

Gerenciamento de Crises

Conceitos básicos

Crises são fatos concretos que afetam as pessoas e exigem respostas práticas e rápidas com o objetivo de reverter um quadro de insegurança instalado; é um fato desordenado e pode ameaçar vidas.

Importante: cada crise apresenta características únicas, exigindo, portanto, soluções individualizadas, que demandam uma cuidadosa análise e reflexão.

O que é gerenciar?

Gerenciamento significa “ato ou efeito de gerenciar, dirigir, administrar, gerir”.

“Gerenciar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.”

Henri Fayol (pioneiro da teoria clássica da administração)

Conceito de Crise e Gerenciamento de Crises (FBI)

Crise: é um evento ou situação crucial que exige uma resposta especial da Polícia, a fim de assegurar uma solução aceitável.

Gerenciamento de Crise: “é o processo de identificar, obter e aplicar os recursos necessários à antecipação, prevenção e solução de uma crise”.

Conceito Institucional de Crise

“Crise: todo evento ou situação de alto risco e complexidade que, pelo emprego de alternativas ou opções táticas necessárias, demande uma resposta especial da Polícia Civil com o objetivo de assegurar uma solução aceitável”. **(Portaria DGP 43, de 4 de dezembro de 2025, artigo 3º, § único, inciso II)**

Principais Características do Gerenciamento de Crise

Impresivibilidade: uma crise pode deflagrar a qualquer momento e lugar sem aviso prévio.

Compressão do Tempo: instalada a crise, todos os procedimentos a serem adotados pelo gerenciador deverão ocorrer dentro de um curto lapso temporal e o mais breve possível. Não significa que o gerenciador deve adotar atitudes precipitadas e equivocadas conseqüentemente.

Ameaça à vida das pessoas: situação em que a vida do refém e do próprio causador da crise está ameaçada.

Objetivos do Gerenciamento de Crise

1.º Preservar vidas, ou seja, significa que o gerenciador da crise deverá agir objetivando preservar a vida do (s) refém (ns), dos policiais envolvidos, bem como a do próprio causador da crise;

2.º Aplicar a Lei, ou seja, o gerenciador deve agir dentro da legalidade e uma vez resolvida a crise adotar as medidas legais cabíveis;

3.º Restabelecer a ordem pública: ou seja, rompidos os padrões de normalidade da sociedade, estes deverão ser restabelecidos.

Espécies Básicas de Crise no Cenário Policial

Artigo 5º, § único da Portaria DGP 43, de 4 de dezembro de 2025

...são consideradas crises as ocorrências que envolvam:

I - reféns localizados;

II - pessoa com propósito suicida portando arma imprópria, branca ou de fogo;

III - pessoa com propósito agressivo barricada ou homiziada;

IV - bomba ou explosivo;

V - agressor ativo;

VI - pessoa com propósito ultraviolento que atue fora de estrutura de comando;

VII - ato de terrorismo, assim definido em lei;

VIII - ataques criminosos articulados, coordenados e múltiplos;

IX - matéria de alta gravidade e complexidade que exija o emprego de armas e táticas especiais, a critério do Delegado Geral de Polícia.

Outras crises elencadas pela doutrina: incêndio, greve, manifestações públicas, crise no sistema prisional (fuga, rebelião), extorsão mediante seqüestro. No tocante a esta última, a Polícia Civil do Estado de São Paulo conta com a Divisão Anatissequestro – DAS (DOPE).

Deflagração da Crise e seus momentos

Ao eclodir uma crise, teremos presentes **num primeiro momento** o seguinte:

- local dos fatos (sítio do evento crítico);
- criminoso ou criminosos;
- vítima ou vítimas.

Conseqüentemente, num **segundo momento teremos**, além dos 3 (três) itens anteriormente elencados, a Polícia. Esta por sua vez, estará representada por policiais que desempenharão as seguintes funções:

Gerente da Crise: é responsável por gerenciar, comandar e coordenar as ações visando a resolução da crise.

Negociador: é o policial treinado, com conhecimento técnico necessário para atuar na negociação da crise.

Equipe de inteligência (responsável pela coleta de informações/apoio);

Equipe de invasão tática (responsável pela invasão tática se necessária);

Atiradores designados: (sniper / tiro de comprometimento).

Observação: quem negocia não comanda e quem comanda não negocia. Isto evita conflitos de função e mantém disciplina operacional.

Princípio do Primeiro Interventor (Policia)

Qualquer policial que chegar a um local de crise se encontrará na necessidade de atuar, seja com o objetivo de resolver a situação (crise), ou até a chegada de um policial negociador e/ou da Equipe Especializada. O primeiro interventor, ou seja, qualquer policial que chega ao local antes da Equipe Especializada, desempenhará um papel crucial.

Atribuições do Primeiro Interventor (Portaria DGP 43/2025)

Artigo 7º - O policial civil que primeiro se deparar com a ocorrência crítica deverá:

I - analisar a crise de modo a **obter todos os elementos essenciais de informação** (dados sobre causadores; dados sobre armas impróprias/brancas/fogo ou bombas/explosivos; dados sobre eventuais reféns e dados sobre o local), a fim de graduá-la, ainda que precariamente;

II - **conter a crise** e manter o controle sobre a área, para que não haja o agravamento da situação;

III - providenciar, dentro das suas possibilidades operacionais, **o isolamento da área**, além de obstar, se possível ou cabível, o acesso das comunicações do causador com o mundo exterior;

IV - **buscar abrigo** e, objetivando estabilizar a crise, verbalizar com o causador sem efetuar outorgas de relevo;

V - pelos meios disponíveis, **repassar de pronto as informações coletadas** ao Centro de Comunicações e Operações da Polícia Civil – CEPOL (ou centro respectivo) a fim de que este, de imediato e simultaneamente, acione as respostas operacionais níveis II e III; e

VI - solicitar ao Centro de Comunicações e Operações da Polícia Civil – CEPOL (ou centro respectivo), se for o caso, o envio de equipes do serviço médico de urgência, do Corpo de Bombeiros, de engenharia e controle de tráfego ou outros pertinentes.

