para tanto, possui um portfólio variado de serviços, aplicável às diversas circunstâncias relacionadas à segurança pública.

Nesse contexto, o Batalhão de Operações Policiais Especiais (BOPE)¹ da Polícia Militar de Minas Gerais é uma unidade especializada em ocorrências de alta complexidade, responsável pela resolução de incidentes que extrapolam a competência e atuação policiamento ordinário, como por exemplo, as ocorrências com reféns. A conceituação de ocorrências de alta complexidade é dada por Santos (2009, p. 19) como:

[...] é todo fato, de origem humana ou natural, que, alterando a ordem pública, supere a capacidade de resposta dos esforços ordinários de polícia, exigindo intervenção de forças policiais através da estruturação de ações e operações especiais, ou típicas de bombeiro militar, com o objetivo de proteger e socorrer o cidadão.

A atuação do BOPE normalmente ocorre em situações de “crise”. Tal palavra origina-se do vocabulário da medicina e faz referência ao momento, na evolução de uma doença, quando o médico se via em um momento decisivo: de um lado a cura do paciente, do outro a sua morte. Do latim “crisis”, do grego “krísis” quer dizer: “decisão e, por extensão, momento decisivo”. Um mito que

¹ Embora atualmente a unidade receba este nome, a mesma recebeu anteriormente diversas designações, tais como: a Companhia de Operações Especiais (COE); Grupamento de Ações Táticas Especiais (GATE); Companhia de Missões Especiais (4ª Cia MEsp), e Comando de Policiamento Especializado (CPE) (COTTA, 2016).

cerca a crise é o de que a palavra chinesa “weiji” é um ideograma formado pela junção de perigo e oportunidade (RODRIGUES, 2008).

A palavra “crise” também tem sido utilizada por seu significado genérico em relação a toda situação problemática e que exige uma solução. No presente estudo, o conceito de crise adotado refere-se à crise no âmbito social, que exige a presença do Estado para a sua solução. Serão abordadas diversas definições, e apresentadas às características da crise, assim como as classificações que lhe foram atribuídas no contexto policial.

O BOPE é a unidade da PMMG responsável pela gestão e resolução de crises que ocorram em todo território mineiro. Ocorre que essa gestão se dá pela utilização de ferramentas, denominadas equipes táticas, que se alternam e se completam em um “teatro de operações”. No tocante à organização do trabalho desta unidade especializada, a Diretriz para Produção de Serviços de Segurança Pública nº 3.01.01/2010 da PMMG estabelece que:

O GATE (atualmente BOPE) é composto por cinco equipes comandadas por Oficiais:

- Time de Gerenciamento de Crises (TGC)
- Equipe de *Sniper*
- Esquadrão Antibombas
- Time de Invasões Táticas
- Comando de Operações em Mananciais e Áreas de Florestas (COMAF)

Esta natureza particular de atuação despertou o interesse deste pesquisador, que também atua como membro de uma equipe tática do BOPE. A questão que direciona o processo de investigação científica é: Como é a atuação das equipes táticas do BOPE em ocorrências de alta complexidade com a presença de reféns?

Para responder a esta questão, neste estudo propõem analisar as características de atuação do Batalhão de Operações Policiais Especiais durante o emprego de ocorrências de alta complexidade, nomeadamente naquelas que envolvam pessoas mantidas como reféns de criminosos.

Além da importância social do BOPE da PMMG para o combate do crime violento, esta investigação se justifica pela limitação de estudos

científicos que visam analisar as características de atuação de tais unidades especializadas.

Este estudo tem natureza qualitativa e apoia principalmente na pesquisa bibliográfica sobre o tema “Grupos Táticos de Policiamento”. Ademais, também foi feita análise sobre uma ocorrência que necessitou da intervenção policial especializada, a fim de avaliar suas ações no que diz respeito, principalmente, à função do BOPE numa ocorrência com reféns.

A ocorrência selecionada para análise foi escolhida pela proeminente repercussão social, o que permite um julgamento por parte do leitor; e pela riqueza de informações, possibilitando uma análise mais detalhada. Ao finalizar a análise será apresentado um documento chamado “Protocolo de Intervenção Especializada”, produzido pelos militares do Bope após a resolução de ocorrência com reféns.

Além desta introdução, este estudo é composto por mais cinco seções. Na segunda seção apresenta-se a definição de conceitos importantes para a realização deste estudo e uma breve descrição do processo histórico de criação do BOPE. Na terceira seção serão apresentadas as equipes táticas do BOPE da PMMG. Na Quarta seção, após a análise de uma ocorrência com refém ocorrida em 2013, no Bairro São Luiz, Belo Horizonte, será demonstrada a atuação da unidade especializada mineira em incidente crítico de “alta complexidade”. Na quinta seção será realizada as considerações finais sobre a atuação do Batalhão de Operações Especiais.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Além de consultorias e de ações de *benchmarking*, as unidades especializadas da Polícia Militar buscam o aprimoramento de suas ações e dos seus talentos humanos por meio da elaboração de pesquisas, artigos, projetos e monografias (FREITAS, 2015). Uma vez que o profissionalismo na atuação da Polícia Militar é cada vez mais exigido socialmente, principalmente quando se trata de ocorrências complexas, amplamente divulgadas pela mídia e que exigem uma atuação especializada para a eficaz resolução de crises. Para que o policial tenha também a tranquilidade e a autoconfiança de agir com maior probabilidade de acerto é preciso que ele tenha à disposição, um leque tão amplo quanto possível de alternativas táticas para resolução das ocorrências com as quais irá se deparar. É preciso também que saiba utilizar os recursos disponíveis e as ações que deve executar sejam claras e objetivas, o que resultará no sucesso da operação.

É uma necessidade cada vez mais crescente dos gestores das organizações policiais, o desenvolvimento de atividades de gerenciamento de crises, visto que tais ações constituem responsabilidade primária dessas instituições. Ocorrências policiais mal gerenciadas podem acarretar problemas de responsabilidade civil para o Estado e penal para os policiais, especialmente nos casos em que ocorrem mortes de reféns ou de pessoas inocentes. Ademais, um resultado negativo neste processo, compromete a imagem institucional.

As ocorrências de “crise” são normalmente classificadas como eventos inesperados, não seletivo, de alto impacto social e expressivo risco para policiais e pessoas da sociedade (MONTEIRO, 1991; ACADEMIA NACIONAL DE POLÍCIA, 1995; SANTOS 2003; STOCHIERO, 2006; SENASP 2008; SANTOS, 2008). Ou seja, ninguém está imune à ocorrência de uma crise em sua área de atuação e, tampouco, pode prever quando esse evento vai ocorrer. Dessa forma, toda e qualquer organização policial há de estar preparada e treinada para o enfrentamento de um evento crítico.

Esse tipo de evento tem alta repercussão social e a mídia, “onipresente”

principalmente em conjuntura de liberdades democráticas, faz com que os erros porventura cometidos pelos órgãos policiais no gerenciamento de uma crise sejam vistos sob uma lente de aumento. A ampla divulgação de tais erros causa um desgaste da confiança do público na organização policial e um constrangimento natural dentro da própria comunidade policial (gestão das operações policiais) (MAGALHÃES; SACRAMENTO; SOUZA, 1998). A seguir será apresentada uma síntese histórica das unidades especializadas na PMMG.

2.1 A história das Operações Especiais na PMMG

A história das operações especiais na PMMG teve início em 1942 com a realização do Curso de Comandos, cuja primeira turma era composta por dez Oficiais e trinta Sargentos (COTTA, 2016). Na ocasião, o treinamento teve o objetivo preparar um pequeno grupo para atuação em missões durante a Segunda Guerra Mundial. Com duração de seis meses, os alunos tiveram formação em disciplinas como combates de rua; assalto; luta corpo-a-corpo; exercício de tiro: direto, com o fuzil ordinário e também com fuzis-metralhadores e metralhadoras leves e pesadas além da execução de marchas extenuantes (COTTA, 2016).

No final dos anos de 1970, ao se institucionalizar, o Batalhão de Polícia de Choque, surgiram três pelotões de polícia de operações especiais. No ano de 1987 foi criado formalmente a Companhia de Operações Especiais (COE). Em 1994 o COE recebeu nova denominação, passando a se chamar Grupamento de Ações Táticas Especiais (GATE). No ano de 2001, o GATE tornou-se a 4ª Companhia de Missões Especiais (4ª Cia MEsp), passando então a ter autonomia administrativa com subordinação direta ao Comando de Policiamento Especializado (CPE) (COTTA, 2016). Em 2010 a 4ª Cia MEsp foi elevada à categoria de batalhão ainda sob a denominação de GATE. Somente em setembro de 2016, houve a mudança do nome de GATE para BOPE.

2.2 Crise

A Academia Nacional da *Federal Bureal of Investigation* (FBI) conceitua “crise” como um evento ou situação crucial, a qual exige uma resposta especializada da polícia, com o objetivo de assegurar uma solução aceitável. A crise caracteriza-se por sua imprevisibilidade, ameaça à vida, restrição de tempo e necessidade de postura organizacional específica, de planejamento, execução e considerações legais especiais.

Para Vaz (2001, p. 1), “a crise é a desorganização de uma certa ordem social pelo esgotamento de sua capacidade de resolver os problemas de seu desenvolvimento”. Já Thomé (1998, p. 23) conceitua crise como sendo: “uma mudança brusca que se produz no estado de coisas (*status quo*), com teor manifestamente violento, repentino e breve, traduzindo-se em um momento perigoso ou difícil de um processo do qual deve emergir uma solução”.

Stochiero (2006) define “crise” como um momento em que há uma ruptura no estado geral de normalidade. É uma situação nova que se põe diante de nós. Metaforicamente, Vaz (2001) compara crise a um momento em que se percebe estar diante de uma encruzilhada e que há a necessidade de escolha de um caminho, um rumo, na qual a decisão é um processo de suma importância.

De acordo com Ferreira (1999), a palavra crise pode ter diversos significados: manifestação violenta e repentina de ruptura de equilíbrio; manifestação violenta de um sentimento; fase difícil e grave da evolução das coisas, de fatos ou ideias; um momento perigoso ou decisivo; tensão ou conflito.

