

F U N D A Ç Ã O
GETULIO VARGAS

ESCOLA BRASILEIRA DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS

CURSO DE MESTRADO

MANAUS - BRASIL

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

VERSÃO PRELIMINAR DA DISSERTAÇÃO DE
MESTRADO APRESENTADA POR
SÉRGIO LUIZ SOUZA DE MENEZES

GERENCIAMENTO DE CRISE: um estudo de caso sobre o gerenciamento de crise
de imagem da Polícia Militar do Estado do Amazonas - PMAM:

PROFESSOR ORIENTADOR ACADÊMICO

Dr. VICENTE RICCIO

VERSÃO PRELIMINAR ACEITA DE ACORDO COM O PROJETO APROVADO

PROFESSOR ORIENTADOR ACADÊMICO

DATA DA ACEITAÇÃO:

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, a minha família e amigos
Pelos ensinamentos, pelo amor, cumplicidade e a amizade.

Sérgio de Menezes

AGRADECIMENTOS

A Deus, por minha existência e na busca de melhorar a convivência dos homens.

Aos meus pais, pela formação do meu caráter, pelo filho que sou e pelo pai que me tornei. Pois muito há de nossos pais em nós que nós supúnhamos.

A minha esposa Fabíola de Menezes, pela cumplicidade, tolerância de minhas vicitudes e companheira nos momentos de dificuldades e vitórias. Por nós, Te amo.

A minha filha Giovanna Luiza, fonte de minha renovação, na constante busca de meus propósitos, por você mais essa etapa cumprida. Te amo.

Ao Tenente-Coronel PM Euler Cordeiro Corregedor Geral da Polícia Militar do Estado do Amazonas, pela amizade, credibilidade e incentivo a este subordinado e colega de mestrado.

Ao Coronel PM Gilson Nonato pela convivência pessoal, incentivo, hombridade em sua conduta profissional, companheirismo e valorização do homem.

Ao Mestre e Comandante Gerson Borges, pelo apoio, confiança, na certeza que o esforço, a dedicação e a persistência só resultam em uma possibilidade, a vitória. *Adsumus!*

A Universidade do Estado do Amazonas, berço de meus conhecimentos acadêmicos, patrimônio dos amazonenses na busca incessante da fomentação do conhecimento, na luta pela cultura, desenvolvimento social e na qualidade dos amazônidas.

A todos os homens e mulheres, heróis anônimos da briosa Polícia Militar do Estado do Amazonas pela dedicação, valentia e coragem por muitos não reconhecidos, porém não se curvam ao ócio e as injustiças do cotidiano. Missionários no dia-a-dia das ruas com brio e denodo.

Aos meus demais superiores, pares, companheiros de labuta da Corregedoria Geral da PMAM pela compreensão de minhas ausências, motivação e partilha dos bons e maus momentos.

Aos meus camaradas, amigos companheiros do Curso de Mestrado.

Ao Corpo Docente da EBAPE/FGV, pela excelência acadêmica, pela dedicação e desempenho na nossa formação intelectual e profissional, nos mostrando novos caminhos na esperança de novas perspectivas.

A todos os colaboradores da EBAPE/FGV, meu reconhecimento.

A todos os colaboradores da UEA, meu reconhecimento.

"É melhor tentar e falhar, que preocupar-se e ver a vida passar; é melhor, ainda que em vão, se sentar-se fazendo nada até o fim. Eu prefiro na chuva caminhar, que em dias tristes em casa me esconder. Prefiro ser feliz, embora louco, que em conformidade a viver".

Martin Luther King

RESUMO

Este trabalho de pesquisa trata do Gerenciamento de Crise adotado pela Polícia Militar do Estado do Amazonas - PMAM. A abordagem acadêmica foi verificar se a corporação adota contramedidas no sentido de mitigar os efeitos nocivos dos fenômenos de crise a favor de sua imagem e credibilidade, baseado nos estudos sobre a formulação de um Plano de contingência. Os estudos menos mencionados vão ao encontro de uma nova concepção na mudança do atual paradigma de gestão de crise institucional que lida com circunstâncias negativas e desfavoráveis que afetem diretamente a corporação. A meta dessas ações é proporcionar aos tomadores de decisão, responsáveis pelo Gerenciamento de Crise, tipicamente não policial que resulte em conhecimentos teóricos para lidar com os momentos de crise que a corporação poderá a vir enfrentar. A pesquisa através de seu conteúdo empírico aponta que a corporação Polícia Militar do Estado do Amazonas não possui uma cultura de prevenção de crise e ainda não se encontra apta a lidar com o fator crise de forma técnica e científica na prevenção com o intuito de informar e da solução aos difíceis e delicados fenômenos nocivos sociedade democrática e multipluralista em que vivemos na atualidade.

Palavras chaves: Gerenciamento de Crise; Crise; Polícia Militar do Estado do Amazonas; Plano de Gerenciamento de Crise.

ABSTRACT

This work deals with the Management of Crisis adopted in the Military Policy of the State of Amazon. The academic intention was to verify if the corporation adopts countermeasures to mitigate the harmful effect of the phenomena of crisis in favor of its image and credibility, based on the formularization of a Plan of contingency studies'. The mentioned studies less go to the meeting of a new conception in the change of the current paradigm of favorable management of institutional crisis that it deals with negative circumstances and that affects the corporation directly. The objective of these actions is to give to the responsible for the decision and, consequently, for the management of the crisis, the theoretical conduction that the policy of Amazon can treat in the moments of the crisis. This research discloses that the corporation, military policy of the State of Amazon, hasn't a culture of the prevention of the crisis and doesn't find instruments to deal with the crisis in a scientific and technique way, preventing, informing and giving solutions to the delicate phenomena of the democratic and multipluralista society where we live.

Words keys: Management of Crisis; Crisis; Military policy of the State of Amazon; Plan of Management of Crisis.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 - Dimensões de crise policial

LISTA DE SIGLAS

APMAM - Academia de Polícia Militar do Estado do Amazonas

BPM - Batalhão de Polícia Militar

CGC - Comitê de Gerenciamento de Crise

CGI – Gerenciamento de Crise de Imagem

CGP – Gerenciamento de Crise Policial

DCT – Diretoria de Capacitação Técnica

GC – Gerenciamento de Crise

IESP – Instituto de Ensino de Segurança Pública

EGC – Equipe de Gerenciamento de crise

PC - Plano de Contingência.

PGC – Plano de Gerenciamento de Crise

PO – Policiamento Ostensivo

PMAM – Polícia Militar do Estado do Amazonas

SENASP – Secretaria Nacional de Segurança Pública

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 O PROBLEMA	15
1.1.2. Contextualização	15
1.1.2. Objetivo	17
1.1.2.1. Objetivo final:	17
1.1.2.2. Objetivo Intermediário:	17
1.1.3 Delimitação do estudo	17
1.1.4. Relevância dos estudos	18
1.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	18
1.2.1. Tipo de pesquisa	19
1.2.2 Seleção do sujeito	20
1.2.3. Coleta de dados	21
1.2.4 Tratamento de dados	21
2. REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1. Definição e conceitos de crise	23
2.1.2. A crise e suas origens	29
2.1.3. Tipos e classificação de crise	32
2.1.4 Ambientes de crise	36
2.1.5 Prejuízos de uma crise	38
2.2. Gerenciamento de crise	40
2.2.1. Fases do Gerenciamento de Crise	44
2.2.1.1. Pré crise	45
2.2.1.2. Crise	45
2.2.1.3. Pós-crise	47
2.3. Plano de contingência	49
2.3.1 Auditoria e histórico de crise	51
2.3.2. Comunicação e a simulação de crise	53
2.3.4. Plano de Emergência de Crise – PEC	56
3. GERENCIAMENTO DE CRISE	58
3.1. A crise policial	59
3.2. A PMAM e Gerenciamento de Crise	62
3.2.1. A pré-confrontação	63
3.2.2. Resposta imediata ou ação	65
3.2.2.1. Conter e solicitar apoio	66
3.2.2.2 Isolar	66
3.3. Análise da situação	67
3.4. Resolução de crise	68
3.4.1 O plano de rendição ou resolução	68
3.5. Alternativas táticas	69
3.5.1 Negociação	70
3.5.2. Técnicas não letais	71
3.5.3. Tiro de comprometimento	73
3.5.4. Invasão Tática	74
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	76
BIBLIOGRAFIA	78

1. INTRODUÇÃO

Hoje em dia, não se pode tratar as organizações seja ela em qual seguimento ou natureza de suas atividades com amadorismo e não atentando para algumas questões importantes como a qualidade de produtos ou serviços para seu melhor desempenho e aprimoramento das mesmas, oferecendo assim a seu público interno, clientes, fornecedores, acionistas e o público em geral a segurança e credibilidade devidos.

Através desse momento globalizado que também exigia flexibilidade e eficiência, os problemas e dificuldades de adaptação a esse novo momento eram cada vez maiores, deixando não as empresas de grande porte, mas sim, as que não eram rápidas nas suas tomadas de decisão e respostas as novas demandas, sucumbirem frente aos momentos de dificuldades organizacionais, estruturais e operacionais mediante a globalização.

As dificuldades das instituições públicas que não atentaram para políticas internas para resposta rápidas na solução de problemas da organização deram a gestão pública à obrigatoriedade de destinar uma maior atenção aos fenômenos que colocavam suas atividades em maus lençóis. Eis que surge o fenômeno crise, agora muito mais complexo que há alguns anos atrás onde a crise era de melhor solução devido a ausência do atual panorama de complexidade organizacional.

Segundo (ROSAS, 2004), a cientificidade no estudo de crise e seus efeitos são recentes. Surgido na década de 70 e desenvolvido nos anos de 1980 nos Estados Unidos da América – EUA e no continente Europeu, este importante e recente estudo surge no Brasil somente na década de 1990, onde baseados em experiências internacionais, fenômenos de crise acontecidos em organizações multinacionais e

empresas de renome, foi introduzida no país aonde esses estudos veio a ter a sua importância reconhecida.

A administração de crise e seus efeitos junto às organizações eram incipientes, a fomentação, aplicação dos estudos e métodos de Gerenciamento de Crise - GC tiveram uma maior dimensão e importância no contexto nacional dentro da Administração Pública no país recentemente.

A falta de profissionais e gestores ainda é evidente para se tratar e gerenciar a crise, tornando as organizações cada vez mais vulneráveis as ações nocivas de crise e seus efeitos, deixando na mão de amadores e de pessoas não qualificadas a orientação e direcionamento organização em busca da solução da mesma.

Hoje, passado mais de duas décadas do início dos estudos de crise nas organizações públicas e privadas brasileiras, houve o aumento do número de profissionais, pesquisadores e especialistas que se dedicaram ao estudo destes fenômenos voltados a análise, diagnóstico de crise e a mitigação de seus efeitos negativos como poderemos observar nos estudos referentes aos casos concernentes a Gestão Pública, a plataforma da Petrobrás P-36 no Brasil e do escândalo Water Gate nos Estados Unidos.

Os estudos dos casos acima mencionados foram de grande relevância devido ao grau de complexidade e a natureza das ações adotadas pelos seus respectivos gerenciadores de crise a pontadas pelos profissionais e especialistas nesse tipo de fenômeno sobre tudo na esfera pública.

A proposta desse trabalho baseado no acima exposto consiste em dar nossa parcela de colaboração no intuito de alertar sobre a importância da prevenção de crise, descrever, propor, chamar atenção para o valor que o gerenciamento tem para as organizações principalmente com suas relação intra-organizacional, as respostas para com a sociedade e conseqüentemente os danos a sua reputação.

As instituições públicas, principalmente as centenárias no Brasil e no Estado do Amazonas ainda não tem uma cultura de Gerenciamento de Crise principalmente pela visão do modelo da gestão pública ou da prática burocrática que e desenvolvida dentro das instituições, resultando no estigma da não utilização de novas técnicas de gestão com visão empreendedora, flexível e dinâmica.

A Polícia Militar do Estado do Amazonas – PMAM, como uma corporação centenária ainda sofre da falta de medidas que venham a diminuir os efeitos de uma crise que possa causar impactos negativos na corporação e na garantia de contramedidas eficientes na mitigação de uma crise.

Observa-se que a corporação está voltada para o trato e gerenciamento de crises focadas nas ocorrências policiais como: seqüestros, rebeliões em estabelecimentos prisionais e em casas de detenção, distúrbios civis e etc., deixando vulnerável o maior patrimônio que a corporação ter a sua imagem.

Desta for forma as instituições sobre tudo as públicas sofrem as ações de uma crise, pois as mesmas ainda não se encontram preparadas devidamente para a prevenção e gerenciamento de uma crise como podemos observar frente ao atual modelo de gestão pública que hora ainda vigora em nosso país como podemos observar no Best seller *Reinventando o governo* de David Osborne e Ted Glable e a coletânea *A reforma do Estado e a administração pública gerencial* de Bresser Pereira e Peter Spink.

Em face dessa nova realidade, surge a necessidade das instituições públicas seja ela de qual natureza ou atividade a atentarem para esse eminente problema que a qualquer momento poderá atingir sua instituição pública, a crise.

Fundamentado do referencial teórico nacional e estrangeiro, no material bibliográfico e nos levantamentos realizados na corporação, afirmamos que as organizações públicas no Brasil (salvo algumas exceções como o a Petrobrás), no Estado do Amazonas e principalmente, no caso específico na PMAM, terão que ter

para cada crise de imagem que afetar a corporação e sua rotina, uma resposta, um gerenciamento diferenciado, a fim de prevenir e mitigar os possíveis danos à corporação.

