

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

WILLIAN VIEIRA COSTA ZONATTO

O GERENCIAMENTO DE CRISES E SEUS EFEITOS NO APERFEIÇOAMENTO E
MOTIVAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE SEGURANÇA PÚBLICA.

FOZ DO IGUAÇU – PARANÁ
2011

WILLIAN VIEIRA COSTA ZONATTO

O GERENCIAMENTO DE CRISES E SEUS EFEITOS NO APERFEIÇOAMENTO E
MOTIVAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE SEGURANÇA PÚBLICA.

PROJETO TÉCNICO apresentado à
Universidade Federal do Paraná
para obtenção do título de
Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Profa. Samantha de Toledo Martins Boehs.

FOZ DO IGUAÇU – PARANÁ
2011

DEDICATÓRIA

Dedico este estudo à minha **Família** pelo incentivo e aos **Agentes Penitenciários**, que motivaram a esta reflexão e sugerir reconhecimento profissional a esta classe quase invisível e tão necessária.

AGRADECIMENTOS

À minha esposa Vanessa e meu filho Otávio, pela certeza do amor, pelo carinho dedicação e sacrifício que sempre me serviram de incentivo e crescimento. A vocês todo o meu amor e agradecimento.

“Vencer Antes de Lutar”

Sun Tzu

RESUMO

ZONATTO, Willian Vieira Costa. **O Gerenciamento de Crises e seus Efeitos no Aperfeiçoamento e Motivação dos Profissionais de Segurança Pública.** Foz do Iguaçu: Universidade Federal do Paraná, 2011, 31 páginas.

O objetivo de eliminar incidentes utilizando as técnicas de gerenciamento de crises não é uma racionalização para infringir privações ao criminoso intramuros, é sim, uma racionalização para usar medidas extremadas a impedir quaisquer eventos que poderiam excitar a indignação pública. Importa ao agente penitenciário manter uma instituição calma, ordeira e pacífica, prevalecendo a segurança e a disciplina, apesar disso muitos agentes penitenciários não sabem ao certo seu papel, pois se utilizam de experiências pessoais no trato do homem preso. Na ausência de saberes técnico e definições aprendidas, utiliza-se de conhecimentos adquiridos com o tempo de práticas profissionais e valores pessoais.

O presente trabalho propõe um repensar sobre a necessidade de formação e aperfeiçoamento dos agentes penitenciários por parte do Estado, sendo o gerenciamento de crises o instrumento que falta na base das tomadas de decisões.

PALAVRAS-CHAVES: Formação. Motivação. Gerenciamento. Crises. Segurança.

ABSTRACT

ZONATTO, Willian Vieira Costa. **Crisis Management and its Effects on Motivation and Improvement of Public Safety Professionals**. Foz do Iguaçu: Universidade Federal do Paraná, 2011, 31 pages.

The goal of eliminating incidents using the techniques of crisis management is not a rationalization for breaking the criminal deprivation walls, but is a rationalization to use extreme measures to prevent any events that could excite the public indignation. It is important to maintain a prison guard institution calm, orderly and peaceful, security and discipline prevailed, yet many prison officials are not sure their role, they use personal experiences in dealing with the man arrested. In the absence of learned knowledge and technical definitions, we use the knowledge gained from the time of professional practices and personal values.

This paper proposes a rethinking of the need for training and improvement of prison by the state, and crisis management instrument that remains on the basis of decision making.

KEY WORDS: Training. Motivation. Management. Crisis. Security.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	08
1.1. APRESENTAÇÃO / PROBLEMATIZAÇÃO.....	09
1.1.1. OBJETIVO GERAL DO TRABALHO.....	10
1.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO.....	11
1.2. JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO.....	12
2. REVISÃO TEÓRICO – EMPÍRICA.....	14
3. METODOLOGIA.....	17
4. A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA.....	18
4.1. DESCRIÇÃO GERAL.....	18
4.2. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO / PROBLEMA.....	20
5. PROPOSTA.....	22
5.1. DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	22
5.2. PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	24
5.2.1. SOBRE O CURSO.....	24
5.2.2. PROGRAMAÇÃO.....	24
5.2.3. GRUPO DE AVALIAÇÃO E CONTROLE.....	24
5.3. RECURSOS.....	26
5.4. RESULTADOS ESPERADOS.....	27
5.5. RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS.....	28
CONCLUSÃO.....	29
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	30

INTRODUÇÃO

No contexto da Segurança Pública a capacitação do Agente Penitenciário é vital para todos que dependem desse setor e até mesmo para a própria corporação, a flexibilidade que o agente de segurança pública deve ter perante a sociedade é primordial, sendo necessário treinamento constante e específico, todo profissional dessa área deve saber lidar com crises que porventura estará sujeito, seja ela qual for.

