



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL
INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS – DEC/ISCP
CENTRO DE ALTOS ESTUDOS E APERFEIÇOAMENTO - CAEAp



A ANÁLISE DAS COMUNICAÇÕES COMO FERRAMENTA DE COMANDO E CONTROLE NO GERENCIAMENTO DE CRISES DA PMDF

Rafael Delatorres Gaspar de Carvalho¹
Eduardo Ferreira Coelho²
Fábio Pereira Margarido³

RESUMO

Neste artigo foi analisada a importância das comunicações no Gerenciamento de Crises na Polícia Militar do Distrito Federal – PMDF. Tal abordagem foi devida ao fato de a PMDF prestar serviço público de relevância para a sociedade do Distrito Federal, que se configura na atividade de polícia ostensiva e na preservação da ordem pública. A finalidade deste estudo foi analisar, segundo a legislação, os aspectos preponderantes das comunicações como ferramenta de Comando e Controle na resolução de Crises no âmbito da PMDF. Este propósito foi alcançado mediante revisão bibliográfica, pois foram utilizados livros e artigos científicos para construir essa análise. Também foi feita pesquisa documental com objetivo de coletar dados de relatórios de serviço, estudo de caso de ocorrências de gerenciamento de crises e legislação. A pesquisa evidenciou a necessidade de criar protocolos nas comunicações para o gerenciamento de crises na PMDF, com o objetivo de alcançar um maior comando e controle das ações durante uma crise.

Palavras-chave: Comunicações. Comando e Controle. Gerenciamento de Crises. PMDF.

¹ Capitão da Polícia Militar do Distrito Federal, graduado pela Academia de Polícia Militar de Brasília, PMDF, Bacharel em Direito pela UNIEURO e MBA em Gestão de Pessoas pela Fundação Getúlio Vargas. Aluno da pós-graduação em Ciências Policiais pelo Centro de Altos Estudos e Aperfeiçoamento – PMDF. Email: rcaveira05@gmail.com;

² Capitão da Polícia Militar do Distrito Federal, Bacharel em Administração pela Universidade de Brasília (2007) e em Ciências Policiais pela Academia de Polícia Militar de Brasília (2002). Pós-Graduado Gestão em Segurança Pública pelo Instituto Superior de Ciências Policiais (2016), em Análise Criminal pela Universidade Católica de Brasília (2013) e em Ciências Jurídicas pela Universidade Cruzeiro do Sul (2011), e Mestre em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Brasília. Email: coelho.ssp@gmail.com;

³ Major da Polícia Militar do Distrito Federal, Bacharel em Direito pela A.E.U.D.F., pós-graduado em Direito Ambiental pela UniCEUB, em Direito Público pela Universidade Católica de Brasília e em Direito Militar pela Universidade Castelo Branco, mestre em Política e Gestão Ambiental pela Universidade de Brasília, especializado em Operações Especiais pela PMDF, especializado em Terrorismo pelo Serviço de Segurança. Email: fpmarg@hotmail.com;

INTRODUÇÃO

Este estudo aborda a importância das comunicações no Gerenciamento de Crises na Polícia Militar do Distrito Federal - PMDF, foi repassado pelo Estado Maior da PMDF e encontra amparo no Instituto Superior de Ciências Policiais – ISCP/PMDF, dentro da linha de pesquisa acadêmica: Estudos em Organizações Policiais, conforme (Portaria PMDF nº 981/2015).

O Gerenciamento de Crises, de forma geral, é pesquisado no mundo inteiro. Quando acontece um evento crucial que necessita de resposta especial das polícias, isso chama muito a atenção da mídia, resulta em comoção social e ocasiona perdas e danos, às vezes irreversíveis. Há uma série de estudos apontando que as instituições policiais estão buscando as melhores teorias, técnicas, táticas e equipamentos para resolver esse tipo de ocorrência.

Na PMDF, essa busca por excelência no desenvolvimento do gerenciamento de crise não é diferente. Temos um passado recente, no Distrito Federal, diversas ocorrências onde existiram a necessidade de se empregar técnicas, táticas e equipamentos específicos para o Gerenciamento de Crises, a exemplo da Copa do Mundo de futebol e Olimpíadas que, por suas exposições, poderiam ser palcos de crises onde seriam necessários apoio especializado nesse contexto.

De acordo com a rotina da Corporação e a natureza dos serviços prestados à sociedade, faz-se necessário questionar: existe a necessidade de melhorar e tornar mais eficazes as comunicações como ferramenta de comando e controle para o enfrentamento das situações de crise na PMDF?

A hipótese gerada por esse problema resulta em considerar a necessidade de melhorar e tornar mais eficazes as comunicações para eventuais ocorrências de Gerenciamento de Crises.

Tal abordagem se justifica, pois a PMDF presta serviço público de relevância para a sociedade do Distrito Federal, sendo este a atividade de polícia ostensiva e a preservação da ordem pública. Segundo definição dada pelo *Federal Bureau of Investigation (FBI)*, crise em um contexto policial, pode ser entendida como sendo “evento ou situação crucial que exige uma resposta especial da polícia, a fim de assegurar uma solução aceitável” (DORIA JÚNIOR

e FAHNING, 2008, p. 06). Toda e qualquer crise ou evento crítico requer do Estado uma pronta resposta, devendo esta ser eficiente e eficaz, resultando em uma solução aceitável nas principais esferas (social, jurídica e política).

Importante salientar que o presente trabalho também se explica pelo fato de que a PMDF, como corporação policial militar, executa suas atividades em decorrência das dinâmicas sociais e frente à atuação rotineira de seus servidores policiais.

O tema abordado teve influência da área de atuação do pesquisador, que se especializou na atividade de Operações Especiais pelo Departamento de Polícia Federal – COT (2007), Polícia Nacional da Colômbia – COPES (2010), PMDF – COESP (2013) e em Los Angeles Sheriff's Department – SEB, *Basic Swat School* (2014). Há grande interesse em se aprofundar na área de conhecimento, Gerenciamento de Crises, e como um ex-integrante do BOPE da PMDF, existe um permanente cuidado com as missões que ainda estão por ser executadas por aquela Unidade da PMDF, pois a cada dia as crises vão se moldando às dinâmicas sociais e, por conseguinte, à atuação especializada e altamente técnica de seus operadores, agentes públicos.

O objetivo geral da pesquisa é analisar, segundo a legislação, os aspectos preponderantes das comunicações como ferramenta de Comando e Controle na resolução de crises no âmbito da PMDF. No intuito de alcançar este objetivo a pesquisa gerou os seguintes objetivos específicos, que foram desenvolvidos durante o presente estudo.

1. Apresentar o embasamento legal da competência da PMDF para atuar em ocorrências que necessitem do gerenciamento de crises;
2. Descrever os conceitos relacionados ao Gerenciamento de Crises;
3. Identificar conceitos em Comunicação;
4. Conceituar Comando e Controle;
5. Análisar a atuação da PMDF em ocorrências de Gerenciamento de Crises.

