

# Gestão de Eventos de Defesa Social de Alto Risco<sup>1</sup>

**Francis Albert Cotta**

Oficial da Polícia Militar de Minas Gerais. Comandante do Esquadrão Antibombas e Negociador de Crises do Grupamento de Ações Táticas Especiais. Doutor em História com Pós-doutorado em História Social da Cultura, ambos pela Universidade Federal de Minas Gerais. Pós-doutorando em Direito Penal e Garantias Constitucionais pela Universidade Nacional de La Matanza, Buenos Aires.

## **ABSTRACT**

The administration of High Risk Social Defense Events is not confined to the knowledge of the literature about what is conventionally called Crisis Management. It should be appreciate through a micro perspective focused on the Action Scene. The operational functions are previously defined considering the systemic view of the administration, the human rights and the gradual use of force. The tool employed in this process is called: Specialized Police Intervention Protocol. It allowed an accompaniment and assessment of the performance of each police officer at the Action Scene; helps the administrator in the decision-making process and provides data to entrusting of the police actions.

**Keywords:** Police Administration, High Risk Social Defense Events, Police work, Entrusting.

## **Introdução**

Nos finais da década de 1970 a maioria das polícias militares brasileiras especializou parte dos seus efetivos para o atendimento de situações que extrapolassem o poder de resposta do patrulhamento preventivo cotidiano. Assim, foram criados grupos especiais, geralmente inseridos nos batalhões de polícia de choque, para intervenções em situações que envolvessem o “combate” a guerrilhas e os atos terroristas. Esses grupos receberam treinamentos de táticas e técnicas oriundas do modelo de “Comandos” das Forças Armadas. A formação era militar e o foco estava na proteção do Estado e na manutenção da Ordem Pública, tendo como suporte a “Doutrina ou Ideologia de Segurança Nacional”.

Com o processo de redemocratização do Brasil, a partir de meados da década de 1980, tendo seu ápice com a Constituição Cidadã de 1988, os grupos especializados passam a receber uma influência mais policial e menos militar. Os incidentes críticos

---

<sup>1</sup> Texto produzido em outubro de 2008 e apresentado ao edital de chamada pública do Fórum Brasileiro de Segurança Pública, intitulado: “Práticas de Governança Democrática e Governabilidade das Polícias Brasileiras”. Aprovado pela comissão julgadora em 25 de novembro de 2008 e apresentado em 3 de abril de 2009 no III Encontro Anual do Fórum Brasileiro de Segurança Pública, em Vitória, Espírito Santo.

com reféns, os sequestros e os atentados com artefatos explosivos perdem, gradativamente, sua conotação político-ideológica. A ideia de Operações Especiais cede lugar ao conceito de Ações Táticas. Em alguns estados brasileiros as designações dos grupos especiais de polícia passaram de Comandos de Operações Especiais para Grupos de Ações Táticas Especiais, como foi o caso de São Paulo, Minas Gerais, Paraíba e Rio Grande do Sul.

No decorrer dos anos os integrantes dos grupos policiais especializados adquiriram um *know-how*, isto é, um saber construído no “fazer-se” enquanto responsáveis pelas intervenções especiais. O conhecimento processual, advindo das práticas cotidianas na resolução de problemas, apontou tanto para as potencialidades, quanto para as limitações logísticas e humanas. Buscou-se aprimorar os efetivos de tais grupos com treinamentos diferenciados e com suporte logístico que atendesse, minimamente, às suas necessidades operacionais. Entretanto, faltava-lhes sistematizar suas práticas de forma teórica<sup>2</sup>.

Nos finais dos anos 80 e início da década de 1990, sob influência da literatura norte-americana, nomeadamente da Academia Nacional do FBI e do Departamento de Polícia de Nova York (NYPD, 1986; BOLZ JUNIOR, 1987 FUSELIER, NOESNER, 1990), surgem as primeiras produções brasileiras sobre os procedimentos policiais a serem adotados em *Incidentes Críticos* que envolvessem reféns, tentativa de auto-extermínio, rebeliões em presídios, localização e desativação de artefatos explosivos, entre outros (VENTURA, 1987, VASCONCELOS, 1990; MONTEIRO, 1991). Algumas publicações foram de natureza institucional, como o *Manual de Gerenciamento de Crises* da Academia de Nacional de Polícia (BRASIL, 1995); outras, da lavra de policiais experimentados no cotidiano operacional (SOUZA, 1995, MAGALHÃES, SACRAMENTO, SOUZA, 1998).

O termo *Gerenciamento de Crises*, amplamente utilizado por teóricos da Administração de Empresas, foi reapropriado e passou a ser utilizado pelas polícias brasileiras, consagrando-se nos últimos anos como disciplina da malha curricular de vários cursos de formação (Curso Técnico em Segurança Pública, Curso Superior em Gestão de Segurança Pública, Bacharelado em Ciências Militares, com ênfase

---

<sup>2</sup> A pioneira na sistematização de procedimentos foi a Polícia Militar do Estado de São Paulo com a NI 3 EM PM -003/32/1977, seguida da Diretriz PM – 001/1/1987 – RPP, da Diretriz de Operações PM3-004/2/89, que fixou as normas para emprego da Cia PM, constituída por Grupos de Ações Táticas Especiais (GATE), interagindo no Sistema Operacional PM, especialmente no resgate de reféns localizados, visando à preservação da ordem pública.

em Defesa Social, Curso Superior de Gestão de Segurança Pública, isso para citar o caso de Minas Gerais).

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

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

Valorizando o processo de educação continuada dos servidores da área de segurança dos cidadãos, a SENASP, sob a batuta competente de dois oficiais da Polícia Militar do Espírito Santo, condensou os preceitos teóricos da produção acadêmica sobre o “Gerenciamento de Crises no Contexto Policial” e os disponibilizou sob a forma de Educação a Distância (DORIA JÚNIOR; FAHNING, 2008).