Numa visão mais generalista de crise, esta pode ser vista como uma manifestação violenta e inesperada do rompimento do equilíbrio, da normalidade, podendo ser observada em qualquer atividade humana, podendo ser uma tensão ou um conflito, uma situação grave, que rompe modelos tradicionais e que perturba a organização de alguns ou de todos os grupos integrados na coletividade (SENASP, 2008).

Vaz (2001) lembra que a crise, de acordo com o contexto, pode variar o

significado, dividindo-se basicamente em quatro conceitos genéricos:

(a) crises internacionais, que podem variar desde um conflito de fronteiras até uma situação de guerra. Esta seria uma atribuição específica do Governo Federal, por meio do ministério das relações exteriores e do ministério da defesa;

(b) desastres e calamidades públicas, situações caracterizadas como crises, mas de atuação específica da secretaria nacional, estadual e municipal, que possuem um sistema de atuação próprio, segundo o autor;

(c) crises sociais, situações de greves, tumultos, manifestações populares, distúrbios civis, ação de grupos politicamente organizados e outras situações de caráter público representativo que, de acordo com Vaz (2001) exigem uma resposta especial para o seu gerenciamento; finalmente; e

(d) crises policiais, em questão, situações envolvendo rebeliões em penitenciárias, atos de terrorismo, tomada de reféns e outras ocorrências que extrapolam a capacidade normal de manutenção da ordem pública. Novamente, exigem uma resposta especial para seu gerenciamento.

Com relação aos conceitos genéricos apresentados por Vaz (2001) é possível perceber que os mesmos interagem. O referido autor aponta que as crises sociais e policiais muitas vezes se confundem e até mesmo uma pode vir a transformar em outra, conforme seu desenvolvimento. A atuação policial nesses dois casos exige a participação de um grupo especial para a solução.

Corroborando com Vaz (2001), Santos (2008) ressalta que as crises policiais de rebeliões em penitenciárias, atos de terrorismo, tomada de reféns, suicidas, tratam-se de “Ocorrências de Alta Complexidade” que exigem uma resposta especial por parte da polícia. Uma “Ocorrência de Alta Complexidade”, segundo este mesmo autor, pode ser entendida como todo fato de origem humana e natural que altera a “Ordem Pública”, superando a capacidade de resposta dos esforços ordinários ou extraordinários de polícia, exigindo uma estruturação de ações especiais de polícia ou do bombeiro militar com o objetivo de proteger e socorrer o cidadão.

2.3 Características de Ocorrências do tipo Crise

Uma situação de crise caracteriza-se pela imprevisibilidade, urgência, ameaça de à vida, necessidade de postura organizacional não rotineira, planejamento analítico especial, capacidade de implementação e considerações legais especiais.

A imprevisibilidade refere-se à anormalidade da ocorrência, são ocorrências não comuns, não fazem parte da rotina de trabalho da polícia, podem acontecer a qualquer momento e não seguem qualquer frequência regular. A ameaça à vida é inerente à crise, qualquer ameaça à vida, seja de outrem ou de si próprio, constitui uma “Ocorrência de Alta Complexidade”, nesses casos o risco é direto, real e não uma mera possibilidade.

A necessidade de uma postura organizacional não rotineira reflete o grau de complexidade da ocorrência, não há uma maneira pré-estabelecida de lidar com esse tipo de ocorrência, uma forma padronizada de atendimento. A forma de atendimento varia de acordo com a estrutura física do local, do perfil psicológico do causador da crise, disponibilidade de recursos, número de vítimas, entre outros. O planejamento analítico especial consiste na análise e o planejamento durante o desenrolar de uma crise, os quais sofrem influência de fatores como a informação disponível, presença da mídia, presença de terceiros, fatores comuns a essas situações. Finalmente, a exploração da mídia, fator que pode ser extremamente prejudicial, pois dá acesso às informações sobre as ações policiais, além de ampliar a gravidade da situação, aumentando o pânico dos cidadãos (SANTOS, 2003; STOCHIERO, 2006).

A crise proporciona um clima de alta pressão psicológica nos atores envolvidos, o que difere das ocorrências ordinárias que fazem parte do dia-a-dia policial, a ocorrência complexa gera uma tensão maior tanto no policial quanto na sociedade, pois a maioria delas é de uma duração prolongada, desenvolvendo-se em um clima estressante e colocando sempre a vida de alguém em jogo e a instituição policial responsável por dar a resposta desejável em evidência. Surge, dessa forma, uma necessidade de articulação rápida com

agilidade na implementação da resposta por parte dos responsáveis pelo gerenciamento.

Trata-se de como dar a resposta adequada à demanda existente. Desde o primeiro policial que se depara com a crise, até a chegada do Comandante da operação, várias decisões são tomadas como o isolamento, delimitação dos perímetros, montagem do posto de comando. Em todos os níveis gerenciais, é necessário tomar decisões. Estas decisões conduzem o resultado da operação (SANTOS, 2008).

As crises podem ser classificadas também quanto ao grau de complexidade. Sendo importante, neste momento, lembrar que o primeiro contato com a ocorrência é durante operações rotineiras policiais, não por grupos especializados. Lucca (2002) ressalta que, muitas vezes, a ocorrência rotineira progride até se transformar em uma “Ocorrência de Alta Complexidade”, ou seja, uma ocorrência ordinária pode se tornar uma ocorrência complexa. Diante disso, é possível concluir que mesmo os policiais que não atuam em grupos especializados, necessitam de conhecimento da dimensão da ocorrência através da identificação dos graus de ameaça, para que possa transmitir informações precisas e necessárias quando da chegada dos grupos especializados.

Teixeira (2002) afirma que as crises devem ser identificadas e caracterizadas para a otimização dos recursos humanos e materiais que serão empregados. Para tal, existem diretrizes que identificam o que vêm a ser “Ocorrências de Alta Complexidade”, para o fim de atuação mais específica por parte da polícia.

A Diretriz para a Produção de Serviços de Segurança Pública nº 01/2002 da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais (DPSSP nº 01/2002) exemplifica como ocorrências de alta capacidade: o assalto com tomada de reféns; sequestro de pessoas, rebelião em presídios; assalto a banco com reféns; ameaça de bombas; atos terroristas; sequestro de aeronaves; e captura de fugitivos na zona rural.

Pode-se observar, portanto, que não há uma classificação que seja

universal, adotada pelas várias unidades policiais. Contudo, a existência dessas classificações reflete a necessidade de uma ideia mais clara do que seja crise, do grau de complexidade da crise e da conseqüente gravidade dela. Isto permitiria incorrer nos recursos humanos e materiais necessários para o gerenciamento e, por fim, a resolução da crise com sucesso.

2.4 Gerenciamento de Crises

Os primeiros estudos sobre gerenciamento de crises em organizações policiais surgiram na década de 1990, sendo o Manual de Gerenciamento de Crises da Academia Nacional de Polícia um dos pioneiros no ano de 1995. No referido trabalho, define-se gerenciamento de crises como: “o processo de identificar, obter e aplicar recursos necessários à antecipação, prevenção e resolução de uma crise”. Essa definição é citada na maioria dos estudos sobre gerenciamento de crises (ACADEMIA NACIONAL DE POLÍCIA, 1995).

Podendo ser descrito como uma metodologia, que se utiliza, muitas vezes, de uma seqüência lógica para resolver problemas que são fundamentados em possibilidades. Deve-se observar que não é uma ciência exata, pois cada crise apresenta características exclusivas, demandando situações particulares, que exigem uma cuidadosa análise e reflexão (SENASP, 2008).

O Gerenciamento de crises é “uma arte que deve lidar, sob uma tremenda compressão de tempo, com os mais complexos problemas sociais, econômicos, políticos, ideológicos e psicológicos da Humanidade, nos momentos mais perigosos, isto é, quando eles se manifestam em termos mais destrutivos” (MONTEIRO, 1994, p. 9). Neste trabalho entende-se que o gerenciamento de crises pode ser visto como um processo racional e analítico de resolver problemas e tomar decisões, baseando em hipóteses.

É fato que as “Ocorrências de Alta Complexidade”, envolvendo ações policiais, criam um ambiente de consecutivas situações decisivas, as quais exigem do administrador preparação para tomar decisões assertivas. Dessa

forma, há muito que se treinar no campo do gerenciamento de crises (SENASP, 2008).

É importante frisar que o Gerenciamento de Crises não é uma arte exata, um modelo pré-estabelecido ou um processo rápido de fácil solução dos problemas, pois cada crise apresenta características únicas, exige, portanto, soluções individualizadas, que demandam uma cuidadosa análise e reflexão (MAGALHÃES; SACRAMENTO; SOUZA, 1998).

Segundo Teixeira (2002), no meio policial brasileiro, encontrou-se um conceito mais adequado à realidade brasileira: Gerenciamento de Crises é uma arte que deve lidar, sob uma tremenda compressão de tempo, com os mais complexos problemas sociais, econômicos, políticos, ideológicos e psicológicos da Humanidade, nos momentos mais perigosos de sua evolução, isto é, quando eles se manifestam em termos destrutivos.

Para Stochiero (2006), a sensação de insegurança gerada em virtude da divulgação de crises complexas vai além do espaço físico aonde se encontram e desenvolvem. As “Ocorrências de Alta Complexidade” possuem o poder de desestabilizar a segurança subjetiva da comunidade. A existência da crise e sua divulgação ampla passa a influenciar o comportamento de outras pessoas e não apenas das que estão sob sua influência direta. Ela passa a influenciar comportamentos de pessoas que, mesmo distantes, passam a sofrer as influências do clima de insegurança. O mesmo autor destaca que o ato de não só gerenciar mas, sobretudo, aplicar meios adequados e suficientes na solução de “Ocorrências de Alta Complexidade”, é algo muito mais complexo que uma pessoa leiga possa imaginar. Não basta simplesmente o comparecimento de esforços de polícia no local do fato. Há que se desprender todo um envolvimento de técnicas e táticas especiais que permita um avanço positivo no restabelecimento da ordem.