No conceito do Primeiro Interventor, o policial que chega primeiro ao local da crise deverá colher informações, além de **conter, isolar e iniciar o diálogo**, adotando uma postura de verbalização e tomando atitudes imediatas para estabilizar o ambiente e reduzir os riscos. Deve atentar-se e buscar abrigo (proteção existente no local) e mesmo sem o uso de técnicas avançadas de negociação, o primeiro interventor estabelece o contato inicial, verbaliza, chama a atenção do causador da crise, faz o que estiver ao seu alcance para controlar a situação e mantém a crise contida até sua resolução ou a chegada do negociador especializado.

Critérios para tomada de decisão

Objetivando facilitar as tomadas de decisões, deverá o policial, seja ele o comandante da operação (gerente da crise) ou o policial primeiro interventor, observar os seguintes critérios:

1.º Necessidade: isto é, toda e qualquer ação somente deve ser implementada quando ***for indispensável***. Se não houver necessidade de se tomar certa decisão, não se justifica sua adoção;

2.º Validade de risco: a ação tem maior ou menor possibilidade de sucesso? Os riscos advindos da ação adotada serão compensados pelo resultado (custo benefício)?

3.º Aceitabilidade, legal, moral e ética.

Tipos de Criminosos

- Criminoso emocionalmente perturbado

Pode se tratar de um indivíduo em surto psicótico, sob efeito de drogas ou uma pessoa que não conseguiu lidar com seus problemas.

Principais Características: atitudes irracionais, guiadas pela emoção, imprevisibilidade nas ações e respostas. Na negociação, ***recomenda-se ouvir mais e falar menos***.

- Criminoso fanático (religioso, político)

Principais Características: busca ampla repercussão, visibilidade e impacto público; perfil radical, convicto e metucioso em suas crenças ou causas; atua motivado por ideologia, fé ou sentimento de “justiça” absoluta; apresenta alta resistência à negociação, com baixa disposição para concessões (barganha).

Recomenda-se: ao religioso, continuar na empreitada a morrer pela causa e ao político que ninguém se machuque para não prejudicar sua imagem

- Criminoso habitual ou comum

Envolve-se em uma crise de forma acidental, quando sua ação delituosa é interrompida com a chegada da Polícia.

Principais Características: pratica reiterados roubos, furtos e outros crimes; reconhece o momento em que “perdeu” e decide se entregar; busca vantagem econômica, fuga e garantia de vida. É considerado pela doutrina como o tipo de criminoso mais fácil de negociar.

Na negociação o pior momento é o início, fase de imprevisibilidade de reações.

Perímetros Táticos

Segundo a doutrina, estes dividem-se em:

→ **Perímetro Tático Interno ou Imediato:** é o cordão de isolamento que circunda o ponto crítico e delimita a zona estéril, em cujo interior somente se admite a presença dos causadores da crise (criminosos), vítimas (reféns), e os policiais especialmente designados para atuarem no caso.

→ **Perímetro Tático Externo ou Mediato:** delimita uma zona tampão entre o perímetro interno e o público. É onde se instala o posto de comando. Nele se permite a presença e o trânsito de policiais não diretamente relacionados com o gerenciamento da crise, além de equipes de apoio (médicos, bombeiros, C.E.T., outros).

Fora do perímetro externo: imprensa e populares.

Fontes e Elementos de Informações nos Eventos Críticos.

1. Elementos de informações: tem por objetivo possibilitar a coleta de informações por parte dos policiais que atuam na solução da crise. Segundo a doutrina os principais são:

Causadores da crise (criminosos): número de pessoas; motivação (política, religiosa, ideológica); estado físico e mental dos causadores da crise; habilidades com manuseios de armas; experiência anterior em casos semelhantes.

Vítimas (reféns): número de pessoas (vítimas); idade; condição física e mental, analisando inclusive se estão ou não feridos; localização desta (s) no local dos fatos; relevância ou destaque social.

Ponto Crítico (Local dos Fatos): localização (onde fica); dimensões; vulnerabilidade (se é fácil entrar, escalar e outros); peculiaridades (se é casa, edifício, distrito policial, presídio, navio, aeronave); condições do terreno; condições climáticas (chuva, neblina).

Armamento: quantidade; tipo de armas; letalidade; localização das armas no local dos fatos.

2. Fontes de Informações

Segundo a doutrina, entende-se como **fontes de informações**: reféns libertados ou que conseguiram escapar (fugir); negociador, face sua aproximação do local dos fatos; policiais franco-atiradores (sniper) designados; equipe tática que a tudo observa e colhe informações para uma eventual ação tática; equipe de investigação; documentos referentes aos criminosos (folha de antecedentes criminais, fotografias, comparsas e outros); imprensa; equipamentos eletrônicos (escutas, interceptação telefônica, microcâmeras, lunetas, visão noturna).