1.1. APRESENTAÇÃO / PROBLEMATIZAÇÃO

O gerenciamento de crises é recente, e, em nível de Brasil, começaram a ser publicadas obras na década de 1990, onde o Delegado da Polícia Federal Roberto das Chagas Monteiro foi o primeiro profissional a publicar uma apostila relacionada ao assunto. Posteriormente, o Tenente Coronel Wanderley Mascarenhas de Souza, da Polícia Militar do Estado de São Paulo, quando Capitão, produziu uma Monografia que aborda tal temática, durante seu curso de aperfeiçoamento de Policiais em 1995. Outro expoente sobre o assunto é o Perito da Polícia Federal Ângelo Salignac, grande estudioso de técnicas e táticas aplicadas ao gerenciamento de crises.

O assunto crises tem sido tratado de forma improvisada pelos diversos seguimentos da Polícia brasileira, verifica-se que existe, de forma inicial, uma doutrina de trabalho que pretenda dar ao problema uma abordagem de caráter científico, evitando-se assim atitudes e desempenhos tipicamente amadoristas.

No FBI (Federal Bureau of investigation) e em quase todas polícias norte-americanas o gerenciamento de crises já vem há mais de duas décadas recebendo um tratamento científico estando atualmente à matéria consolidada em bases doutrinárias consistentes.

Nas academias de polícia dos EUA, o gerenciamento de crises é matéria de grande importância, tanto nos cursos de formação como nos cursos de aperfeiçoamento de policiais. Nenhum executivo de polícia daquele país deixou de ter algum contato com essa disciplina.

E o resultado dessa política é que as crises são tratadas de maneira uniforme, adotam uma mesma doutrina de trabalho com relação a esse assunto e, o que é mais importante, falando uma mesma linguagem, o questionamento se da quando percebemos que no Brasil não se tem essa padronização frente a uma crise, faz parte da história policial recente, no Brasil, a utilização de religiosos, psicólogos, políticos e até secretários de segurança pública como negociadores. Tal prática tem-se revelado inteiramente condenável, com resultados prejudiciais para um eficiente gerenciamento dos eventos críticos, e a sua reincidência somente encontra explicação razoável no fato de a grande maioria das organizações policiais do país não ser dotada de uma equipe constantemente treinada para essas missões.

Nesse contexto temos alguns exemplos de crises, em que a polícia tem que dar essa resposta especial: assalto com tomada de reféns, seqüestro de pessoas, rebelião em presídios, assalto a banco com reféns, ameaça de bombas, atos terroristas, seqüestro de aeronaves, capturas de fugitivos em zona rural e outras.

Devemos observar que o Gerenciamento de Crises não é uma ciência exata, pois cada crise apresenta características exclusivas, exigindo, soluções particulares, que exige uma cuidadosa análise e reflexão.

Trata-se de um saber que deve ser utilizado em um tempo restrito e não calculado, pois vidas estão em jogo, diante dos mais diversos problemas sociais, econômicos, políticos e ideológicos da humanidade.

As ocorrências que envolvem crises policiais, por suas características, geram e criam, no cenário da segurança pública, sempre situações decisivas, onde o Gerente de crises deve estar preparado para ser o administrador de todo um cenário. Em 2006 o estado de São Paulo passou por uma crise, a maior passada pela segurança paulista, que trouxe pânico para a população, o crime organizado foi mais ágil e eficiente do que os órgãos policiais. Podemos claramente identificar que o principal motivo disso foi a falta de um sistema de inteligência confiável, logo, investir em inteligência policial é mais uma das formas, se não a melhor forma, de se conter uma crise que está por vir.

Quando uma crise aparece sem que a Inteligência Policial tenha evitado, é a habilidade do aplicador da lei que vai entrar em ação, ai percebemos que estes profissionais necessitam de profundo conhecimento de técnicas e métodos. Alguns dos métodos e técnicas aplicados também chamadas de alternativas táticas.