Stochiero (2006) também afirma que, em uma situação de crise, há todo um mecanismo para que tudo funcione em níveis que permitam um avanço positivo para a solução do problema. É como se fosse uma engrenagem onde tudo deve funcionar em perfeita sincronia. E lembra que ao policiamento ordinário é prudente observar a aplicação de apenas as medidas de contenção

e isolamento no que aplica e recomenda a doutrina de gerenciamento de crises adotada pelas forças policiais do Brasil.

3. EQUIPES TÁTICAS DO BOPE DA PMMG

Como mencionado anteriormente, o Batalhão de Operações Especiais é estruturado em equipes altamente especializadas de atuação. O papel desempenhado por cada uma dessas equipes é explorado a seguir.

3.1 Time de Gerenciamento de Crises

Para Cotta e Sardinha (2015), o gerenciamento de crises é uma arte que deve lidar, sob uma tremenda compressão de tempo, com os mais complexos problemas sociais, econômicos, políticos, ideológicos e psicológicos da humanidade, nos momentos mais perigosos, isto é, quando eles se manifestam em termos mais destrutivos. Desta feita, entendem os autores que o Time de Gerenciamento de Crises (TGC) deve ser responsável por concatenar os esforços logísticos e de tecnologia que propiciem a organização da cena de ação, bem como a aglutinação das informações coletadas ao longo da gestão do incidente crítico.

Os autores afirmam que as principais responsabilidades desse time são:

- montar o posto de comando;
- organizar as informações coletadas no decorrer da crise;
- cadastrar os envolvidos e terceiros;
- confeccionar quadro de ações (linha do tempo) de toda ocorrência;
- aplicar ferramentas de gestão de incidentes;
- zelar pela segurança do pessoal e pela segurança pública;
- avaliar as prioridades do incidente;
- determinar os objetivos operacionais;
- desenvolver uma estrutura organizacional apropriada;
- manter o controle da atividade;
- administrar os recursos;

- manter a coordenação geral das atividades;
- encarregar-se da documentação e do controle de gastos e apresentar relatório final.

3.1.1 Equipe *Sniper*

Com essa premissa, na gestão do Incidente Crítico, o tiro de precisão, espécie de intervenção tática extraordinária, é aplicável a situações em que o risco de morte dos envolvidos é elevado, necessitando, assim, de uma atuação especializada por parte da força pública.

Um grupo tático é integrado basicamente por dois componentes táticos: os atiradores de precisão (ou *snipers*) e os atacantes (ou *assaulters*). Esta configuração originou-se na década de 1960 com a criação da SWAT norte-americana, onde, dentro do grupo, havia um atirador de precisão. (SALIGNAC, 2011, p. 67).

Nesse contexto, o tiro de precisão, é alternativa tática (medida extrema) de utilização de força letal durante a Gestão do Incidente Crítico, com vistas a dar uma solução aceitável diante da violência perpetrada.

A equipe é composta, sempre, por um *sniper* e um auxiliar denominado observador que auxilia o APP nas funções de observação, segurança e construção do posto de tiro e comunicações (TEIXEIRA, 2003).

Importa salientar que, segundo as Normas Gerais de Ação da Equipe *Sniper* do BOPE, os atiradores de precisão também atuam em missões de apoio ao Comando de Operações em Mananciais e Áreas de Florestas, mormente executando atividades de Caçadores de Operações Especiais na garantia da segurança da patrulha do COMAF e na execução de disparos de precisão (NGA *Sniper*, 2014).

3.1.2 Esquadrão Antibombas

O Esquadrão Antibombas da PMMG foi criado em 15 de julho de 1992 pelo então Tenente Eid Pereira da Silva Júnior, integrante da Companhia de

Operações Especiais do Batalhão de Polícia de Choque. Em 1991, o Tenente Eid participou do Curso de *Operaciones Policiales Especiales nos Carabineros de Chile*,² com grande carga horária relacionada ao contraterrorismo e às operações antibombas. Com o seu retorno ao Brasil, em 1992, o Oficial montou o Primeiro Curso de Explosivos, realizado no Batalhão de Polícia de Choque (CAMPOS, 2015).

Para Campos (2015, p. 46), o Esquadrão Antibombas é uma das equipes táticas que integram o BOPE/CPE. Ele atua em todo o território de Minas Gerais e entre suas atribuições estão:

[...] entre suas atribuições estão:

- Atuar em incidentes críticos que envolvam artefatos explosivos e “bombas sujas” (aquelas que possuem em seu interior elementos biológicos ou radiológicos) objetivando a sua remoção, desmantelamento, neutralização, desativação ou destruição;
- Atualizar-se sobre os assuntos relativos a bombas e explosivos fazendo pesquisas, testes e visitas em mineradoras e fábricas de altos e baixos explosivos;
- Atuar em conjunto com as outras equipes do BOPE, apoiando-as em operações com emprego de explosivos ou arrombamentos mecânicos;
- Manter contato com outros órgãos que operam com explosivos tais como: Delegacia Especializada de Armas Munições e Explosivos e Instituto de Criminalística da Polícia Civil, Grupo de Bombas e Explosivos da Polícia Federal e Serviço de Fiscalização de Produtos Controlados do Exército Brasileiro; executar buscas e vistorias antibombas;
- Ministrando treinamento sobre gestão de incidentes com bombas e explosivos;
- Apoiar nas operações de contraterrorismo mediante planejamento do Batalhão de Operações Policiais Especiais/Comando de Policiamento Especializado;
- Apoiar o SFPC do Exército Brasileiro na fiscalização e destruição de explosivos no âmbito do Estado de Minas Gerais.

3.1.3 Time de Invasões Táticas

Os Times de invasão tática são uma alternativa tática bastante arriscada e, assim, só é empregada quando o risco em relação aos reféns se tornar

² Operações Policiais Especiais nos Carabineiros do Chile (tradução nossa).

insuportável e houver grande possibilidade de sucesso.

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. (LUCCA, 2002, p. 96).

O objetivo da invasão tática é, antes de tudo, preservação das vidas dos envolvidos. Lucca (2002) afirma que 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. (LUCCA, 2002, p. 97).

Segundo Lucca (2002), uma equipe tática possui basicamente três elementos: escudeiro, equipe de invasão e explosivista. Observa-se que os operadores não atuam sozinhos, sendo que a entrada em qualquer ambiente deverá ser feita por, no mínimo, dois policiais.

3.1.4 Comando de Operações em Mananciais e Áreas de Florestas (COMAF)

Gomes (2011) estabelece que o COMAF é a equipe do BOPE destinada a ocorrências de alta complexidade em áreas de mananciais, matas e florestas. Para tanto, ao explicitar as funções típicas, elenca, dentre várias, a atividade contra terrorista e o salvamento de cidadãos em matas. Dessa forma, o COMAF atuará em:

[...]

2.1.1.8 Busca de infratores, captura de infratores e salvamento de cidadão sem áreas de matas e florestas.

2.1.1.9 As operações de contra-terrorismo (*sic*).

[...]

3.1.1.5 COMAF:

3.1.1.5.1 Cabe ao COMAF capturas de fugitivos em áreas rurais; resgate, busca e salvamento de pessoas perdidas e/ou feridas em matas; localização de plantações e laboratórios de refino de drogas, combate sistemático à caça clandestina de animais da fauna silvestre e preservação do meio ambiente, retomada de local de homizio, varredura em locais que antecede atuação de tropas, preparo do terreno em situações especiais, invasões de terra em área de mata, infiltração, identificação, prisão e exfiltração de lideranças de movimentos, apoio a órgãos de proteção do meio ambiente, acidentes de massas e calamidades públicas. (GOMES, 2011, p. 61).

Em outro viés de intervenção, a diretriz da Polícia Militar de Minas Gerais que trata de reintegração de posse, nas intervenções rurais, atribui ao BOPE/COMAF missões específicas e próprias ao citar:

Notadamente, ações de guerrilha rural e urbanas podem ser adotadas pelos ocupantes, como o arremesso de coquetel Molotove construção de obstáculos contra pessoa e/ou viaturas com a utilização de estacas estilo Panji, visando claramente causar baixas na tropa policial. Neste mister, não obstante o engajamento das tropas de reação do Comando Geral, o Batalhão de Operações Policiais Especiais - BOPE deverá manter equipe especializada e treinada para fazer frente a essas situações inusitadas, operando:

- a) na identificação e tomada dos postos de observação, sensíveis e vulneráveis;
- b) na identificação e inutilização dos pontos de suprimento do movimento;
- c) na identificação e dissimulação de armadilhas anti-pessoal e/ou anti-veículo;
- d) infiltração e reconhecimento do imóvel;
- e) captura e exfiltração da liderança, entre outras. (MINAS GERAIS, 2010, p. 18).

3.2 Ocorrências de alta complexidade

As “Ocorrências de Alta Complexidade”, por suas características e individualidades, necessitam de uma ação não rotineira por parte da polícia, pois vários fatores fogem à normalidade de uma ocorrência comum, sendo necessária uma atuação que controle não só as ações do cidadão infrator, mas que organize todo um cenário para que se possa desenvolver todas as atividades necessárias para dar uma solução aceitável à crise.

Quando da eclosão de uma crise, as medidas de conter, isolar e negociar devem ser adotadas pelo primeiro agente da segurança pública que

se deparar com a ocorrência. Feito isso, de acordo com a evolução e as peculiaridades de tal ocorrência, se faz necessário o acionamento de unidades especializadas, que poderão de fato dar uma solução aceitável ao evento crítico. Como a grande notoriedade pública e divulgação na mídia são características dessas ocorrências, outros órgãos e corporações comparecem ao local, criando os impasses a respeito de quem irá gerenciar tal ocorrência e quais estratégias a adotar.

Tendo em vista esse impasse, Pickrer (2003) afirma que, quando da eclosão dessa crise, juntamente com o acionamento da unidade de reforço, o fato seria levado ao conhecimento de um Comitê de Gerenciamento de Crises (CGC).

O CGC, na prática, seria uma comissão do governo, nas suas três esferas, ficando reunidos em um local seguro e tranquilo, longe do local da crise, onde dariam uma resposta imediata à situação crítica estabelecida, de modo a demonstrar à sociedade que mantêm total controle da situação. Tal órgão é denominado como um comitê político ou grupo de decisão, que determinará a filosofia da atuação.