Alternativas Táticas

Segundo a doutrina, temos as seguintes alternativas táticas:

I - negociação;

II - técnica menos letal (alguns chamam de técnicas não letal, sendo oportuno ressaltar que o uso excessivo de determinado dispositivo ou artefato pode resultar a morte. Exemplo uso excessivo de gás OC);

III - tiro de comprometimento (policiais franco-atiradores “sniper”);

IV - invasão tática ou assalto tático.

Observação: as alternativas táticas delineadas pela doutrina estão elencadas no artigo 12 § 1º da Portaria DGP 43/2025.

I - Negociação

A maioria das crises (situações críticas) é solucionada com a negociação, sem a necessidade do emprego de força, reduzindo assim, os riscos para todos os envolvidos na crise.

1. Tipos de Negociação (definições doutrinária)

- **direta**, ou seja, aquele que é realizada diretamente entre o negociador e um dos criminosos. É a chamada negociação “cara a cara”. Esta denominação que é a *cara a cara*, não significa que o policial negociador deva estar no visual, ou seja, cara a cara com o criminoso, pois nem sempre é possível, mas sim presencial (no local da crise). Para tanto, porém, o negociador deverá se postar em local seguro para negociar, isto é, protegido. Assim agindo, o negociador estará respeitando um dos princípios básicos de gerenciamento de crises que é a **preservação da vida**.

Exemplos: negociação numa situação de tomada de reféns; crise no sistema prisional.

- **indireta** é o tipo de negociação que se dá por intermédio de telefones (fixos ou móveis) ou ainda através de carta, bilhete, mensagens por aplicativo ou outros meios de comunicação, sem contato presencial. É comum nos casos de extorsão mediante sequestro.

Segundo a doutrina, existem ainda outras denominações dadas à negociação. Assim sendo, temos a chamada **negociação real** a qual tem por objetivo persuadir o criminoso a se entregar, garantindo sua integridade e evitando danos a todos os envolvidos. Temos ainda a denominada **negociação tática**, a qual busca obter, pela proximidade com o cenário, informações essenciais sobre autor(es), vítima(s), o ambiente (local), armamento, repassando-as ao gerente da crise, que poderá utilizá-las para buscar a resolução por meio das demais alternativas táticas.

2. Objetivos da Negociação

Os principais objetivos da negociação são:

- ganhar tempo (após a estabilização da crise, o tempo adicional permite decisões mais seguras e estratégicas);
- contribuir para se instalar a Síndrome de Estocolmo;
- abrandar as exigências (objetiva diminuir os pedidos feitos, demonstrando sempre dificuldade em atendê-los e transferindo o problema ao causador da crise, a fim de que ele raciocine e reavalie suas atitudes);
- colher informações sobre a estrutura do local, reféns, criminosos, entradas e saídas, armamento e outros;
- construir uma relação de confiança com o autor (criar o **rapport**, que é a construção intencional de uma conexão psicológica, comunicacional e emocional entre o negociador e o causador da crise, fundamentada em confiança, empatia e sintonia comportamental. No gerenciamento de crises, o *rapport* serve para reduzir tensão, abrir canal de diálogo confiável e influenciar positivamente o comportamento do autor, favorecendo a rendição pacífica).
- persuadir uma rendição pacífica;
- garantir suporte tático: o negociador coleta informações dada sua proximidade do evento crítico.

3. Características do Negociador

O negociador deverá ter algumas características, entre as principais podemos citar as seguintes:

- boa condição física e psicológica;
- preparado e com amplo conhecimento em situações críticas;
- pessoa emocionalmente equilibrada;
- inteligente, persuasivo, boa dicção, convincente e bom ouvinte;
- raciocínio rápido e lógico;
- disciplinado;
- flexível, frio e calculista;
- ter espírito de equipe (espírito de corpo);
- não ter espírito de vingança em relação aos criminosos.

A missão da negociação, dada a sua importância, não pode ser confiada a qualquer um. Dela ficará encarregado um policial com treinamento específico e assistido por outros técnicos em negociação (negociadores).

O papel do negociador não é somente ser um canal de comunicação entre os causadores da crise e a Polícia. A principal missão é resgatar reféns preservando vidas, inclusive a dos próprios causadores da crise, podendo ainda atuar como elemento tático no caso de uma invasão. Durante a negociação, diversas exigências serão feitas pelo(s) criminoso(s) e consoante entendimento doutrinário, algumas são inegociáveis, sendo elas: fornecimento de armas; drogas; bebidas alcoólicas; troca de reféns; soltura de presos; colete balístico e transporte.

Vantagens no prolongamento da negociação: aumento das necessidades básicas

humanas; diminuição da emoção e aumento da razão; aumento das chances de fuga do refém; melhora na relação negociador – causador; redução das expectativas do causador; surgimento da Síndrome de Estocolmo.

Síndrome de Estocolmo é caracterizada por um estado psicológico de intimidação, violência ou abuso em que a vítima é submetida por seu agressor. Porém, ao invés de repulsa, ela cria simpatia ou até mesmo um laço emocional forte de amizade ou amor por ele (criminoso).

Para a promoção da Síndrome de Estocolmo, nomine (personifique) as vítimas (reféns); indague se existem feridos (inclusive os criminosos); promova a interação de tarefas no cativeiro; sempre foque nas necessidades coletivas; trate todos por nomes e não “reféns”.

Outras síndromes citadas pela doutrina:

Síndrome de Lima: ocorre quando o causador da crise desenvolve empatia ou simpatia pelos reféns, reduzindo agressividade e flexibilizando exigências.