Em Minas Gerais, além das disciplinas inseridas nos cursos de formação, atualização e especialização, existe um curso exclusivo para policiais que pertencem às unidades especiais de polícia. Nele foram inseridos assuntos pertinentes às especificidades da equipe que auxilia o Gestor do Incidente Crítico, o gerente da Crise, bem como os negociadores. O curso contempla tópicos tais como: Estruturação e Funcionamento do Time de Gerenciamento de Crises; Programação Neurolinguística; Técnicas e Táticas de Negociação; Criminologia, Sociologia e Antropologia; Mediação de Conflitos e Psicanálise; Técnicas de Instalação de

Equipamentos; Monitoramento de Ambientes Confinados; Perimetragem, Coleta e Análise de Dados (MINAS GERAIS, 2009).

A partir do diálogo entre a prática cotidiana, das atividades operacionais na *Cena de Ação* e os referenciais teóricos, do campo acadêmico, sentiu-se a necessidade de sistematizar procedimentos, dando-lhes coerência e cientificidade. Em decorrência desse contexto cunhou-se a expressão: *Gestão de Eventos de Defesa Social de Alto Risco*. Os conhecimentos do que se convencionou chamar de *Gerenciamento de Crises* não são abandonados, apenas ocorre, com esse novo conceito, uma verticalização, um aprofundamento do olhar e da reflexão sobre a *Cena de Ação*, das intervenções policiais efetivas e do papel de cada profissional envolvido.

### **As Especificidades da Gestão de Eventos de Defesa Social de Alto Risco**

Os *Eventos de Defesa Social de Alto Risco* são as intervenções qualificadas em *Incidentes Críticos* que extrapolam o poder de resposta individual dos órgãos que compõe o Sistema de Defesa Social e, portanto, necessitam de intervenções integradas especiais com a utilização de equipamentos, armamentos, tecnologias e treinamentos especializados para o restabelecimento da Paz Social. Nota-se que é colocado em relevo a visão sistêmica e integrada na gestão (COTTA, STOCHIERO, 2007; 2008). Nesse sentido, uma unidade policial especializada não resolverá isoladamente o *Incidente Crítico*.

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

Já o sentido da gestão desse tipo de evento vai muito além do ato de condução das atividades por um líder ou mesmo por uma equipe. Ela é entendida enquanto o conjunto de ações que englobam a concepção, elaboração, implementação, direção, execução e avaliação. As partes do processo são construídas, executadas e avaliadas por todos os envolvidos. Existe o empoderamento (*empowerment*) de

cada servidor público no sentido de permitir-lhe participação efetiva e conseqüentemente dotando-o de responsabilidades específicas. Ele não é um simples cumpridor de ordens, é co-participante de um processo mais amplo que será acompanhado e avaliado. Um aspecto importante na construção do conceito de *Eventos de Defesa Social de Alto Risco* é a necessidade da integração dos envolvidos na resolução do *Incidente Crítico*.

Nesse processo destaca-se a importância do *briefing*, momento em que é repassado o conjunto de informações a todos os envolvidos na resolução do *Incidente Crítico*. Nele serão explanados os problemas, as linhas de ação operacional, as responsabilidades individuais, as respostas diante de contingências, entre outros pontos. Ainda, na concepção de *gestão*, após a intervenção, o *debriefing* será o momento de verificar se todos os pontos foram atingidos e se todos cumpriram o seu papel específico na *Cena de Ação*<sup>3</sup>.

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

O Time de Gerenciamento de Crises (TGC) é responsável pela negociação policial, pelo suporte técnico e apoio logístico na *Cena de Ação*. Em virtude de suas intervenções cotidianas, o TGC identificou a necessidade de se criar uma ferramenta que possibilitasse a coordenação e o controle de todas as equipes táticas, além de estabelecer parâmetros de atuação com os outros órgãos do Sistema de Defesa Social.

Para solução desta questão elaborou-se o Protocolo de Intervenção Policial Especializada. Além da aplicação da visão sistêmica em casos concretos de defesa social de alto risco, possibilita o acompanhamento e a avaliação do desempenho de

---

<sup>3</sup> Opta-se por designar o local onde se desenrola o *Incidente Crítico* pelo termo policial *Cena de Ação* e não mais pelo conceito militar *Teatro de Operações*.

cada servidor público na *Cena de Ação*. Também orienta a tomada de decisão do gestor oferecendo-lhe uma série de alternativas que levam em consideração o uso progressivo da força, a legalidade, a ética, o respeito aos Direitos Humanos e os princípios técnicos e táticos da gestão de *Incidentes Críticos*. O protocolo são traçados e concatenados, numa ordem lógica, sistemática e coerente, os passos em que o trabalho será desenvolvido. Evitam-se, assim, surpresas e inconsistências.

### **O Protocolo de Intervenção Policial Especializada**

O protocolo, impresso em três páginas, detalha os seguintes aspectos da gestão: 1) Procedimentos Iniciais na *Cena da Ação*; 2) Processo de Negociação; 3) Administração dos Talentos Humanos; 4) Produção de Informações; 5) Gestão Logística; 6) Relacionamento com a Imprensa e com a Comunidade Local; 7) Emprego da Força e Estratégia Operacional; 8) Administração da Rendição; 9) Equipes Táticas Envolvidas; 10) Resumo do Incidente Crítico; 11) Observações e Sugestões e 12) Fotos e Croquis.

O gestor escolherá um policial para coordenar cada um dos aspectos do protocolo. Eles serão responsáveis por checar todos os pontos de suas respectivas áreas. Assim, além dos comandantes das equipes táticas envolvidas, é necessário, no mínimo, um *staff* composto por nove policiais: oito são responsáveis pelas áreas e um por receber e encaminhar ao gestor do evento todas as informações para tomada de decisão (Assessor Técnico do Time de Gerenciamento de Crises).