Nesse caso, o comitê de gerenciamento de crises seria o escalão superior, acima do gerente da situação crítica, tendo o gerente, a função de administrar os recursos e estabelecer os procedimentos operacionais no ponto crítico, e o comitê, ditar a filosofia da atuação.

Quando da eclosão de crises, especificamente ocorrências envolvendo reféns sob ameaça de armas de fogo, é de obrigação de órgãos policiais a intervenção imediata para limitar seus efeitos, ou socorrer os atingidos por ela. Para que sejam adotadas ações a fim de dar resposta a esse tipo de crise, os policiais capacitados tecnicamente para atuação devem ter bem definidas as ações a serem adotadas. Para isso, é necessária a divisão em equipes especializadas, onde trabalhando de forma integrada, terão maior possibilidade de dar uma resposta aceitável a essas ocorrências.

Pickler (2003) afirma que, após tomar as medidas iniciais, o gerente, autoridade com poder de decisão, deve analisar algumas hipóteses para a

solução do evento, como tentar uma solução através da negociação, exigir uma rendição, usar munições químicas, neutralizar os cidadãos infratores por atiradores de elite ou empregar o grupo tático. Para conseguir empregar tais hipóteses é de vital importância a divisão de equipes especializadas em cada área.

Pickrer (2003) faz uma abordagem interessante da organização do cenário da crise, dividindo e definindo especificamente cada função dentro da atuação nesse tipo de ocorrência, como por exemplo:

- assessoria de comunicação social;
- gerente da situação crítica;
- assessoria de relações públicas;
- assessoria de informações;
- assessoria de ligações;
- assessoria de telemática;
- subgerente de apoio logístico;
- subgerente de operações;
- subgerente de administração;
- subgerente de planejamento.

Segundo Franco (2007), as “Ocorrências de Alta Complexidade” necessitam de profissionais bem treinados, comprometidos e voluntários, pois nesse tipo de ocorrência não se admite atuações amadoras. Tais profissionais deverão atuar em equipe, sendo estas equipes integradas com as outras alternativas táticas, respeitando a coordenação do comandante do teatro de operações.

Santos (2008) afirma que a atuação policial nas ocorrências complexas que envolvem reféns sob ameaça de arma de fogo, não são admitidos erros ou ações amadoras, sendo exigidas muito mais que boa vontade e experiências adquiridas. Tais ocorrências ganham notoriedade nacional e os possíveis erros podem colocar em descrédito até mesmo a reputação de toda uma instituição. O gerenciamento de crise, pela sua complexidade, exige da instituição de segurança formação e treinamentos especiais, pessoas que atendam perfis

específicos para cada atividade desenvolvida no teatro de operações. Os ensinamentos, pela sua complexidade, exigem posturas imperativas para evitar distorções.

Nos dizeres de Franco (2007) e Santos (2008), pode-se observar que a atuação de policiais em “Ocorrências de Alta Complexidade” não podem ser amadoras, devendo ser feita por policiais bem treinados e experientes nessa área. Pela consequência de serem ocorrências complicadas, exigem mais ainda a especialização em áreas específicas, fazendo-se necessário a divisão por equipes especializadas para uma maior excelência na resposta.

3.3 Alternativas táticas para o gerenciamento de crises

Ocorrências que envolvem reféns ameaçados por arma de fogo são típicas de uma resolução através da negociação, onde será sempre a primeira alternativa tática a ser adotada. Essas ocorrências costumam ser muito tensas e longas, dificultando a ação do negociador.

Segundo Stochiero (2006), as alternativas táticas vêm se aperfeiçoando de acordo com as experiências vivenciadas pelos grupos especializados que atuam na área de ocorrências de gerenciamento de crises, sendo que à medida que evoluem, são alteradas ou mesmo modificadas por esses grupos.

Atualmente, o emprego das alternativas táticas é estruturada da seguinte forma:

- Negociação;
- Agentes não-letais;
- Atiradores de elite;
- Invasão tática.

Diante disso, nota-se uma progressividade do uso da força, tendo início com o processo de negociação, processo que está presente em toda e

qualquer “Ocorrência de Alta Complexidade”, pois é um processo onde se procura resolver a ocorrência por meio de entendimentos, ajustes e combinações. Portanto, Stochiero (2006) afirma que a negociação constitui o suporte básico de um conjunto de ações e operações utilizadas nestas circunstâncias.

3.4 Negociação em ocorrências com reféns

Souza (2000, p. 65, grifo nosso) reforça a importância da Negociação ao relatar que aproximadamente **61%** dos casos de eventos críticos **são solucionáveis pela simples negociação**, seja porque as exigências dos causadores desses eventos estão dentro do razoável e são integralmente atendidas, seja porque a negociação proporcionou um acordo com concessões de ambos os lados (TEIXEIRA, 2002).

O processo de negociação é a primeira alternativa tática a ser utilizada em uma “Ocorrência de Alta Complexidade”, pois de acordo com Franco (2007), a negociação deve ser por excelência um exercício de paciência onde se procura vencer pelo cansaço. Através do processo gradativo da negociação que se conhecerá as intenções dos delinquentes, evitando-se possivelmente o emprego de força e, em contrapartida, aumentando-se a confiança da comunidade em sua organização policial.

Por sua vez, o processo de negociação é a:

Forma de desenvolvimento de um **método** que representa a maneira pela qual é implementado e reflete o seu estado dinâmico. Resulta da necessidade de adaptação do método à realidade, através de **ações estratégicas e táticas** que exigem algumas modificações para compatibilizar as exigências técnicas com as características da conjuntura que o envolve (FARIA, 1985, p.121, grifo nosso).

Stochiero (2006) afirma que se fosse possível destacar uma dentre as alternativas táticas em ordem de importância, esta, certamente, seria a negociação, pois é o pressuposto para o emprego das outras alternativas, sendo menos traumática, e a primeira a ser empregada em uma “Ocorrência de

Alta Complexidade”.

Ainda que se empregue outra alternativa tática, terá o suporte básico da negociação, estando esta presente em toda e qualquer “Ocorrência de Alta Complexidade”. Pode-se dizer que a negociação representa a espinha dorsal de um conjunto de ações e operações que são realizadas em uma ocorrência complexa (STOCHIERO, 2006).

As “Ocorrências de Alta Complexidade” principalmente com reféns sob ameaça de arma de fogo caracterizam-se por 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 em equipe (CATI, 2007; STOCHIERO, 2006).

Daí surge à importância de o negociador ter um suporte de uma equipe, pois como já foi dito acima, a negociação dará o suporte básico para que sejam empregadas outras alternativas táticas. O negociador tem que dispor de uma equipe muito bem treinada, sendo indispensável que o ele conheça todas as outras alternativas táticas, para que, dependendo do andamento da ocorrência, tenha que criar um cenário ideal para solução de uma crise, seja através da negociação, seja pela utilização das outras alternativas táticas (STOCHIERO, 2006).

Assim sendo, conforme manifesta Pontes (2000, p. 74), nesta fase, ressalta a necessidade da presença de uma equipe de negociação, assim como algumas características que ela deve possuir:

Atualmente as Instituições policiais estão organizando grupos de negociação treinados, constituídos por um chefe; um negociador principal, um negociador secundário, investigadores e assistentes, normalmente psicólogo [...] **uma Equipe de negociação deve ter dedicação exclusiva ao estudo e treinamento.** No Teatro de Operações necessita de ter local próprio e reservado, preferentemente com recursos de informática, de gravação em fitas cassete e de videocassete, aparelhos para reprodução de som e imagem, meios de comunicação via internet, rádio ou telefone, quadros para lembretes, visualização de análises e local para descanso.

É importante ressaltar a afirmativa de Pontes sobre a necessidade de uma equipe de negociação ter dedicação exclusiva ao estudo e treinamento, pois, por tratar-se de um grupo especializado, espera-se não menos que um serviço especializado deste grupo.

Em 2001, o Grupo de Ações Táticas Especiais da Polícia Militar de Minas Gerais criou um modelo inédito de funcionamento de Unidade de Operações Especiais, qual seja um Time de Gerenciamento de Crises e Negociação, um Time de Atiradores de Elite e um Time de Invasão, estes três como alternativas táticas bem definidas, e ainda dois outros times, o Esquadrão de Bombas e o COMAF.

Stochiero (2008) destaca que para montar qualquer equipe dentro das áreas especializadas que vão lidar com situações de crise, deve haver alguns critérios. O primeiro critério tem que ser o do voluntariado, pois é exigido dos policiais que atuam nessa área muito treino e dedicação, e preferencialmente que seja um policial experiente, com facilidade para desempenhar tarefas em situações de tensão. Outras características importantes são que ele exerça uma função exclusiva, possua boas experiências com criminosos de vulto, tenha treinamento com psicólogos e psiquiatras e participe de seminários e intercâmbios de grupo, entre outras.

O Time de Gerenciamento de Crises foi uma evolução importante se comparado aos modelos de equipes de negociação existentes acima citados, pois possui em um mesmo grupo, uma estruturação em equipes, com funções e missões bem definidas, que além da atuação técnica propriamente dita, que seria a “arte de parlamentar” na negociação, darão suporte técnico e também logístico à situação de crise envolvendo pessoas mantidas como reféns, atuando de forma integrada com o comando da operação e outras alternativas táticas (Por exemplo: *Sniper* e Time Tático).

É importante ressaltar, que, em todas as “Ocorrências de Alta Complexidade” que exigem a atuação do BOPE, as ações desenvolvidas por essa unidade especializada tem como missão o gerenciamento de tais ocorrências sempre de acordo com o que reza a doutrina de gerenciamento de crises, assim como monitorar e registrar em imagens todo o desenvolvimento

das ações executadas pelos militares.

4 A ATUAÇÃO DO BOPE MINEIRO – O CASO DO BAIRRO SÃO LUIZ

Nesta seção é feita análises sobre uma ocorrência com refém atendida por militares do BOPE. O fato ocorreu no ano de 2013 em Belo Horizonte, onde dois criminosos mantiveram uma mulher como refém após a tentativa de um assalto frustrado, devido à chegada do policiamento da área. Tal ocorrência foi escolhida para análise não somente pela grande notoriedade que teve no cenário social, mas principalmente pelo número de informações disponíveis sobre a atuação policial nas mesmas, fato determinante para maior veracidade e qualidade nos resultados da análise.