Os objetivos deste trabalho estão realizados por meio de revisão bibliográfica, pois foram utilizados livros e artigos científicos para construir essa análise. Somada a isso foi feita

pesquisa documental, com objetivo de coletar dados de relatórios de serviço. Por fim, foram feitos estudos de casos reais de ocorrências de Gerenciamento de Crises baseados em legislações.

1 EMBASAMENTO LEGAL DA COMPETÊNCIA DA PMDF PARA ATUAR EM OCORRÊNCIAS QUE NECESSITEM DO GERENCIAMENTO DE CRISES

É importante começar pela competência da PMDF em atender as ocorrências de Gerenciamento de Crises no Distrito Federal. Não existe legislação específica sobre o assunto o que implica em divergências sobre a competência do atendimento desse tipo de situação.

A Constituição Federal é clara em delimitar as competências das forças policiais brasileiras, e em seu artigo 144, §5º, faz referência às polícias militares, *in verbis*:

Art. 144 A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

[...]

V – polícias militares e corpos de bombeiros militares.

[...]

§5º Às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; (Grifo nosso)

A competência das polícias militares conforme a Constituição Federal de 1988 preconiza a execução do policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública. Corroborando essa ideia, a Lei Orgânica do Distrito Federal dispôs em seu artigo 120, *in verbis*:

Art. 120 **À Polícia Militar**, órgão regular e permanente, organizado e mantido pela União, cujos princípios fundamentais estão embasados na hierarquia e disciplina, **competete, além de outras atribuições definidas em lei** e ressalvadas as missões peculiares às Forças Armadas:

I – a polícia ostensiva de prevenção criminal, de rádio-patrolha aérea, terrestre, lacustre e fluvial, de trânsito urbano e rodoviário e de proteção ao meio ambiente, bem como as atividades relacionadas com a **preservação e restauração da ordem pública** e proteção à fauna e à flora. (Grifo nosso)

O legislador ainda confirmou a exclusividade das polícias militares em executar o policiamento ostensivo para assegurar o cumprimento da lei e a manutenção da ordem

pública, por meio do Decreto-Lei nº 667, de 2 de julho de 1969, em seu Artigo 3º, *in verbis*:

Art. 3º **Instituídas para a manutenção da ordem pública** e segurança interna nos Estados, nos Territórios e no Distrito Federal, **competem às Polícias Militares**, no âmbito de suas respectivas jurisdições:

a) executar com exclusividade, ressalvadas as missões peculiares das Forças Armadas, **o policiamento ostensivo**, fardado, planejado pelas autoridades policiais competentes **a fim de assegurar o cumprimento da lei, a manutenção da ordem pública** e o exercício dos poderes constituídos. (Grifo nosso).

Esse tipo de ocorrência tem particularidades bem específicas, mas observando de forma geral, é uma ação criminosa cometida por um ou mais indivíduos que expõem a vida de outros a riscos eminentes, podendo assim configurar uma ruptura da ordem pública.

O cometimento dessas ações criminosas em local certo e conhecido e que resultam em resposta especial da polícia por intermédio do gerenciamento de crises, normalmente são iniciados por outros tipos penais, tais como: roubo, furto, roubo com restrição de liberdade, dentre outros. Após a frustração no alcance de seus objetivos por algum motivo alheio à vontade do meliante dão início a este tipo ocorrência. Então existe a necessidade da intervenção do Estado, por parte Polícia Militar, para o pronto restabelecimento da ordem pública.

Alguns conceitos importantes foram pontuados pelo legislador no Decreto nº 88.777, de 30 de setembro de 1983 (R-200), Regulamento para as Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares, assim define:

[...]

Art. 2º Para efeito do Decreto-lei nº 667, de 02 de julho de 1969, modificado pelo Decreto-lei nº 1.406, de 24 de junho de 1975, e pelo Decreto-lei nº 2.010, de 12 de janeiro de 1983, e deste Regulamento, são estabelecidos os seguintes conceitos:

[...]

19) Manutenção da Ordem Pública – É o exercício dinâmico do poder de polícia, no campo da segurança pública, manifestado por atuações predominantemente ostensivas, visando a prevenir, dissuadir, coibir ou **reprimir eventos que violem a ordem pública**.

[...]

21) Ordem Pública – Conjunto de regras formais, que emanam do ordenamento jurídico da Nação, tendo por escopo regular as relações sociais de todos os níveis, do interesse público, estabelecendo um clima de convivência harmoniosa e pacífica,

fiscalizado pelo poder de polícia, e constituindo uma situação ou condição que conduza ao bem comum.

[...] (grifo nosso)

Assim como a Polícia Militar tem a missão de regular as relações sociais em todos os níveis, e em caso de violação dessa ordem, com base na Constituição Federal e demais dispositivos legais já explicitados, tem a competência também de restabelecer e manter essa ordem pública.

É possível afirmar a competência das polícias militares e nesse estudo específico, da PMDF em atuar em ocorrências de crises onde haja a necessidade de ser realizado um gerenciamento dessa mesma crise.

Será abordado no próximo tópico conceitos básicos de Gerenciamento de Crises, e suas principais ferramentas para resolução de crises.

2 CONCEITOS RELACIONADOS AO GERENCIAMENTO DE CRISES

Neste artigo se pretende analisar aspectos das comunicações como ferramenta de comando e controle no gerenciamento de crises. Muito importa a compreensão do que vem a ser Gerenciamento de Crises, com seus conceitos e dinâmicas.

Entender a crise no contexto de seu gerenciamento tem fundamental importância para o entendimento do todo que será exposto durante a pesquisa. Segundo Forni (2013, p. 04).

Existe um consenso de que **crise** é uma **ruptura significativa com a normalidade**, um fato negativo que estimula uma cobertura extensiva da mídia e **exige uma pronta ação dos agentes responsáveis** ou vítimas do fato negativo. Extrapola o controle, muitas vezes, e pode afetar o negócio, a segurança, a reputação e até a vida. (grifo nosso)

Segundo a Diretriz N° PM3-001/02/13 da Polícia Militar do Estado de São Paulo, crise em um contexto policial é “o episódio grave, desgastante, conflituoso, de elevado risco, em que a perturbação da ordem social venha a ameaçar ou a causar danos a indivíduos ou a grupos integrados na coletividade, exigindo, para tanto, atuação célere e racional dos organismos policiais”.

A crise, como nas definições, é o aparecimento de fatos, que pela natureza, gravidade, proporção e possível repercussão pública, exigem o emprego conjugado de meios policiais

(ações especiais), de outros entes estatais e até particulares. E esse conjugado de ações deve ser de alguma forma gerenciado, para que as atuações de todos os atos envolvidos possam ser coordenadas, ações equilibradas e que os atores envolvidos possam ter sua integridade física preservadas durante todo o processo.