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

Inicialmente, o protocolo possui um cabeçalho que pode ser utilizado para fins estatísticos, para estudos, análises e localização da intervenção junto ao Sistema de Defesa Social. São oito itens que descrevem a tipologia do incidente crítico, o

número do Registro de Defesa Social (REDS), onde o *Incidente Crítico* ocorreu, o tempo destinado à sua resolução, as viaturas e efetivos envolvidos. Por fim, traz orientações para a mensuração das ações desenvolvidas na gestão do evento (Quadro 1). Todos os oito grandes setores da gestão serão permeados pela visão sistêmica, terão, individualmente, as ações a serem tomadas e as cinco colunas para mensuração (Quadro 2).

## QUADRO 1

### Cabeçalho do Protocolo de Intervenção Policial Especializada

PROTOCOLO DE INTERVENÇÃO POLICIAL ESPECIALIZADA				
1 Tipo do Incidente Crítico:			REDS N°:	
2 Local:		Logradouro:		
Bairro:		Cidade:	UF:	
3. Duração do empenho:		4 Forma de acionamento:		5 Forma de deslocamento:
3.1 Data/hora de início:	Término:			
6 Prefixos das viaturas, motoristas e seus respectivos comandantes:			7 Efetivo:	
8 AVALIAÇÃO 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 deverá, no campo sugestões/observações, mencionar as limitações detectadas.				

Operacionalmente, as intervenções iniciam-se com os *Procedimentos Iniciais na Cena da Ação*. Eles se traduzem em sete grupos de procedimentos, que se subdividem em 20 itens a serem observados pelos responsáveis pela coordenação e controle. Destaque é dado ao *Primeiro Interventor* e ao *Controlador do Incidente*, pois quando da eclosão de um *Incidente Crítico*, geralmente o policial que atua em determinado setor ou o guarda municipal serão os primeiros a se depararem com a situação. A eles cabem as primeiras ações.

A maioria dos *Incidentes Críticos*<sup>4</sup> é atendida, num primeiro momento, por policiais que realizam o patrulhamento comunitário. Portanto, por servidores públicos que não possuem um treinamento mais verticalizado na *Gestão de Incidentes Críticos*. O policial que primeiro se depara com um *Incidente Crítico*, aqui denominado de *Primeiro Interventor*, é importantíssimo no processo de resolução do evento. Seus procedimentos são fundamentais e ditarão o rumo das intervenções subsequentes.

<sup>4</sup> Os *Incidentes Críticos* são os fenômenos sociais complexos que quebram a normalidade cotidiana e colocam em risco, de maneira mais contundente, as vidas de todos os envolvidos, sejam eles os servidores públicos responsáveis pela gestão (bombeiros, médicos, socorristas e policiais), vítimas e cidadãos-infratores.

A primeira ação do *Primeiro Interventor* é identificar a tipologia do *Incidente Crítico*. Verificará se o *perpetrador*<sup>5</sup> está obrigando a pessoa a ficar sob seu domínio por motivos passionais ou vingança, se assim caracterizar, tal pessoa se enquadra no que a literatura internacional chama de “Refém/Vítima”; ou se é realmente um refém, com a qual o perpetrador não possui laços afetivos e emerge num contexto no qual o perpetrador apresenta exigências substantivas. Ainda, verificará se o *incidente crítico* se trata de uma tentativa de auto-extermínio na qual o perpetrador está a portar arma (a pessoa é um cidadão-infrator ou não?). Também poderá constatar que se trata de um *cidadão armado barricado* (infrator ou não?). Tal identificação está diretamente relacionada às ações subsequentes, pois cada tipo de *incidente crítico* demandará uma intervenção específica.

O certo é que independentemente da identificação do tipo de Incidente Crítico, o Primeiro Interventor deverá adotar alguns procedimentos iniciais. Estudos indicam que o grau de perigo máximo em um *Incidente Crítico* ocorre no intervalo dos 15 aos 45 primeiros minutos. O *Primeiro Interventor* deverá estabelecer uma *interação verbal* sem, contudo, atender às exigências impostas pelo perpetrador.

O Primeiro Interventor colocará em prática as providências iniciais denominadas *verbos essenciais*, que bem traduzem as ações proativas e conscientes:

- 1º) **conter** o *incidente crítico* por intermédio da centralização do foco;
- 2º) **isolar** a área para evitar a presença de terceiros que possam a vir a interferir e atrapalham a gestão integrada do incidente crítico;
- 3º) **estabilizar** o ambiente e os ânimos dos envolvidos;
- 4º) **parlamentar** e **ouvir** o perpetrador de *incidente crítico*;
- 5º) **acionar** o Centro Integrado de Comunicações Operacionais solicitando reforços, bem como a presença de equipes de recobrimento especializado.

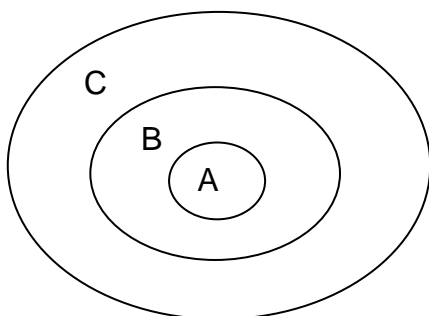
O *Controlador do Incidente* poderá pertencer à Polícia, à Guarda Municipal, ao Corpo de Bombeiros ou a outro órgão do Sistema de Defesa Social. Entretanto, ele deve possuir autorização para desenvolver ações de coordenação na estruturação dos perímetros e contatos diversos dentro de sua esfera de competência operacional.