Assim sendo, a capacitação técnica e habilidades conceituais de profissionais sobre o correto planejamento e utilização dos Planos de Gerenciamento de Crise - PGC tem uma crucial importância para o bom andamento dos trabalhos na contenção de crise, mas para isso é necessária a conscientização dos tomadores de decisão na atenção em essa tarefa impar dentro da corporação.

De certo na atual contextualização entre sociedade e Gestão Pública principalmente com surgimento do fenômeno da globalização a partir da década de 1990 e com o acesso da sociedade a cada vez mais a informação teve como consequência desta uma maior consciência na prestação de contas com a sociedade. Daí a importância das técnicas de Gerenciamento de Crise a serem utilizadas pelos gestores públicos na PMAM.

1.1. O PROBLEMA

1.1.2. Contextualização

A escolha pelo tema foi devido a observação na PMAM da inexistência de Plano de Contingência - PC que contemple o foco no gerenciamento de crise não policiais, ou seja, aquelas eminentemente voltadas às ocorrência de conotação tipicamente envolvendo atos delituoso, como crimes e transgressões contra a ordem pública, originada por cidadãos infratores.

Desta forma busca o trabalho abordar o fenômeno crise dentro de uma nova ótica, as relacionadas com o Gerenciamento de crise voltadas a mitigação dos efeitos de crise contra imagem da corporação Polícia Militar do Estado do Amazonas.

Segundo levantamento prévio realizado informalmente na instituição, nos leva a crer que a PMAM ainda não se encontra preparada para lidar com essas questões ligadas ao fenômeno crise de imagem, pois a mesma ainda sobre a carência de profissionais com algumas exceções que possam colaborar com o implemento dessa nova concepção de lidar com as adversidades onde o foco principal é uma organização pública centenária vivendo em um contexto de uma sociedade multipluralista.

Como mencionamos anteriormente, essas novas idéias sobre gerenciar crise de imagem surgem sem um crivo técnico e não obedecendo as diretrizes traçadas por um Plano de Administrativo. Segundo os levantamentos como também já mencionamos, realizados na corporação, apontam que tal assunto abordado de forma original, objetiva e frente a falta de um estudo regionalizado para esse tipo de fenômeno na corporação, nos leva a crer que um atual mecanismo de Gerenciamento de Crise visando a corporação e suas relações com a sociedade, será de significativo valor para prover a instituição de conhecimento teórico mínimos para consolidação desta prática preventiva, de respostas eficientes e tecnicamente corretas na PMAM.

Ao abordar esse tema através dessa dissertação, fica clara a importância do Gerenciamento de Crise e a qualificação de membros da PMAM na condução do gerenciamento desta que fuja aos moldes das crises advindo das ocorrências policiais.

A formação do Comitê de Gerenciamento de Crise - CGC, da Equipe de Gerenciamento de Crise – EGC, a correta escolha de seus membros, treinamento e principalmente a institucionalização dos procedimentos que trata essas ações, é de fundamental importância para uma corporação na qual por força de suas atividades, está constantemente em contato ou exposta às críticas, aos riscos e a crise de imagem.

Verifica-se a necessidade de preparar a corporação, seus recursos materiais e seus membros, para tratar um evento de crise de forma correta utilizando

as técnicas e medidas que cada fenômeno de crise exige, uma vez que perante aos levantamentos prévios realizados junto ao *Staff* da corporação e de entrevista realizadas com oficiais diretamente ligados às questões institucionais, observa-se que a PMAM não tem um Plano de Gerenciamento de Crise - PGC voltado a preservar e mitigar os efeitos nocivos de futuras crises que afetem a instituição.

Frente a essa nova realidade questiona-se. *De que maneira a Polícia Militar do Amazonas está preparada para gerenciar crises?*

1.1.2. Objetivo

1.1.2.1. Objetivo final:

Analisar o Gerenciamento de Crise com o foco instituição na PMAM a fim de evitar ou mitigar danos à imagem da corporação.

1.1.2.2. Objetivo Intermediário:

Os objetivos intermediários do estudo apresentado são:

- Diagnosticar a atual situação do Gerenciamento de Crise Com o foco institucional na PMAM;
- Levantar as ações da PMAM no Gerenciamento de Crise de Imagem; e
- Sugerir melhorias no Gerenciamento de Crise de imagem da instituição.

1.1.3 Delimitação do estudo

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988 a Polícia Militar teve seu papel ainda mais delimitado pela nova visão da constituição cidadã, atribuindo assim um novo foco as atividades das Polícias Militares em todo o País.

A idéia proposta consiste no levantamento da gestão de Gerenciamento de Crise da instituição, com o as atividades destinadas as Diretorias, Unidades Administrativas que em tese seriam responsáveis pela elaboração, implementação e operacionalização do Plano de Contingência.

Não se pretende abordar as atividades de Gerenciamento de Crise de Imagem – GCI de forma minuciosa e detalhada, mas sim, fazer uma observação do trabalho desenvolvido ou em desenvolvimento pela PMAM e suas possíveis mudanças no sentido de dar uma colaboração às atividades e cultura de Gerenciamento de Crise já desenvolvida na corporação Policia Militar.

1.1.4. Relevância dos estudos

A proposta desse trabalho também a abordar o tema Gerenciamento de Crise de forma objetiva e prática mencionando a indispensável importância desse conhecimento nos dias atuais, principalmente no que trata a prevenção de crises, as medidas a serem adotadas quando ela ocorrer na fase Pré-crise e o que será realizado na crise propriamente dita e na fase da Pós-crise. Qual é a visão da PMAM quanto ao Gerenciamento de Crises de imagem, sua importância dentro da corporação, como é desenvolvido o Plano de Gerenciamento de Crise - PGC e quais as atividades adotadas nesse sentido.

Por fim, será apresenta sugestões à PMAM sobre o Gerenciamento de Crise, realizar um breve diagnóstico da atual situação do gerenciamento de crise

dentro da corporação e quais as atitudes que a corporação pode adotar para se prevenir ou mitigar os efeitos de uma eventual crise.

1.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Pretende-se utilizar no desenvolvimento desta pesquisa: o tipo de pesquisa que será realizada e sua amostra, a coleta de dados, a definição do seu universo, o tratamento dos dados e as limitações do método a ser adotado.

1.2.1. Tipo de pesquisa

O trabalho será desenvolvido sob a utilização da metodologia proposta por Vergara (2007), na qual a pesquisa pode ser classificada a partir de dois critérios:

- a. Quanto aos fins; e
- b. Quanto aos meios

A pesquisa enquanto aos fins será classificada como:

a. *Investigação Exploratória*, apesar de outros trabalhos no Brasil que abordem as corporações militares, observa-se a não existência de um trabalho acadêmico e um estudo sobre o Gerenciamento de Crise de Imagem na PMAM.

b. *Investigação Explicativa*, porque buscará esclarecer os fatores que de alguma forma contribuem para a não eficiência e efetividade do Gerenciamento de Crise de imagem.

c. Será ainda *aplicada*, porque busca a colaborar na solução nos problemas de Gerenciamento de crise de problemas concretos mais imediatos que ocorrem nas atividades relacionadas a tal gerenciamento; e

d. Pesquisa Descritiva, porque visa expor conceitos de gerenciamento de crise e demais itens inerentes a esses ao assunto, ao mesmo tempo descrever as atividades relacionadas a esse assunto na PMAM.

A pesquisa enquanto aos meios será classificada como:

a. Pesquisa bibliográfica, se recorrerá ao uso de material acessível ao público em geral, devido à fundamentação teórico-metodológica da dissertação, através do levantamento dos assuntos pertinentes ao trabalho acadêmico publicados em livros, legislação específica sobre o assunto, trabalhos acadêmicos, artigos, revistas especializadas e outros.

b. Investigação documental, porque se valerá de documentos internos não publicados pela PMAM / assessoria institucional relacionado com o assunto da dissertação, buscando informação que atendam os objetivos do estudo mencionado mediante a autorização institucional, como por exemplo: plano de gerenciamento, registro, toda documentação interna entre outros.

c. Pesquisa de campo porque no mesmo será coletado dado primordial junto à corporação através de entrevista com oficiais superiores, intermediários e subalternos em suas respectivas unidades operacionais e administrativas, ou seja, nos locais onde ocorreram ou ocorrem esses estudos que serão utilizados como parte da investigação.

d. Estudo de caso onde será objeto de pesquisa a PMAM, Assessoria Institucional, Organizações Policiais Militares - OPM localizadas na capital do Estado, departamentos, diretorias entre outras que participam direta ou indiretamente do gerenciamento de crise.

1.2.2 Seleção do sujeito

Os sujeitos do trabalho serão os oficiais policiais militares responsáveis pelo planejamento, organização, direção e controle da atividade de gerenciamento de crise na cidade de Manaus.

Além dos sujeitos citados, pretende-se incluir na pesquisa autoridades do executivo estadual ligados à área de Segurança Pública, de Gerenciamento de Crise e cientistas sociais que detenham conhecimento sobre o tema.

1.2.3. Coleta de dados

A coleta de dados esta vinculada às questões a serem respondidas ao final do estudo buscando atingir o objetivo final e também almeja compreender o fenômeno das atividades do Gerenciamento de Crise.

Os dados desta pesquisa serão coletados por meio de:

a. Pesquisa bibliográfica em livros de autores renomados na área de Segurança Pública e Gerenciamento de Crise de Imagem no Brasil e no Estado do Amazonas, revistas especializadas que abordam o assunto, técnicas, procedimentos, normas, manuais operacionais, dissertações publicadas no Estado e em outras unidades da federação, consulta em biblioteca da Academia de Polícia Militar do Estado do Amazonas (APMAM) e Assessoria Institucional, do além de sites especializados e acesso a arquivos virtuais com conteúdo do objeto da pesquisa.

b. Pesquisa documental será realizada de forma objetiva dentro do crivo ético nos arquivos da Assessoria Institucional da PMAM, Diretoria de Capacitação e Treinamento – DCT e o Instituto de Ensino Superior em Segurança Pública - IESP onde será levantado e certamente encontrados dados disponibilizados em normas,

diretrizes operacionais, programas, projetos, relatórios e outros documentos de não acesso ao público em geral.

1.2.4 Tratamento de dados

Os dados e seu tratamento serão baseados na abordagem de análise de conteúdo que se considera mais adequado para os fins sobre o tema que envolve o fenômeno gerenciamento na PMAM na cidade de Manaus.

Observa-se que o melhor método utilizado para tratamentos dos dados coletados sobre este tema frente aos levantamentos desenvolvido ao longo da pesquisa, através da observação e da análise das entrevistas que se desenvolveram ao longo das atividades para a confecção do trabalho. Nesse sentido será desenvolvido o método fenomenológico.

A utilização dos dados fenomenológicos predominantemente enfatiza os procedimentos qualitativos das entrevistas com os atores que fazem parte do ambiente estudado através da pesquisa empírica em observação aos princípios da hermenêutica e do foco interpretativo as condições necessárias à compreensão das informações obtidas “decodificando” o sentido e a idéia proporcionada pelos relatos dos entrevistados.

Frente aos diversos sinais descritivos transmitidos e obtidos pelos depoimentos dos Comandantes, Diretores e Oficiais fazendo com que assim a análise dos conteúdos das entrevistas e posteriormente sua transcrição onde se desenhará o foco das propostas a melhor certificação sobre o tema em pesquisa. O campo de estudo resultará uma análise por meios de tratamento não estatístico.

O levantamento mediante a pesquisa documental e bibliográfica serão uma das principais fontes de formulação para o embasamento teórico e será tratado por meio do método de análise de conteúdo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Definição e conceitos de crise

Como já mencionado o fenômeno crise esta relacionada e pode atingir diversas instituições tanto na esfera pública como na esfera privada e independe da área ou seguimento de atuação. Desta forma a crise e seu gerenciamento partem de um único universo, uma única esfera de atuação que em princípio surge na iniciativa priva e posteriormente se estende para algumas instituições públicas empreendedoras vindo assim utilizar o Gerenciamento de Crise que poderá diminuir e solucionar seus efeitos nocivos.

O intuito e de referenciar as origens e iniciativas dos estudos de crise que como já mencionamos é extraído em sua quase totalidade dos conceitos e das práticas das organizações privadas, mas que será também referenciado no seu desenvolvimento as instituições públicas dentro de sua esfera.

Citar Bresser Pereira e Dadid Osborne (citações de gestão pública gerencial)

Há relatos de origem do conhecimento da crise deste os primórdios da humanidade, nas passagens dos relatos desde a antiga mitologia Grega, referenciada na Síndrome de Aquiles, onde a semideusa Tites no anseio de tornar seu filho Aquiles invencível, mergulhou seu corpo de ponta-cabeça no rio Estige, deixando, porém, seu

calcanhar como a única parte do seu corpo sem ser banhada, o único ponto vulnerável que o levará a perecer em uma batalha.

A passagem bíblica onde Noé era advertido por Deus sobre o grande dilúvio que estava pra acontecer, pedindo ao mesmo que se precavesse e construísse uma Arca para salvar os seus e todas as espécies de animais na face da terra, se prevenindo a crise e seguindo os desígnios de Deus, salvou a todos que nele acreditaram.

A crise é uma palavra de origem grega *krisis* (“decisão”, “julgamento”) *krinein*, que significa separação, julgamento, momento decisivo. Para os chineses a palavra crise é representada através de um ideograma composto por dois elementos: o perigo e a oportunidade. No Brasil foi incorporada como substantivo “crise”, “crítica” e “critérios” e derivados.