Essa coordenação do evento crítico é denominada Gerenciamento de Crises. Esse processo, segundo Dória Júnior e Fahning, (2008, p. 8) é “um processo eficaz de identificar, obter e aplicar os recursos necessários à antecipação, prevenção e resolução de uma crise, com a finalidade de preservar a vida dos envolvidos, aplicar a lei, e reestabelecer a ordem pública”. Complementando a definição dos autores citados, este outro autor diz que gerenciamento de crises é “um processo de intervenção policial extraordinário e em situações de risco de vida extremo dos envolvidos, sendo indicada uma ação especializada por parte dos órgãos policiais” (FREITAS 2012, p. 13).

Cada ocorrência que necessite estabelecer o processo de Gerenciamento de Crises pode se diferenciar do outro, ou seja, cada situação crucial, na sua medida, será resolvida de forma diferente, pois são únicas e específicas. No entanto, o gerente da crise terá, segundo Marco Antônio da Silva, três critérios para agir e tomar decisões, de forma a criar protocolos de ação que possam dar um direcionamento mais específico às decisões. Esses critérios são a necessidade, a validade do risco e a aceitabilidade moral, ética e legal. Conforme Silva (2016, p. 51):

Para direcionar e facilitar o processo decisório no curso de uma crise, os doutrinadores de gerenciamento de crises criaram os chamados *critérios de ação*, que servem como referenciais e são norteadores para a tomada das decisões em qualquer evento dessa natureza.

Ao critério da necessidade cabe traduzir pela imprescindibilidade ou não da tomada de qualquer ação na crise. A validade do risco estabelece que uma ação poderá ser tomada se seu potencial risco for apropriado para preservar um bem maior. E a aceitabilidade diz se as ações estão dentro de parâmetros legais, se estão de acordo com a moralidade/bons costumes e se estão baseadas no respeito às regras/valores sociais.

O Gerenciamento de Crises subdivide a ação especializada da polícia, caso necessite atuar nas situações cruciais, em quatro alternativas táticas, quais sejam, a negociação, técnicas não letais, tiro de comprometimento e invasão tática. Essas alternativas são mecanismos

técnicos e ferramentas indispensáveis à solução do evento crítico que o gerente da crise tem à disposição. Conforme a Portaria PMDF 506, de 22 de maio de 2006 (p. 60 e 61), que trata da “Operação Gerente”, o gerente da crise deverá ser o Comandante de responsabilidade de área e, até a sua chegada, o Oficial de Dia, conforme:

b.5.2- O oficial-de-dia deverá comunicar de imediato ao Comandante da Unidade a ocorrência do fato, para que este se desloque imediatamente ao local da crise para assumir o gerenciamento do fato crítico, contudo o oficial-de-dia assumirá, interinamente, o comando da ocorrência policial até a chegada do Comandante da UPM;

b.5.3- O Comandante da UPM deverá funcionar como GERENTE DA CRISE assumindo, assim, o Comando da Operação até o epílogo do evento crítico;

No que diz respeito à negociação, segundo Silva (2016, p. 198), “é um conjunto de técnicas que utiliza a barganha, a persuasão, a influência e o poder de convencimento como ferramentas para a resolução da crise”. Essa opção é a primeira a ser considerada durante a resolução da crise, pois ela estabelece menor risco a todos os envolvidos. Uma segunda opção é o uso de técnicas não letais, que ao serem empregadas neutralizam temporariamente o causador do evento crítico, mas o mantém vivo para poder responder por seus atos. Nessa alternativa são utilizadas imobilizações táticas, agentes químicos (gás lacrimogênio, gás pimenta, granadas de efeito moral), munições menos letais, como “balas” de borracha, dispositivos de eletrochoque, dentre outros.

A terceira alternativa é o tiro de comprometimento, esta opção tática é realizada pelo atirador policial de precisão e segundo Lucca (2002, p. 85), “a aplicação dessa alternativa tática necessita de uma avaliação minuciosa de todo o contexto, sobretudo, do polígono formado pelo treinamento, armamento, munição e equipamento”. O tiro de comprometimento sempre é realizado sob a excludente de ilicitude da legítima defesa (própria ou de terceiros) e cabe ao atirador, após “sinal verde” por parte do gerente, escolher o melhor momento para realizar o disparo em alvo específico. O atirador de precisão também atua de forma importante como elemento de informação para o comando da operação e demais policiais envolvidos.

A invasão tática é quarta e última alternativa tática, esta opção gera um aumento significativo do risco para todos os envolvidos na ação, sobretudo para os reféns no local confinado que será invadido e para os policiais que irão realizar a invasão. Silva (2016, p. 204) salienta que “precisamente pelo risco potencializado, uma invasão tática tem de ser

realizada exclusivamente por um grupo de intervenção devidamente treinado, equipado, armado e integrado ao contexto do gerenciamento de crises”. Impende ressaltar, também, que o risco da ação sempre irá existir, mas quando a invasão tática é autorizada, e realizada por grupo bem treinado, pode se vislumbrar uma probabilidade grande de sucesso. Normalmente a invasão tática é realizada de forma combinada com mais alternativas táticas.

O processo de Gerenciamento de Crises tem várias engrenagens e, para o seu perfeito funcionamento, todas as peças devem estar atuando juntas e da melhor forma possível. É importante que o estudo da doutrina de Gerenciamento de Crises esteja em contínua atualização e as equipes especializadas em contínuo treinamento. Um fator importantíssimo de todo esse processo é que o gerente da crise tenha em todo o tempo o comando e controle da situação, para que ações isoladas ou falta de comunicação não sejam empecilhos para a resolução da crise.

Será abordado no próximo tópico o que vem a ser a comunicação, e dentro dela, seus elementos básicos e suas ferramentas.

3 CONCEITOS DE COMUNICAÇÃO

Um dos fenômenos mais naturais e habituais do homem é a comunicação. Esse tema é estudado em diversas áreas do conhecimento, sob diversos pontos de vista. E a cada dia nos vemos mais ligados à comunicação em decorrência das facilidades que a tecnologia nos oferece. Segundo Bordenave apud Almeida, Souza e Melo (2010, p. 20)

É por meio da comunicação que as pessoas compartilham experiências, ideias e sentimentos. Relacionando-se como seres interdependentes, os indivíduos influenciam-se mutuamente e, juntos, modificam a realidade na qual estão inseridos. Sem a comunicação, cada ser humano seria um mundo fechado em si mesmo.

Com a evolução no convívio social, são percebidos reflexos diretos do uso da comunicação para a transposição de fronteiras. Estes acontecimentos resultam na aproximação de povos e de pessoas mais distantes, superando barreiras entre as mais diversas culturas, línguas e histórias.