---

<sup>5</sup> O perpetrador do *Incidente Crítico* é aquele cidadão que provocou a situação não-rotineira ao romper a ordem estabelecida. É um termo amplo que pode ser empregado para um indivíduo que, por exemplo, está barricado com armas de fogo ou mesmo para aquele que tenta o auto-extermínio.



Realizadas as primeiras ações pelo **Primeiro Interventor**, o **Controlador do Incidente**, geralmente o Coordenador de Policiamento da Companhia (CPCia) ou o Coordenador de Policiamento da Unidade (CPU), inicia ou redefine a delimitação dos perímetros táticos, que são as zonas de delimitações operacionais por intermédio das quais determinam-se as competências de atuação na *Cena de Ação*:



A) Perímetro Tático **Imediato** (zona vermelha). Aqui atuam as equipes especializadas: Time de Gerenciamento de Crises; Time Tático; Esquadrão Antibombas, sob a coordenação do *Gestor do Incidente*.

B) Perímetro Tático **Mediato** (zona amarela ou de transição). Onde é montado o Posto de Comando, nele se posiciona os *Snipers* e as equipes médicas;

C) Perímetro Tático **Externo/Apoio** (zona verde ou de segurança). Parte mais segura. Nela se instala a sala de imprensa, a sala para recepção dos familiares e autoridades, apoio logístico e outros.

Pelas características de emprego operacional o **Controlador do Incidente** exerce a coordenação e o controle de todo efetivo policial lançado em determinada área territorial, portanto é um colaborador essencial no processo de gestão.

Após a organização inicial da *Cena de Ação* comparecerá ao local o **Gestor do Incidente Crítico**, que é o Comandante da Unidade Especial de Polícia. Ele coordenará todas as ações táticas na *Cena de Ação* e assessorará diretamente ao **Gerente da Crise**, que tomará as decisões, que, por sua vez, serão pautadas nos seguintes critérios:

**Necessidade:** a ação realmente é necessária ou há outras alternativas para se resolver o Incidente Crítico?

**Validade do risco:** analisar o custo benefício, isto é, se o risco assumido vale o resultado pretendido.

**Aceitabilidade:** legal, ética e moral. O resultado atingido pode não ser o desejado pela sociedade e nem satisfatório para a imagem da Instituição, como por exemplo determinar que se encerre a negociação (quando a mesma está dando bons resultados) e determinar a invasão e, desta invasão decorre a morte de um refém.

**Chances reais de sucesso:** as ações podem realmente ser executadas de forma a preservar as vidas das vítimas?

Quando da chegada das equipes especializadas as medidas preliminares serão reavaliadas e tanto o *Controlador do Incidente* quanto o *Primeiro Interventor* serão convidados a participar do processo de gestão do *Incidente Crítico*. Nesse momento é montado o Posto de Comando.

Realizada a identificação do tipo de *incidente crítico*, passa-se a verificar o perfil do perpetrador. Numa perspectiva clássica, têm-se os seguintes perfis:

**Mentalmente Perturbado** – é aquele que não apresenta o seu estado normal de *psique*, ou seja, está com uma alteração comportamental motivada pelo uso de drogas, remédios (em alguns casos, a ausência), problemas de relacionamento pessoal ou outros. Ex: psicótico, oligofrênico, alcoólatra, drogado.

**Criminalmente Motivado** - é o cidadão-infrator que planejou e sabe quais são os resultados que deseja ao executar o crime. Ex.: extorsão mediante sequestro.

**Politicamente Provocado** – possui uma causa ideológica, política, religiosa ou fanática. Ex.: guerrilheiros e terroristas.

**Ocasional/Eventual** - o cidadão-infrator tinha a intenção de cometer um crime menor e as circunstâncias o levaram a concretizar uma situação mais complexa. Ex.: o indivíduo é surpreendido na prática de delito e, no desespero, ao ver os policiais faz pessoas como reféns para tentar garantir a fuga.

O Gestor do Incidente Crítico terá a sua disposição, de acordo com o tipo de *incidente crítico*, as seguintes alternativas táticas:

**Negociação:** processo técnico e científico que se utiliza da verbalização técnica e tática<sup>6</sup> 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 de menor potencial ofensivo:** consiste no emprego de tecnologia e equipamentos que não causam a morte do perpetrador do *Incidente Crítico*;

**Tiro de Precisão (*Sniper*):** o tiro de precisão poderá ser um disparo para retirar uma arma da mão de um cidadão que tenta auto-extermínio; 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.

Após a definição do Gerente da Crise (comandante local da polícia ou do corpo de bombeiros) e do Gestor do Incidente Crítico (comandante das equipes especializadas) ocorrerá a identificação de todos os responsáveis pelas equipes do Sistema de Defesa Social que estiverem presentes na *Cena de Ação*. Por fim, a

---

<sup>6</sup> A **Negociação Técnica** 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.

elaboração do *Plano Inicial de Ação*, que será flexível e com várias alternativas (Quadro 2).