4.1 Descrição do caso

No dia 06 de fevereiro de 2013, por volta das 12h 15min, três cidadãos chegaram à Rua Expedicionário Mário Alves de Oliveira, Bairro São Luiz, Belo Horizonte - MG, onde estacionaram seu veículo. Ao observarem que o portão estava em manutenção por três serralheiros, aliando-se a isso a oportunidade em praticar um assalto à residência, renderam os três funcionários os conduzindo para o interior da mencionada moradia, local em que se encontravam os moradores que foram dominados pelos autores que, armados, exigiam a todo o momento bens e valores.

Do lado de fora da residência, em local não sabido, estava outro infrator em um veículo Prisma Prata, realizando a escolta dos três que praticavam o assalto. Por volta das 12h15min, a guarnição policial PMMG 18458 Comandada pelo Major Renan, ao passar pelo local e observar que o portão daquela residência estava aberto e na tentativa de alertarem aos moradores quanto aquela situação, pararam a viatura. No momento que desembarcavam ouviram via rede de rádio a possibilidade de assalto em andamento justamente naquele local, acionando reforço policial.

Ao perceberem a aproximação dos policiais, os autores evadem do local pulando o muro dos fundos da casa, acessando o lote vizinho, sendo que a moradora deste local não abriu as portas para que os infratores entrassem.

Dois dos autores pularam o muro lateral que dá acesso à residência de nº 630 que invadiram a mencionada residência e fizeram a empregada doméstica como refém.

A partir deste momento, estando dois autores com uma refém já no interior da residência, foi feito o cerco policial ao local específico, tendo sido acionada a equipe do GATE (em 2016 denominado BOPE) para intervir no processo de negociação. A equipe do GATE comandada pelo 2º Ten. PM Breno estava próximo ao local realizando diligências policiais e recebendo o comunicado via rede rádio de imediato se desloca para o local chegando por volta das 12h 25min.

No local foram feitas novas definições dos perímetros táticos e a equipe de negociadores do GATE foi inserida no processo pelos primeiros policiais que se depararam com a ocorrência, Maj. PM Renan e Sgt. PM Santos do 34º Batalhão. Este processo bem conduzido permitiu que a prisão dos infratores com a libertação da refém fosse alcançada, sem que esta viesse a sofrer qualquer tipo de lesão física, o que ocorreu por volta das 14h25min, tendo todo o processo de negociação policial durado cerca de 2h00min. Após a análise acurada do Relatório de Evento de Defesa Social (REDS) de nº 268920-001-2013³, o autor que fazia a escolta dos três invasores em um veículo Prisma Prata, empreendeu fuga e não foi localizado. Outro indivíduo que também estava presente na cena inicial, não se sabe como, veio a sair do cerco, e posteriormente tomou de assalto um veículo Peugeot 206, não sendo localizado.

O desfecho da ocorrência teve como resultado a prisão de dois autores de tentativa de roubo/cárcere privado tendo ambos sido conduzidos até hospitais de Belo Horizonte para atendimentos médicos e após conduzidos à Delegacia da Polícia Civil. Foram apreendidas duas armas de fogo e um veículo Hyundai I30. A refém foi libertada pelos autores, após a atuação bem sucedida da equipe especializada em ocorrências com reféns, sendo em

³ Consulta realizada em fonte fechada no site <https://web.sids.mg.gov.br/reds/>. Com acesso mediante login e senha.

seguida atendida pelos profissionais da área de saúde que se encontravam no local.

Comandados pelo Major Renan, Comandante da 17ª Cia PM Esp/34º BPM, os policiais militares do 34º BPM (policciamento ordinário) efetivamente promoveram a primeira intervenção policial no local. Ao perceberem a aproximação da Polícia os autores empreenderam fuga pulando pelo muro, acessando a residência vizinha.

Os autores foram acompanhados pela equipe policial que conseguiu contê-los até a chegada do Grupamento de Ações Táticas Especiais, tendo inclusive iniciado o processo de parlamentação com os mencionados autores que estavam com a refém, sem, contudo, tomar qualquer tipo de intervenção que requer um conhecimento específico em ocorrências dessa natureza.

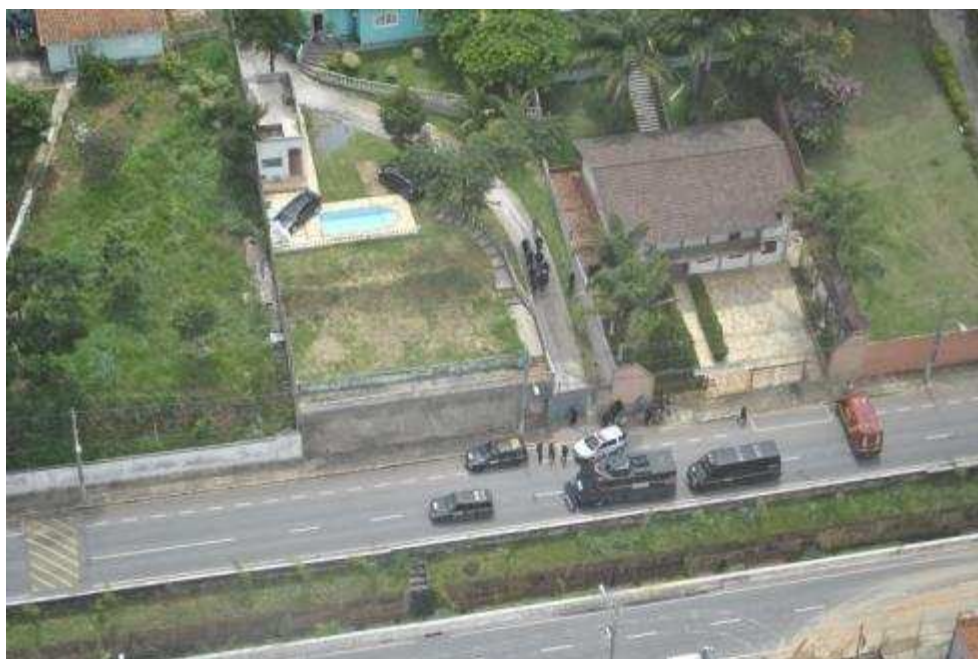
Em ocorrências com reféns, o isolamento inicial é realizado pelo policiamento ordinário que, após as providências iniciais, aciona a unidade especializada. Ao chegar ao local, a unidade especializada promove a reorganização dos perímetros táticos, sendo que no perímetro imediato, local onde se desenvolve a crise, permanecem apenas as equipes especializadas, após a transição do primeiro interventor (agente de segurança pública que primeiro se depara com a ocorrência) para o negociador do BOPE.

Com base nas verificações bibliográficas, observa-se que a maioria dos *Incidentes Críticos* (também conhecidos na literatura por *Ocorrências de Alta Complexidade*) é atendida, primeiramente, por policiais que realizam o patrulhamento ordinário, a pé ou motorizado. Desse modo, o policial que primeiro se depara com um *Incidente Crítico*, aqui denominado de *Primeiro Interventor*, é importantíssimo no processo de resolução pacífica da situação. Seus procedimentos são fundamentais e ditarão o rumo das intervenções subsequentes.

O *Primeiro Interventor* deverá estabelecer uma parlamentação, sem contudo, atender às exigências impostas pelo perpetrador do incidente. Suas principais preocupações deverão ser: sua própria segurança, **conter** o perpetrador do incidente no ponto crítico, **isolar** o local para que cidadãos que estão nas proximidades não se tornem vítimas; **estabilizar** a *Cena de Ação* buscando reduzir ao máximo o nível de estresse e tensão;

parlamentar/escutar o perpetrador de incidente e acionar a Central de Operações para que este envie reforços (ambulâncias, bombeiros, outros policiais bem como as equipes especializadas em Gerenciamento de Crises e Negociação); **Acionar** a equipe especializada, para que com o treinamento adequado e a logística necessária possam ser tomadas providências técnicas frente ao caso em voga.

Figura 1 – Vista aérea do local da ocorrência com refém.



Fonte: <http://www.hojeemdia.com.br/minas/por-interfone-policia-negocia-liberta-refem-e-prende-dois-na-pampulha-1.87809>

De acordo com os registros do evento, as exigências dos perpetradores foram a presença de seus advogados e também da imprensa.

Conforme os levantamentos realizados neste trabalho e analisando os relatórios do GATE, verifica-se a presença de todas as alternativas táticas disponíveis e previstas pela doutrina de Gerenciamento de Crises da PMMG e aplicadas pelo BOPE:

- **Negociador:** Foi promovido o primeiro contato pelo primeiro interventor de forma superficial, sendo que o Negociador do GATE, Ten Breno (Negociador Principal), foi inserido no processo de forma programada, tendo conduzido a partir daí todo o processo de negociação com pleno êxito e com o desfecho desejado.
- **Técnicas não letais:** estavam disponíveis as munições químicas, a Pistola de Emissão de Impulsos elétricos, além de outros materiais de menor potencial ofensivo. Não houve a necessidade de utilização de tais recursos.
- **Sniper:** Estava devidamente organizado e postado no cenário da crise o Oficial da Polícia, Ten. Lopes, com formação específica para a intervenção, o *Tiro de Precisão*. Não houve a necessidade de utilização desse recurso.
- **Time Tático:** a equipe de invasões táticas estava postada e pronta para emprego e em contato com o Negociador.

Tecnicamente o *Gerente da Crise (policial responsável pela tomada de decisões)*, terá a sua disposição, numa ocorrência com refém, mediante a assessoria dos especialistas da Unidade Especializada, as seguintes alternativas táticas:

Negociação: processo técnico e científico que se utiliza da verbalização técnica e tática⁴ para levar ao causador da crise a proposta do comando a fim de que se resolva o fato de maneira pacífica sem utilizar a força tática;

Agentes não letais: consiste no emprego de tecnologia e

⁴ A **Negociação Real** é a tentativa de convencimento do perpetrador de incidente crítico por intermédio de técnicas específicas e a **Negociação Tática** será o momento de transição, na qual o negociador prepara o ambiente para uma mudança de alternativa tática, em termos de posicionamento de pessoas no interior do ambiente para uma possível utilização de tecnologia não letal ou mesmo para o emprego de outras alternativas táticas.

equipamentos que não causam a morte do cidadão-infrator;

Sniper: tiro de precisão que poderá ser um disparo para retirar uma arma da mão de um cidadão que tenta autoextermínio; um disparo para neutralizar equipamentos utilizados por sequestradores ou mesmo um disparo letal para libertar o refém.