Desse modo, a pesquisa busca questionar quais as soluções possíveis encontradas e os benefícios trazidos para todos se tratarmos do gerenciamento de uma crise com profissionalismo, reconhecendo-o como matéria científica, para tornar o aplicador da lei, um servidor que trabalhe em prol da sociedade, com capacitação e formação profissional necessária para tal, e seja valorizado pela resolução de uma crise, ou seja, pelo seu serviço bem prestado.

1.1.1. OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

O objetivo geral deste projeto é propor um programa de capacitação e aperfeiçoamento para os agentes penitenciários que contemple aspectos de gerenciamento de crises. Vale lembrar que com a execução deste projeto se cumprirá o que diz a Constituição Federal em seu artigo 39, parágrafo 2º que diz, entre outras coisas, que a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos Servidores Públicos.

1.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO

Os objetivos específicos são:

*Capacitar os Agentes Penitenciários, proporcionando-lhes conhecimentos para desenvolver uma atuação orientada pelos princípios estabelecidos pela Lei de Execuções Penais e pelas Normas de Direitos Humanos; Conhecer os equipamentos e os meios que possam ser acionados em situações de crises; Propiciar o conhecimento das rotinas e procedimentos de segurança que devem existir em um estabelecimento prisional; Difundir os principais atributos para a função: tranquilidade, dignidade e responsabilidade; Discutir a ambiguidade: Vigilante ou Ressocializador.

*Implantar meios de avaliação e controle das ações desenvolvidas na penitenciária após os conhecimentos adquiridos através do curso proposto, a fim de prevenir os excessos e os abusos que porventura ocorram.

1.2. JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

O intuito destes objetivos é demonstrar que, para que haja valorização do profissional em Segurança Pública, este, deve mostrar-se peça imprescindível do sistema, sendo a formação peça fundamental para tal. O profissional que domina o assunto em que atua toma decisões corretas frente a situações adversas.

O CCEAL (Código de Conduta para os Encarregados pela Aplicação da Lei), afirma que os funcionários responsáveis pela aplicação da lei só podem empregar a força quando estritamente necessário e na medida exigida para o cumprimento do seu dever. Os PBUFAF (Princípios Básicos sobre o Uso de Armas de Fogo), instrumento internacional adotado pela ONU, fazem os seguintes reconhecimentos:

O trabalho dos policiais é um serviço de grande prestabilidade social;

A ameaça à vida e à segurança dos policiais deve ser encarada como ameaça rompimento do equilíbrio da sensação de segurança da sociedade;

Os policiais exercem papel vital na proteção do direito à vida, à liberdade e à segurança da pessoa, na forma garantida pela Declaração Universal dos Direitos Humanos.

Todas as disposições detalhadas que regulam o uso da força pela Polícia amparam a utilização da Doutrina de Gerenciamento de Crises, particularmente no caso, em ocorrências com reféns, estão calcadas nos princípios da legalidade, necessidade, proporcionalidade e ética. Sem dúvida, esses princípios exigem, respectivamente, que a força, principalmente a letal, somente seja usada pela Polícia dentro de parâmetros legais, quando estritamente necessária para que seja preservada a paz social, sendo usada de forma proporcional, na medida exata do cumprimento da lei e restabelecimento da ordem pública.

Com a intenção de restringir o uso da força, na aplicação dos meios capazes de causar a morte ou ferimentos às pessoas, a Polícia deve tornar disponível toda uma gama de recursos para o uso diferenciado da força, como as quatro alternativas táticas para se gerenciar uma crise.

Para a atividade de gerenciamento de crises, onde a vida de reféns está envolvida, é necessário ter respostas variadas para as situações de enfrentamento. Ter apenas uma ou duas respostas não será suficiente para solucionar uma agressão. Assim, amparados pelo ordenamento jurídico internacional dos Direitos

Humanos e utilizando-se a boa técnica para gerenciar crises, os profissionais de segurança pública “guardiões da lei” estão aptos a empregar a força necessária e proporcional em defesa da sociedade.

2. REVISÃO TEÓRICO - EMPÍRICA

A ideia de que o problema do crime e da violência pode ser seguramente trancado atrás das grades é equivocada. Prisões que são violentas e permeadas pelo crime encubam doenças, tanto infecções físicas quanto patologias sociais, que elas exportam para a comunidade circunvizinha.