A palavra “crise” fora empregada por primeiro na medicina para definir o momento de evolução de uma doença, posteriormente ainda dentro do âmbito da medicina foi utilizada como expressão para definir distúrbios funcionais ou agravamento de uma doença ou surgimento súbitos desequilíbrios.

Posteriormente a palavra crise foi adotada pelas áreas como: a política, economia, sociologia, administração, psicologia, etc. Como não poderia deixar de ser o termo foi absorvido também pelo meio empresarial e nas organizações de uma forma geral.

“(…) seja na forma de ruptura, ou de desequilíbrio funcional, ou de alteração de curso, ou de agravamento de situações, ou de desorganização, ou de desarrumação, ou de tensão, ou de conflito ou tudo junto – e que não tenha total controle sobre os desdobramentos. Crise é isso”. (NEVES, 2002, p. 31).

O homem através anos de sua civilização passa por inúmeras mudanças sociais, a crise sempre contexto evolutivo sempre se apresentará e exigira do homem por meio da administração saber fazer um estudo do fenômeno de crise.

“(...) o homem tem sido a singular possibilidade de ser e de sentir-se, simultaneamente, sujeito e objeto de sua própria historia. Civilizações e povos nasceram, cresceram, chegaram ao seu apogeu e desapareceram. Outros, entretanto, lutaram, atravessaram crises e permanecem vivos até hoje. A história propõe este desafio permanente, que se torna mais crítico em épocas conturbadas e transição rápida, como a nossa, quando os próprios valores entram em crise. Já houve quem dissesse que estamos envolvidos num tal processo de transformação, que a própria imagem do homem estaria nos rumos de uma mudança profunda, talvez comparável à transformação que sofreu a transição da Idade Média para a Revolução Industrial”. (MOURA, 1995, p. 25).

Para alguns autores a crise seja ela em qualquer área, seguimento ou natureza de atividade é constituído de dois fatores: a situação (S) e padrão de resposta representado por (R), que quando há uma situação que esta dentro da normalidade há também uma relação de estabilidade momentânea ($S = R$).

Mas este equilíbrio momentâneo pode sofrer uma alteração ocasionada por diversas razões e circunstâncias, devido a essas alterações os elementos são obrigados a serem alterados de detrimientos da motivação, do impulsionamento a uma resposta (R) que naturalmente ocasionará uma mudança na situação (S), tornado-se assim a equação ($R \neq S$). Surge então a crise.

A crise é para alguns especialistas é considerada como a quebra de um padrão que são expostos quando do acontecimento do fenômeno de crise. É a incapacidade de respostas rápidas e eficientes a uma situação que altera nossa realidade.

“Portanto, é a passagem de um ciclo para outro, principalmente quando há a ruptura de padrões e paradigmas, que as crises se revelam. Toda crise é uma evidencia que, ao menos no momento considerado,

perdemos a capacidade de respondermos a situações. Quanto maior a brecha entre a situação e resposta, tanto maior a crise”. (MOURA, 1995, p.19).

A crise pode acontecer a qualquer hora, local e pelas mais diversificadas razões e motivadas pelos mais variados fatores ou fenômenos naturais, criados pelo homem ou por uma deficiente estrutura ou processos organizacionais. A crise é contingente!

A Polícia Militar do Estado do Amazonas se depara em suas atribuições Policiamento Ostensivo – PO, com situações em ocorrências policiais militares, pois pela própria natureza de suas ações de policiamento a contingência é sempre uma constante como exposto no parágrafo anterior. O crime e as ações delituosas são mutantes, migram de localidade e a complexidade das atividades de PO aumenta também na medida em que contextualização social segue esse paradigma das mudanças e complexidade.

A sempre há uma possibilidade que atuação da PMAM naturalmente poderá ocorrer o surgimento de “soluções de continuidade”, desvios de conduta e até mesmo a ocorrência de fatalidades ocasionadas pelos alguns integrantes que, mesmo não intencionalmente ou ação de cidadãos infratores, possam manchar a imagem da corporação. Essa circunstancia, principalmente suas respostas e o relacionamento com os meios de comunicação encontra-se intimamente relacionadas com a mitigação dos danos de imagem, os procedimentos nas respostas rápidas, nas soluções e resgate da imagem da corporação. Estas são de fundamental importância para a prevenção e manutenção de sua credibilidade institucional para com a sociedade.

Nota de rodapé

Fatos acontecidos como o do ônibus espacial Columbia em 2003, onde a espaçonave se despedaçou e milhares de fragmentos ao entrar novamente atmosfera se tornando um dos maiores acidentes na história da Agência Espacial Norte-Americana – NASA

No caso da multinacional *Johnson & Johnson* – J&J onde o produto analgésico *Tylenol* líder de vendas, causou milhares de dólares de prejuízos a organização devido ao envenenamento cianureto por um funcionário (farmacoterrorista) na linha de produção, levando a morte sete pessoas e quase a falência, nos mostram que a crise pode ocorrer até em organizações que são consolidadas, que tem credibilidade no mercado e alta tecnologia em seus processos industriais e que gozam de grande credibilidade e prestígio junto da sociedade onde atua.

“Casi todas las crisis llevan consigo las semillas del éxito y las causas del fracaso. Localizar, alimentar y cosechar ese éxito potencial es la esencia de la gestión de las crisis, mientras que lo fundamental de su mala gestión es la propensión a asumir una situación negativa y empeorarla. Por ejemplo, mucho sostienen que el encubrimiento por parte de presidente Richard Nixon del caso Watergate generó una crisis mucho mayor de lo que la transgresión inicial habría producido por sí sola” (AUGUSTINE, 2001, p. 10).

Nações e Países sempre tiveram a crise com companheira durante a evolução histórica de seu povo, se sua economia, transições de regime político, crescimento industrial e turbulências sociais. No Brasil como um exemplo de um país em desenvolvimento não poderia deixar de ser diferente frente a essas questões.

“A crise passou a ser uma referencia nacional e seu entendimento tornou-se um imperativo para todos: acadêmicos, intelectuais, empresários, e o público em geral. Muitas empresas, de sucesso histórico e com invejável participação no mercado, passaram a sofrer os abalos da crise. A crise penetrou fundo no universo empresarial, embora as soluções, na maioria das vezes, continuassem a ser as mais tradicionais e as mais ineficazes: busca de auxilio governamental, aumento de preço, demissão em massa, inadimplência fiscal, etc.” (MOURA, 1995, p. 11).

Toda organização está sujeita a crise em maior ou em menor grau, com maiores ou menores danos ao seu maior patrimônio físico ou financeiro. Empresas do

setor químico e petroquímico, na área da saúde, de empresas processadoras e embaladoras de produtos alimentícios, grandes companhias aéreas, empresas que lidam serviços financeiros, grandes empresas familiares dentre outras.

Para os estudiosos, pesquisadores, especialistas, gestores envolvidos com a matéria, só existe dois “tipos” de organização: as que tiveram uma crise e as que ainda vão ter uma crise.

Na atualidade a definição do conceito de crise se traduz de uma forma mais abrangente. Os autores, especialistas, instituições, etc., tem a mesma visão e idéia do conceito de crise, ocorrendo pequenas variações conceituais, não chegando a conotar contradições ou em divergências significativas.

Para alguns autores usam a expressão crise com “C”, tal idéia trata da crise de imagem atingindo a organização em sua plenitude atuando em todos os níveis dentro da empresa afetada pela crise.

Como nos apresenta (MITTELSTAEDT, 2007), outra corrente de estudo que enfatiza os estudos da crise de uma forma mais detalhada, global e determinística que fazem parte destes como consultores, especialista e executivo abordam a crise como um fenômeno que atinge grande proporção devido a falhas humana, onde sempre há um culpado e/ou é resultante da ineficiência ou da impossibilidade de um sistema qualquer não possa evitar.

Para o jornalista Mário Rosa autor do Livro *A era do escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem*, a crise de imagem é mais devastadora que a crise comum que pode destruir a reputação responsabilidade ou profissional. Duas palavras-chave, a reputação e a confiança.

No entendimento de (NEVES, 2002) crise significa:

“(...) é uma situação que surge quando algo é feito – ou deixado de fazer – pela organização ou de sua responsabilidade afeta ou afetou ou

poderá afetar interesses de públicos relacionados à empresa e o acontecimento tem repercussão negativa junto à Opinião Pública.”

Segundo (LUECKER, 2007) se apresenta como:

“Uma crise é uma mudança – seja repentina ou gradual – que resulta em um problema urgente, que deve ser abordado imediatamente. Para uma empresa, uma crise qualquer coisa como potencial para causar danos súbitos e graves a seus funcionários, a sua reputação ou a seu resultado financeiros”.

Para o Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República Federativa do Brasil a crise se define da seguinte forma:

“Fenômeno complexo, de diversas origens, internas ou externas ao País, caracterizado por um estado de grandes tensões, com elevada probabilidade de agravamento e risco de sérias conseqüências -, não permitindo que se anteveja com clareza de sua evolução.” (Gabinete de Segurança Institucional, 2003).

O Institute for Crisis Management define crise como:

“Uma ruptura significativa que estimula a grande cobertura da mídia. O resultado minucioso feito pelo público afetara as operações normais da organização podendo ter um impacto político, legal, financeiro ou governamental nos negócios”.

As organizações e as instituições públicas no ambiente globalizado estão cada vez mais em busca do custo baixo para suas operações e na maior agilidade e flexibilidade de suas operações na conquista de novos clientes e maior rentabilidade financeira. A importância só é dada e esta importante arte de gerenciar os fenômenos de crise quando há algum sinal claro demonstrando que algo está errado com aquela organização ou quando as empresas já se encontram em um estágio onde não é mais possível agir de forma preventiva.

2.1.2. A crise e suas origens

A PMAM devido suas atividades está sujeita a se relacionar com um grande número de pessoas durante toda a sua existência. Neste sentido as crises apresentam-se através dos diversos públicos no quais as organizações interagem.

A crise pode ser fazer presente nas demais organizações públicas, nos partidos políticos, nas organizações sem fins lucrativos e mesmo na vida pessoal de cada um. Não importa o tamanho ou dimensão da organização, quanto maior, mais vulneráveis as ações do fenômeno de crise.

A tecnologia e a velocidade da informação que tem seus pontos positivos no desenvolvimento na Polícia Militar do Estado podem se tornar um vetor na expansão de uma crise na corporação, devido a velocidade na divulgação e tomada de conhecimento por parte de seus integrantes, público externo, colaboradores, mídia, fornecedores, agências governamentais, etc.

Saber quais são as origens de crise mais eminente é uma tarefa árdua que requer um trabalho de levantamento e auditoria dentro das PMAM, fazendo um verdadeiro estudo sistêmico na organização e sobre os principais pontos vulneráveis da mesma.

“A melhor maneira para se concluir uma auditoria completa de risco é abordá-lo em unidades operacionais, departamentos, equipes de trabalho. A alta gerência pode dar *insights* importantes, mas as pessoas mais preparadas para detectar situações que produzem risco estão mais abaixo na organização (...). Para que sejam sistemáticas na identificação de crises em potencial, a discussões com esta deve ser realizada em todas as áreas da empresa, em cada nível”. (LUECKER, 1995, p.30-31).

Nem todo fato negativo pode de converter em uma crise, se este fato permanecer dentro dos limites da organização pública e este não sejam de conhecimento dos clientes cidadãos, da sociedade civil organizada, fornecedores e do

público em geral e não afetando as relações entre esses e a organização, a mesma não terá grandes problemas em resolvê-lo.

“O homem que trabalha tem anseios e necessidades, que as empresas não podem desconhecer ou deixar de atender; as organizações têm problemas e objetivos que também precisam ser atendidos, mas que se reflete sobre seus elementos humanos, e tudo isso, de ambos os lados, sob o impacto de constantes mudanças. Se descuidarmos de um desses lados haverá um conflito de interesses, em que ambas as partes serão prejudicadas”, (MOURA, 1995, p. 23).

A partir do ponto em que um evento de crise ultrapassa os limites da organização pública, em especial na PMAM, sendo assim de conhecimento do público externo, tornam-se uma crise efetivamente a chama crise com “C” com mencionamos. A Polícia Militar do Estado terá que adotar a partir deste momento todos os procedimentos no intuito de mitigar os danos, principalmente se este já se tornou de conhecimento da mídia que é a maior divulgadora dos acontecimentos negativos.

“Muitos se impressionam com a emergência desses conflitos. A nós, impressiona muito mais a dificuldade inicial de reconhecer que esses conflitos existem, e que, por isso, tendemos a reprimi-los, ao invés de trabalharmos objetivamente para solucioná-los”. (MOURA, 1995, p. 23).

O acesso à tecnologia e a democratização desta têm participação direta a na divulgação e disseminação das notícias quem trazem a tona um fato negativo desencadeador de uma crise, principalmente nas atividades envolvendo a Segurança Pública.

Segundo (NEVES, 2002) apresenta a mesma opinião:

“Mas, se na tentativa de equacionar esses mesmos problemas a empresa fizer algo que afete os interesses dos constituintes e que isto tenha repercussão negativa na junto a Opinião Pública, aquilo que era até então uma crise interna se transforma numa Crise Empresarial com Opinião Pública – CEOP (...).Atualmente, canais internacionais de televisão espiam, como as câmeras do *Big Brother* imaginadas por *George Orwell*, cada canto do mundo

durante 24 horas. Não há o que não seja percebido e imediatamente reportado a todo mundo sem exclusividade de público: queda de um avião, morte de uma celebridade, a descoberta de um escândalo. Pela internet, qualquer pessoa pode acessar informações – tempos atrás reservadas as elites – e participar de conversa. No que tange a empresas, nada que elas façam pode ser escondido dos olhos do mundo e eximido do julgamento da Opinião Pública.”