Características: causador demonstra preocupação com o bem-estar dos reféns; tendência a fornecer comida, água ou cuidados básicos; possível diminuição da tensão e maior abertura ao diálogo; aumento da probabilidade de rendição pacífica.

Síndrome de Londres: situação em que o refém desafia o causador da crise, adotando postura hostil, crítica ou confrontadora.

Características: refém rebate ordens ou contesta o causador; postura impulsiva que aumenta risco de violência; redução da margem de negociação e controle da situação; necessidade de intervenção rápida do negociador para conter escalada.

4. Formas corretas de apresentação do negociador

“Meu nome é.....sou.....e vim aqui para ajudá-lo...” “pode me chamar de...como eu posso chamá-lo?”

O negociador deverá observar ainda: tom de voz; linguagem corporal; minimizar títulos/postos (deixe-se chamar pelo nome); não pela rendição imediata e nunca reagir a um ataque verbal.

5. Regras Básicas Para Uma Boa Negociação

- ao iniciar uma negociação, o negociador deverá estar protegido (seja pelo policial escudeiro, seja por alguma proteção existente no local);
- aguardar o melhor momento para fazer o primeiro contato;
- não perguntar o que quer e aguardar o pedido;
- ser o mais honesto possível e evitar truques (caso contrário acarretará prejuízo à negociação), lembrando-se sempre que ele (negociador) é o elo de comunicação dos causadores da crise com o restante do mundo, devendo na medida do possível, neutralizar todos os meios de comunicação disponíveis a ele (criminoso);
- durante o processo de negociação, o negociador deverá usar colete balístico, recomendando-se o porte não ostensivo da arma de fogo;

- evitar a presença de policiais mostrando armas de forma ostensiva;
- nunca dizer não e atender na medida do possível qualquer exigência por menor que seja, anotando ainda as concessões para eventual barganha;
- demonstrar sempre dificuldade em atendê-la e não oferecer nada, a não ser ajuda, abrandando assim as exigências feitas;
- vale lembrar que é muito razoável aceitar e fazer, pois assim agindo, demonstrará boa vontade;
- nas barganhas, dar prioridade as vítimas feridas, crianças e mulheres;
- no tocante as vítimas, convém não chamá-las de reféns;
- tomar cuidado ao fazer sugestões alternativas durante a negociação, pois caso contrário poderá dar idéias aos criminosos;
- na falta de algum policial especializado para negociar, colocar aquele que mais preenche os requisitos.
- outras observações: seja um bom ouvinte; prime pela sinceridade; ganhe tempo e obtenha informações; nunca ofereça nada, a não ser ajuda; fixe trocas a cada cessão; assegure-se de que os reféns estão vivos; provas gratuitas de boa vontade; evite o uso de linguagem negativa incisiva; nunca faça ameaças (não “pague” para ver); nunca fixe prazos fatais e não os aceite; ao encontrar parentes dos criminosos no meio do público, sondá-los, observá-los, para posterior abordagem e deliberação de sua utilização/aceitação ou não no processo de negociação; o mesmo procedimento (utilização/aceitação ou não no processo de negociação) deverá ser observado no tocante a advogados, Juiz Corregedor, representante dos Direitos Humanos, representante do Ministério Público, dentre outros que possam surgir no local; esforçar-se ao máximo para obter do tomador de refém, algo em troca do que foi cedido, ainda que seja uma promessa de mudança de comportamento; deixar o tomador de refém sempre tomando decisões, ocupando desta forma o seu raciocínio, mas evitar irritá-lo; evitar medidas extremas e não aumentar as expectativas dos tomadores de reféns, cedendo com muita facilidade antes do tempo.

6. Quadro de Anotações

A Equipe Especializada deve ter um **quadro de anotações**, onde deverá anotar todos os tópicos importantes, tais como:

- início do evento crítico;
- vítimas (reféns);
- n.ºde feridos;
- n.ºde criminosos;
- exigências que foram feitas no contato;
- prazos;
- ações positivas para a Polícia;
- planos (do grupo tático - invasão, rendição, entrega);
- informações médicas;

- armamento;
- itens já levantados e que devem ser levados em consideração para posteriores investigações e diligências;
- terceiros intermediários que fazem parte da operação (ex: médicos, bombeiros e etc.);
- números de telefones utilizados e outras informações que julgar necessária.

Vale lembrar que o quadro de anotações permite melhor organização/gestão e sustenta o planejamento operacional, fornece aos escalões superiores uma visão rápida para decisões estratégicas e registra de forma objetiva os elementos essenciais de informação do cenário.

II- Técnicas menos letais (agentes químicos / instrumento de menor potencial ofensivo)

Conceito: refere-se ao uso de artefatos que provocam incapacitação temporária nas pessoas.

Observação: o uso excessivo ou incorreto pode resultar em morte.

Em algumas situações, a crise é resolvida apenas com esses artefatos.

Exemplos:

- Agentes Químicos – OC (Oleoresina de Capsicum) e CS (Orto-clorobenzilideno);
- Elastômero (munição de impacto controlado);
- Armas de incapacitação neuromuscular/Dispositivo de Energia Controlada (DEC) - (Ex. Taser, Spark).

Situações em que podemos utilizar as técnicas menos letais:

- como processo de inquietação durante a gestão da crise;
- para a incapacitação temporária de pessoas;
- para a saturação de ambientes e retirada de pessoas de instalações;
- para a destruição de capacidade de resistência de pessoas;
- como artefato de distração num assalto tático.