**QUADRO 2**  
**Procedimentos Iniciais na Cena de Ação**

<b>VISÃO SISTÊMICA DA GESTÃO DO EVENTO DE DEFESA SOCIAL DE ALTO RISCO</b>	1	2	3	4	5
<b>1 PROCEDIMENTOS INICIAIS NA CENA DE AÇÃO</b>	<b>RESPONSÁVEL PELA COORDENAÇÃO E CONTROLE:</b>				
1.1 ISOLAMENTO. Responsável pela equipe:					
1.1.1 Isolamento preliminar (realizado pelos policiais que chegaram primeiro ao local)					
1.1.2 Redefinição do isolamento e estabelecimento de perímetros táticos					
1.2 CONTROLADOR DO INCIDENTE (CI). Responsável:					
1.2.1 Atuação preliminar no sentido de isolar, estabilizar e conter					
1.2.2 Qualidade das informações colhidas pelo CI e transmitidas às equipes especializadas					
1.2.3 Colaboração prestada às equipes especializadas pelo CI durante a gestão do evento					
1.3 MEDIDAS DE PROTEÇÃO E SEGURANÇA (MPS). Responsável:					
1.3.1 Medidas preliminares de proteção e segurança estabelecidas pelo Controlador do Incidente					
1.3.2 Ações desenvolvidas após a chegada das equipes especializadas para potencializar as MPS					
1.4 POSTO DE COMANDO/GABINETE DE GESTÃO DO INCIDENTE CRÍTICO. Responsável:					
1.4.1 Local apropriado em termos de segurança e acesso às autoridades					
1.4.2 Definição dos policiais responsáveis pela montagem do Posto de Comando					
1.5 DEFINIÇÕES DA AUTORIDADE DE LINHA E DA AUTORIDADE TÉCNICA					
1.5.1 Autoridade de Linha (Gerente da Crise):					
1.5.2 Autoridade Técnica (Gestor do Incidente Crítico):					
1.6 RELACIONAMENTO COM OS ÓRGÃOS DO SISTEMA DE DEFESA SOCIAL. Responsável:					
1.6.1 Polícia Civil. Equipes na Cena da Ação. Policial responsável:					
1.6.2 Sub secretaria de Assuntos Prisionais. Responsável pela equipe:					
1.6.3 Guarda Municipal. Responsável pela equipe:					
1.6.4 Corpo de Bombeiros Militar. Responsável pela equipe:					
1.6.5 Serviço de Atendimento Médico de Urgência. Responsável pela equipe:					
1.6.6 Viatura da PMMG do setor. Responsável pela equipe:					
1.7 ELABORAÇÃO DO PLANO INICIAL DE AÇÃO. Responsável:					
1.7.1 Definição das atribuições dos órgãos envolvidos, bem como de cada equipe					
1.7.2 Integração de esforços					
1.7.3 Utilização do Posto de Comando/ Gabinete de Gerenciamento de Crises para deliberação					

Outro aspecto vislumbrado pelo Protocolo é o *Processo de Negociação*. Conhecido como a primeira alternativa tática na resolução de um *Incidente Crítico*, ele é permeado por ações específicas, integradas e pontuais. Os negociadores policiais atuam em perfeita sintonia com os demais integrantes do Time de Gerenciamento de Crises. As informações adquiridas pelo TGC, por intermédio de equipamentos e técnicas específicas, oferecem subsídios para o desenvolvimento da argumentação e da elaboração do convencimento em situações que envolvem libertação de reféns e intervenções em situações com tentativa de auto-extermínio (Quadro 3).

**QUADRO 3**  
**Processo de Negociação**

2 PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO / TIME DE GERENCIAMENTO DE CRISES	RESPONSÁVEL PELA COORDENAÇÃO E CONTROLE:				
2.1 Negociador-titular:					
2.2 Negociador-adjunto:					
2.3 Monitoramento (visualização e controle interno e externo do ambiente – Ponto Crítico). Responsável:					
2.4 Observador (fotografias, filmagens e anotações). Responsável:					
2.5 Utilização de técnicas apropriadas à resolução do <i>Incidente Crítico</i> (TGC)					
2.6 Utilização de equipamentos apropriados à resolução do <i>Incidente Crítico</i> (TGC)					

O terceiro ponto do protocolo é a *Administração dos Talentos Humanos*. Aqui, cada envolvido no processo de resolução do *Incidente Crítico* é cientificado das peculiaridades do evento e das funções que irá desenvolver. O responsável pela coordenação e controle desse aspecto fará a seleção dos especialistas de acordo com as potencialidades técnicas de cada um; providenciará os meios para a realização de simulações com vistas ao emprego tático dos talentos humanos e estará atento para questões de desgaste fisiológico (Quadro 4).

**QUADRO 4**  
**Administração dos Talentos Humanos**

3 ADMINISTRAÇÃO DOS TALENTOS HUMANOS	RESPONSÁVEL PELA COORDENAÇÃO E CONTROLE:				
3.1 <i>Brifieng</i> aos envolvidos e definição de atribuições individuais e coletivas					
3.2 Seleção de especialistas das equipes especializadas tendo em vista a natureza da intervenção					
3.3 Realização de treinamento para intervenção através de procedimentos previamente definidos					
3.4 Identificação das potencialidades e restrições dos talentos humanos da equipe especializada					
3.5 Controle do desgaste fisiológico para emprego eficiente da equipe					

No processo de gestão não há uma ação superior a outra, entretanto, percebe-se que desde o contato do *Primeiro Interventor* até a rendição do perpetrador do *Incidente Crítico* as decisões são realizadas após a análise criteriosa das informações disponíveis. Dessa forma, o Protocolo destina um espaço para definir algumas ações no campo da *Produção de Informações*. Todas as informações são canalizadas para um integrante do Time de Gerenciamento de Crises que as socializa não somente para os negociadores e líderes das equipes táticas, mas também para o *Gabinete de Gestão do Incidente Crítico* (Quadro 5).

**QUADRO 5**  
**Produção de Informações**

4 PRODUÇÃO DE INFORMAÇÕES	RESPONSÁVEL PELA COORDENAÇÃO E CONTROLE:				
4.1 Definição dos policiais que realizarão a coleta, análise e difusão					
4.2 Realização de levantamentos de dados em fontes diversas					

4.3 Pesquisa em banco de dados informatizados						
4.4 Identificação de pontos vulneráveis /críticos e consequente neutralização ou controle						
4.5 Estabelecimento de canais apropriados para o compartilhamento das informações						
4.6 Fornecimento de informações ao gestor do evento para tomada de decisões						

O provimento logístico eficaz, adequado e oportuno é alvo do quinto item do Protocolo. A *Gestão Logística* é colocada sob a responsabilidade de um profissional experiente que conhece os meandros da gestão de um *Incidente Crítico*. Sua atuação é abrangente e vai desde o “simples” fornecimento de água para os negociadores até a verificação da disponibilidade de tecnologia não-letal e de outros equipamentos, armamentos e munições para as intervenções (Quadro 6).