Dessa forma os instrumentos e processos de comunicação estão presentes em todas as partes da existência humana, nos mais simples contatos entre as pessoas e nas transmissões de informações para grandes massas populacionais.

De forma geral, o processo de comunicação é a transmissão de uma informação entre um emissor e um receptor que interpreta uma determinada mensagem. Os elementos da comunicação verificados nesse processo são: o emissor, receptor, código, canal de comunicação e ruído (que afeta o canal, desnorteia a captação da mensagem). Segundo Cardoso (2006, p. 1129):

A teoria matemática da informação desenvolvida por Shannon e Weaver (1949), constitui até os dias atuais uma abordagem relevante. É uma teoria sobre a transmissão das mensagens. O modelo comunicativo proposto por eles é o seguinte: existe uma fonte de informação, a partir da qual é emitido um sinal, por meio de um aparelho transmissor; esse sinal viaja por um canal, ao longo do qual pode ser perturbado por um ruído; quando sai do canal, o sinal é captado por um receptor que o converte em mensagem que, como tal, é compreendida pelo receptor.

Essa teoria matemática da informação explica de forma objetiva, clara e mecânica o processo como um todo. Ela demonstra a importância de cada fase desse processo, pois qualquer alteração em uma dessas fases, os chamados ruídos, pode alterar a mensagem o fazer que ela não chegue da forma que intencionalmente foi criada.

É por meio desses instrumentos e processos que os atores, enquanto empresas privadas ou instituições públicas, tomam suas decisões, estabelecem contatos e evoluem suas estratégias. Em um ambiente policial militar, como na PMDF, a comunicação vertical⁴ tem importância especial sobre a comunicação horizontal,⁵ pois ordens são dadas e ações são desenvolvidas a partir dessas ordens. E esse ponto é crucial para o desenvolvimento desse estudo, em razão de que o processo de comunicação tem que fluir sem ruídos, pois qualquer interferência ou interpretação errônea, especialmente no Gerenciamento de Crises, pode custar a vidas humanas e de patrimônios.

Assim, seguiremos para a descrição do que vem a ser o Comando e o Controle, uma ferramenta importante nas comunicações e no desenvolvimento do Gerenciamento de Crises.

4 COMANDO E CONTROLE

Comando e Controle (C2) é um assunto que deveria interessar ao público em geral,

⁴ Comunicação vertical pode ser descendente (realizada a partir dos níveis hierárquicos, ou seja, dos superiores às posições inferiores) e ascendente (realizada a partir dos níveis hierárquicos inferiores para os superiores), adaptado de DA CUNHA; SILVA LEITE BASTO; GUGELMIN, 2013; p. 5-6.

⁵ Comunicação horizontal ocorre entre departamentos, num mesmo nível hierárquico, fazendo com que os colaboradores trabalhem como uma equipe multidisciplinar, onde todos têm responsabilidades iguais. (adaptado de DA CUNHA; SILVA LEITE BASTO; GUGELMIN, 2013; p. 5-6)

pois os processos nele descritos são usados diariamente nas ações dos indivíduos, como levantamento de informações, tomada de decisão e efetivação de ações. No entanto, os militares foram as que mais desenvolveram essa temática, com a evolução dos conceitos, filosofias e tecnologias, o que foi observado nas grandes guerras e conflitos.

Os conflitos e guerras fizeram ao longo dos tempos que os comandantes interagissem com diversos conceitos e que, de alguma forma, isso ajudasse a evoluir suas estratégias para lograrem êxito ao final. Conforme o manual MD01-M-03 (2104, p. 15) do Ministério da Defesa, “a evolução da arte da guerra forçou o homem a interagir com métodos, processos, tecnologias e inovações, em situações e cenários no campo de batalha, em prol da consecução de objetivos táticos, operacionais e estratégicos”.

Os comandantes, em toda a cadeia hierárquica, devem ser capazes de tomarem decisões acertadas, pois isso é fundamental para reforçar a coesão dos homens sob seu encargo. A Doutrina para o sistema militar de Comando e Controle MD01-M-03 (2014, p. 15), diz que “O processo de tomada de decisão envolve a obtenção de dados, a conjugação de fatores intervenientes, a obtenção e a manutenção da consciência situacional, até a decisão propriamente dita”. É sob essa afirmação que os comandantes são formados, pois eles precisam de forma célere, criar uma convicção e decidir sobre o tema.

Dessa forma, a atividade de Comando e Controle é indispensável para o sucesso das operações policiais militares, pois por ser especializada, a sua efetivação se fundamenta em um conceito metódico, com procedimentos, características e métodos próprios e essa ferramenta auxilia de forma eficiente e eficaz o comandamento no gerenciamento de crises.

É importante conceituar essa ferramenta chamada Comando e Controle (C2) e observar que uma das maiores potências mundial, o EUA, emprega em seu dicionário militar a mesma sigla para comando e controle, o C2 e tem como conceito “O exercício da autoridade e direção por um comandante devidamente designado sobre forças a ele atribuídas ou anexadas, para o cumprimento de uma missão. Também chamado C2”. *DOD Dictionary Military and Associate Terms USA*, 2017, p. 44. (Tradução nossa)

O Ministério da Defesa, por intermédio do Manual MD01-M-03 (2104, p. 15) nos apresenta:

2.2.1 Comando e Controle

É ciência e arte que trata do funcionamento de uma cadeia de comando e envolve três componentes imprescindíveis e interdependentes:

- a) a autoridade, legitimamente investida, da qual emanam as decisões que materializam o exercício do comando e para a qual fluem as informações necessárias ao exercício do controle;
- b) o processo decisório, baseado no arcabouço doutrinário, que permite a formulação de ordens e estabelece o fluxo de informações necessário ao seu cumprimento; e
- c) a estrutura, que inclui pessoal, instalações, equipamentos e tecnologias necessários ao exercício da atividade de comando e controle.

São conceitos militares que relatam o exercício da autoridade por um comandante legalmente investido e designado para gerir recursos materiais e humanos, que tem a finalidade de cumprir a sua missão e de gerenciar uma crise por meio do seu poder de decisão ou poder de mando, no caso em estudo, seria a de gerenciar uma crise.

4.1 COMANDO

Alguns conceitos mais relevantes sobre Comando, pode-se destacar o do Departamento de Defesa dos EUA (*DOD Dictionary Military and Associate Terms USA*, 2017, p. 44):

A autoridade que um comandante das Forças Armadas exerce legalmente sobre subordinados em virtude de classificação ou atribuição. A ordem dada por um comandante; isto é, a vontade do comandante expressa com a finalidade de provocar uma ação específica. (Tradução nossa)

Uma das palavras mais importantes dentro do militarismo americano, pois faz a junção do poder legal investido e a ordem, ou seja, o que o Estado pretende fazer ou realizar de forma expressa. Para as Forças Armadas Brasileiras no manual C 20-1(2003), Comando tem a seguinte definição:

Comando

Autoridade, decorrente de leis e regulamentos, atribuída a um militar para dirigir e controlar forças, sob todos os aspectos, em razão de seu posto e função.