2.1.3. Tipos e classificação de crise

Tendo como parâmetro os referenciais apresentados até então, cabe nesse momento dentro do assunto contextualizar como poderia ser desenvolvido essas idéias e apropriá-las na PMAM.

Para (MOURA, 1995), aborda a crise nas empresas com uma visão mais orgânica do que mecânica.

“A empresa se apresenta como um organismo que depende de sua qualidade dos processos adaptativos comparando-as com os seres humanos onde adota uma postura de adaptação ao meio ambiente de forma integrada e sadia, mantendo o equilíbrio interno e externo convivendo com as contingências e sem prejuízo das demais empresas”.

O fenômeno de crise é um tanto quanto complexo, mas pesquisadores, especialistas e autores enfatizam que a crise pode surgir de dois modos, de duas maneiras que são: **as anunciadas**, podendo citar como exemplo o fechamento de uma fábrica que teve seu anúncio a várias semanas podendo causar um impacto social negativo já anunciado a alguns meses. A outra maneira é a **não anunciada** que acontecem sem nenhuma previsão ou apresenta um histórico mesmo que insignificante de um acontecimento, por exemplo, um abalo sísmico que a instalação de empresas sofre paralisando as atividades da mesma e causando sérios prejuízos financeiros e operacionais a organização ou então mudanças rápidas de procedimento a operacionais na área de segurança pública.

Segundo (LUECKE, 2007, p. 45) menciona alguns sinais de crise da seguinte forma:

“Nem toda a crise começa com um incêndio, uma interrupção de rede ou outro evento inesperado. Muitas iniciam como pequenos problemas. Se não recebem atenção, eles crescem. Se a gerencia não os percebe e não os neutraliza, eles evoluem para crise plena. Estes sinais devem ser considerados aqui no contexto de evitar a crise”.

As crises pelo mundo continuam sendo objeto de estudo e análise. Alguns autores fazem uma análise que enquadra a crise em classificações. Outros apresentam a crise de forma mais simples e direta, fazendo uma divisão focando apenas os tipos de crise. Tais crises perfeitamente dimensionadas dentro da Polícia Militar do Estado da Amazonas.

Segundo (ROSA, 2004, p. 72) apresenta pelo menos dez tipos de crise:

- De origem criminosa,
- De natureza econômica
- De informação
- Desastres industriais
- Desastres naturais
- Falhas em equipamentos e construções
- De natureza legal
- De relações humanas
- De risco de vida e regulatórias.

Através do levantamento sobre crise nos deparamos com algumas correntes de autores que expressão sua idéia sobre essas classificações e tipos de crise. No entanto, acreditamos ser apenas um critério de termos adotados pelos autores, uma vez que o objetivo demonstrado na comparação de cada item dos diferentes autores são os mesmos.

Dentre outros, mencionamos o que o importante e referenciado *Institute for Crisis Management* que divide os tipos de crise em quatro:

- Atos de Deus
- Problemas mecânicos
- Erros humanos e decisões
- Decisões ou indecisões administrativas

Os atos de Deus inserem as crises e as trata como em decorrência de um fenômeno não esperado ou previsto não tendo a interferência do homem em seu acontecimento com, por exemplo: terremotos, catástrofes, furação, terremoto etc. (*Institute for Crisis Management*)

As decorrentes de **problemas mecânicos** abrigam as crises ocasionadas por falha em equipamentos, sistemas de informação, fadiga de material, má qualidade de ferramentas que tem participação direta no fenômeno crise.

As decisões ou indecisões administrativas que são caracterizadas pelas ações administrativas e gerenciais adotadas pela empresas ou a falta dessas ações causando prejuízos financeiros, estruturais, em processos administrativos, às operações resultando no maior perda de uma a organização. A sua imagem abalada.

Para (NEVES, 2002), analisa a origem de crise e a compõe de quatro elementos:

- Algo feito pela organização – ou deixado de fazer – ou de sua responsabilidade.
- Interesses afetados.
- Públicos relacionados à empresa (*constituinte/stakeholders*).
- Repercussão negativa junto à Opinião Pública.

As crises que poderão afetar a PMAM se iniciam pelo fato das organizações não atentarem para a necessidade de variação de suas atividades, com isso não atendem de forma satisfatória ou se atendem, é assistido de forma muito deficiente as demandas, causando soluções de continuidade ocorrendo constantes problemas.

Segundo (MOURA, 1995), a crise nas organizações pode advir pelos seguintes fatores:

- a) da variações de meio, que criam demandas difíceis de prever ou atender;
- b) da inadequação dos processos, que resultarão num desempenho ineficiente; e
- c) de ambos as fatores.

Acreditamos que a conclusão sobre a classificação de crise adotada por Roberto Neves seja a mais completa, correta e mais adequada análise sobre a crise imagem na PMAM, uma vez que alguns autores, especialistas, jornalistas, executivos, etc. apresentam uma classificação dividindo a crise em grupos, não levando em consideração que uma mesma crise pode fazer parte de dois grupos distintos, daí a imperfeição das abordagens sobre a classificação da crise.

Neves (2002) apresentam uma classificação de crise tendo como ponto principal de sua análise os constituintes (*Stakeholders*) da organização, ou seja, por públicos.

A crise está classificada da seguinte forma:

A Crise com consumidores, clientes e usuários como: Gerados por produtos e/ ou serviços – que possam produzir “acidentes de consumo”, produtos fora

de especificação, *Recalls*, violação contratual, violações contra o Código de Defesa do Consumidor e problemas de relacionamento com o público.

As decorrentes oriundas do público interno relacionado com os interesses dos empregados e de seus familiares sendo ambos – empregados e familiares - vítimas ou agentes da crise, acidentes de trânsito, demissões em massa, discriminação, violação de direitos humanos, assédio de qualquer natureza, morte ou afastamento inesperado de altos executivos, escândalos de qualquer natureza.

As Crises com investidores que se relacionam em: os interesses dos acionistas, resultado abaixo das expectativas, fusões e aquisições, perda de grandes clientes, fraudes contábeis, conflitos internos e envolvimento da empresa em atos ilícitos.

As Crises com comunidade, estas relacionadas com os interesses de comunidades específicas ou da comunidade em geral. Podemos citar como as relativas ao Meio ambiente como: vazamentos (gases, líquidos, esgotos), destruição da camada de Ozônio, contaminação (solo, ar, mares, lagos), tratamento inadequado do lixo (industriais, atômico, etc.), poluição sonora e visual, desmatamentos, desvios de rios, alagamentos, aterros, caça e pesca predadora e agressão ao patrimônio histórico.

- Conflito com a comunidade/segmentos
 - Mídia
 - Minorias
 - Mulheres
 - Religiões
 - Nacionais/etnias
 - Partidos políticos/ideologias
 - Comunidades geográficas
 - Comunidade acadêmica científica

- Comunidades profissionais
- Sindicatos
- ONGs (nota de roda pé)

Por fim ainda segundo NEVES (2002), ainda existem as definidas como as Crises com o poder público relacionadas com a ordem jurídica e institucional, Os três poderes constituídos da República, suas instâncias, níveis, departamentos, divisões, agencias, etc. Fazem parte desse seguimento as violações de leis, regulamentos, posturas municipais, a Legislação fiscal, Lei de Defesa do Consumidor, Leis ambientais, corrupção, crimes de colarinho branco, concorrência desleal, publicidade abusiva (incitação a violência, atentatória aos bons costumes). Etc.

Nesse contexto surge a participação da PMAM na perspectiva de uma possibilidade de se confrontar com um fenômeno indesejável de crise, onde por razões de inerente às suas atividades de policiamento poderão ser acometidas de um evento negativo, prejudicando a imagem da corporação que é seu maior patrimônio. Observa-se então a importância na observação, prevenção e das respostas rápidas e eficientes sobre as crises e suas conseqüências.

2.1.4 Ambientes de crise

No ambiente globalizado as empresas sofrem mudanças como já mencionamos, influências e as drásticas mudanças tecnológicas que ocorrem no ambiente externo refletem-se na organização internamente. Prova desse movimento de mudanças e nova concepção descreve Bresser Pereira e a Administração Pública Gerencial que introduz um novo paradigma cultural na gestão e de cultura organizacional no trato com a coisa pública no Brasil. [Mais uma vez: de que forma o conteúdo de empresas é replicável em um ambiente público? Transformar para o ambiente privado](#)

Nos caso específico da PMAM, a corporação sofre diretamente as ações desses fatores evolutivos no âmbito da globalização e seus reflexos. Cabem nesse momento as idéias da formulação do novo paradigma cultural na administração pública, a chamada Administração Pública Gerenciamento e suas ações dinâmicas que ajudar e muito o gerenciamento de crise na corporação.

As organizações públicas estão constituídas em ambientes macros sociais que constantemente sofrem as alterações e, as empresas nesse contexto, ficam vulneráveis aquelas crises que existem, mas que não emergem e pelas crises causadoras de verdadeiros escândalos na mídia.

Conforme (LUECKER, 2007, p.20-25), define cinco áreas ou ambientes onde as crises são mais suscetíveis nas organizações e sua natureza de atividades que são também correlatas e inerentes as atribuições dentro das organizações públicas e principalmente na PAMM. São eles:

- Ambientes organizacionais vulneráveis a acidentes e eventos naturais (terremoto, tornados, tufões, furação, nevasca, inundação, incêndios, outros desastres).
- Ambientes onde ocorram desastres ambientais e de saúde (contaminação de produtos, acidentes catastróficos, danos ambientais).
- Ambiente que lidam com tecnologia (falha de programas, em sistemas de informação, falta de *backup*).
- Ambiente onde haja dependência de forças econômicas e de mercado (empresas ligadas a biotecnologia).
- Ambientes onde tenha funcionários trapaceiros (funcionários de conduta suspeita).

As empresas privadas e do setor público como a PMAM segundo alguns autores, estão dentro de um consenso da iminência de surgimento das crises que poderão envolvê-las. Os ambientes propícios ao surgimento de crise apresentam momentos ou estados que por diversas razões as organizações fragilizadas se encontram e com menos atenção a essa conjuntura global.

A PMAM vive e desenvolve suas atividades em meio a conturbado ambiente onde a mesma tem que lidar com múltiplos fatores desencadeadores de crise tanto interna com externa à organização.

Nessa verdadeira pluralidade de atividades das organizações os ambientes que favorecem de forma mais contundente, destacam-se quatro ambientes:

- Ambientes onde não haja um clima organizacional adequado e satisfatório.
- Ambientes onde não possa se verificar uma liderança organizacional consolidada.
- Empresas que passam por reformulações.
- Organizações que não tem políticas inadequadas.

Além dos ambientes que podem favorecer o surgimento de uma crise, (NEVES, 2002) ainda menciona outros ambientes propícios às crises como: período de agitação política/econômico-social no país, política de Recursos Humanos inadequadas, crescimento acelerado, tempos de vacas magras, marasmo na organização e período de concordata. Assim poderá apresentar-se a PMAM.

2.1.5 Prejuízos de uma crise

Conforme LUECKER (1995), a crise de uma forma ou de outra traz prejuízo as organizações mesmo que haja uma forma preventiva (Plano de Contingência) para reduzir os danos causados pelo fenômeno, os danos ainda são piores e maiores quando a organização não possui medidas preventivas para mitigar os efeitos de uma crise.

Não é nossa proposta uma análise matemática dos custos traduzidos em fórmulas ou equações numéricas e sim demonstrar nesta pequena parte desse trabalho de forma sucinta quais os segmentos da organização que são afetados.

As PMAM no jogo de xadrez que é administrar uma crise podem afirmar que é a maior perdedora em maior ou em menor grau, pois é ela que lida com os riscos e prejuízos de uma crise e, junto a ela também, são perdedores em uma ordem ou grau de importância, primeiramente as vítimas e demais lesados pela crise tendo posteriormente outros grupos de *Stakeholders*.

Na crise acreditasse que todos os que lidam diretamente ou indiretamente com a PMAM perdem, pois, a perda tem uma dimensão que só quem lida com a crise é quem poderá avaliar seus efeitos. Nesse contexto estão inseridos exclusões e licenciamentos, penalidades, ameaça de greves, boicotes, afastamento de autoridade e de comandantes, desvalorizações das ações, etc. Todos os constituintes perdem em uma crise.

Segundo (NEVES, 1995) todas as crises podem ser perfeitamente administradas e diminuídas em muito seus efeitos danosos à PMAM. Porém, se a crise não tem a atenção devida como já mencionamos seus efeitos com toda certeza será catastrófico e terá dentre outras algumas consequências aqui elencadas:

- Danos à reputação de empresas e seus executivos – Empresas e executivos tem suas carreiras devastadas pela crise e encontram sérias

dificuldades em adquirir credibilidade e recolocação no mercado, desvalorizando o capital intelectual das empresas e dos executivos.