No entendimento de Renato Sérgio de Lima e Liana de Paula:

O sistema prisional brasileiro tem três principais objetivos, quais sejam, proteger o público, incapacitando os criminosos, puni-los e reabilitá-los. O alto número de fugas em unidades do sistema prisional e a habilidade dos líderes de facções em prosseguir com suas atividades criminais mesmo estando atrás das grades, recrutar novos membros e usar a economia interna da prisão em vantagem própria demonstram que o sistema é incapaz de exercer sua primeira função [...] (DE LIMA; DE PAULA, 2006, p. 22)

Ainda referente à situação:

[...] ele também lança dúvidas à ideia de prisão, que muitas vezes é usada para criminosos primários ou não-violentos e não é suficientemente usada para criminosos profissionais. Pode-se dizer, além disso, que o sistema prisional atual, na verdade, capacita os criminosos no sentido de colocá-los em um ambiente que eles podem aprimorar suas habilidades criminosas, reiterando a noção de prisão como escola do crime. (DE LIMA; DE PAULA, 2006, p. 22)

Foi observado que determinadas manifestações de autoridades públicas demonstram uma visão obsoleta, ortodoxa mesmo, da segurança, a cargo dos Estados, considerando a ordem pública assunto de exclusiva responsabilidade das polícias.

A ressocialização aparece apenas no discurso sendo, na realidade, postergada para o futuro quando as condições assim permitirem.

Thompson afirma que:

Na hierarquia penitenciária, a direção está no cume, os internos no ponto mais baixo. Comprimida entre eles encontram-se a guarda. A ela não socorre, nem formalmente, poder absoluto, pois que deve obediência ao diretor, nem lhe toca descompromissamento dos internos, de vez que lhe cabe responsabilidade no funcionamento da prisão (THOMPSON, 1980, P.39).

Percebem-se aí dois pontos básicos que regem a problemática do papel do agente penitenciário.

O primeiro diz respeito à manutenção do preso dentro da penitenciária. Neste sentido ao agente penitenciário cabe, em última instância, garantir um mínimo de

ordem, procurando evitar qualquer tipo de transtorno, tanto entre os próprios presos como entre os presos e agentes. O agente entende como sua responsabilidade, não havendo a preocupação de uma integração mais efetiva com o pessoal técnico.

O segundo é que os agentes entre si também não atuam integralmente, não havendo um plano ou projeto de trabalho dirigido a uma finalidade comum. Ou seja, cada agente, na sua maioria, procura fazer o seu trabalho da melhor forma possível, não existindo no seu contexto profissional uma visão a médio e longo prazo de metas e objetivos a serem atingidos, são poucos os agentes penitenciários capazes de solucionar uma crise no seu princípio, antes que ela tome maiores proporções.

A crise no contexto policial é também conhecida como evento crítico ou decisivo. No entender de Irio Doria Junior “Situação grave em que os fatos da vida em sociedade, rompendo modelos tradicionais, perturbam a organização de alguns ou de todos os grupos integrados na coletividade” (DORIA JUNIOR, 2007, p.5). Para Wanderley Mascarenhas de Souza em suas respectivas obras, citam o conceito de crise adotado pela Academia Nacional do FBI dos Estados Unidos da América, sendo definida como: “Um evento ou situação crucial que exige uma resposta especial da polícia, a fim de assegurar uma solução aceitável” (DE SOUZA, 1995, p.19).

Novamente, fazemos menção a alguns dos primeiros estudiosos do gerenciamento de crises, Marsuel Botelho, que também explicitam em seus trabalhos o conceito utilizado pela Academia Nacional do FBI dos Estados Unidos da América, como: “... o processo de identificar, obter e aplicar recursos necessários à antecipação, prevenção, e resolução de uma crise” (RIANI, 1995, p.23).

Já sabemos a definição de crise e basicamente como se gerencia a mesma, agora Renato Sérgio de Lima narra algo realmente que repercutiu mundialmente:

“São Paulo, 12 de maio de 2006, logo após o cair da noite, o rádio da polícia começa a noticiar atentados contra policiais em todo o estado. Simultaneamente têm início rebeliões em metade dos presídios paulistas. Durante todo o final de semana os organismos policiais ficam sem ação, assistindo aos acontecimentos e tentando se defender dos ataques e ao mesmo tempo cercar os presídios para controlar as fugas...” (DE LIMA, 2006, p.41).