Invasão Tática: é a mais drástica e perigosa, somente sendo utilizada quando não mais houver possibilidades de resolução do incidente sem que comprometa a vida dos reféns. Deve ser realizada após análise criteriosa e técnica.

A resolução da ocorrência se deu por intermédio de emprego da Negociação Técnica, em sua modalidade remota (foi feita por via interfone e telefone), realizada pelo 2º Tenente PM Breno, negociador do GATE.

Figura 2 – Rendição dos criminosos ao final da ocorrência.



Fonte: Registro interno do BOPE.

Foi utilizado na negociação o recurso auxiliar de convencimento que foi a presença do advogado, tendo ele inclusive se colocado à disposição dos

perpetradores. No momento da execução do plano de rendição, o negociador avançou de encontro aos perpetradores, devidamente comunicado e combinado tal procedimento, com proteção de escudo e a equipe tática realizou a prisão.

4.2 Protocolos operacionais utilizados pela unidade especializada em ocorrências com reféns

Ações iniciais no teatro de operações: as ações iniciais do teatro de operações constituem a base para o desenvolvimento da operação, visando, de forma integrada com vários esforços, gerar o efetivo controle de todas situações que poderão surgir. Assim, é dada preferência ao processo de negociação para resolução dessa crise, onde através de entendimentos, ajustes e acordos irão procurar a resposta mais aceitável ao evento crítico.

Processo de negociação: o processo de negociação é adotado com muito profissionalismo, primeiramente pelo fato de que é feito por um profissional capacitado, seguindo também as técnicas corretas de negociação, abrindo às exigências feitas pelo cidadão-infrator, buscando as informações básicas com os policiais que primeiro se depararam com a ocorrência, agindo sempre dentro da técnica e da legalidade. Enquanto o negociador principal mantém contato direto com o agente, o Time de Gerenciamento de Crises busca informações e as repassa ao negociador, para que ele possua melhores condições para o desempenho de suas funções, demonstrando organização na atuação em equipe. Todas as ações adotadas pelo BOPE são filmadas por um integrante do TGC para resguardar todas suas ações. Essa medida é de vital importância, pois se tem um arquivo com tudo o que se passou, servindo posteriormente para treinamento e aperfeiçoamento de sua tropa.

Administração de recursos humanos: para que a polícia possa gerenciar uma “Ocorrência de Alta Complexidade” de forma adequada e eficiente, faz-se necessária uma capacitação técnica dos recursos humanos aliada a um apoio logístico adequado, o que irá otimizar o desempenho das unidades da Polícia

Militar. Todas as ações adotadas pela equipe especializada são bem gerenciadas, pois seus componentes são treinados para lidar com “Ocorrência de Alta Complexidade”, tendo equipes com funções bem definidas, trabalhando sempre em união e auxílio mútuo para dar uma resposta pautada no profissionalismo e legalidade.

Produção de informações: a coleta e o processamento de dados são de fundamental importância para o gerenciamento de uma crise, pois formarão um quadro de situação que auxiliarão tanto o comandante da operação, como darão suporte às outras alternativas táticas.

Gestão logística: o sucesso de uma organização policial, face a uma “Ocorrência de Alta Complexidade”, está diretamente ligado à qualificação dos seus profissionais e ao apoio logístico adequado, baseados em princípios estratégicos e táticos coerentes com cada situação, tornando cada vez mais eficazes o seu gerenciamento. O BOPE da PMMG dispõe, em ocorrências com reféns, dos seguintes recursos do Time de Gerenciamento de Crises:

- Maleta de monitoramento: Esse equipamento consiste em uma maleta de alta tecnologia, composta por micro câmeras com cabo, micro câmeras sem fio, conjuntos de transmissores e receptoras, luneta de longo alcance, câmera *speed domer*, monitor acoplado e monitor separado, um HD. É um material de alta tecnologia sendo empregado para suprir o Comando de Operações de informações suficientes para um posicionamento do comando em relação à estratégia a ser adotada frente a uma crise desencadeada. Com a instalação de suas micro câmeras e lunetas em locais apropriados, este aparelho permite a visualização, armazenamento e manipulação das imagens, podendo visualizar até oito imagens diferentes na mesma tela. Este material tem ligação USB, permitindo que as informações obtidas sejam trabalhadas em um computador à parte, onde, se houver disponibilidade de acesso à internet, é possível a disponibilização desse material ao mundo inteiro em tempo real.

- Micro câmeras: São utilizadas como forma de obter informação informações sem expor o policial ao perigo. São instaladas de maneira que o autor da crise não perceba sua presença. O BOPE/PMMG tem disponibilidade

de micro-câmeras, sendo algumas destas com a tecnologia sem fio, sendo que possuem equipamento de áudio acoplado.

- Câmera *Speed Dome*: Câmera com memória funcional, função giratória entre 355° e 90° na horizontal e vertical, e é direcionada para várias distâncias, controlada pela maleta de monitoramento.

- Transmissores e receptores: Fazem a ligação das micro câmeras com a maleta de monitoramento.

- Luneta: Ela é acoplada a uma câmera de vídeo que permite uma aproximação de imagem de até 3 quilômetros. Esse material é ligado à maleta de monitoramento, onde é trabalhada a imagem.

- Fibra ótica – material utilizado para observar em frestas, por baixo de portas e outros pontos, que permite observar o local com direcionamento da imagem conforme a necessidade, podendo ser utilizado em ambientes de baixa visibilidade, pois possui sistema de iluminação com acionamento no punho. Possui uma lente de alta resolução, oferece uma imagem nítida dos objetos, proporcionando um amplo campo de visão de 40 graus.

- Ponto eletrônico: este é um sistema de comunicação miniaturizado utilizado pelo negociador como forma de obter informações e assessoramento com sigilo e privacidade. As informações são transmitidas em tempo real, não havendo a necessidade de o negociador deixar o local para obtê-las.

Administração da comunicação social: as “Ocorrências de Alta Complexidade” são características por provocarem grande interesse por parte dos órgãos de imprensa, pois causam um grande impacto de perturbação social. Caso a instituição falhe, ou demonstre incapacidade de resposta frente ao evento crítico, isso causa consequências graves à coletividade, que passam a se sentirem inseguras e desacreditadas. A imprensa sempre se faz presente em ocorrências de com reféns, diante disso o BOPE possui militares capacitados a darem informações a qualquer evento crítico.

Administração do emprego da força/estratégia operacional: O emprego da força pelos órgãos policiais em “Ocorrências de Alta Complexidade” é um assunto bastante complexo e requer um planejamento específico. A dificuldade

da ação e o risco da perda de vidas humanas, seja de reféns, de policiais ou dos próprios infratores sempre estarão presentes em ocorrências dessa natureza. A todo o momento, tanto o policiamento ordinário que primeiro se depara com a ocorrência, quanto à tropa especializada, devem agir dentro da legalidade em suas atitudes, respeitando os princípios que regem o uso gradual da força, como a legalidade, necessidade, proporcionalidade e conveniência, confirmando o profissionalismo da instituição no gerenciamento dessa “Ocorrência de Alta Complexidade”. A atuação da equipe especializada se mostra exemplar, com os militares que agem de forma a somar para o sucesso da ocorrência, cada um com sua função muito bem definida. Como nessas ocorrências a incerteza é um fato a ser considerado, juntamente com as estratégias de negociação, sempre são adotadas a prontidão das outras alternativas táticas, como o atirador de elite (*sniper*), que a todo momento permanece posicionado em um local apropriado, pronto para executar o tiro de comprometimento caso seja necessário, assim como o Time Tático, o que demonstra organização e respeito à doutrina de gerenciamento de crises.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De tudo o que fora analisado e observado na ocorrência o Bairro São Luis e os referenciais bibliográficos há que se ressaltar de forma positiva a capacitação dos militares do BOPE envolvidos em ocorrências de alta complexidade, desde a primeira intervenção até a rendição dos criminosos e resgate de reféns. Ficou demonstrado que o policiamento ordinário tem uma capacidade de atuação limitada em ocorrências com reféns, estando aptos a atuarem apenas como primeiros interventores em incidentes críticos na tomada de providências iniciais antes da chegada da unidade especializada, o BOPE, uma vez que não dispõem de treinamento específico de negociação em incidentes críticos, alternativas táticas como atiradores de precisão, time de invasão tática para um adentramento de emergência, equipe de explosivistas para rompimento de obstáculos, caso seja necessário, e logística apropriada para a segurança dos policiais e refém, como escudo balístico, instrumentos de menor potencial ofensivo, como granadas, pistolas de impulsos elétricos, granadas especiais, e armamento específicos.

Diante da bibliografia estudada, aprofundando no significado de crise, gerenciamento de crises e ocorrência de alta complexidade, o presente estudo buscou arcabouço teórico consistente para a abordagem do tema: Atuação do Batalhão e Operações Policiais Especiais em ocorrências de alta complexidade envolvendo reféns.

A revisão bibliográfica permitiu verificar a necessidade de se embasar teoricamente as ações policiais, pois, em ocorrências complexas que envolvem pessoas mantidas como reféns não há tempo para pensar ainda no que fazer. As ações devem ser pautadas em doutrinas consistentes e previamente absorvidas pelas equipes de atuação, ou seja, a sistematização das tarefas desenvolvidas pelo BOPE possibilitam uma intervenção organizada e eficiente perante a crise.