Principais efeitos (agentes químicos):

- irritação ocular intensa, dor, ardência e lacrimejamento abundante.
- sensação de queimação acentuada na pele, com ardor persistente.
- coriza imediata e irritação nas mucosas nasais.
- irritação e inflamação das vias aéreas, com sensação de garganta “queimando”.
- dificuldade respiratória, tosse e sensação de aperto no peito.

Principais Efeitos (Dispositivo de Energia Controlada -DEC):

- incapacidade neuromuscular imediata (interrupção temporária do controle voluntário dos músculos);
- contrações musculares involuntárias intensas, com perda súbita de equilíbrio;
- desorientação momentânea, com redução da capacidade de reação;
- dor aguda transitória, proporcional à intensidade do ciclo aplicado;
- queda ao solo, decorrente da perda de controle motor;
- imobilização temporária, permitindo contenção segura pelo policial.

Cuidados a serem tomados:

- estudo do meio e das condições físicas das pessoas a serem expostas;
- cuidado com a ignição pirotécnica das granadas (produtos inflamáveis);
- necessidade de equipamentos de proteção pela equipe de assalto, caso seja necessário o uso;
- avaliar se o gás vai causar descontrole (psicóticos, mentalmente perturbados, politicamente motivados ou drogados).

III- Tiro de Comprometimento

O tiro de comprometimento é aquele que, dado com um rifle de precisão, visa aplicar, com risco diminuído aos reféns, **força letal ou seletiva**, seguindo-se do assalto tático (tomada do recinto, domínio/neutralização de alvos e resgate).

Quando fracassadas a negociação e técnicas menos letais, desde que devidamente autorizado pelo chefe da operação, é outra alternativa tática elencada pela doutrina, seguida obrigatoriamente do assalto tático (invasão tática). Ao contrário do senso comum, esta alternativa não tem por objetivo matar o criminoso, mas sim neutralizá-lo. O atirador terá missões primária e secundária respectivamente, conforme seguem:

a) missão primária do atirador - fonte de informação

- fornecer a descrição detalhada do local da crise.
- observar as características gerais dos coadjuvantes.
- identificar o número de coadjuvantes.
- observar o nível de animosidade dos transgressores.
- identificar lideranças.
- identificar e descrever armas e explosivos.
- orientar, proteger e cobrir as equipes de assalto.

b) missão secundária do atirador: efetuar o tiro.

- quando autorizado, neutralizar, em legítima defesa de terceiro e com armamento específico, o alvo com um único tiro, ou, conforme o cenário, efetuar o tiro seletivo.

IV- Assalto Tático (invasão tática)

Conceito: investida dinâmica, repentina e arrojada a determinado ponto crítico, que necessite ser ocupado ou retomado com técnica e considerável segurança.

Implantado somente nas piores situações, ou quando a vida dos reféns ou membros do grupo tático está em risco ou sendo “desperdiçada”. Ocorre quando existe risco iminente para reféns ou público e se torna inadiável. Ou ainda quando o comandante da operação julgar adequado.

A ação consiste na invasão da área onde estão os causadores da crise e os reféns. É o momento mais tenso e crítico de toda a operação, pois poderão ocorrer baixas entre os envolvidos no evento crítico.

Formação da Equipe e Tarefas

- Equipe pequena.

- Individual e coletivamente treinada.
- Detém armamento diversificado/especializado.
- Detém equipamento diversificado/especializado.
- Domina técnicas/táticas não convencionais.
- Capaz de enfrentar grupos maiores.

Assalto: planejamento e informações

- Chegada no local e formação tática.
- Análise do cenário.
- Distribuição dos times.
- Equipes de prontidão.
- Montagem dos planos de ação.
- Preparo e “stand by”.

Legislação relacionada ao Gerenciamento de Crises – Principais tópicos

1. Resolução SSP 13/2010

Caberá ao GATE atender ocorrências com reféns, no exercício das atribuições da Polícia Militar, na preservação da ordem pública, ainda que acionado por qualquer outro órgão.

Caberá ao GER atender ocorrências com reféns, decorrentes da atividade de polícia judiciária afeta às atribuições do DEIC ou de outro órgão de execução da Polícia Civil.

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

O **Delegado de Polícia Titular** e o **Delegado Plantonista do Distrito Policial** da área dos fatos, bem como o **Oficial Comandante da área territorial** onde ocorre a crise, **não são considerados estranhos à ocorrência** conforme o disposto no caput deste artigo, e estão autorizados a manter contato direto com o Gerente da Crise a fim de obter informações da ocorrência, não podendo, porém, **intervir** nas decisões dos responsáveis pela operação tática especial.

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

2. Portaria DGP-43, de 4 de dezembro de 2025 (principais tópicos)

Artigo 3º - Esta seção disciplina a atuação da Polícia Civil em incidentes e crises.

Parágrafo único. Para os fins desta Portaria, considera-se:

I – incidente: qualquer desastre ou evento humano ou natural dotado de probabilidade de lesão à vida ou ao patrimônio; e

II – crise: todo evento ou situação de alto risco e complexidade que, pelo emprego de alternativas ou opções táticas necessárias, demande uma resposta especial da Polícia Civil com o objetivo de assegurar uma solução aceitável.

Artigo 4º - Nos incidentes, a atuação da Polícia Civil será em regra suplementar, ressalvadas as

hipóteses em que, por força legal, administrativa ou hierárquica, for exigido o emprego dos seus recursos, sejam eles humanos, institucionais ou materiais.