Ainda referente à situação:

“... No terceiro dia, o Primeiro Comando da Capital (PCC), responsável pelos ataques, surpreende os órgãos de segurança novamente. Numa cidade sem policiamento, os criminosos passam a queimar ônibus e metralhar bancos. Em meio a boatos de todos os tipos, se estabelece o pânico na capital. A população corre para suas casas e causa o maior

congestionamento da história paulista. A situação só começa a voltar ao normal quando uma comissão de policiais é enviada para conversar com um líder da organização criminosa.” (DE LIMA, 2006, p.41).

Esses acontecimentos mostram que o crime organizado conseguiu atingir seu objetivo sem que fosse impedido pelos órgãos de segurança. É responsabilidade dos órgãos de segurança evitar que se inicie uma crise.

Não sendo possível evitar uma crise, só resta aos organismos de segurança utilizar de suas técnicas, métodos e táticas para conseguir resolvê-la, uma resposta rápida e que traga solução é o objetivo do gerenciamento de crises, claro que isso deve ser feito com muita cautela para que não se figure o abuso de poder, pois, o CÓDIGO DE CONDUTO PARA OS ENCARREGADOS PELA APLICAÇÃO DA LEI (CCEAL), afirma que “Os funcionários responsáveis pela aplicação da lei só podem empregar a força quando tal se afigure estritamente necessário e na medida exigida para o cumprimento do seu dever” (ONU, 1979).

É necessário lembrar que o objetivo do gerenciamento de crises é a preservação da vida e a aplicação da lei, essa ordem deve ser rigorosamente obedecida segundo Marcelo Tavares “A aplicação da lei pode esperar pôr alguns meses até que sejam presos os desencadeadores da crise, enquanto que as perdas de vidas são irreversíveis” (DE SOUZA, 1995, p.17).

Essa pesquisa nos mostra o quão importante é a valorização dos Agentes Penitenciários, pois estes se submetem a uma jornada de trabalho diferenciada dos demais trabalhadores brasileiros e convivem constantemente com situações que trazem o profissional em segurança pública ao estresse excessivo, diante disso, além da capacitação, formação e assistência que deve ser prestado pelos órgãos competentes (Município, Estado ou União) a valorização da sociedade acaba sendo o mais importante para que continuem a desempenhar seu bom trabalho.

3. METODOLOGIA

O método utilizado na confecção do Projeto é o método Qualitativo, realizado por meio de pesquisas bibliográficas, revistas, acesso a rede mundial da internet, além de dados e informações disponibilizadas pela Polícia Militar do Estado do Paraná (PM) e Secretaria da Justiça (SEJU) que foram utilizados na pesquisa.

A exposição do projeto utilizará recursos de informática como suporte para a apresentação à banca examinadora.

4. A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

Penitenciária Estadual de Foz do Iguaçu-PR.

4.1. DESCRIÇÃO GERAL

O Sistema Penitenciário do Paraná obedece às normas do Departamento Penitenciário Nacional e preconiza o que rege O Estatuto Penitenciário do Paraná, dentre os estabelecimentos penais está a Penitenciária Estadual de Foz do Iguaçu (PEF), localizada na avenida mercúrio, nº850, Parque Três Fronteiras, Bairro Três Lagoas, em Foz do Iguaçu, Paraná, sendo atualmente diretor geral o Sr. João Victor Toshiaki Ferreira Fujimoto e vice- diretor o Sr. Giovani Assis Leidentz. Conta atualmente com um quadro funcional de cento e quarenta e três funcionários.