Ato ou efeito de comandar.

O comandante e os órgãos que o assessoram ou qualquer organização de chefia destinados a conduzir ações militares.

Unidade ou unidades, organização ou área, sob o comando de um militar.

A abordagem relativa a Comando sempre está relacionada à autoridade investida legalmente, e tem como elementos que integram essa autoridade investida, a liderança e a tomada de decisão. E essa arte de comandar, pode ser traduzida da seguinte forma “a arte do comando encontra-se no exercício consciente e habilidoso de sua autoridade para cumprir suas responsabilidades por meio da liderança e tomada de decisão”. (USA *apud* JÚNIOR,

2014, p. 37)

4.2 CONTROLE

Ferramenta importante e que fornece os meios e contexto para o comando, formando assim um processo muito interessante de gestão de crises. Segundo o manual C 20-1 (2009) do Exército Brasileiro, Controle é:

Caracteriza-se pelo acompanhamento efetivo das ações em curso, confrontando-se os resultados da execução com o que fora previsto no planejamento. Efetiva-se por meio de informações que permitam acompanhar o andamento de ordens emitidas e de ações em execução, auxiliando a reavaliar decisões e atualizando as informações disponíveis ao comandante sobre o ambiente operacional. Viabiliza o exame/estudo de situação continuado, com vistas a contornar óbices, desencadeando ações que corrigem os rumos da operação de modo a garantir a consecução dos objetivos finais a despeito da atuação do inimigo.

O controle, de forma científica oferece estrutura e suporte adequados para o comandante desenvolver a arte de comandar, ou seja, o exercício de suas funções. Pode ter apoio de um staff e/ou com a tecnologia atual, pode ter dados e equipamentos onde ele mesmo pode fazê-lo, conforme (USA *apud* JÚNIOR, 2014, p. 40) nos diz:

Controle, em contraste com o comando, é mais ciência do que arte. Como tal, baseia-se na objetividade, nos fatos, em métodos empíricos e análise. Controle enfatiza a antecipação, na forma de previsão, para desempenhar as suas funções. Comandantes de alto escalão têm *staff* para ajudá-los a desenvolver as funções de controle. [...]. A ciência do controle inclui:

- Gestão da informação.
- Comunicações.
- Formas de controle.

4.3 RELAÇÃO ENTRE “COMANDO” E “CONTROLE”

Feita a conceituação de forma precípua de C2, é importante observar a relação existente entre Comando e Controle, pois é clara e evidente a subordinação do controle em relação ao comando, mas, é por intermédio do controle, que os objetivos e estratégias do comando serão implementadas.

Reforçando essa ideia, Sant’Ana (2012, p. 26) diz que "o Comando e o Controle, apesar de separados são extremamente interligados, o primeiro com o objetivo de tomar a decisão e o segundo com a finalidade de dar eficácia ao primeiro". Daí podemos observar que há diferenças existentes entre os dois conceitos, pois comando é a vontade, criatividade e investidura legal, enquanto controle tem em sua essência o processo e estrutura.

Por isso esse sistema C2 é bastante consistente, pois o Controle por intermédio das estruturas (limite do espaço do problema, estabelece um contexto) e processos (aumento de eficiência, diminuição do tempo de reação e reduz incertezas) são definidos pelo Comando, e dessa forma, eles se integram de maneira relevante e isso é de vital importância para todo o desfecho de situações de crises.

5 ATUAÇÃO DA PMDF EM OCORRÊNCIAS DE GERENCIAMENTO DE CRISES

Analisar a atuação da PMDF em ocorrências de gerenciamento de crises não é algo fácil de se fazer, pois a bicentenária corporação policial militar já atuou em diversos casos dessa natureza. A complicação está no sentido de não ter documentação produzida após essas ocorrências, como boletins de ocorrências, relatórios, estudos de caso.

Dessa forma, será feito um estudo de caso de duas das principais ocorrências de Gerenciamento de Crises dessa instituição estudados, pois pelo resultado obtido e repercussão em mídia nacional, foi possível observar os erros e acertos das comunicações durante as ocorrências. Os estudos serão realizados através dos relatórios produzidos pelo Batalhão de operações Especiais da PMDF que atuou nas alternativas táticas e como assessoramento ao gerente da crise. Assim vejamos.

5.1 ESTUDO DE CASO 1: RELATÓRIO DA OPERAÇÃO SANTA MARTA

Esse relatório, chamado de “Relatório da operação Santa Marta” foi confeccionado pelo, a época, 1º Ten QOPM L.F.T.J., Oficial Subalterno da Companhia de Operações Especiais. O evento crítico no dia 20 de agosto de 2008, conforme o relatório, foi de indivíduo foragido da justiça, armado, sob o efeito de drogas dentro de uma farmácia na cidade de Ceilândia, tomou reféns, conforme: “**Situação:** Indivíduo armado com arma de fogo no interior de uma farmácia ameaçando reféns na cidade Satélite de Ceilândia. (Informação preliminar passada pelo comandante do BOPE)”.

Quanto às comunicações, de acordo ainda com o relatório, as primeiras ordens foram repassadas pelo comandante do Batalhão e foram de pronto cumpridas, dessa forma:

Ação imediata: Contato com o Oficial-de-Dia ao BOPE, Ten M.H., informando à **ordem** que fora passada pelo comandante da unidade. A sirene de acionamento do Batalhão foi startada. Foi feito contato com o Ten N. para deslocar ao local da crise para atuar na função de negociador, conforme **determinação** do comandante da

unidade, até a chegada da equipe de negociadores da PMDF. Efetivo de serviço de dia da Companhia de Operações Especiais foi acionado para deslocar ao local da crise. Foi acionado o efetivo de serviço do Esquadrão de Bombas para deslocar ao local da crise. Foi acionado um dos atiradores policial de precisão da COE, que se encontrava de folga, para deslocar direto ao local da crise. (grifo nosso)

Possível verificar no relatório também, as pessoas envolvidas no comandamento da operação, relatado dessa forma:

Policiais militares participantes do teatro de operações:

Gerente da crise: TC E.

Negociadores: policial do 8° BPM (negociador primário) e equipe de negociadores da PMDF a comando do Major S.

Comandante do grupo tático: TC M., (assessorado pelo Ten N. e outros oficiais).

Comandante do grupo de intervenção: 1° Ten L.F.

Comandante do grupo de atiradores de precisão: Ten N.

Chefe da comunicação social (oficial de imprensa): TC C.