O objetivo de a atuação do Batalhão de Operações Policiais Especiais na resolução de uma “Ocorrência de Alta Complexidade”, notadamente, envolvendo reféns, permitiu conhecer o papel da unidade especializada em

uma ocorrência que demanda o Gerenciamento de Crises. Esse objetivo foi alcançado por meio da análise da ocorrência do “caso São Luís” e do estudo da estruturação do BOPE, por meio de pesquisa documental que trata da atuação da equipe especializada. Concluiu-se, portanto, que o Batalhão de Operações Policiais Especiais é a unidade especializada da PMMG responsável pela resolução de ocorrências com reféns em todo o Estado de Minas Gerais, pois possui uma logística adequada para atuar, profissionais qualificados em negociação, adentramento tático, tiro de precisão, gerenciamento de crises, explosivos e atuação em áreas de matas, além de protocolos operacionais previamente definidos que embasam toda a sua ação.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Atualizada até emenda 45. São Paulo: Saraiva, 2005.

BRASIL. **Código de Processo Penal**. São Paulo: Saraiva, 2004.

BRASIL. Ministério da Justiça. Departamento de Polícia Federal. Academia Nacional de Polícia. **Manual de gerenciamento de crise**, 1995.

BRASIL. Ministério da Justiça. **Curso de Sistema de Comando de Incidentes**. Brasília; Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2006.

BRASIL. Ministério da Justiça. **Curso de Gerenciamento de Crises**. Brasília; Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2008.

COTTA, Francis Albert; STOCHIERO, Danny Eduardo. **Visão Sistêmica para Elaboração de uma Estratégia de Intervenção Policial Especializada**. Belo Horizonte: Grupamento de Ações Táticas Especiais, 2007.

CÔTÉ, J.; SALMELA, J. H. **Organizing and interpreting unstructure qualitative data**. The Sport Psychology, 1993.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Olanda. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FRANCO, Robson Batista. **O Planejamento Tático das Unidades de Execução Operacional da 6ª Região da Polícia Militar em “Ocorrência de Alta Complexidade”**. Monografia (Especialização em Segurança Pública) – Centro de Pesquisa e Pós-Graduação da Academia de Polícia Militar/Escola de governo Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2007.

FREITAS, L. S. **A institucionalização do modelo de gestão CompStat na Polícia Militar de Minas Gerais sob as perspectivas teóricas do translation e trabalho institucional**. Tese de Doutorado apresentada no Programa de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da UFMG, 315p. 2015.

GOULD, D.; TUFFEY, S.; UDRY, E.; LOEHR, J. Qualitative analysis. **The Sport Psychologist**, 1996.

LUCCA, Diógenes Viegas Dalle. **Alternativas táticas na resolução de ocorrências com reféns localizados**. 160f. Monografia (Especialização) - Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais - Academia do Barro Branco -Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 2002.

MAGALHÃES, Alexander Ferreira de Magalhães; SACRAMENTO, Carlos Alberto do; SOUZA, Khátia Aparecida Cardoso. **Gerenciamento das situações de crise geradas por ocorrências com tomada de reféns**.

Monografia apresentada Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais. Academia de Polícia Militar, Belo Horizonte, 1998.

MINAS GERAIS. Constituição (1989) **Constituição do Estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte: Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais, 1989.

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

MINAS GERAIS. **Resolução Nr 009, de 24 de jun. 2005**. Dispõe sobre princípios norteadores, limites de competência operacional, forma de interação em apoio mútuo, autoridades policiais envolvidas e níveis de responsabilidade, forma de participação de Unidades especializadas e dá outras providências, Belo Horizonte: **Comando- Geral**. 2005.

MONTEIRO, Roberto das Chagas. **Gerenciamento de crises da Polícia Federal**. Brasília: Departamento de Polícia Federal, 1991.

MONTEIRO, Roberto das Chagas. **Manual de Gerenciamento de Crises. Ministério da Justiça**. Academia Nacional de Polícia. 7 Ed. Departamento de Polícia Federal. Brasília, 2004.

PICKLER, Hilton Hubert. **O Gerenciamento de crise no sistema penitenciário: gestão em rebeliões**. Monografia do Curso de Pós-Graduação *Latu Sensu* em Modalidades de Tratamento Penal e Gestão Prisional – Universidade Federal do Paraná. Joinville, 2003.

SANTOS, Cesar Romero Machado. **Ação de comando em “Ocorrências de Alta Complexidade”**: estratégias institucionais na Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte. 2003. Monografia (CEGESP) - Academia de Polícia Militar da PMMG.

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

SANTOS, Glauber de Oliveira. As organizações e o Gerenciamento de Crise. **Revista Online da Polícia Militar de Tocantins**. Disponível em: <http://www.pm.to.gov.br/Imprensa/artigos/Gerenciamento%20de%20Crise.asp>> jul 2006. Acesso em: 27set2008.

SCANLAN, T. K.; RAIVIZZA, K.; STEIN, G. L. Introduction to the project. **Journal of Sport and Exercise Psychology**, 11, 54–64, 1989.

SOUZA, Wanderley Mascarenhas de. **Gerenciando Crises em Segurança**. São Paulo: Sicurezza, 2000.

STOCHIERO, Danny Eduardo. **A segurança jurídica do policial em intervenções de suicídio**. Monografia Curso de Especialização em Segurança Pública Academia de Polícia Militar/Centro de Pesquisa e Pós-Graduação e à Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2006.

TEIXEIRA, Gilmar Prates. **Equipe de negociação: criação e atuação na Polícia Militar de Minas Gerais para assessoria aos comandantes operacionais no gerenciamento de crises**. Monografia (Especialização em Segurança Pública) – Centro de Pesquisa e Pós-Graduação da Academia de Polícia Militar/Escola de governo Fundação João Pinheiro , Belo Horizonte 2002.

TESCH, R. **Qualitative research analysis types and software tool**. New York: Falmer Press, 1990.

THOMÉ, Ricardo Lemos. **A solução policial e gerenciada das situações críticas**. Florianópolis: Pallotti, 1998.

VASCONCELOS, Pedro Ivo de. **Atuação da PMMG na tomada de reféns**. Belo Horizonte. 191f. Monografia (Curso Superior de Polícia). Belo Horizonte: Academia de Polícia Militar, 1990.

VAZ, Renato de Toledo Guimarães. **Gerenciamento de Crise no contexto da Segurança Pública**. São Paulo: [s.n.] 2001.

ANEXO I

PROTOCOLO DE INTERVENÇÃO POLICIAL ESPECIALIZADA

ANEXO – PRINT



**POLÍCIA
MILITAR**
DE MINAS GERAIS
Nossa profissão, sua vida.



PROTOCOLO DE INTERVENÇÃO POLICIAL ESPECIALIZADA

1 Tipo do Incidente Crítico: Roubo/Sequestro e cárcere privado		BO: 1047309	
2 Local: 34° BPM		Logradouro: R: Expedicionário Mario A Oliveira, 1035	
Bairro: São Luiz		Cidade: Belo Horizonte	UF: MG
3. Duração do empenho: 4h14min		4 Forma de acionamento:	5 Forma de deslocamento:
3.1 Data/hora de início: 061225Fev13-Qua.	Término: 061639Fev13-Qua.	CICOP/Cmt de área	Terrestre
6 Prefixos das viaturas, motoristas e seus respectivos comandantes:		7 Efetivos: 17 Policiais Militares do GATE;	
- 9813 (Cmt: 2° Ten. Breno – Motorista: Sd Daniel);		7.1 Do Comando de Operações Especiais de Pronto-Iêdo:	
- 9812 (Cmt: 1° Sgt Cesar – Motorista: Sd Lopes Jr.);		2° Ten Breno, 1° Sgt Cesar, 2° Sgt Naziazeno, 2° Sgt Carlos Dias, 3° Sgt Lucas, 3° Sgt Abreu, Cb Edesio, Cb Cunha, Sd Marinho, Sd Teixeira, Sd Lopes Junior, Sd Daniel.	
		7.2 Acionados pelo Plano de Pronto-Emprego do GATE: Nã se Aplica	

8 AVALIAÇÕES DAS AÇÕES DESENVOLVIDAS NA GESTÃO DO EVENTO: 1) Insuficiente 2) Regular, 3) Bom, 4) Muito Bom, 5) Ótimo.
Obs.: Quando a avaliação de determinado item for 1 ou 2 o gestor deverã, no campo sugestões/observações, mencionar as limitações detectadas.

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

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1 PROCEDIMENTOS INICIAIS NA CENA DE AÇÃO

1.1 ISOLAMENTO. Policial responsável pela equipe: Sd. Daniel Gomes (GATE)					
1.1.1 Isolamento preliminar (realizado pelos policiais que chegaram primeiro ao local)		x			
1.1.2 Redefinição do isolamento e estabelecimento de perímetros táticos					x
1.2 CONTROLADOR DO INCIDENTE (CI). Policial responsável: Maj Renan (Cmt 17ª Cia Esp / 34º BPM)					
1.2.1 Atuação preliminar no sentido de isolar, estabilizar e conter			x		
1.2.2 Qualidade das informações colhidas pelo CI e transmitidas à equipe especializada			x		
1.2.3 Colaboração prestada à equipe especializada pelo CI durante a gestão do evento de defesa social de alto risco				x	
1.3 MEDIDAS DE PROTEÇÃO E SEGURANÇA (MPS). Policial responsável: Maj Renan (Cmt 17ª Cia Esp / 34º BPM)					
1.3.1 Medidas preliminares de proteção e segurança estabelecidas pelo Controlador do Incidente			x		
1.3.2 Ações desenvolvidas após a chegada da Equipe Especializada para potencializar as MPS					x
1.4 POSTO DE COMANDO/GABINETE DE GERENCIAMENTO DA CRISE (PC/GGC). Responsável: 3º Sgt Abreu - GATE					