A PEF foi inaugurada no dia 19 de julho de 2002. Foi construída em um terreno de 33.840m², doado pela Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu, sua área construída é de 5.800m², seu custo total, foi de R\$ 11.400.000,00, provenientes do tesouro do Estado, e foi construída nos moldes de uma prisão americana. A PEF é destinada para presos do sexo masculino, condenados e que cumprem pena em regime fechado. Sua capacidade é para 468 presos, distribuídos em 124 celas de 7,41m² cada. As celas pré-moldadas, construídas com uma estrutura de concreto de alta resistência, extremamente seguras, não permitem a abertura de túneis, dificultando fugas. Possui painéis de controle dos mais modernos, onde todas as portas são automatizadas, e é possível controlar a segurança do prédio de carceragem, da central externa, caso seja acionado pelos agentes em uma rebelião, por exemplo, tornando impossível a fuga do local. A segurança externa da PEF é efetuada pela Polícia Militar e a interna pelos Agentes Penitenciários, tendo como recursos, portões automatizados, quadrante suspenso, monitoramento para câmeras de vídeo, sistema de alarme e som, detector de metais e rádios transceptores.

No dia 30 de dezembro de 2002, através da Lei nº 13986, foi recriada a Secretaria de Estado da Justiça (SEJU), que neste ano de 2011 teve o nome modificado para Secretária da Justiça, Cidadania e Direitos Humanos (SEJU), sendo sua atual secretária a Dr^a. Maria Tereza Uille Gomes. O Departamento Penitenciário

do estado do Paraná (DEPEN), é integrante de sua estrutura e tem como Diretor Geral do DEPEN o Dr. Mauricio Kuehne. Atualmente as atribuições do DEPEN são:

I- a administração do sistema penitenciário, através do apoio e orientação técnica e normativa as suas unidades componentes;

II- a coordenação, a supervisão e o controle da atuação dos estabelecimentos penais e das demais unidades integrantes do sistema penitenciário;

III- a adoção de medidas que visem o aperfeiçoamento do pessoal do sistema penitenciário, bem como a promoção da educação formal e profissionalizante dos presos;

IV- o cumprimento das disposições constantes da Lei de Execução Penal;

V- o relacionamento interinstitucional de interesse do sistema penitenciário, visando ao aprimoramento das ações na área penitenciária; e

VI- o desempenho de outras atividades correlatas.

A estrutura organizacional do DEPEN, conta com vinte e quatro estabelecimentos penais, dois patronatos penitenciários e uma escola de educação em direitos humanos para a capacitação e desenvolvimento profissional dos servidores do DEPEN.

4.2. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO - PROBLEMA

O curso de formação fornecido pelo Estado aos agentes penitenciários ensina estritamente o básico, tendo o agente com seus próprios recursos procurar maior capacitação.

A carga horária do curso de formação aos agentes penitenciários do Estado do Paraná compreende 120 horas, distribuídas em 8 horas diárias abrangendo as áreas de Gestão, com as disciplinas Estrutura e Funcionamento do DEPEN (Departamento Penitenciário), Estatuto do Servidor Público e Relações Interpessoais e Ética Profissional; área jurídica, com as disciplinas Noções de Direito Penal, Lei de Execução Penal, Estatuto Penitenciário e Direitos Humanos; área de saúde, com Noções Básicas de Saúde, Drogadição e Saúde do Trabalhador, área operacional, com a maior carga horária, com as disciplinas Vigilância, Custódia e Segurança Masculina e Feminina, Táticas Defensivas, Radiocomunicação, Crime Organizado e Segurança Eletrônica, Segurança Física e do Preso, Gerenciamento de Crises e Prevenção e Combate a Incêndios, além de visitas supervisionadas às Unidades Penais de Curitiba e Região Metropolitana.

Segundo a Escola Penitenciária:

O objetivo deste curso de formação foi capacitar os candidatos concursados, oportunizando o desenvolvimento profissional e pessoal, preparando-os para tomadas de decisões, contribuindo para o desenvolvimento do Tratamento Penal e estabelecendo uma postura de coerência para atuação na área de Vigilância e Custódia (DEPEN, 2006).

Porém 120 horas distribuídas entre as disciplinas supracitadas não oportuniza um bom aproveitamento e aprendizado, ainda mais quando falamos em gerenciamento de crises, matéria muito criteriosa e tão importante dentro do Sistema Penitenciário.