- Danos à credibilidade dos negócios – Crises acontecidas que afetaram as imagens da organização como, por exemplo: um cirurgião plástico picareta contaminava a imagem de todos os profissionais do ramo.
- Redução da lucratividade – Faturamento cai, o custo das despesas sobe e os acionistas paga a conta.
- Distração gerencial – Toda a energia é transferência para a administração da crise. Falar com a mídia, com as autoridades, com o público interno, com a comunidade, com os grupos de interesses. Juntamente esse povo com que a empresa sabe menos conversar.
- Custo com a crise – Multas, indenizações, honorários de advogados, consultores, despesas com material (folhetos, vídeos, campanhas), viagens, contratação de pesquisas, equipamentos, anúncios, horas extras, etc. Nada disso o seguro cobre.
- O valor da marca – O ativo intangível da marca, assim com as patentes, a lista de clientes, ponto-de-venda. A crise faz com que o ativo perca o valor, a marca fica abalada, frente a opinião pública e seus parceiros de organizacionais.

Fatores estes que a Polícia Militar do Amazonas poderá a vir enfrentar é claro, com as características da Gestão Pública, as adaptações referentes ao serviço público e o tipo de respostas realizadas pela corporação.

2.2. Gerenciamento de crise

O Gerenciamento de Crise - GC apresenta mecanismos e ferramentas de gestão que não devem ser utilizadas de forma improvisadas, sem o conhecimento prévio da situação tratando a solução das crises como amadorismo e despreensão, pois além de ter o objetivo de sanar os problemas da organização, o Gerenciamento de Crise trata algo de extrema importância, a solução de crise e a prevenção e o resgate da credibilidade da organização. As técnicas surgiram no campo da comunicação em meados da década de 70 nos Estados Unidos da América – EUA, posteriormente se difundido na Europa ainda na década de 1970.

O Gerenciamento de Crise tem como significado uma palavra-chave, a Prevenção traduzida no mapeamento das dificuldades e futuros problemas, buscando as soluções das mesmas. Mas, essa atitude preventiva não pode ser tomada durante a crise, à mesma tem que ser estabelecida no momento em que a organização esteja em pleno gozo de sua rotina e em tranquilidade organizacional, ou seja, quando a organização não enfrenta um momento de crise.

O estudo da crise e seu planejamento abrangem todos os momentos e fases da vida da organização e de suas dificuldades durante toda a sua existência, dividindo em três fases:

As crises como podemos observar anteriormente, são fenômenos complexos e que requerem competências, habilidades, técnicas, procedimentos e ferramentas que o administrador ou gestor necessita para sanar a crise nas organizações com antecedência visando à prevenção.

“Se você e sua empresa somente estão preparados para “reagir” a uma emergência, lhe asseguramos que a experiência pode ser um verdadeiro pesadelo. Todas as emergências envolvem perigos e sua má administração pode causar um dano irreparável tanto a você como a sua empresa. Em troca, uma administração eficiente de emergência e desastres, pode pagar bons dividendos em termos de rendimentos (*performance*) para você e de imagem pública para sua empresa”. (GUZMÁN/NEVES, 2000, p.13).

As crises têm solução, podem até não vir rapidamente, porém com relação às crises mais eminentes a organização pode se prevenir serem mitigada e mesmo as mais eminentes tidas como certas possam não vir à tona.

“Quase toda a crise contém em si mesma a semente do sucesso, bem com as raízes do fracasso. Encontrar, cultivar e alimentar o sucesso potencial é a essência do gerenciamento de crise. E a essência do mau gerenciamento de crise é a propensão de pegar de pegar uma situação ruim e torná-la ainda pior”. (AUGUSTINE, 1995).

Ainda existem organizações públicas e privadas que persistem em não atentarem para o fenômeno crise e suas conseqüências, fazendo de conta que as crises não existem e até mesmo rotulam os conhecedores do tema dizendo que esse momento de prevenção faz parte de uma idéia negativa dos pessimistas, crendo que são imunes ao fenômeno.

“Essas atitudes negativas colocam a empresa ou organização a um eminente desastre que poderá acarretar conseqüências econômicas negativas de grande magnitude e a perda de sua capacidade de recuperação”. (GUZMÁN/NEVES, 2000, p. 27).

A sociedade cada vez desperta e se conscientiza para as questões importantes como: os direitos individuais, as questões éticas, ligadas a preservação do meio ambiente dentre outras.

“Mas não é só na área ambiental que a coisa está ficando feia. Uma outra grande pesquisa sobre o comportamento do consumidos merece muita reflexão. Perguntados se eles, consumidores comprariam o produtos ou serviços de empresas que comete certos delitos, 89% desses entrevistados responderam: “NÃO!!! Não compraremos nada de empresas que cometem esses delitos. Que “delitos” são esses? “Discriminação de minorias, exploração de trabalho infantil, corrupção, sonegação, operações ilegais”. (NEVES, 2002, p. 21).

Frente a essas novas demandas sociais latentes que se apresentam e dão “Gás” ao surgimento de uma crise, surge também uma nova abordagem de tratar desse fenômeno de forma mais eficiente. Para alguns autores “Gerenciamento de crise”, para outros “Plano de Gerenciamento de Crise”, “Plano de Contingência”, e até mesmo Sistema de Gerenciamento de Crise – SGC.

“É um campo complexo e desafiante que exige sensibilidade, habilidade e conhecimento diferentes daqueles que resolvem a maioria das Crises Empresariais Internas. Está mais para as Ciências Humanas do que para as exatas”. (NEVES, 2002, p. 22).

Devido a recente abordagem desse assunto e a carência/ ou a não periodicidade atualizada dos referenciais bibliográficos que abordem o tema nas últimas décadas, proporcionalmente muito já se realizou nesse período de estudos sobre tema. Baseados em estudos de casos reais e o acompanhamento em uma verdadeira “garimpagem” dos fenômenos de crise nas grandes corporações pelo mundo.

Para o gerenciamento de crise (vamos adotar esse termo) há necessariamente dois itens indispensáveis à condução de crise que objetiva prevenir ou mitigar seus efeitos. A credibilidade e o planejamento.

A consultora Norte Americana *Robin Cohn* alerta que as empresas preparadas para crise se recuperam duas a três vezes mais rápido que do que aquelas que não se preparam para a crise, tendo com resultados visíveis à redução dos custos financeiros e humanos.

A credibilidade está ligada diretamente com a imagem da organização, a mesma demora anos para ser construída levando muito tempo e muita dedicação da empresa junto aos seus *Stakeholders*. A credibilidade não tem valor mensurável, tem que ser conquistada e no momento de crise não se deve medir esforço operacional e nem financeiro para conquistá-la novamente perante o seu público.

O planejamento é outro item de fundamental importância elementar no gerenciamento de crise, pois sem ele, não se pode administrar a crise, tendo como pressuposto básico para sua elaboração um Plano de Contingência - PC.

“É um fato comprovado que as empresas que não têm planos de emergência e recuperação de desastres enfrenta riscos maiores, por perdas financeiras, operacionais e de imagem pública, do que aquelas que os têm. O mesmo ocorre com as empresas e organizações cujos planos estão obsoletos ou foram mal elaborados”. (GUZMÁN/NEVES, 2000, p.15 – MPE).

A gestão de crises e seu Plano Contingência – PC e Plano de Emergência - PE devem refletir e obedecer às condições e perfil de cada empresa ou organização. Para isso o PC, as equipes de trabalho, seus componentes, suas funções e tarefas, devem se adequar à realidade do ambiente que vive a empresas e as possíveis crise que poderão abalar a organização.

2.2.1. Fases do Gerenciamento de Crise

O estudo da crise e seu planejamento abrangem todos os momentos e fases da vida da organização e de suas dificuldades durante toda a sua existência, dividindo em três fases:

2.2.1.1. Pré crise

Quando as crises ocorrem prevalecem ainda o espírito amador na busca pela sua melhor solução. Para maioria das organizações as crises não são previstas e na primeira atitude das organizações e realizarem tentativas buscando solucionar tal evento negativo.

Infelizmente as maiorias das organizações não atentam para o caráter preventivo das crises como já mencionamos. O período que antecede a crise é o

momento ideal para se definir linhas de ação e montar o plano de contingência que seria uma espécie de “plano administrativo” onde estariam nele todos os procedimentos a serem adotados em uma situação de crise quando a mesma ocorresse.

Conforme o posicionamento de NEVES (2002) a respeito:

“O gerenciamento de crise deve envolver toda a organização. Entre tanto, esse gerenciamento requer o conhecimento de algumas teorias e a existência de certas habilidades. Daí a necessidade de um time que comande e coordene as ações. De uma liderança na crise. De um time pequeno, mas com capacidade de movimentação, de análise e com poderes de tomada de decisão”.

Vale ressaltar que a este tipo de plano preventivo tem que ser adotado como política da organização de modo a ser institucionalizada e ser aceita por todos os membros da referida organização obedecendo a padrões de criteriosos e técnicos no gerenciamento e mitigação de uma crise.

2.2.1.2. Crise

A maioria das instituições que não tem uma cultura de crise ou ainda não tenham plenamente consciência de seu papel e suas atividades em um momento de crise de imagem partem do princípio que só quando ocorre a crise é que elas tomam atitudes para gerenciá-las, quando na verdade, esses procedimentos e atitudes deveriam ser tomados quando do momento de calma institucional ao invés de planejar e adotar tais medidas durante o desenvolvimento de uma crise que já em andamento ZAMITH, (2002).

Observa-se o que a maioria das empresas por não estarem preparadas para situações de crise por isso a grande maioria das empresas não atenta para procedimentos e ações preventivas no que concernem as crises de imagem, tomar

medidas improvisadas apenas em situações como ocorridas na queda do *Foker* 100 da empresa Transportes Aéreos Marília – TAM no ano de 1996 onde o diretor de marketing tomou a frente da situação de crise e adotou todas as ações que deveriam ser adotadas em momentos de grandes acidentes aéreos como ocorrido, sendo aquele até então o maior acidente aéreo já registrado.

Nos momentos em que a crise se instala já não cabe os procedimentos de planejamento necessários para o gerenciamento de uma crise. Nos momentos de crise a organização tem que agir se posicionar, adotar as medidas que foram previamente elaboradas previamente pelo Plano de Contingência.

Conforme NEVES (2002), *“Numa crise, na verdade, todas essas coisas devem ser desenvolvidas simultaneamente. Em paralelo. Exatamente como os procedimentos com um doente que chega ao setor de emergência de um hospital”*.

Na crise e em momentos críticos não se planeja, nesses momentos a organizações coesas deve simplesmente agir baseada em um planejamento prévio. Algumas medidas não poderão deixar de ser adotada mesmo que o cenário seja o mais terrível possível.

Conforme (NEVES, 2002), sobre a rotina das organizações na crise:

- A empresa não deve para suas atividades
- Deve mostrar liderança e iniciativa nas decisões durante a crise
- A organização deve sempre dizer a verdade sobre os fatos.

2.2.1.3. Pós-crise

A fase da pós-crise se caracteriza como um dos momentos não menos importante dentro do contexto do gerenciamento de crise, uma vez a crise já extinta deve-se adotar outros procedimentos, sendo também de grande importância para a

prevenção de futuras crises, estudo de crise e análise dos pontos positivos e negativos da crise vivida pelas as organizações.

“Nesta ocasião deve-se realizar assim como na fase pré-crise o levantamento de informações e a documentação desta no intuito de fazer um Raios-X” de todos os momentos vividos durante a crise, medidas adotadas, sua eficiência e efetividade.

Conforme (NEVES, 2002), *“Na verdade, as crises nunca desaparecem na velocidade de em que surgem. Não morrem de morte súbita, elas vão morrendo aos pouquinhos, tendo alguns soluços ao longo dos anos”*.

Faz-se necessário então documentar a crise por meio de toda e qualquer fonte de informação como: planilha de custos, registro de contato com os parceiros que foram contatados durante a crise, registros das informações, notícias vinculadas pela mídia, procedimentos internos que foram relevantes, anotações, gravações e por fim todas as decisões tomadas pelo gabinete de gerenciamento de crise.

“Se a experiência não for documentada, ela terá pouco valor. Se ficar só na cabeça dos que viveram a loucura da crise, os ganhos da experiência podem estar perdidos porque, numa próxima crise, quem vai vivela certamente não serão as mesmas pessoas, nem o mesmo time. Significa que o novo grupo vai ter que reinventar a roda, começar tudo do zero”. (NEVES, 2002, p. 230).

Todos os registro e controles aferidos têm um propósito em comum que é através de todos os dados verificados a organização deve obrigatoriamente realiza uma reflexão e critica sobre seus procedimentos e atitudes tomados durante a crise. O propósito de tal exercício é para aproveitar a experiência verificando os pontos fortes e fracos dentro do gerenciamento de crise.

Outro ponto a se considerado é a atualização do plano de contingência verificando, ratificando e retificando as informações e adaptando o plano de gerenciamento de crise.

Por fim a organização deve ter em mente que outras crises poderão vir e a mesma deverá da mesma forma utilizar os procedimentos descritos no seu plano de contingência, para também se faz necessário o constante contato com a mídia com já mencionamos antes, durante e depois de um evento de crise.

Nesse sentido as relações com a mídia e preparo da organização em responder de forma objetiva e coerente, consistem em outro fundamental mecanismo no gerenciamento de crise. O media training com o porta-voz e divulgação das atividades positivas da empresa afetada pela crise pode evitar significativamente o desgaste da imagem da empresa.

Os momentos de crise são na sua grande maioria prova da coesão e do bom entendimento dos diversos grupos que interagem com a organização. Nesse contexto não podemos deixar de ressaltar a importância que cada parceiro tem na ajuda com o intuito de se amenizar os estragos causados pela crise.

A organização e seus diretores e executivos devem sempre ao final de uma crise, quando das volta à rotina normal da empresa agradecer seus funcionários, colaboradores, fornecedores e demais grupos que a ajudaram a gerenciar a crise solidificando os laços de parcerias e bom relacionamento entre todos de viveram a crise de forma direta ou indireta.