**QUADRO 6**  
**Gestão Logística**

5 GESTÃO LOGÍSTICA	RESPONSÁVEL PELA COORDENAÇÃO E CONTROLE:					
5.1 Provimento logístico eficaz, adequado e oportuno						
5.1.1 Rádios Comunicadores e baterias/Sistema de comunicação adequado à natureza da intervenção						
5.1.2 Celulares e baterias						
5.1.3 Alimentação para os profissionais envolvidos						
5.1.4 Armamento e munições apropriadas de acordo com a estratégia operacional						
5.1.5 Equipamentos de proteção individual e coletiva						
5.1.6 Veículos apropriados para respostas rápidas						
5.1.7 Local para descanso das equipes (eventos prolongados)						
5.2 Contribuição, de forma significativa, para uma boa estratégia de ação/otimização das tarefas						

O sexto item do Protocolo destaca a necessidade do *Relacionamento com a Imprensa e com a Comunidade Local* de forma transparente. Ao terem acesso a informações verdadeiras e ao constarem que o gestor do Incidente Crítico está a atuar de forma técnica, ética e legal, haverá por parte das pessoas o consentimento necessário para a realização das atividades de reestabelecimento da Paz Social. Respeito à dignidade dos envolvidos e a garantia dos direitos individuais devem estar na base da atuação e no trato com os profissionais da imprensa (Quadro 7).

**QUADRO 7**  
**Relacionamento com a Imprensa e com a Comunidade Local**

6 RELACIONAMENTO COM A IMPRENSA E COM A COMUNIDADE	RESPONSÁVEL PELA COORDENAÇÃO E CONTROLE:					
6.1 Atuação no processo de legitimação do uso da força perante a opinião pública (consentimento)						
6.2 Trato com a imprensa, autoridades, população e familiares (Impacto positivo na comunidade local)						
6.3 Sinergia com as demais atividades desenvolvidas na <i>Cena da Ação</i>						
6.4 Identificação das principais lideranças em cada setor						

O *Emprego da Força* de maneira progressiva, legal, ética e técnica é a base da elaboração da *Estratégia Operacional*. Em *Incidentes Críticos* que envolvam reféns as ações poderão iniciar com a verbalização, passando pelas táticas defensivas não letais, chegando, em último caso, ao uso da força letal, conforme preceitua os preceitos internacionais, nacionais e institucionais de Direitos Humanos. Em todas as situações o foco da ação será salvar vidas e aplicar a lei. Não haverá margens para improvisações ou amadorismos. Todas as alternativas devem ser plenamente conhecidas (Quadro 8).

#### QUADRO 8

##### Emprego da Força e Estratégia Operacional

7 EMPREGO DA FORÇA/ESTRATÉGIA OPERACIONAL	RESPONSÁVEL PELA COORDENAÇÃO E CONTROLE:				
7.1 Observância de pressupostos básicos para o uso gradual e legal da força					
7.2 Adoção de estratégias, táticas e técnicas adequadas e oportunas					
7.3 Avaliação racional dos riscos e conhecimento dos fatores adversos, pontos fortes e fracos					
7.4 Execução objetiva do Plano de Ação com definição clara das funções dos envolvidos					
7.5 Flexibilidade do Plano de Ação (linhas alternativas de ação)					

O *Incidente Crítico* não termina quando o perpetrador resolve se entregar. Nesse sentido, o Protocolo destina um item para a *Administração da Rendição*. Além da definição dos profissionais que receberão a(s) vítima(s) e o(s) agente(s), no caso de *Incidentes Críticos* envolvendo Reféns ou o suicida, em situações de tentativas, deverá ser escolhido um local apropriado e elaborado um plano específico (Quadro 9).

#### QUADRO 9

##### Administração da Rendição

8 ADMINISTRAÇÃO DA RENDIÇÃO	RESPONSÁVEL PELA COORDENAÇÃO E CONTROLE:.				
8.1 Elaboração do Plano de Rendição					
8.2 Seleção prévia do pessoal para recepção dos reféns/causador da crise					
8.3 Escolha de local apropriado para entrevista e recepção do causador da crise/reféns					

O nono aspecto do protocolo é o registro dos nomes de todos os integrantes das *Equipes Táticas* envolvidas. O décimo é o resumo do *Incidente Crítico*. Por fim, são registradas as observações, sugestões, fotos e croquis.

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

### **Considerações finais**

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

Por intermédio de dados concretos e das ações desenvolvidas pelos atores envolvidos o Protocolo busca mostrar que a resolução de Eventos de Defesa Social de Alto Risco não é um ato solitário de determinada organização ou de um grupo especializado, mas sim um esforço sinérgico de diversos órgãos, em prol do restabelecimento da Paz Social. Os diversos profissionais envolvidos se veem como co-responsáveis pela resolução do evento.

Outra proposta inovadora do Protocolo é a noção de *empoderamento* de cada líder e sua equipe em áreas pré-determinadas de atuação. Mesmo num momento de

intensa reatividade, em virtude da necessidade de dar respostas positivas ao *Incidente Crítico*, o policial se mostra proativo. Isso não pressupõe quebra da Unidade de Comando, uma vez que todas as decisões passam por um órgão colegiado montado exclusivamente para a gestão do *Incidente Crítico*.

É impossível para o gestor e para o gerente de um evento de defesa social de alto risco, por mais experiente e capacitado que seja, acompanhar sozinho o processo de resolução do *Incidente Crítico*. Eles serão assessorados de forma realística e com base em dados concretos oriundos da *Cena de Ação* por líderes de equipes táticas e pelos responsáveis pelas áreas estabelecidas pelo Protocolo.