Artigo 5º - *Nas crises, o papel da Polícia Civil será exercido de ofício ou por determinação hierárquica, respeitadas as atribuições tituladas a outros órgãos públicos e, em especial, o que determina a Resolução SSP-13, de 5 de fevereiro de 2010.*

Parágrafo único. *Para os fins do “caput”, são consideradas crises as ocorrências que envolvam:*

I - reféns localizados;

II - pessoa com propósito suicida portando arma imprópria, branca ou de fogo;

III - pessoa com propósito agressivo barricada ou homiziada;

IV - bomba ou explosivo;

V - agressor ativo;

VI - pessoa com propósito ultraviolento que atue fora de estrutura de comando;

VII - ato de terrorismo, assim definido em lei;

VIII - ataques criminosos articulados, coordenados e múltiplos; e

IX - matéria de alta gravidade e complexidade que exija o emprego de armas e táticas especiais, a critério do Delegado Geral de Polícia.

Seção II

Dos Níveis de Resposta Operacional

Artigo 6º - *Nas ocorrências descritas no artigo anterior, deverão ser observadas as diretrizes operacionais elencadas nas subseções seguintes.*

Subseção I

Da Resposta Operacional I

Artigo 7º - *O policial civil que primeiro se deparar com a ocorrência crítica deverá:*

I - analisar a crise de modo a obter todos os elementos essenciais de informação (dados sobre causadores; dados sobre armas impróprias/brancas/fogo ou bombas/explosivos; dados sobre eventuais reféns e dados sobre o local), a fim de graduá-la, ainda que precariamente;

II - conter a crise e manter o controle sobre a área, para que não haja o agravamento da situação;

III - providenciar, dentro das suas possibilidades operacionais, o isolamento da área, além de obstar, se possível ou cabível, o acesso das comunicações do causador com o mundo exterior;

IV - buscar abrigo e, objetivando estabilizar a crise, verbalizar com o causador sem efetuar outorgas de relevo;

V - pelos meios disponíveis, repassar de pronto as informações coletadas ao Centro de Comunicações e Operações da Polícia Civil – CEPOL (ou centro respectivo) a fim de que este, de imediato e simultaneamente, acione as respostas operacionais níveis II e III; e

VI - solicitar ao Centro de Comunicações e Operações da Polícia Civil – CEPOL (ou centro respectivo), se for o caso, o envio de equipes do serviço médico de urgência, do Corpo de Bombeiros, de engenharia e controle de tráfego ou outros pertinentes.

Parágrafo único. *O Delegado de Polícia de maior nível hierárquico que aportar no local deverá assumir a condição de gerente emergencial da crise, atentando para os princípios que regem o seu gerenciamento.*

Subseção II

Da Resposta Operacional II

Artigo 8º - *O Grupo Armado de Repressão a Roubos – GARRA do Departamento de Operações Policiais Estratégicas – DOPE; os Grupos de Operações Especiais – GOEs atuantes nos Departamentos de Polícia Judiciária do Interior – DEINTERS e nas Delegacias Seccionais de Polícia de São Bernardo do Campo e Taubaté e os grupos previstos no artigo 9º do Decreto nº 33.829, de 23 de setembro de 1991, alterado pelo alterado pelo Decreto nº 64.528, de 15 de outubro de 2019, atuantes no Departamento de Polícia Judiciária da Macro São Paulo – DEMACRO, são considerados operadores de resposta operacional II.*

Artigo 9º - *Com a chegada dos operadores de resposta operacional II ao sítio, o gerente emergencial da crise passará a ser o Delegado de Polícia responsável pela unidade especificada no artigo anterior, a quem, privativamente, caberá designar policial civil para manter contato com o causador, salvo se já houver um vínculo de confiança estabelecido, oportunidade em que, em sendo o caso, providenciará o devido assessoramento para as tratativas, vedada a efetivação de outorgas de relevo.*

Artigo 10 - Na sequência, serão:

I - delimitados os perímetros táticos, requisitando-se efetivo policial civil local se necessário;

II - distribuídas as funções entre os operadores do grupo;

III - montadas as equipes de intervenção tática emergencial; e

IV - criadas ordens de engajamento e mantido imediato contato com o Delegado de Polícia Supervisor do Grupo Especial de Reação – GER do Departamento de Operações Policiais Estratégicas – DOPE, para transmissão de informações.

Artigo 11 - Os operadores dos níveis de resposta I e II se limitarão a atuar no processo de estabilização, e a intervenção tática emergencial só será excepcionalmente admitida quando existir risco insuportável para a vida ou a integridade física dos envolvidos, respeitada, pela autoridade policial até então responsável pela gerência, a análise dos critérios de ação de necessidade; da validade do risco e da aceitabilidade legal, moral e ética, bem como, a expertise do(s) executor(es).

Subseção III

Da Resposta Operacional III

Artigo 12 - Quando da chegada do Delegado de Polícia Supervisor do Grupo Especial de Reação – GER ao local, este, após ter com as autoridades presentes, assumirá a gerência efetiva crise e deliberará pela aplicação das alternativas ou opções táticas necessárias.

§ 1º - Consideram-se, para os fins do “caput”, alternativas ou opções táticas a serem utilizadas pelo Grupo Especial de Reação – GER:

I - a negociação real ou tática;

II - o emprego de armas menos letais ou instrumentos de menor potencial ofensivo;

III - o tiro seletivo e o tiro de comprometimento, exclusivamente; e

IV - a invasão tática ou assalto para fins de domínio ou resgate de refém.