O “teatro de operações” estava montado e cada função tinha seu comandante. O comandante do grupo de intervenção deu a seguinte ordem para seu grupo, conforme relatório, “Ordem dada pelo Ten L.F. ao time tático para equipar individualmente e ficar pronto enquanto levantava maiores informações sobre a crise (missão, execução, planta do ponto crítico, etc.) quanto à ação a ser realizada pelo grupo tático”.

A ocorrência continuou durante horas, e em um determinado momento, houve um disparo de arma de fogo por parte do causador do evento crítico, e o comandante do grupo de intervenção recebeu a seguinte ordem, segundo o relatório:

O time tático já estava a mais ou menos 03 (três) horas na posição de assalto tático quando um novo disparo foi realizado no ponto crítico – nesse momento o **chefe da equipe de negociadores** – tocando o primeiro operador, **mandou o grupo de intervenção entrar no ponto crítico**. Porém, a **sua ordem não foi cumprida** por razões óbvias (doutrina de gerenciamento de crises). Ato contínuo o negociador voltou atrás na decisão. (Grifo nosso)

Nessa ordem do chefe da equipe de negociadores, foi possível verificar a falta de comando por parte do gerente da crise e de controle da situação, pois o chefe da equipe de negociação não tem competência legal para dar tal ordem, apesar de ser mais antigo que o comandante do grupo de intervenção. Entretanto, na situação descrita acima, tanto os negociadores, como o grupo de intervenção estavam dentro das alternativas táticas, e subordinados ao gerente da crise.

A ocorrência prosseguiu após esse fato, e em determinada hora, um dos reféns saiu do ponto crítico e se dirigiu a um veículo com a intenção de trazê-lo para próximo do ponto

crítico e o causador do evento, juntamente com os reféns pudessem sair daquele local.

Conforme relatório:

Em dado momento um dos reféns saiu da drogaria dirigindo-se a um veículo (GM Celta de cor prata) que se encontrava em frente ao estabelecimento com as portas abertas e com a chave na ignição. Entrou no veículo, manobrou e de ré veio em direção a porta da drogaria. Nesse instante o observador Nr 02, Ten N., informou várias vezes sobre o risco daquele veículo se retirar do local com o perpetrador e os reféns, porque, a crise passaria a ser móvel, o que contraria a doutrina de gerenciamento de crise onde se deve antes de qualquer ação conter e isolar o ponto crítico para não colocar em risco a vida dos reféns, dos populares, dos policiais envolvidos na operação e do próprio perpetrador.

Com essa situação de possível movimentação da ocorrência, o gerente da crise deu uma ordem para o grupo de intervenção, ordem acertada, de acordo com a doutrina, mas, o gerente não estava no gabinete de gerenciamento de crises, local apropriado para tomada de decisões. Ele estava no ponto crítico, conforme relatório, “**No limite da porta da drogaria** o gerente da crise, TC E., **ordenou** pessoalmente ao comandante do grupo de intervenção que fosse feita a extração do refém do veículo” (grifo nosso). Essa posição do gerente da crise, reflete a falta de controle da situação, pois de alguma forma ele não estava recebendo as informações necessárias (falta de equipamentos ou qualidade de equipamentos).

O grupo de intervenção agiu corretamente conforme a determinação do gerente da crise, e quando o refém estava sendo resgatado, o perpetrador efetuou mais um disparo, só que dessa vez em direção ao grupo tático. Nesse instante o atirador policial de precisão, que já tinha o “sinal verde” ou autorização para realizar disparo caso houvesse atentado a segurança da equipe, tomou para si o Comando e Controle e neutralizou o perpetrador com um tiro de comprometimento.

Terminada a ocorrência, o relatório da operação destacou a seguinte solução:

Solução da crise: Reféns libertados totalmente ilesos; Perpetrador neutralizado pelo atirador policial de precisão (*sniper*) com um disparo certo na cabeça – incapacitação instantânea; Uma arma de fogo apreendida: 01 (um) revólver Cal. 38, com capacidade para cinco cartuchos, contendo no seu tambor 02 (duas) munições intactas e 03 (três) cápsulas deflagradas. (resolvida por volta das 13h)

Foi instaurado Inquérito policial militar para apurar todas as ações durante a ocorrência e o atirador policial de precisão foi absolvido pela excludente de ilicitude de legítima defesa de terceiros.

Os relatos do relatório da operação santa marta, corroboram que houve situações da falta de comando e controle, consoante ele diz:

Dificuldades encontradas para o cumprimento da missão da Companhia de Operações Especiais:

- No início **faltava equipamento rádio de boa qualidade**. Os rádios existentes na COE **sofriam muita interferência e com isso atrapalhava a comunicação que chegava com bastante ruído**. O problema foi solucionado com a chegada do C. Móvel.

- O Ten N. foi o único que percebeu que o grupo de intervenção estava sem o rádio do C. Móvel, portanto **sem comunicação direta com o comandante do grupo tático e com o gerente da crise**. A comunicação com o grupo de intervenção estava sendo feita ainda com o rádio ponto a ponto da COE, quando houve a substituição desses pelos rádios do C. Móvel não foi passado de imediato para o grupo de intervenção que ficou operando somente com o sniper 01. O Ten N. foi quem determinou que fosse levado o rádio para o grupo de intervenção. Após isso a comunicação fluiu sem problemas com os demais integrantes do teatro de operações. Não foi informado ao comandante do grupo de intervenção que havia sido realizada a substituição dos rádios.

- As **maletas de gerenciamento de crises e negociação apresentaram problemas de funcionamento**.

[...]

- O **chefe da equipe de negociação** no momento do segundo disparo realizado pelo perpetrador **ordenou**, tocando o primeiro operador-escudeiro, **que o grupo de intervenção fizesse o adentramento tático**, porém essa ordem não foi cumprida. Depois voltou atrás de sua decisão.

Com o calor da operação essa ordem poderia ter gerado conseqüências trágicas no que tange a todo o processo de gerenciamento de crises caso o primeiro operador tivesse deslocado para o interior da drogaria, conforme a determinação do negociador.

Não é de competência do negociador tomar tal decisão, mesmo que tenha voltado atrás na sua ordem.

- **Presença constante de policiais militares completamente sem funções**, ou seja, curiosos, bem próximos ao grupo de intervenção tática e dos negociadores. (grifo nosso).

5.2 ESTUDO DE CASO 2: RELATÓRIO DA ATUAÇÃO DAS EQUIPES DE NEGOCIAÇÃO DE CRISES NA DESOCUPAÇÃO DO HOTEL TORRE PALACE

Situação também de repercussão nacional, que se alastrou por meses, pois indivíduos “sem teto” invadiram o Hotel Palace, localizado no setor hoteleiro norte – DF, que estava abandonado por alguns anos. O hotel localizado na área central da Capital Federal, foi divulgado amplamente pela mídia televisiva, pois os invasores usavam drogas, portavam armas e ainda, havia crianças morando no local.