Embora o agente penitenciário tenha atribuições definidas e os cargos inerentes à sua competência estejam oficializados na estrutura organizacional do sistema penitenciário, havendo, assim, um reconhecimento do seu papel social, não existe uma preocupação nas escolas penitenciárias em formar uma especificidade profissional para este agente, uma reforma na formação dos agentes penitenciários deve acontecer pretendendo com isso subsidiar ainda mais este saber profissional, buscando compreender os diversos aspectos que compõem o papel do agente penitenciário, favorecendo assim a construção de uma prática mais eficaz por parte

das instituições, a partir do momento que o próprio agente penitenciário tiver formação suficiente e for capaz de resolver conflitos, diferenças no seu meio que envolve diretamente os presos, então estará contribuindo de forma positiva para a tão almejada reinserção do preso à sociedade e representando muito bem o Estado.

Mas se ao invés disso, o agente penitenciário por falta de preparo, capacidade, ou seja, falta de formação suficiente para poder cumprir seu papel e só aumentar os problemas, então o Estado deve também ser responsabilizado e não somente o pobre agente penitenciário que sequer teve uma formação, um conteúdo adequado a gama de situações que o mesmo irá encontrar nas unidades penais, e tudo que faz é por ser esforçado, dedicado, aprendendo os procedimentos muitas vezes com os colegas de maior tempo de serviço, ou até mesmo com os próprios presos que lá estão a mais tempo, o que é uma vergonha, tanto para o agente quanto para o Estado, que deixa que outros façam o seu papel, que é o de instruir o seu funcionário na execução de uma tarefa.

Segundo Tânia DHAMER-PEREIRA (1991) a necessidade de uma formação anterior a contratação é de vital importância, pois a categoria deve estar apta na sua atuação que independam também das políticas das direções que se renovam freqüentemente, a ausência vocacional por vezes torna-se perigoso, afinal o que está em jogo é a segurança da sociedade. O saber é prático pelo tempo de serviço, é intransmissível por métodos formais e de difícil reprodução em curto prazo.

5. PROPOSTA

Implantar este projeto na Penitenciária Estadual de Foz do Iguaçu, a proposta é para que seja firmado um convênio com profissionais de alto gabarito para tratar do tema, a fim de auxiliar os Agentes Penitenciários a atingir um alto nível de preparação.

Logo, o curso de Intervenção Prisional auxiliará no Gerenciamento de Crises e ficará a cargo da instituição chamada CATI POLICE TRAINING, com sede na cidade de Nova Iguaçu – RJ.

5.1. DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

Para que a proposta possa ser implantada, gradualmente, necessário se faz o investimento efetivo no capital humano que desempenha suas funções diretamente com os apenados, e assim ser possível vislumbrar uma mudança no quadro caótico em que se encontra o sistema penitenciário brasileiro, deixando de achar culpados e efetivamente buscar soluções, lutar pela legitimação na profissão do agente penitenciário e acrescentar, outrossim, conteúdos programáticos e fundamentos sociológicos que venham de encontro com as necessidades dos agentes penitenciários nas unidades penais, fazendo uma incursão na trilha da ressocialização, atuando com a multidisciplinaridade e reconhecendo o agente penitenciário como o técnico em segurança, com profundo conhecimento e capacidade suficientes para o desempenho de sua profissão.

Com certeza absoluta a maior carência encontrada numa penitenciária pelos agentes é a insuficiente formação da parte tática, quando se deparam com crises que envolvam os presos, envolvendo maiores riscos, os agentes penitenciários deixam a desejar em ações mais eficazes, é claro que existe também a necessidade que se invista em outras áreas sociais, pois o agente penitenciário também tem muitas outras carências, mas esta dita anteriormente é a que mais afeta o seu trabalho como representante do Estado.

Os gastos diretos com a educação, com a saúde e com a migração interna para a consecução de vantagens oferecidas por melhores empregos são exemplos claros, a utilização do tempo de lazer para a melhoria de capacidades técnicas e de

conhecimentos é um fato amplamente difundido. Por estas e outras maneiras, a qualidade do esforço humano pode ser grandemente ampliada e melhorada e a sua produtividade incrementada, investir no ser humano é salutar não apenas para aumentar sua produtividade e sua qualificação, mas como uma forma de clarificar a sua real função social e contribuir, sobremaneira, para o bem estar de toda comunidade.

Como sugestão de grande melhora profissional aos agentes penitenciários, há necessidade de propiciar cursos de capacitação ou de reciclagem que os oriente para um melhor e mais eficaz atendimento ao homem preso, e ainda, tenha condições de tomar decisões com prudência, buscando desvelar à categoria no que tange ao trabalho disciplinar.