Conforme (LUECKER, 2007), que ratifica esse posicionamento:

“Se a empresa saiu de sua crise sem muitos danos – ou com uma vitória – considere uma forma de comemoração: um almoço, uma excursão, ou uma tarde livre para os funcionários. E certifique-se de

agradecer às pessoas que ajudaram a empresa a enfrentar a tempestade. Mas não é adequado comemorar se alguém foi ferido ou morto durante a crise; um ato em memória da pessoa pode ser mais adequado”.

2.3. Plano de contingência

As empresas ao longo do tempo começaram a atentar para a importância de um plano de gerenciamento de crise, algumas especificamente abordam os planos de forma separada por áreas, seguimento de atividades ou público a serem atingidos.

“Debemos hacer planes para resolver las crisis: planes de actuación, planes de comunicación, ejercicios de simulación de incendios, relaciones esenciales. La mayoría de las compañías aéreas tienen equipo de crisis listos para actuar, y contingencias pormenorizados”. (AUGUSTINE, 2001, p.20)

Para se desenvolver um plano de contingência visando a efetivação para o seu sucesso terá que ter apoio da alta direção resultando na institucionalização do plano de contingência, da gerencia em todos os níveis que colaborarão em todas as fases do plano de gerenciamento de crise. Sem esse apoio o plano de contingência terá grandes chances de fracasso.

O PC é responsável por mapear as dificuldades encontradas pela organização e propor soluções no momento onde a organização encontrar-se em tempos de “calmaria”. Responde pelas previsões das ações e pela logística empregada na administração de crise.

Sua missão é por ações percebidas, positivas e possíveis, quanto à gestão de crise, tornando-se o alicerce de toda a administração da mesma, colocando a organização a pensar e agir de forma sistêmica e flexível aliando teoria a prática.

“Segundo ROSA o Plano de Gerenciamento de Crise – PGC nos diz que “um plano de gerenciamento de crise, sob a ótica de comunicação, é um conjunto de medidas, posturas e consensos capaz de fazer com que o

sucesso de uma ação no lugar onde ocorrer uma situação adversa possa ser captado como tal". (ROSA, 2004, p.71).

Ainda segundo ROSA sobre o plano de contingência apresenta seios pontos básicos:

1. Avaliação da causas mais prováveis.
2. Comando de crise
3. Doutrina de crise
4. Base de dados
5. Definição do Porta-voz
6. Auditoria de crise

O plano de contingência caracteriza-se por ser um plano de prevenção com caráter eminentemente administrativo, pois trata das questões relacionadas ao estudo, conscientização dos fatores geradores de crise na organização, assim como elaboração, ações preliminares descritas e detalhadas, simulações das diretrizes estratégicas e operacionalização a ser desenvolvido pelo Plano de emergência.

Ainda terá a incumbência da preparação de uma documentação prévia por meio de todo e qualquer meio de informação, assim como telefones de contatos, desenvolver pesquisas de opinião, discursos prévios para cada crise, tempo de resposta, etc.

Constarão no PC a determinação de figura-chave do Porta-voz, seu perfil, tarefas e o *midia training*.

As crises, se não possíveis de evitá-las, podem chegar até as organizações, porém as atividades da organização não podem parar, tem que permanecer em plena atividade, para isso através do PC a rotina da empresa continuará de forma normal com uma definição prévia dos líderes que atuaram dentro do PGC.

“Em la fase preventiva, um directivo debe tratar de reducir al mínimo los riesgos y asegurarse de que aquellos que han de asumirse guardan

proporción con los rendimientos esperados. Los riesgos inevitables deben estar cubiertos adecuadamente. No obstante, el problema consiste en que la prevención perfecta es totalmente imposible". (AUGUSTINE, 2001, p. 18).

O Comitê de Gerenciamento de Crise – CGC, como o próprio nome já diz tem a missão institucionalizada através dos procedimentos de prevenção e resposta a crise definidos pela organização por meio da política internas, apresentando-se como mecanismo com plenos poderes de fazer com que haja a construção cultura de gerenciamento de crise e a operacionalização de sua doutrina de crise, sendo de extrema importância para o sucesso de todo o processo de administração de crise.

Corrigir a vulnerabilidades e as contramedidas, sistematizar os treinamentos internos determinando auditorias regulares no intuito de identificar e prever situações de crises.

Estrategicamente sua missão consiste em:

- Estabelecer um ranking de crise mais prováveis;
- Definir estágios e as ações das possíveis crises – antes, durante e depois da crise; e
- Definir as funções e papel de todos os membros do CGC.

Segundo alguns especialistas a constituição numérica do CGC obedecendo aos critérios flexibilidade e agilidade no desenvolvimento de suas funções não deve ultrapassar o número de 10 (dez) integrantes tornando-o assim uma estrutura enxuta e dinâmica.

2.3.1 Auditoria e histórico de crise

A auditoria consiste em uma espécie de check-up onde a organização vai diagnosticar as crises possíveis, seus fatos geradores, seus tipos ou classificações, as relações com seus parceiros e as relações entre causas e efeitos de todas as crises de

forma não isolada, tenho uma visão global e sistêmica da organização. Uma forma eficiente é o levantamento através dos Serviços de Atendimento ou Clientes – SACs.

“(…) se você fez uma auditoria da crise, então preparado para um programa sistêmico para evitá-la. Apenas prossiga em sua lista de origens potenciais de crises, e em cada item envolva o pessoal pertinente em uma discussão sobre esta questão: o que podemos fazer para impedir ou neutralizar isto como fonte de problemas futuros? Enquanto o fizer, você chegara a inevitável conclusão de que alguns riscos são mais dispendiosos para se evitar do que outros.” (LUECKE, 2007, p.42).

Plano de Contingência elabora a auditoria na organização descobrindo o foco da crise desenvolvendo meios de obter as informações sobre as vulnerabilidades das empresas e de seus ambientes disponibilizando uma espécie de observador ou ouvidor em cada setor da organização e com um contato aproximado com os constituintes para ouvir suas demandas e sugestão, se prevenindo a crise e melhorando o *feed-back*.

“Es decir, elabore un listado con todos aquellos capaz de causar problemas a la empresa, reflexione sobre las posibles consecuencias y calcule el coste de la prevención. Evidentemente, este posiblemente por qué ten puros ejecutivos lo realizar”. (AUGUSTINE, 2001, p. 21).

A realização do histórico de crise consiste em um exercício de levantamento e paciência a ser desenvolvido pelo PC com o intuito de buscas informação sobre problemas e situações na qual a organização enfrentou em tempos passados, através de documentos, anotações, relações, relatos enfim, todas e qualquer informação que venha a colaborar para o estudo do histórico dos eventos negativos ocorridos na organização.

Existem diversas fontes de consulta para obter as informações sobre acontecimento, uma delas seria o intercambio entre empresas que fazem parte no mesmo mercado trocando experiências e fazendo um estudo mais completo, porém, essa forma de se buscar informações sobre um histórico de crise é bem mais

complexa, pois as organizações não querem por uma questão estratégica expor seu “calcanhar de Aquiles”.

Outra forma obter informações com maior credibilidade e transparência é através da mídia, buscando nesse levantamento a forma que a mídia divulgou a notícias sobre as crises passadas, podendo assim ter uma maior dimensão sobre os fatos e como a opinião pública interpretou as informações sobre a mesma.

Verificar os *insights*, promover uma conscientização sobre as crises e atentar para as advertências dos públicos em geral é uma atitude sensata da organização na prevenção de crise.

2.3.2. Comunicação e a simulação de crise.

Observamos que na crise um dos pontos fundamentais é a comunicação e como a organização vai reagir a crise uma vez que a imagem da organização está por muito abalada e a empresa está sobre pressão, seja dos constituintes ou da mídia, dificultando as respostas das ações adotadas pela empresa e a mitigação dos danos de uma crise.

Todos os itens do PC são de fundamental importância. Como se comunica a crise e como a estratégia de comunicação é usada, aumenta ainda mais sua parcela de colaboração na retomada e reconstrução de sua imagem perante a opinião pública e de seus constituintes.

O PC em sua constituição tem que dedicar especial atenção no trato com a mídia. Nesse sentido a escolha do Porta-voz é de fundamental importância, pois ele poderá aumentar a credibilidade da imagem ou colocar todo o esforço que a empresa está fazendo a perder para solucionar a crise.

A primeira vista uma das pessoas ou profissionais mais qualificados para enfrentar a mídia e o advogado e o jornalista. Isso não é verdade, pois ambos têm suas características profissionais voltadas a um determinado público.

O advogado tem perfeitas características para atuar nos tribunais, mas, em se tratando de resposta aos questionamentos a nosso ver não seria a pessoa certa para esta importante missão, pois, ele está treinado para atuar e fazer embates em defesa ou acusação, em um ambiente que propicia o debate.

Já o jornalista tem a facilidade de entender e falar a linguagem dos demais colegas de imprensa, porém, quando não preparado para a função de Porta-voz poderá confundir a mensagem que a organização quer passar e sua visão jornalística dos fatos de crise.

As empresas desenvolvem os programas de mídia training no intuito de descobrir novos talentos aproveitando os que têm perfil e vocação para ser Porta-voz treinando-os para exercem a função.

Chamamos a atenção para o treinamento do Porta-voz, ele não deve ser uma pessoa que transmite um roteiro prévio de respostas, mas, a mídia e os constituintes devem ter nele a confiança e a credibilidade exigida na divulgação das informações. O Porta-voz além de transmitir as informações verídicas sobre a crise tem que ter apresentar-se fazendo parte das decisões, uma vez que ele realmente faz parte da tomada de decisão junto tendo com já mencionamos parte da EGC.

Acreditamos que o porta-voz seja uma pessoa que tenha credibilidade, faça parte diretamente das tomadas de decisões não sendo um mero assessor de imprensa, tendo assim algumas características essenciais como:

- Inteligente
- Emocionalmente equilibrado
- Paciente

- Conhecedor da organização, da crise e sua natureza.
- Saber falar para todos os públicos
- Falar sempre a verdade
- Ser ético
- Boa apresentação pessoal
- Ter credibilidade e postura.
- Traduzir do técnico para o popular

Quando o PC é institucionalizado e todas as diretrizes foram tomadas no intuito de fazer com que o PC realmente seja eficaz e ele está pronto para ser colocado em prática na primeira crise que a instituição vier a enfrentar, eis que ainda falta algo ainda ser realizado, o simulado ou simulação do plano de emergência.

Como o próprio nome já diz o simulado ou simulação é na verdade um teste onde todo o planejamento que fora realizado na construção do PC, agora passe por uma “prova de fogo”, assim como acontece com nos treinamentos de incêndios, onde todos os funcionários de uma empresa evacuam o prédio e tomam atitudes de fuga dos locais onde haja um incêndio etc.

Se o plano o Plano de Emergência - PE que foi institucionalizado através do Plano de contingência não for testado antes de uma crise real, ele poderá sofrer o que chamamos de solução de continuidade, podendo assim causar quando da situação real, grandes prejuízos material a imagem da empresa por ela não ter atentado para o devido teste de seu Plano de emergência.

Paralelamente ao teste ou simulação do PC terá que haver conseqüentemente uma avaliação dos pontos positivos e negativos da simulação fazendo com que a organização possa melhorar e corrigir seu PE.

Alguns autores e especialistas acreditam que o plano de emergência deva ser testado em prazos que levariam de 3 (três) meses a 6 (seis) meses.

Além da simulação acima mencionada, o Plano de Emergência - PE tem que está sempre atualizado em suas informações cadastrais de seus membros da EGC como telefone, endereços residenciais, pois principalmente em grandes empresas ha grande rotatividade, com isso novos integrantes podem vir a fazer parte da equipe, outros poderão sai da empresa, devido a mudanças no quadro de pessoal, reestruturação da empresa e surgimento de novos mercados.

2.3.4. Plano de Emergência de Crise – PEC

O plano de emergência de crise é responsável por lidar de forma adequada com a crise a partir do momento em que ela se instale efetivamente na organização, adaptando a rotina da empresa ao momento em que a crise acontece formalizado e normalizado por um Plano de Contingência – PC.

“Esto nos lleva hasta la segunda etapa de la gestión de las crisis: prepararse para el caso en que la prevención no funciona, es decir, elaborar un plan para resolver la múltiples consecuencias indeseables que se producirán en caso de que llegue una crisis. Resulta aleccionador en este momento recordar que Noé comenzó a construir el arca antes que empezase a llover”. (AUGUSTINE, 2001, p. 18).

O Plano de Contingência - PC trata e lida com sua o objetivo de estudas as possíveis causas das crises de imagem e sua mitigação, com questões administrativas estritamente ligadas a prevenção.

Já o Plano de Emergência - PE já foca as diretrizes desenvolvidas pelas as já estabelecidas pelo PC, ou seja, é utilizado na fase quando a crise acontece ou começa a causar danos efetivos a organização.

Não se pode confundir um plano administrativo preventivo e que faz um diagnóstico de crise e estudos dos possíveis riscos com o plano de emergência que é estritamente operacional no momento quando a crise acontece.

A revisão da literatura deve vir acompanhada de uma articulação do referencial teórico mais voltado para o setor empresarial ser capaz de dialogar com uma experiência em uma organização pública (plataforma P-36 e outros)!

3. GERENCIAMENTO DE CRISE NA PMAM

(apresentação e análise de dados)/ resultado percepção da entrevista, anonimato dos participantes e a visão deles sobre crise e seu gerenciamento.