Houveram várias tentativas de retirar as pessoas, mas nunca foi realizada. No dia 01 de junho de 2016, a equipe de negociadores do Bope/PMDF foi acionada as 8h30, por ocasião de acionamento da operação gerente. Conforme relatório a situação foi a seguinte:

Feito contato com o Gerente da Crise, TC L., Comandante do Batalhão de área, o qual informou que a situação se tratava de uma ordem de desocupação do prédio, proferida pelo Desembargador Sebastião Coelho da 5ª Turma Cível do TJDF, planejada pela Secretaria de Segurança Pública, em que por volta das 06h havia iniciado uma tentativa, por meio de uma suposta equipe da Vigilância Sanitária simulando se tratar de uma operação para erradicação do mosquito da dengue e outras pragas, a qual solicitou aos ocupantes do prédio que descessem todos, pois iriam pulverizar o local com material tóxico, o que foi recusado.

A ocorrência foi se desenvolvendo durante o dia, e por volta das 15h, houve a entrada de dois indivíduos no hotel palace, os mesmos passaram pelo bloqueio policial sem dificuldades, e adentraram ao local da crise, sendo possível observar a falta de controle do local e comunicações entre os perímetros de segurança, conforme o relatório:

Dois indivíduos do sexo masculino passaram pelo cordão de isolamento e se aproveitando da distração dos policiais do bloqueio, que se encontravam embaixo do prédio para evitar que invasores retornassem, furam tal bloqueio e ingressaram no prédio, restando evidenciado a fragilidade do bloqueio policial, especialmente montado para coibir tal investida.

O gerenciamento dessa crise durou mais 5 dias, sendo realizada a desocupação do hotel Torre Palace no dia 05 de junho de 2016, as 6h, pela PMDF. Certamente nesses dias, houveram acertos e erros de aplicação da doutrina de Gerenciamento de Crises e do processo de C2, inclusive no relatório dos negociadores do BOPE, foi relatado:

Restou evidenciado de forma cristalina que as intercorrências indesejadas acontecidas no local se deram em razão da atuação efetiva e autônoma de várias autoridades de escalão superior da Corporação, entre outras, de forma que restava dúvidas quanto a quem realmente comandava aquela operação ou quem havia autorizado por exemplo a entrada dos caminhões no local isolado, a atuação da Defesa Civil embaixo do prédio, a retirada do efetivo policial da porta de entrada do prédio que impedia a entrada dos invasores, entre outros, ficando o Gerente “vendido”, impotente e constrangido na adoção das medidas correspondentes. Ou seja, a unicidade de comando, que seria do Gerente da Crise, conforme estabelecido em doutrina, deixou de ser observada no local, de forma que em dado momento ninguém sabia quem realmente comandava aquele evento.

Os erros poderiam ter levado as ocorrências a um desfecho trágico, e dessa forma a PMDF poderia ter sua credibilidade abalada e entrar em descrédito com a população Brasiliense principalmente.

6 METODOLOGIA

Neste artigo, inicialmente, buscou-se analisar de forma aplicada as ferramentas de comando e controle dentro das comunicações no gerenciamento de crises. A metodologia

empregada neste estudo teve abordagem qualitativa, que consiste em estudos interpretativos de materiais escritos, como livros, documentos oficiais, estudos de casos etc, de forma que sejam criados argumentos suficientes para sustentar as respostas obtidas para o problema de pesquisa levantado como problemática. Como definem Dezin & Lincoln (2006, p. 32-3), “pesquisas qualitativas são, por princípio, interpretativas, isto é, guiadas por um conjunto de crenças e de sentimentos em relação ao mundo e ao modo como este deveria ser compreendido e estudado”.

O resultado foi alcançado principalmente com base em procedimentos técnicos de pesquisa bibliográfica e por análise documental, na qual buscou-se analisar relatórios de ocorrências produzidos pelo Batalhão de Operações Especiais, com o escopo de pontuar possíveis acertos e erros durante o caso concreto. Nesse sentido, em certa proporção, pode-se dizer que o presente trabalho também possui características de pesquisa quantitativa, como se compreende das palavras de Dezin & Lincoln:

“A palavra qualitativa implica uma ênfase sobre as qualidades das entidades e sobre os processos e os significados que não são examinados ou medidos experimentalmente (se é que são medidos de alguma forma), em termos de quantidade, volume, intensidade ou frequência. Os pesquisadores qualitativos ressaltam a natureza socialmente construída da realidade, a íntima relação entre o pesquisador e o que é estudado, e as limitações situacionais que influenciam a investigação. Esses pesquisadores enfatizam a natureza repleta de valores da investigação. Buscam soluções para as questões que realçam o modo como a experiência social é criada e adquire significado. Já os estudos quantitativos enfatizam o ato de medir e analisar as relações causais entre variáveis, e não processo” (DENZIN; LINCOLN, 2006 p. 23).

Resumidamente, o *corpus* principal de análise deste artigo foi constituído da Constituição Federal, leis Distritais, manuais do Exército Brasileiro, livros de comunicação, de Gerenciamento de crises e trabalhos científicos.

Inicialmente, foi abordado de forma expressa a competência da Polícia Militar do Distrito Federal, com amparo nos institutos legais que foram devidamente citados nesse trabalho, para atuar nas ocorrências de gerenciamento de crises no âmbito do DF.

Em seguida, foi percorrida a conceituação de crise no âmbito policial, e seus desdobramentos quando este fato crucial ocorre, como os procedimentos em um Gerenciamento de Crises e suas alternativas táticas para a resolução.

Depois foram trabalhados conceitos de Comunicação, sendo ressaltada a importância

significativa que esse fenômeno tem em todas as áreas da sociedade. Em relação especificamente ao artigo, foi caracterizada a necessidade de que as comunicações, durante um evento crítico, possam seguir todos os caminhos técnicos previstos, evitando ruídos ou falhas que podem causar danos irreparáveis à vida das pessoas.

O quarto capítulo trouxe a relação muito estreita entre gerenciar uma crise e as ferramentas das comunicações chamada de Comando e Controle. O C2 tem relevante importância para todo o processo de comunicações entre os “atores” desse evento crítico.

O último capítulo trouxe a exposição, conforme documentação, de acertos e inúmeros erros durante todo o gerenciamento das ocorrências de grande repercussão da PMDF, “Operação Santa Marta” e “Desocupação do Hotel Torre Palace”, focando na abordagem das comunicações, pois existiriam dificuldades da aplicação da doutrina, comando, controle e de aparelhos de comunicações.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi realizada com o intuito de analisar a necessidade de melhorar e tornar mais eficazes as comunicações como ferramenta de comando e controle para o enfrentamento das situações de crise na PMDF. Assim sendo, todos os materiais foram analisados de forma indutiva, a fim de que os conteúdos se somassem em uma sustentação clara e concisa como resposta à pergunta principal.