§ 2º - Em não havendo vínculo de confiança estabelecido ou em caso de comprovada necessidade técnica, os policiais civis do Corpo Técnico Operacional do Grupo Especial de Reação – GER com função relacionada às atividades especiais de negociação de reféns e gerenciamento de crises, iniciarão a aplicação da primeira alternativa ou opção tática.

§ 3º - Tendo em vista que a gestão da crise equivale a uma operação policial de alta complexidade e risco, fica expressamente proibido o acesso, a participação, o acompanhamento ou a assistência de pessoas estranhas ao Grupo Especial de Reação – GER no perímetro interno aproximado, assim considerado como aquele onde a crise, diretamente, se desenvolve.

§ 4º - Quando à frente da gerência da crise, caberá ao Delegado de Polícia Supervisor do Grupo Especial de Reação – GER:

I - fiscalizar o aspecto formal, de mérito e técnico dos membros do Grupo Especial de Reação – GER;

II - requisitar policiais civis, ainda que não pertencentes ao Grupo Especial de Reação – GER, para auxílio e execução da contenção e isolamento do local;

III - zelar pela restrição de acesso de pessoas estranhas ao Grupo Especial de Reação – GER junto ao perímetro interno aproximado;

IV - convencionar e operacionalizar eventual processo de rendição; e

V - autorizar a variação das alternativas ou opções táticas definidas no § 1º do artigo.

§ 5º - Os policiais civis pertencentes ao Corpo Técnico Operacional do Grupo Especial de Reação – GER relacionados às atividades de tiro seletivo, de comprometimento e resgate de reféns ficarão posicionados conforme o protocolo previamente estabelecido pelo gerente da crise, a quem caberá distribuí-los no cenário e, formalmente, autorizar o seu emprego.

Subseção IV

Do Acionamento

Artigo 13 - Para os municípios do interior do Estado, o deslocamento do Grupo Especial de Reação – GER ocorrerá mediante autorização do Delegado de Polícia Diretor do Departamento de Operações Policiais Estratégicas – DOPE ou do Delegado Geral de Polícia.

Parágrafo único. Em situações excepcionais e em existindo autorização de uma das autoridades descritas no “caput”, o Serviço Aerotático “Delegado Classe Especial Álvaro Vicente de Luca” poderá auxiliar no transporte do efetivo do Grupo Especial de Reação – GER ao local do incidente ou crise, quando este for localizado no interior do Estado.

Seção III

Das Disposições Gerais

Artigo 14 - Nos casos de ocorrência com refém localizado, o Delegado de Polícia Diretor, Divisionário, Seccional, Titular e o Delegado de Polícia Plantonista do Distrito Policial da área dos fatos não são considerados estranhos à ocorrência e estão autorizados a manter contato direto com o gerente da crise a fim de obter informações sobre a ocorrência, sendo-lhes vedado, porém, intervir no processo tático-decisório.

Artigo 15 - É vedada a captação eletrônica de som e imagem no perímetro interno aproximado, salvo a realizada mediante ordem do gerente da crise por policial civil previamente designado para fins de:

I - estudo de caso;

II - uso em procedimento investigatório ou judicial; ou

III - para divulgação autorizada por autoridade superior.

Artigo 16 - Durante a gestão do evento, o gerente da crise designará um policial civil que ficará responsável, sob a supervisão do respectivo comunicador oficial local e conforme as diretrizes da Assistência Policial de Comunicação Social da Delegacia Geral de Polícia Adjunta, por atender a imprensa e a ela repassar informações, salvo as que possam interferir na estratégia da gestão e na resolução pacífica do evento.

Artigo 17 - As providências de polícia judiciária cabíveis ficarão a cargo do Delegado de Polícia do local dos fatos ou, a depender da repercussão social e/ou determinação superior, de unidade policial especializada a ser convencionada.

Parágrafo único. Salvo nos casos em que a autoridade policial responsável pelo registro da ocorrência entender pertinente ou legalmente necessário, a apresentação para o registro dos fatos ficará a cargo do nível de resposta I.

Artigo 18 - Nos casos previstos nos incisos V, VI, VII e VIII do parágrafo único do artigo 5º desta Portaria, as providências, independentemente do nível de resposta empregado, devem objetivar a imediata e prioritária identificação do agressor, a fim de cessar e neutralizar qualquer ação homicida.

Seção IV

Das Ações Antibomba e Contrabomba

Artigo 19 - Nos casos envolvendo bombas ou explosivos, aplica-se o disposto no artigo 40 da Consolidação das Normas de Serviço da Polícia Judiciária, vedado, sob pena de responsabilidade, o manuseio e o transporte do material por policial civil não integrante do Corpo Técnico Operacional do Grupo Especial de Reação – GER relacionado às atividades especiais de artefatos explosivos.

§ 1º - É defeso o acesso de pessoas estranhas ao referido Corpo Técnico Operacional no perímetro de segurança delimitado.

§ 2º - A presença de servidores do Instituto de Criminalística só será autorizada após o esgotamento das ações antibomba e contrabomba necessárias e o artefato ou substância explosiva estiver em condição considerada segura.

§ 3º - Entende-se por ações antibomba as relacionadas a varredura preventiva do local e as decorrentes em caso de ameaça de bomba ou encontro efetivo do artefato.

§ 4º - Entende-se por ações contrabomba a varredura do cenário após a explosão e a identificação, desativação ou neutralização do artefato ou substância.