Cabe neste momento indagar se o mérito de conceder autonomia administrativo-financeira na letra da lei trouxe de fato as condições necessárias para uma eficiente, eficaz e efetiva tomada de decisões e aplicações de recursos.

Assim identificamos nas diversas atividades desempenhadas na FHAJ variáveis que podem demonstrar o ganho ou a perda de autonomia após sua criação, fazendo com que consigamos avaliar se esta política pública alcançou seu objetivo no todo, em parte ou se não obteve êxito

3.1. A crise policial

As observações contidas no capítulo anterior (introdução ao capítulo)

As crises que as policiais Militares gerenciam são de cunho estritamente envolvendo ocorrências policiais, não atentando para as ocorrências que tratam das crises institucionais e de imagem na PMAM.

Devido a sua própria concepção as polícias tanto a militar quanto a civil no Brasil e como não poderia ser diferente no Estado do Amazonas pela força da Constituição Federal e legislação hoje vigente em nosso Estado democrático de direito tem como única visão as crise policiais pela sua própria natureza, ou seja, de proteção da sociedade e da incolumidades pública agindo através do policiamento ostensivo realizado pelas Polícias Militares ou pela investigação e apuração de delitos realizadas pelas polícias civis cumprindo o papel de polícia judiciária.

Ocorrências policiais como seqüestro, ocorrência policiais onde há reféns e assalto a bancos entre outras se apresentam umas das variações destas ocorrências onde a intervenção por meio do uso da força letal, ou seja, com o emprego de táticas e técnicas especiais e uso de armamento de fogo.

As PMAM define a crise policial como um evento crítico decisivo e de valor incontestável, Todas as definições levam ao entendimento e fazem menção a situações graves que rompem a tranqüilidade e a rotina da coletividade e da sociedade como um todo.

Para as instituições militares o gerenciamento de crise tem duplo sentido com, por exemplo: a preservação da vida em primeiro lugar de todos os envolvidos do evento de crise policial propriamente dito (policiais, vítimas, público em geral e cidadãos infratores) e a aplicação da lei através da prisão dos infratores geradores da crise, seja na proteção do patrimônio.

O gerenciamento de crise policial segue um roteiro hierárquico próprio seja no grau de importância ou prioridade sendo sempre a prioridade a preservação da vida sobre tudo. Esses são os pilares que o gerenciamento e crise utilizam como norteadores na segurança e o exclusivo cumprimento da legislação.

Segundo MONTEIRO (1994) E SOUZA (1995) nos apresentam a crise policial sobre a ótica da Academia Nacional do *Federal Bureau of Investigation* – FBI nos Estados Unidos da América como “*Um evento ou situação crucial que exige uma resposta especial da Polícia, a fim de assegurar uma solução aceitável*”.

As Polícias Militares no Brasil têm e utilizam o gerenciamento de crise como uma metodologia de seqüência lógica, onde o gerenciamento de crise se apresenta como uma ciência não exata, pois cada caso, cada situação de crise requer maneiras e técnicas operacionais, soluções específicas. Vidas humanas estão em perigo inseridos em conflito sociais, políticos e ideológicos.

Os gestores de crise sobre tudo os que lidam com a segurança pública tem que ter um necessário cuidado com a qualificação e estar preparado física e psicologicamente para enfrentar cenários de crise onde tenha que ter conhecimentos interdisciplinares. Como por exemplo, as crises policiais de assalto com tomada de reféns, seqüestro de pessoas, rebeliões em presídios, ameaça de bombas e etc.

A atividade de gestão e operacionalização de crise como mencionamos o gerenciamento tem englobar alguns critérios da necessidade, validade aceitabilidade do risco.

Salvar vidas, aplicar a lei e estabelecer a ordem, tendo nos primeiros 45 minutos a possibilidade de um maior perigo a todos os envolvidos. Para isso é primordial que se efetivem medidas a serem adotadas como o planejamento técnico e tático, fazendo uso de uma doutrina universal na controle e mitigação de crise.

Dentre as alternativas táticas que poderão ser utilizadas no processo de gerenciamento de crise como: a negociação, a utilização de agentes químicos não letais, utilização do *Sniper* e emprego do grupo tático.

Ainda há a existência de outros componentes gerenciais de papéis específicos e vitais para a resolução de crise.

Segundo a Secretaria Nacional de Segurança Pública - SENASP nesse contexto fazem parte:

a) Gerente – assume privativamente as atividades que visam a libertação de reféns ou solução da crise; analisa e decide sobre as técnicas a serem empregadas durante o evento crítico; seleciona e providencia o treinamento e aperfeiçoamento dos integrantes da gerência de crises; proporciona os recursos materiais e humanos para a manutenção da gerência e coordena as atividades operacionais para a solução da crise.

b) Negociador – pessoa responsável pelo processo de negociação propriamente dito; interlocutor e coordenador das técnicas de negociação; deve estar preparado para ter autoridade limitada; deve ser resistente ao estresse, paciente, flexível, inteligente, bom ouvinte, envolvente e criativo; deve ter uma boa cultura geral e conhecimento e assessora o Gerente nas tomadas de decisões relevantes.

c) Líder do Grupo Tático – responsável pela avaliação da situação crítica e pela elaboração do plano de atuação tática; cuida para que os integrantes da equipe tática estejam treinados e aperfeiçoados nas técnicas de resgate e executa operações de alto risco.

O gerenciamento de crise é uma grande e complexo mosaico de atitudes a fim de evitar um evento crítico necessitando de outras medidas de igual importância

devido a sua magnitude que necessitam de outras medidas de primeiras – conter, isolar e negociar.

A medida que o Estado não proporciona a sociedade soluções concreta e efetivas, na mesma proporção surge cada vez mais os fenômenos complexos ligados delitos cada vez mais de trato sensível e requer mais grau de envolvimento qualificação dos policiais no gerenciamento de crise.

3.2. A PMAM e Gerenciamento de Crise (como a corporação entende o gerenciamento de crise) (apresentação e análise de dados)/ resultado percepção da entrevista, anonimato dos participantes e a visão deles sobre crise e seu gerenciamento.

3.2.1. A pré-confrontação

A pré-confrontação cuida também da elaboração de roteiro de gerenciamento, igualmente conhecido na literatura afim como “planos de segurança” ou “planos de contingência” assim como os procedimentos adotados pelas organizações privadas no intuito de mitigar os fenômenos de crise.

Assim como a elaboração do plano de contingência nas empresas que se preocupam com a prevenção e respostas rápidas na busca de solução eficientes, É a fase que antecede à eclosão de um evento crítico. Durante essa fase, a instituição policial se prepara, administrativamente, em relação à logística, operacionalmente através de instruções e operações simuladas, planejando-se para que possa atender qualquer crise que vier acontecer na sua esfera de competência.

A palavra de ordem na preparação é a padronização. Como podemos evidenciar nos capítulos anteriores, as ações de gerenciamento de crise acontecem muito antes de um evento de crise acontecer, para isso é necessário sobre tudo na administração pública pelo seu modelo burocrático de gestão, faz-se necessário um roteiro onde as pessoas que fazem parte do gerenciamento de crise policial, a saber, exatamente que papel ira desempenhar no gerenciamento.

Segundo o SENASP um roteiro para o gerenciamento de crises policiais deve contemplar:

- Os deveres dos primeiros que se deparar com o incidente;
- A cadeia de comando e Unidade de comando;
- Notificação e reunião de pessoal;
- Comunicações;
- Atribuições de deveres e responsabilidades;
- Táticas padronizadas;
- Como cuidar dos suspeitos e reféns; e
- Relações com a imprensa.

Porém vale ressaltar que cada fenômeno de crise policial tem um procedimento diferenciado a ser adotado, pois cada ocorrência exige determinados procedimento e ações.

O gerenciamento de ocorrências policiais deve ser adotado coletas de toda e qualquer informação que possa ser utilizadas pelos policiais de estão a frente de crise, objetivando a melhor e coordenando os trabalho operacionais sem solução de continuidade.

Como já mencionamos dos capítulos anteriores a melhor ação a ser adotada em uma crise é evitar que ela aconteça de fato. Nesse contexto é observado

que a Polícia Militar do Estado tem apenas uma idéia de pré-confrontação de forma genérica na qual fazem parte as ações de respostas imediatas consistindo em procedimentos imediatos no local dos delitos e crise e os trabalho efetivamente de prevenção, baseado na idealização de possíveis crise em envolvendo cidadãos infratores e vítimas, sendo este último voltado a uma maior amplitude, mais elaborativo e com pesquisas e estudos sobre os possíveis fenômenos mais aprofundados.

A pré-confrontação não é apenas um mero preparo na visão da Polícia Militar do Estado é algo que requer uma atenção especial:

A pré-confrontação, contudo, não se resume apenas ao preparo e ao aprestamento da organização policial para o enfrentamento das crises. Ela engloba também um trabalho preventivo. Esse trabalho compreende ações de antecipação e de prevenção. A antecipação consiste na identificação de situações específicas que apresentem potencial de crise e a subsequente adoção de contramedidas que visem neutralizar, conter ou abortar tais processos. Já a prevenção é um trabalho mais genérico, realizado com o objetivo de evitar ou dificultar a ocorrência de um evento crítico ainda não identificado, mas que se apresenta de uma forma puramente potencial. (MONTEIRO, 1994, p. 24).

Nessa idéia de concepção sobre as ações que se antecipam ao surgimento de uma crise há a necessidade de um planejamento no qual estão alguns principais itens como: a aquisição de material especializado, a seleção de efetivo, treinamento de todos os elementos envolvidos cabendo também a difusão doutrinaria, elaboração de estudo de caso e sua simulação, e roteiro de gerenciamento.

A etapa de pré-confrontação na concepção e doutrina na PMAM se divide em tópicos ou em graus de que facilitam o entendimento de sua dimensão de forma não cronológica como mostra a quadro a seguir:

Dimensão das crises policiais

Grau	Tipo	Exemplo	Resposta
1	Alto risco	Roubo a banco s/reféns	Recursos locais.
2	Altíssimo risco	Roubo a banco c/reféns	Recursos locais especializados.
3	Ameaça extraordinária	Terrorismo	Utilização dos recursos do 1º e 2º graus, e de maior autoridade.
4	Ameaça exótica	Utilização de material radioativo	Requer os recursos de 3º grau e outros, inclusive exógenos.

Fonte: SENASP/ 2007

3.2.2. Resposta imediata ou ação

A Polícia Militar do Estado do Amazonas quando de sua principal atribuição constitucional, ou seja, a de policiamento ostensivo poderá se deparar com ocorrência de alta complexidade. Desta feita, os policiais que atuam no policiamento ostensivo no patrulhamento de rua, seja motorizado ao a pé, são de extrema importância, pois, são eles que adotaram as primeiras medidas a fim de dar início ao gerenciamento de crise tipicamente policiais.

Havendo essa possibilidade do surgimento fortuito de um caso de ocorrência policial de grande vulto, surge a obrigatoriedade do conhecimento de noções de gerenciamento de crise por parte dos policiais que fazem parte do

policciamento ostensivo ordinário afim de preparar o teatro de operações para os policiais ou gerenciadores de crise.

As medidas imediatas mais importantes a serem tomadas são: conter e solicitar apoio; isolar e manter contato sem concessões ou promessas.

3.2.2.1. Conter e solicitar apoio

A não continuidade do ato delituoso por parte dos cidadãos infratores e de fundamental importância, pois, a correta utilização por parte da PMAM, evita que haja o aumento no número de reféns, amplie a área de atuação e controle dos meliantes, acesso a armamento e etc. Podemos citar com exemplo desse momento ou dessa situação crítica foi o evidenciado no caso do ônibus 174, acontecido no Rio de Janeiro, em 2001.

A informação se faz nesse primeiro momento fundamental para que a ação de gerenciamento de crise propriamente dita seja, desenvolvida dando inicialmente informações adequadas aos responsáveis por quem vai prestar os primeiros apoios e posteriormente que ira gerenciar a crise.

3.2.2.2 Isolar

Nas ações com esse tipo de ocorrência policial realizada pela PMAM de isolar o ponto crítico, que se desenvolve praticamente ao mesmo tempo em que a de conter a crise, consiste em delimitar o local da ocorrência paralisando todo e qualquer

contato dos seqüestradores e dos reféns (somente na existência de reféns) com o exterior.

Outras medidas como limitar entrada materiais que possibilitem uma maior permanência e condições de resistência as ações da polícia como, por exemplo: de alimentos, energia elétrica e contato telefônico. Os perpetradores devem ser isolados de forma que se imponha a eles a sensação de estarem completamente sozinhos.

Essa ação tem como principal objetivo obter o total controle da situação pela polícia, que passa a ser o único veículo de comunicação entre os protagonistas do evento e o mundo exterior. Também dentro do isolamento será feita a evacuação das pessoas que não são envolvidas com a ocorrência, como: transeuntes e trabalhadores do local. Após a evacuação serão determinados os perímetros interno e externo.

Designa-se esse primeiro procedimento de negociação porque é necessário que não haja concessões e promessas, pelo menos, nos primeiros contatos, e existem concessão e promessa na negociação. Isso não quer dizer que, necessariamente, a negociação será tomada por um negociador treinado. Embora seja o indicado, ela pode ser conduzida pelo próprio policial que foi o primeiro a chegar assessorado pelo negociador ou equipe de negociação – o mais indicado. O primeiro contato é o mais tenso e, pelo menos, nos quarenta e cinco primeiros minutos há uma maior probabilidade dos perpetradores ofenderem verbalmente, efetuarem disparos contra os policiais e agredirem os reféns.