Foi demonstrado que, de fato, temos lacunas a corrigir nas comunicações entre os diversos “atores” em um evento crítico, onde existe a necessidade de montar um “teatro de operações”, que chamamos de Gerenciamento de Crises.

Em decorrência disso, observando preceitos metodológicos, observa-se que a hipótese foi confirmada, visto que considerava que existe a necessidade de melhorar e tornar mais eficazes as comunicações para eventuais ocorrências de Gerenciamento de Crises, podendo ter a necessidade da confecção de protocolo para melhor direcionar o desempenho dessas ações.

A curto prazo e dentro da proposta desse artigo, poderiam ser tomadas ações dentro da PMDF como instruções e cursos na área de Gerenciamento de Crises. Mas como esse assunto

de comunicações e C2 são empolgantes e de extrema relevância para todas as atividades policiais, serve deixar propostas para implementação ou estudos futuros, como:

- Estudo aprofundado do processo de Comando e Controle, pois este sistema facilita o fluxo de informações e o compartilhamento delas.
- Criação de padronização ou protocolo para as comunicações em Gerenciamento de Crises.
- Atualizar a Portaria PMDF nº 506 de 22 de maio de 2006 que regulamenta o Gerenciamento de Crises (Operação Gerente), pois está desatualizada de acordo com a Restruturação da PMDF

ANALYSIS OF COMMUNICATIONS AS A COMAND AND CONTROL TOOL IN PMDF CRISES MANAGEMENT

ABSTRACT

This article analyzes the importance of communications in Crisis Management in the Military Police of the Federal District - PMDF. This approach is due to the fact that the PMDF provides public service of relevance to the society of the Federal District, this being the activity of ostensive police and the preservation of public order. The purpose of this study is to analyze, according to the legislation, the preponderant aspects of the communications as a tool of Command and Control in the resolution of Crises within the scope of the PMDF. This purpose will be achieved through a bibliographic review, since scientific books and articles will be used to construct this analysis. Documentary research will also be done to collect data from service reports, case studies of crisis management occurrences and legislation. The research evidenced the need to create a protocol for communications in crisis management, with the aim of having greater command and control during actions during a crisis.

Keywords: Communications. Command and Control. Crisis Management. PMDF.

8 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L.M.S., SOUZA, L.G.M., MELLO, C.H.P. **A Comunicação interna como um instrumento da promoção da qualidade:** Estudo de caso em uma empresa global de comunicação. Gest. Prod. (online). 2010, v. 17, n. 1, p. 19-34.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Ministério da Defesa. **MD31-M-03 - Doutrina para o sistema Militar de Comando e Controle.** 2ª Edição. 2014. Disponível em: <http://defesa.gov.br/arquivos/doutrina_militar/lista_de_publicacoes/md31_m_03_2_ed_2014

.pdf >. Acesso em: 15 mai. 2017.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **C 20-1 - Manual de Campanha - Glossário de Termos e Expressões para Uso no Exército**. 4ª Edição. 2009.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos**. RAP. 2006, v. 40, n. 6, p. 1123-44.

CUNHA, A.S; BASTO, M.L.S; GUGELMIN, E.R. **A Comunicação Interna Como Diferencial Competitivo. (Portuguese). Internal Communication as Competitive Differential. (English)**, v.11, n. 3, p. 1-30, 2013. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=92082895&site=ehost-live>
Acesso em: 15 mai 2017

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Planejamento da pesquisa qualitativa – teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p.23.

DORIA JÚNIOR, Irio; FAHNING, José Roberto da Silva. **Curso Gerenciamento de Crises**. Brasília: Senasp/MJ, 2008. Color

FORNI, João José. **Gestão de Crises e Comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas**. São Paulo: Atlas, 2013.

FREITAS, Murilo de Oliveira. **O tiro de comprometimento: A conduta do agente policial sob a égide da exclusão da ilicitude no ordenamento jurídico brasileiro**. 2012. 82 f. TCC (Graduação) - Curso de Direito, Centro Universitário Udf. Brasília, 2012.

GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL. **Lei Orgânica do Distrito Federal**. Brasília, DF: Câmara Legislativa do Distrito Federal. Diário Oficial do Distrito Federal de 09 junho de 1993.

JUNIOR, Paulo Luiz Scachetti. **Sistema de comando e controle: análise conceitual e perspectiva de utilização conjunta pela polícia militar, corpo de bombeiros e defesa civil do estado de são paulo**. 2014. 163 f. Tese (Doutorado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública) - Centro de Altos Estudos de Segurança “Cel PM Nelson Freire Terra”, São Paulo, 2014.

LUCCA, D.V.D. **Gerenciamento de crises em ocorrências com reféns localizados**. 104 f. Monografia (Especialização em Política e Estratégia) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002

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

POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Portaria PMDF nº 981, de 30 de outubro de 2015**. Criar o Centro Interdisciplinar de Estudos sobre Polícia e Segurança Pública (CIEP) no âmbito do Instituto Superior de Ciências Policiais (ISCP)/Departamento de Educação e Cultura (DEC). Portaria PMDF nº 981, de 30 de Outubro de 2015. Brasília, DF.

POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Portaria PMDF nº 506, de 22 de maio de 2006**. Aprova e Institui na Polícia Militar os Planos das Operações Dragão, Iguana, Petardo e Gerente do ano de 2006. Portaria PMDF nº 506 de 22 de Maio de 2006: Operação Gerente. Brasília, DF, p. 60 e 61.

POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Relatório Operação Santa Marta**. Batalhão de Operações Especiais. Brasília. 2008.

POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Atuação das Equipes de Negociação de Crises na desocupação do Hotel Torre Palace**. Batalhão de Operações Especiais. Brasília. 2016.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Ocorrências de grande vulto e/ou com reféns**. Diretriz N° PM3-001. São Paulo. 2013.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Decreto nº 88.777, de 30 de setembro de 1983**. Aprova o regulamento para as polícias militares e corpos de bombeiros militares (R-200). Diário Oficial da União de 04 de abril de 1983.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Decreto-Lei nº 667, de 2 de julho de 1969**. Reorganiza as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, dos Território e do Distrito Federal, e dá outras providências. Diário Oficial da União de 03 de julho de 1969.

SANT'ANA Júnior, Bernardino. **O Comando e Controle e o Apoio de Guerra Eletrônica da Aviação do Exército nas Missões de Combate nas Operações Aeromóveis: Análise da Situação Atual e das Deficiências**. Dissertação apresentada na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME), Rio de Janeiro, 2012, 143 f.

SILVA, Marco Antonio da. **Gerenciamento de crises policiais**. Curitiba: InterSaberes, 2016.

USA. *Department of Defense*. **DOD Dictionary Of Military and Associated Terms**. 2017. Disponível em: < http://www.dtic.mil/doctrine/new_pubs/dictionary.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2017.