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

Espera-se que em decorrência de uma gestão bem conduzida do Evento de Defesa Social de Alto Risco restabeleça-se a Paz Social, preservem-se vidas, preserve-se a integridade física, a dignidade dos envolvidos e seus patrimônios.



## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Eduardo Lucas de. *A desconcentração das atividades de Missões Especiais para o gerenciamento das ocorrências de alta complexidade*. Orientador: Josué Martins Fontana. 2003. 113 f. Monografia (Especialização em Segurança Pública) – Academia de Polícia Militar de Minas Gerais/ Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2003.
- BARCELOS, Lucas de Oliveira. *Negociação Policial em Incidentes Críticos de Tentativa de Auto-extermínio*. Orientador: Francis Albert Cotta. 2010. 82 f. Monografia (Bacharelado em Ciências Militares, ênfase em Segurança Pública) – Centro de Ensino de Graduação, Academia de Polícia Militar de Minas Gerais, 2010.
- BOLZ JUNIOR, Frank. *How to be a hostage and live*. New York: Faber and Faber, 1987.
- BRAGA, Jorge. *Resgate de Reféns*. Um desafio à Inteligência das Polícias Militares. 1991. Monografia (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais) - Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 1991.
- CHIBA, Satoshi. *Proposta de criação de comissões de Gerenciamento de Crises na Polícia Militar do Estado de São Paulo*. 2000. Monografia (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais) - Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 2000.
- CONSELHO DE SEGURANÇA DA FRONTEIRA OESTE (CONSEFO). *Guia de procedimentos para as situações de crise*. Cuiabá: SENASP, 2000.
- COTTA, Francis Albert. *Gestão Integrada de Eventos de Defesa Social de Alto Risco*. FGR em Revista. Belo Horizonte. Ano 3. Nº 4. Agosto de 2009, p. 39-44.
- COTTA, Francis Albert. *Gestão Integrada de Tentativa de Auto-extermínio*. Rio de Janeiro: Rede Brasileira de Policiais e Sociedade. 2010.
- COTTA, Francis Albert; SOUZA, Euler Roberto Soares de. *Ocorrências envolvendo artefatos explosivos: a partir de retrospectiva histórica, a necessidade da sistematização de procedimentos operacionais*. Revista *O Alferes*, Belo Horizonte, vol. 18. Edição Especial. Out. 2003, p. 101-118.
- DORIA JÚNIOR, Irio; FAHNING, José Roberto da Silva. *Curso a distância de Gerenciamento de Crises no Contexto Policial*. Brasília: SENASP, 2008.
- ESPÍRITO SANTO. Secretaria de Estado da Segurança Pública. Portaria nº 04, de 13 de novembro de 1998. Regula as Atividades dos Órgãos de Segurança Pública do Estado do Espírito Santo, no Atendimento de Ocorrências com Reféns em âmbito Estadual. DOE (Estado de ES) de 17Nov98.
- FEDERAL BUREAU OF INVESTIGATION. *Negotiations situates of crisis*. FBI National Academy: Virgínia, EUA, 1992.
- FUSELIER, Dwayne; NOESNER, Gary. *Confronting the terrorist hostage taker*. New York, EUA: Paladin Press, 1990.
- LOPES, Richard Douglas. *Sistema de Comando em Operações Aplicado em Incidentes Terroristas em Eventos Esportivos Mundiais*. Orientador: Francis Albert Cotta. 102 f. 2010. Monografia (Bacharelado em Ciências Militares, ênfase em Segurança Pública) – Centro de Ensino de Graduação, Academia de Polícia Militar de Minas Gerais, 2010.
- LUCCA, Diógenes Viegas Dalle. *Alternativas táticas na resolução de ocorrências com reféns localizados*. 2002. Monografia (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais) - Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 2002.
- MACEDO, Daniel dos Santos. *Grupos de Gerenciamento de Crises: estruturação e funcionamento diante da previsão da Diretriz Geral de Emprego Operacional da PMMG*. Orientador: Francis Albert Cotta. 71 f. 2010. Monografia (Bacharelado em Ciências Militares,