1.4.1 Local apropriado em termos de segurança e acesso às autoridades			x		
1.4.2 Definição dos policiais responsáveis pela montagem do PC/GGC				x	
1.5 DEFINIÇÕES DA AUTORIDADE DE LINHA E DA AUTORIDADE TÉCNICA					
1.5.1 Autoridade de Linha: Ten Cel Vladimir				x	
1.5.2 Autoridade Técnica: Ten Cel Vladimir (GATE)					x
1.6 RELACIONAMENTO COM OS ÓRGÃOS DO SISTEMA DE DEFESA SOCIAL.					
1.6.1 Polícia Civil. Equipe na Cena da Ação. Policial responsável: Acionada a perícia criminal	-	-	-	-	-
1.6.2 Subsecretaria de Assuntos Prisionais. Responsável pela equipe: Não aplicável ao Incidente.	-	-	-	-	-
1.6.3 Corpo de Bombeiros Militar. Responsável pela equipe: Não Houve					x
1.6.4 Serviço de Atendimento Médico de Urgência: USA 02/USB2412					x
1.6.5 Guarda Municipal. Responsável pela equipe: Não aplicável ao Incidente.	-	-	-	-	-
1.6.6 Viatura da PMMG do setor. Responsável pela equipe:					x
1.7 ELABORAÇÃO DE PLANO DE AÇÃO. Responsáveis: Ten Cel Vladimir					
1.7.1 Definição das atribuições dos órgãos envolvidos, bem como de cada equipe					x
1.7.2 Integração de esforços					x
1.7.3 Utilização do Posto de Comando/ Gabinete de Gerenciamento de Crises para deliberação			x		

VISÃO SISTÊMICA DA GESTÃO DO EVENTO DE DEFESA SOCIAL DE ALTO RISCO		1	2	3	4	5
2 PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO / TIME DE GERENCIAMENTO DE CRISES		RESPONSÁVEL PELA COORDENAÇÃO E CONTROLE: 2º Ten Breno				
2.1 Negociador principal: 2º Ten Breno						x
2.2 Negociador auxiliar: Não houve	-	-	-	-	-	-
2.3 Monitoramento (visualização e controle interno e externo do ambiente). Responsável: 3º Sgt Abreu (GATE)						x
2.4 Observador (fotografias, filmagens e anotações). Responsável: Cb Edesio (GATE)						x
2.5 Utilização de técnicas apropriadas ao evento						x
2.6 Utilização de equipamentos apropriados ao evento						x
3 ADMINISTRAÇÃO DOS TALENTOS HUMANOS		RESPONSÁVEL PELA COORDENAÇÃO E CONTROLE: 2º Ten Breno				
3.1 <i>Briefing</i> aos policiais militares envolvidos e definição de atribuições individuais e coletivas						x
3.2 Seleção de especialistas das equipes especializadas tendo em vista a natureza da intervenção						x
3.3 Realização de treinamento para intervenção através de procedimentos previamente definidos						x
3.4 Identificação das potencialidades e restrições dos talentos humanos da equipe especializada						x
3.5 Controle do desgaste fisiológico para emprego eficiente da equipe	-	-	-	-	-	-
4 PRODUÇÃO DE INFORMAÇÕES		RESPONSÁVEL PELA COORDENAÇÃO E CONTROLE: 3º Sgt Caio (GATE)				
4.1 Definição dos policiais que realizarão a coleta, análise e processamento dos dados						x
4.2 Realização de levantamentos de dados em fontes diversas						x
4.3 Pesquisa em banco de dados informatizados	-	-	-	-	-	-
4.4 Identificação de pontos vulneráveis /críticos e consequente neutralização ou controle						x
4.5 Estabelecimento de canais apropriados para o compartilhamento das informações						x
4.6 Fornecimento de informações ao gestor do evento para tomada de decisões						x
5 GESTÃO LOGÍSTICA		RESPONSÁVEL PELA COORDENAÇÃO E CONTROLE: 3º Sgt Abreu (GATE)				
5.1 Provimento logístico eficaz, adequado e oportuno						x
5.1.1 Rádios Comunicadores e baterias/Sistema de comunicação adequado à natureza da intervenção						x

5.1.2 Celulares e baterias					x
5.1.3 Alimentação para os profissionais envolvidos	Não Houve				
5.1.4 Armamento e munições apropriadas de acordo com a estratégia operacional					x
5.1.5 Equipamentos de proteção individual e coletiva				x	
5.1.6 Veículos apropriados para respostas rápidas					x
5.1.7 Local para descanso das equipes (eventos prolongados)	-	-	-	-	-
5.2 Contribuição, de forma significativa, para uma boa estratégia de ação/otimização da tarefa					x
6 RELACIONAMENTO COM A IMPRENSA E COM A COMUNIDADE LOCAL	RESPONSÁVEL PELA COORDENAÇÃO E CONTROLE: Ten Cel Vladimir				
6.1 Atuação no processo de legitimação do uso da força perante a opinião pública (consentimento)					x
6.2 Trato com a imprensa, autoridades, população e familiares (Impacto positivo na comunidade local)					x
6.3 Sinergia com as demais atividades desenvolvidas na <i>Cena da Ação</i>					x
6.4 Identificação das principais lideranças em cada setor	-	-	-	-	-
7 EMPREGO DA FORÇA/ESTRATÉGIA OPERACIONAL	RESPONSÁVEL PELA COORDENAÇÃO E CONTROLE: Ten Cel Vladimir/Ten Cel Idziel				
7.1 Observância de pressupostos básicos para o uso gradual da força					x
7.2 Adoção de estratégias, táticas e técnicas adequadas e oportunas					x
7.3 Avaliação racional dos riscos e conhecimento dos fatores adversos, pontos fortes e fracos					x
7.4 Execução objetiva do Plano de Ação com definição clara das funções dos envolvidos					x
7.5 Flexibilidade do Plano de Ação (linhas alternativas de ação)					x
8 ADMINISTRAÇÃO DA RENDIÇÃO	RESPONSÁVEL PELA COORDENAÇÃO E CONTROLE: Ten Cel Vladimir				
8.1 Elaboração do Plano de Rendição					x
8.2 Seleção prévia do pessoal para recepção dos reféns/causador da crise					x
8.3 Escolha de local apropriado para entrevista e recepção do causador da crise/reféns (socorro médico)					x
9 EQUIPES TÁTICAS ENVOLVIDAS – Comandantes e integrantes					
Time de Gerenciamento de Crise: 2º Sgt Magela, 3º Sgt Abreu, Cb Edesio ;					
Time Tático: 1º Ten Diniz, Sgt Naziazeno, Sgt Cesar, Sgt Lucas Rocha, Sgt Edmilson, Sgt Carlos Dias.					
Sniper: 1º Ten Lopes.					
Esquadrão Antibombas: Cb Cunha, Sd Lopes Junior, Sd Teixeira.					
COMAF: Cap Cleiton, Sd Daniel.					

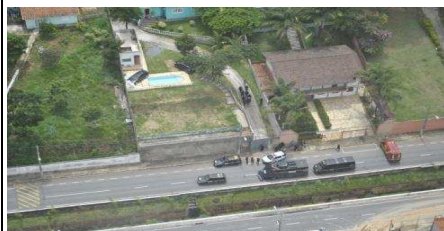
10 RESUMO DO INCIDENTE CRÍTICO

No dia 06 de fevereiro de 2013, por volta das 12h15min, três cidadãos chegaram à Rua Expedicionário Mário Alves de Oliveira, 1035, São Luiz, Belo Horizonte-MG e estacionaram o veículo Hyundai I30 de placa HKH 1720, clonada, cuja placa original era HGP 4644. Ao observarem que o portão estava em manutenção por três serralheiros (Ismael, Juscelino e Gilmar), aliando-se a isso a oportunidade em praticar um assalto a residência, renderam os três funcionários os conduzindo para o interior da mencionada moradia, local em que se encontravam os moradores José Nogueira, Maria Cristina e Maria Cecília, ambos também dominados pelos autores que, armados, exigiam a todo momento bens e valores. Do lado de fora da residência, em local não sabido, estava outro infrator em um veículo Prisma Prata, realizando a escolta dos três que praticavam o assalto. Por volta das 12h15min, a guarnição policial PMMG 18458 Comandada pelo Maj PM Renan, ao passar pelo local e observar que o portão daquela residência estava aberto e na tentativa de alertar aos moradores quanto aquela situação, pára a viatura e no momento que desembarcava houve via rede rádio a possibilidade de assalto em andamento justamente naquele local. De imediato houve o acionamento de reforço de policiamento sendo que ao perceberem a aproximação da Polícia os autores evadem do local pulando o muro dos fundos da casa, acessando o lote de número 620 da Av. Alfredo Gamarate, sendo que a moradora deste local não abriu as portas para que os infratores entrassem, tendo dois dos autores pulado o muro lateral que dá acesso à residência de nº 630, tendo os autores Luciano e Wilson invadido a mencionada residência e feito a Srª Maria Margarida da Silva de refém. A partir deste momento, estando dois autores com uma refém, foi feito o cerco policial ao local específico, tendo sido acionada a equipe do GATE para intervir no processo de negociação, chegando ao local por volta das 12h25min, tendo logrado êxito na prisão dos infratores com a libertação da refém sem que esta viesse a sofrer qualquer tipo de lesão física, o que ocorreu por volta das 14h25min, tendo todo o processo de negociação policial durado cerca de 2h00min.

11 ANÁLISES, CRÍTICA E SUGESTÕES

11.1 Aspectos Positivos	11.2 Aspectos a Melhorar
- Sucesso da missão.	- Isolamento e Posto de Comando prejudicados.
- Deslocamento rápido do GATE.	- Trânsito de pessoas na frente da cena de ação.
- Interação entre os militares do GATE com os militares do 34º BPM.	- P2 transitando no local sem serem identificados.
- Os militares no perímetro atuaram proativamente e positivamente.	- Aglomeração de militares próximo ao TT.
- Rapport entre o negociador e o perpetrador	- Pessoas e imprensa dentro do perímetro tático.
- Aprendizado.	- Negociador em contato direto com o Comandante da Cena de Ação.
	- Dificuldade de comunicação entre o Sniper e a célula tática.
	- Dificuldade de cumprimento do plano de rendição.
11.3 Sugestões	
O que impactou na atuação das equipes táticas foi a necessidade de redefinição do perímetro tático, a circulação de pessoas estra-	
à cena da crise em especial a imprensa, além de não ter sido cumprido o plano de rendição, conforme acordado entre o negociador	
e os perpetradores.	

12 FOTOS/CROQUIS



13 GESTÕES DO INCIDENTE CRÍTICO

Breno Otávio Pinheiro C. Sales , 2º Ten. PM
Líder do Comando de Operações Especiais

Marcelo Vladimir Corrêa, Ten. Cel. PM
Comandante do GATE