3.3. Análise da situação

Dada a resposta imediata, com a contenção e o isolamento da ameaça e o início das negociações, principia-se a fase do Plano Específico, que é aquela em que o comandante da cena de ação procura encontrar a solução do evento crítico.

Nesta fase, o papel da diretoria, órgão ou setor de inteligência é primordial. As informações colhidas e devidamente analisadas é que vão indicar qual a solução para a crise.

Dentro dessa classificação, aqui adaptada às contingências de natureza legal da polícia brasileira sobre tudo da PMAM, as ações do comandante da cena de ação durante a resolução estariam assim agrupadas. Dentro desse grupo estariam tarefas para a manutenção do controle da área crítica, como:

Conservação e o reforço dos perímetros táticos, ampliando-os e adaptando-os, se necessário, à ação tática escolhida; Alertar os elementos da patrulha dos perímetros táticos para protegerem, no caso de previsão de tiroteio;

Providenciar, antes do início da resolução, o posicionamento de ambulâncias, helicópteros, pessoal médico e paramédicos para socorro de eventuais feridos. Assim com nos caso de resistência em solução negociada, mediante fuga dos bandidos, a desobstrução do caminho, rua ou artéria escolhida para a evasão do ponto crítico, a fim de evitar que algum curioso ou circunstante mais exaltado agrida os bandidos.

3.4. Resolução de crise

3.4.1 O plano de rendição ou resolução

O Plano de Rendição ou Resolução é a última fase do gerenciamento de uma crise. Nele se executa e desenvolve o que ficou decidido durante a fase do Plano Específico.

Várias podem ser as soluções encontradas para um evento crítico. A rendição pura e simples dos bandidos, a saída negociada, a resiliência das forças policiais, o uso de força letal ou, até mesmo, a transferência da crise para um outro local são alguns exemplos dessas soluções. Não importa qual seja a solução adotada, ela há de ser executada ou implementada através de um esforço organizado que se denomina Resolução.

A resolução se impõe como uma imperiosa necessidade para que a solução da crise ocorra exatamente como foi planejado durante a fase do Plano Específico e sem que haja uma perda do controle da situação por parte da polícia.

A crise, como evento crucial, costuma apresentar, durante todo o seu desenrolar, ciclos de perigo de maior ou menor intensidade, que variam em função dos acontecimentos que se sucedem e, principalmente, do estado emocional das pessoas envolvidas.

Caso fosse possível traçar um gráfico do nível de perigo de cada evento crítico que ocorre, verificar-se-ia que, a par da imensa variedade que existiria de caso a caso, todos eles, sem exceção, apresentariam em comum dois momentos onde o nível de perigo atinge a gradação mais elevada: o início da crise (os primeiros 15 e 45 minutos) e o seu final.

Por tudo isso, a Resolução assume um papel de suprema importância no gerenciamento de crises, assegurando o bom êxito da solução escolhida.

Durante a Resolução, a figura do comandante da cena de ação assume um papel de vital importância. É ele o maestro responsável pela harmônica execução do ato final dessa complexa e trágica ópera que é a crise.

Todas as disposições detalhadas que regulam o uso da força pela Polícia amparam a utilização da Doutrina de Gerenciamento de Crises, particularmente neste

caso, em ocorrência com reféns, estão calcadas nos princípios da legalidade, necessidade, proporcionalidade e ética.

3.5. Alternativas táticas

A PMAM segundo sua doutrina de Gerenciamento de crise faz uso das alternativas táticas existentes na Doutrina de Gerenciamento de Crises são: Negociação, Técnicas não-letais, Tiro de comprometimento, Invasão tática.

3.5.1 Negociação

Você deve lembrar que, as primeiras medidas a serem adotadas por qualquer autoridade policial, ao tomar conhecimento de uma crise, são resumidas nos verbos *conter, isolar e negociar*.

Essas primeiras medidas ou ações-resposta são tomadas quase que, ao mesmo tempo, não havendo, na maioria das vezes, uma perfeita distinção cronológica entre elas.

Na medida em que a ameaça é contida e é feito o isolamento do ponto crítico, a autoridade policial já procura estabelecer os primeiros contatos com os elementos causadores da crise, objetivando o início da negociação.

Segundo MONTEIRO (1994), a negociação é quase tudo no gerenciamento de crises. Ressalta também que: “*gerenciar crises é negociar, negociar e negociar. E quando ocorre de se esgotarem todas as chances de negociações, deve-se ainda tentar negociar mais um pouquinho.*”.

A tarefa de negociação, dada a sua prioridade, não pode ser confiada a qualquer um. Dela ficará encarregado um policial com treinamento específico, denominado de negociador.

O negociador tem um papel de grande responsabilidade no processo de gerenciamento de crises, sendo muitas as suas atribuições. Assim sendo, não pode a sua função ser desempenhada por qualquer outra pessoa, influente ou não, como já ocorreram e ocorrem em diversas ocasiões.

Monteiro (1994, p. 45), e De Souza (1995, p. 56), citam em suas obras que:

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

Na falta de alguém capacitado para negociar, é comum que muitas organizações policiais aceitem qualquer um que voluntariamente se apresente para ser negociador.

3.5.2. Técnicas não letais

Essa alternativa tática, com o passar do tempo e seu emprego, têm mostrado que os equipamentos tidos como não-letais, se forem mal empregados, podem ocasionar a morte, além de não produzir o efeito desejado. Podemos citar como exemplo, a utilização do cartucho plástico calibre 12, modelo AM 403, da marca Condor, possuindo um formato cilíndrico, além de ser feito de uma espécie de

borracha, conhecida como elastômero, que, se for utilizado numa distância inferior a 20 metros, pode produzir ferimentos graves ou até mesmo letais.

Não-letal é o conceito que rege toda a produção, utilização e aplicação de técnicas, tecnologias, armas, munições e equipamentos não-letais em atuações policiais. Técnicas não-letais – Conjunto de métodos utilizados para resolver um determinado litígio ou realizar uma diligência policial, de modo a preservar as vidas das pessoas envolvidas na situação (...) somente utilizando a arma de fogo após esgotarem tais recursos.

Tecnologias não-letais – Conjunto de conhecimentos e princípios científicos utilizados na produção e emprego de equipamentos não-letais.

Armas não-letais são as projetadas e empregadas especificamente para incapacitar pessoal ou material, minimizando mortes, ferimentos permanentes no pessoal, danos indesejáveis à propriedade e comprometimento do meio ambiente.

Munições não letais – São as munições desenvolvidas com objetivo de causar a redução da capacidade operativa e/ou combativa do agressor ou oponente. Podem ser empregadas em armas convencionais ou específicas para atuações não-letais.

Equipamentos não-letais – Todos os artefatos, inclusive os não classificados como armas, desenvolvidos com finalidade de preservar vidas, durante atuação policial ou militar, e os equipamentos de proteção individual (EPI's).

Podemos, então, afirmar que as terminologias “não-letal”, “menos letal” e “menos que letal” podem ser usadas, pois, referem-se ao objetivo a ser alcançado, e não do resultado incondicional do uso de tais tecnologias ou equipamentos.

Como também segundo (DE SOUZA E RIANI, 2007, p. 7). Afirma que:

As armas não-letais atuam através de ruído, irritação da pele, mucosas e sistema respiratório, privação visual por ação de fumaça e luz, limitação de movimentos, através de choque elétrico, e impacto controlado. Essas armas objetivam inibir ou neutralizar, temporariamente, a agressividade do indivíduo através de debilitação ou incapacitação.

No momento em que as alternativas não-letais forem usadas corretamente, obedecendo aos princípios da legalidade, necessidade, proporcionalidade e conveniência, não podemos dar garantias de que o causador da crise estará livre de sentir dor, desconforto ou mesmo de sofrer uma lesão.

Lembre-se: O principal objetivo das armas não-letais é reduzir os efeitos sobre o infrator, não eliminá-los.

É o time tático que faz a conjugação do uso de armas não-letais, com alternativa tática, a invasão tática, que será abordada posteriormente. Granadas com gás lacrimogêneo, além de outros artefatos, estão dentre os utilizados em situações de crise.

3.5.3. Tiro de comprometimento

A PMAM utiliza como última alternativa nos casos mais extremos principalmente envolvendo reféns o tiro de comprometimento a fim de preservar a vida em primeiro lugar dos policiais envolvidos na ocorrência e da vítima e posteriormente e em último caso a do cidadão infrator. Utiliza-se o *Sniper* que é também conhecido como Atirador de elite.

Segundo posicionamento de Lucca (2002) que nos apresenta o seguinte menção a esse recurso:

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

Acrescenta ainda o Coronel da Polícia Militar de São Paulo, Giraldi (apud LUCCA, 2002), *“sintetizando a responsabilidade e a expectativa gerada pelo emprego dessa alternativa tática, como: “O atirador de elite exerce grande fascínio na imprensa e no povo, que vêem nele uma figura mística, um herói cinematográfico, infalível, sempre pronto para derrotar o mal e restabelecer a ordem”.*

Pode parecer que a atuação do atirador de elite é simples. Observe que, na realidade, tais atuações são difíceis, complexas, quase impossíveis de serem exercidas como um todo e, quando existe mais de um seqüestrador, ficam muito mais complicadas. Por isso, existe a polêmica na utilização do atirador de elite, muito criticada em situações de seqüestros, mesmo que o atirador não entre em ação.

Ele está sempre em contato com o gerente da crise, através de sistema de rádio, e este repassa tais informações aos negociadores e para o grupo de inteligência, visando o bom andamento da ocorrência.

Lucca (2002, p. 104) relata que:

(...) A escolha do policial, seu treinamento e a oferta de equipamento necessário, devem ser regidos por critérios altamente técnicos e profissionais. Todos esses requisitos terão como fim salvar pessoas que se encontrem em situações aflitivas, com suas vidas em jogo. As autoridades devem investir em tecnologia de ponta nesse segmento das forças policiais,

para que desempenhem, com habilidade e eficiência, sua árdua tarefa. Afinal, qual é o preço de uma vida?

3.5.4. Invasão Tática

A invasão tática representa, em geral, um outro recurso que deverá se também empregada como última alternativa a ser empregada em uma ocorrência com reféns localizados. Isso ocorre porque o emprego da invasão tática acentua o risco da operação, aumentando, como consequência, o risco de vida para o refém, para o policial e para o transgressor da lei.

Em qualquer equipe tática, a invasão é a alternativa mais treinada, porém, em contrapartida, a menos utilizada e isso acontece pelo simples fato de, por mais cenários que sejam criados e montados nos treinamentos, o cenário de uma crise real terá a sua própria característica mantendo assim o risco elevado para todos os atores.

O uso da força letal exercida pela PMAM, 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.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

BIBLIOGRAFIA

BORGES, Gerson. A. de S. *A especialização em segurança empresarial para executivos no Rio de Janeiro*. 2001. Dissertação (Mestrado), - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro.

DE SOUZA, Marcelo Tavares; RIANI, Marsuel Botelho. Brasil. Ministério da Justiça. Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP). Rede Nacional de Educação a Distância para a Segurança Pública. *Curso de Técnicas Não-Letais*. Brasília, 2007.

DE SOUZA, Wanderley Mascarenhas. *Gerenciamento de Crises: negociação e atuação de grupos especiais de polícia na solução de eventos críticos*. Monografia do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais - CAO-II/95. Polícia Militar do Estado de São Paulo. Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores. São Paulo, 1995.

DORIA JUNIOR, Irio; FAHNING, José Roberto da Silva. Brasil. Ministério da Justiça. Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP). Rede Nacional de Educação a Distância para a Segurança Pública. Gerenciamento de Crises Policiais. Brasília, 2007.

ECO, Umberto. *Como se faz uma tese*. 2. ed. São Paulo: perspectivas, 1998.

Guzmán, Áurea V., Neves, José Tarcisio de Carvalho. *Manual de Planejamento de emergências: com desenvolver e redigir um plano de emergência*, Rio Grande da Serra, SP: CN Editorial e serviços, 2000.

HARVARD BUSINESS REVIEW, *Gestión De La Crisis*, Espanha: Deusto, 2001.

LUECKE, Richard. *Gerenciando a crise: dominando a arte de prevenir desastres*, Rio de Janeiro: Record, 2007.

MASCARENHAS DE SOUZA, Wanderley. *Gerenciando Crises em Segurança*. São Paulo: Sicurezza, 2000.

LUCCA, Diógenes Viegas Dalle. *Alternativas Táticas na Resolução de Ocorrências com Reféns Localizados. Monografia do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais - CAO-II/01*. Polícia Militar do Estado de São Paulo. Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores. São Paulo, 2002.

MITTELSTAEDT, Robert E. *Seu próximo erro será fatal? Os equívocos que podem destruir uma organização*. Porto Alegre: Bookman, 2007.

MOURA, Paulo C. *O benefício da crise: mudanças na sociedade e nas organizações*, Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

NEVES, Roberto de Castro. *CRISES EMPRESARIAIS com a Opinião Pública: como evita-lás e administrá-las. Casos e Histórias*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

ROSA, Mario. *A era do escândalo: Lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem*. São Paulo: Geração editorial, 2003.

1998.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de pesquisa em Administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____, *Projetos e Relatórios de pesquisa em Administração*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ZAMITH, José Luis Cardoso. *Gestão de riscos & prevenção de perdas: um novo paradigma para a segurança nas organizações*. São Paulo: FGV, 2007.

<http://www.sobreadministracao.com> acessado em 29.11.07.

segurança nas organizações. São Paulo: FGV, 2007.