- ênfase em Segurança Pública) – Centro de Ensino de Graduação, Academia de Polícia Militar de Minas Gerais, 2010.
- 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*. 1998. Monografia (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais) – Centro de Pesquisa e Pós-graduação da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais/Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 1998.
- MARTINS, José Aparecido. *Esquadrão Antibombas da PMMG: concepção, funcionamento e emprego operacional*. Orientador: Francis Albert Cotta. 2009. 130 f. Monografia (Bacharelado em Ciências Militares, ênfase em Segurança Pública) – Centro de Ensino de Graduação, Academia de Polícia Militar de Minas Gerais, 2009.
- MATO GROSSO DO SUL. Decreto nº 9.686, de 28 de outubro de 1999. Cria o Conselho de Intermediação de Conflitos Sociais e Situações de Risco e disciplina as atividades da Polícia Civil e da Polícia Militar no atendimento de ocorrências com reféns, rebeliões em presídios e ocasiões de especial importância e dá outras providências. DOE (Estado MS) nº 5131, 29Out99.
- MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando Geral. *Diretriz para produção de serviços de segurança pública nº 01/2002-CG – DPSSP nº 01/2002- CG*. Regula o emprego da Polícia Militar de Belo Horizonte, 2002.
- \_\_\_\_\_. *Resolução nº 009, de 24 de jun. 2005*. Dispõe sobre princípios norteadores, limites de competência operacional, forma de interação em apoio mútuo, autoridades policiais envolvidas e níveis de responsabilidade, forma de participação de unidades especializadas e dá outras providências, Belo Horizonte: Comando-Geral, 2005.
- \_\_\_\_\_. *Resolução nº 4.023, de 30 de abril de 2009*. Dispõe sobre as Diretrizes da Educação de Polícia Militar de Minas Gerais, Belo Horizonte: Comando-Geral, 2009.
- MONTEIRO, Roberto das Chagas. *Gerenciamento de Crises da Polícia Federal*. Brasília: Departamento de Polícia Federal, 1991.
- NEW YORK POLICE DEPARTMENT. *Hostage Negotiator: Organizational and Tactical Guide*. New York, NYPD, 1986.
- ROMANHA, Wesley Rosseto. *Direitos Humanos e Alternativas Táticas: a utilização das alternativas táticas sob a luz dos preceitos internacionais de Direitos Humanos em Incidentes Críticos envolvendo reféns*. Orientador: Francis Albert Cotta. 2009. 153 f. Monografia (Bacharelado em Ciências Militares, ênfase em Segurança Pública) – Centro de Ensino de Graduação, Academia de Polícia Militar de Minas Gerais, 2009.
- SANTOS, César Romero Machado. *Ação de comando em “Ocorrências de Alta Complexidade”*: estratégias institucionais na Polícia Militar de Minas Gerais. 2003. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica de Segurança Pública) – Centro de Pesquisa e Pós-graduação da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais/Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2003.
- SOUZA, Wanderley Mascarenhas de. *Gerenciamento de Crises: Negociação e atuação de Grupos Especiais de Polícia na solução de eventos críticos*. 1995. Monografia (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais) - Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 1995.
- \_\_\_\_\_. *Gerenciando Crises em Segurança*. São Paulo: Sicurezza, 2000.
- SANTOS, César Romero Machado. *Ação de comando em “Ocorrências de Alta Complexidade”*: estratégias institucionais na Polícia Militar de Minas Gerais. 2003. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica em Segurança Pública) - Academia de Polícia Militar/Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte, 2003.
- SANTOS, Gilmar Luciano. *Como vejo a crise: gerenciamento de ocorrências policiais de alta complexidade*. Ed Probabilis Assessoria, Belo Horizonte, 2008.

- SANTOS, Gilmar Luciano. *Negociação em Ocorrências Policiais de Alta Complexidade*. Belo Horizonte: Biográfica, 2009.
- SANTOS, Gilmar Luciano. *Competência jurídica para determinação do emprego letal do Sniper Policial Militar em ocorrências com reféns localizados no Estado de Minas Gerais*. Orientador: Euler Pereira Queiroz. 2010, 120 f. Monografia (Especialização em Segurança Pública) – Academia de Polícia Militar de Minas Gerais/ Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2010.
- SÃO PAULO. Polícia Militar. Diretriz de Operações Nº PM3-004/2/89. Fixa normas para emprego da Cia PM, constituída por Grupos de Ações Táticas Especiais, interagindo no Sistema Operacional PM, especialmente no resgate de reféns localizados, visando à preservação da ordem pública. 1989.
- \_\_\_\_\_. Resolução SSP-22, de 11 de abril de 1990. Disciplina as atividades do Grupo Especial de Resgate da Polícia Civil e do Grupo de Ações Táticas Especiais da Polícia Militar, no atendimento de ocorrências com reféns. DOE de 12 de abril de 1990.
- \_\_\_\_\_. Nota de Instrução Nº PM3-001/02/96. Fixa norma para atuação da Corporação em ocorrências em que haja emprego conjugado de meios e/ou naquelas de grande vulto ou passíveis de repercussão, principalmente com reféns localizados.
- \_\_\_\_\_. Ordem de Serviço nº PM3-025/02/01. Revigora os procedimentos operacionais e determina o emprego da equipe de negociação em crises com reféns.
- PARANÁ. Polícia Militar. Diretriz Nº 009/2000 – PM3. Trata da Administração de Ocorrências Com Reféns. Curitiba, 2000.
- SANT'ANNA NETO, Aurélio. *Negociação em Ocorrências com Reféns: aspectos psicológicos envolvidos*. 1999. Monografia (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais) - Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 1999.
- SARDINHA, Marcos Fernando dos Santos. *Time de Gerenciamento de Crises: concepção, funcionamento e emprego operacional*. 2008. Orientador: Francis Albert Cotta. 2008. Monografia (Bacharelado em Ciências Militares, com ênfase em Defesa Social) – Centro de Ensino de Graduação, Academia de Polícia Militar de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.
- SOUZA, Euler Roberto. *Gestão de Ameaças com Bombas*. Orientador: Francis Albert Cotta. Monografia (Especialização em Segurança Pública e Justiça Criminal) - Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte, 2010.
- SOUZA, Wanderley Mascarenhas de. *Gerenciamento de Crises: Negociação e atuação de Grupos Especiais de Polícia na solução de eventos críticos*. 1995. Monografia (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais) - Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 1995.
- STOCHIERO, Danny Eduardo. *A segurança jurídica do policial em intervenções de suicídio*. 2006. Monografia (Especialização em Segurança Pública) - Academia de Polícia Militar de Minas Gerais/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*. 2002. Monografia (Especialização em Segurança Pública) – Academia de Polícia Militar/Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2002.
- THOMÉ, Ricardo Lemos; SALIGNAC, Angelo Oliveira. *O Gerenciamento de Situações Policiais Críticas*. Curitiba: Editora Gênese, 2001.
- VAZ, R. Toledo. *Gerenciamento de Crise no Contexto da Segurança Pública*. São Paulo: Atlas, 2001.
- VENTURA, M. Fonseca. *Reféns: como a PMESP deve agir*. 1987. Monografia (Curso Superior de Polícia) - Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 1987.

VASCONCELOS, Pedro Ivo de. *Atuação da PMMG na Tomada de Reféns*. Belo Horizonte. 1990. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica em Segurança Pública) – Centro de Pesquisa e Pós-graduação da Academia de Polícia Militar/Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte, Belo Horizonte. 1990.