§ 5º - Da intervenção resultará a emissão de laudo investigativo, o qual, se requisitado, será remetido aos cuidados da autoridade policial responsável pela ocorrência.

§ 6º - O emprego tático de explosivos no cenário é privativo do Corpo Técnico Operacional do Grupo Especial de Reação – GER relacionado às atividades especiais de artefatos explosivos.

Extorsão Mediante Sequestro

Art. 159 - Sequestrar pessoa com o fim de obter, para si ou para outrem, qualquer vantagem, como condição ou preço do resgate:

Pena - reclusão, de oito a quinze anos.

§ 1º - Se o sequestro dura mais de 24 (vinte e quatro) horas, se o sequestrado é menor de 18 (dezoito) ou maior de 60 (sessenta) anos, ou se o crime é cometido por bando ou quadrilha.

Pena - reclusão, de doze a vinte anos.

§ 2º - Se do fato resulta lesão corporal de natureza grave:

Pena - reclusão, de dezesseis a vinte e quatro anos.

§ 3º - Se resulta a morte:

Pena - reclusão, de vinte e quatro a trinta anos.

§ 4º - Se o crime é cometido em concurso, o concorrente que o denunciar à autoridade, facilitando a libertação do sequestrado, terá sua pena reduzida de um a dois terços.

Vítimas:

- de sequestro.
- de extorsão (família).

Providências de Polícia Judiciária

- comando único (autoridade policial).
- lavratura do RDO (boletim de ocorrência).
- expedição de ofícios/mensagens.
- comunicação do fato (extorsão mediante sequestro) aos superiores, respeitando-se as vias hierárquicas
- requisição de exames periciais pertinentes.
- representações (judiciário).

Investigações:

- local do arrebatamento (quando tiver conhecimento).
- informações obtidas com familiares e amigos da vítima.
- análise do modo de vida da vítima (*hábitos, rotinas, vícios, etc.*).
- análise de colaboradores da vítima (domésticos, empresa, terceirizados).
- análise do tipo de atividade profissional da vítima.
- atenção com pessoas ligadas à vítima.

OBS. Sigilo nas investigações!!!

Negociação: policial orientador

- escolha e características do negociador da família, o qual será orientado pelo policial orientador.
- pessoa de absoluta confiança da família.
- emocionalmente equilibrado.
- inteligente, persuasivo e com boa dicção.
- tempo disponível para essa função, enquanto perdurar o sequestro.
- não demonstrar poderio econômico.

É fundamental pedir prova de vida durante a negociação. Pedir sempre. Deverá ser convincente.

Nunca pagar sem prova de vida.

Após a soltura da vítima, procurar colher o máximo de informações possível para continuidade das investigações e para tanto, estabelecer ambiente seguro e acolhedor, utilizar abordagem gradual com perguntas abertas, explorar fatos essenciais, respeitar limites emocionais e evitar confrontos

ou pressões.

Agressor Ativo/Atirador Ativo

Crises com agressores ativos são incidentes imprevisíveis e de rápida evolução, exigindo uma intervenção imediata do Estado, a fim de que se tente minimizar os danos aos implicados. Para a Polícia, a opção tática (neutralização da ameaça) acaba sendo a prioritária.

Agressor Ativo é uma expressão usada pelas polícias para descrever uma situação em que um ou mais indivíduos estão ativamente engajados em matar ou ferir o maior número de pessoas, durante um ataque violento com uso de armas de fogo, facas, explosivos ou qualquer outro meio letal”

“**Atirador Ativo** é o termo usado pela polícia para descrever uma situação cuja dinâmica de tiros, como crime, **exige um protocolo específico** para reagir e responder ao incidente”

“Crime imitativo influenciado pela mídia”. Após extensa cobertura da mídia sobre um crime, um novo autor incorpora aspectos do original em um novo crime – QUER IMITÁ-LO. Os atiradores ativos são influenciados, se identificam e querem fazer igual dentro da sua realidade.

“É um indivíduo que está **engajado a matar e tentar matar pessoas** em um ambiente confinado ou numa área aberta e povoada”

A maioria dos ataques ocorrem **sem aviso**. Embora possa haver indícios, a primeira indicação de um agressor ativo é quando **os tiros começam e/ou o pânico toma conta do ambiente (arma branca)**.

O local do ataque é de **conhecimento** ou é **familiar** ao agressor. As pessoas podem ser **alvos indiscriminados**. Em alguns casos o agressor pode buscar vítimas específicas.

Fases de um agressor ativo (05 fases):

1. **Fantasia** - Imagina cometer o ataque, tem como ídolo outros criminosos, discute a sua vontade com outros amigos;
2. **Planejamento** - onde, quem, quando e como. Passa a traçar os seus planos, alguns deixam registros e escolhem vítimas específicas;
3. **Preparação** - obtém armas, prepara explosivos (IED), testa equipamentos, alguns avisam amigos para não estarem no local;
4. **Approach** - inicia o seu plano, se dirige até a zona de ataque;
5. **Execução** - passa a atacar as vítimas, será ativo até o momento de ser confrontado e parar.

Resposta da Polícia:

- coleta de informações
- ação rápida se dirigindo ao local
- isolar o local e, caso necessário, neutralizar o agressor

Resposta da vítima:

- manter a calma;
- proteger-se;
- tranque-se e apague as luzes;

- manter-se fora da visão do agressor;
- preparar para fugir sempre do lado oposto ao do agressor;
- bloqueie com segurança o perímetro;
- auxilie serviços de emergência com informações;
- anuncie sua localização.