Apenas atitudes construtivas e atitudes com ética que desempenharam o papel real do agente penitenciário como agente social, este é o colaborador eficaz da sociedade, capaz de colaborar com a comunidade na solução dos problemas de segurança.

5.2. PLANO DE IMPLANTAÇÃO

5.2.1. SOBRE O CURSO

O curso será ministrado por ex-integrantes do GATE/SP, terá a duração de 04 (quatro) dias, 08 (oito) horas por dia, o número de alunos por turma poderá variar entre 20 (vinte) a 40 (quarenta) pessoas.

5.2.2. PROGRAMAÇÃO

A grade curricular do curso será composta por:

- 1 – Histórico do Sistema Prisional;
- 2 – Direitos Humanos;
- 3 – Lei de Execução Penal;
- 4 – Algemamento e Condução;
- 5 – Utilização de Tonfa;
- 6 – Táticas de Imobilização;
- 7 – Entrada Tática;
- 8 – Armamentos Menos Letais;
- 9 – Armas e Equipamentos de Treinos;
- 10 – Intervenção em Estabelecimentos Prisionais;
- 11 – Exercício Final.

5.2.3. GRUPO DE AVALIAÇÃO E CONTROLE

Será imprescindível a criação de um grupo periódico presidido pelo chefe de segurança e com participação do psicólogo para atendimento aos agentes que tratem dos temas relacionados ao gerenciamento de crises.

A justificativa para que seja implantado este grupo vai além de avaliar e controlar as ações dos Agentes Penitenciários frente a uma crise, está no fato de que o trabalho numa unidade penal desenvolve entre os agentes e os apenados, por vezes, uma comunicação silenciosa, propiciando situações desfavoráveis,

ocasionando a necessidade de mecanismos de defesa específicos para lidarem com a destrutividade que o ambiente prisional provoca. Das experiências vivenciadas melancolicamente, observa-se uma diminuição elevada da auto-estima e um empobrecimento do ego, que resulta em uma gama de dificuldades que interfere sensivelmente em sua vida profissional e social.

5.3 RECURSOS

O valor que o Estado investirá em cada Servidor será de aproximadamente R\$ 1.000,00 (um mil reais), incluído o valor do curso, estada, transporte e alimentação.

Conforme informações da Divisão de Administração e Finanças (DIAF) da Penitenciária Estadual de Foz do Iguaçu existem rubricas usadas pela Secretaria da Justiça a fim de justificar despesas.

A rubrica 36.00 corresponde a (Outros Serviços de Terceiros) e seu subitem 36.99 que diz (registra o valor das despesas com serviços de terceiros de natureza eventuais prestados por pessoa física, não classificados nos subitens específicos).

Com base nessa informação, e levando em consideração que os serviços prestados pela Instituição serão de terceiros não pertencentes ao quadro de servidores do Estado, podemos sugerir que os recursos financeiros necessários para a execução deste projeto daí se originem.

5.4 RESULTADOS ESPERADOS

Ao se capacitarem, os agentes penitenciários deverão difundir a doutrina de gerenciamento de crises e unificar procedimentos nas suas ações voltadas a resoluções de situações críticas, em um segundo momento, após estabelecidos os grupos táticos e todo o seu efetivo, serão os próprios agentes penitenciários que poderão negociar e atender toda a dimensão pré - estabelecida de uma unidade penitenciária, com condições aceitáveis frente às demandas apresentadas.

Desse modo, os aspectos ressaltados durante toda a apresentação deste trabalho, vão de encontro com ambas as ações, pois os mecanismos de atuação em crises e conflitos requerem fundamentalmente, a presunção da superioridade de meios e recursos demonstrada pelo aparato repressor envolvido.

5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO – CORRETIVAS

O risco relevante é de não ser aprovado pelo Estado devido ao custo financeiro existente, vale lembrar que a formação e o aperfeiçoamento do Servidor Público é dever do Estado, previsto na Constituição Federal, então, caso o Estado não aprove este projeto, cabe ao mesmo propor uma alternativa que satisfaça as necessidades de seus Servidores.

A medida corretiva a fim de que o projeto não fique desamparado é o Estado utilizar de seus próprios servidores, ou seja, capacitar apenas um pequeno grupo que, por sua vez, terão a missão de compartilhar do conhecimento adquirido. Outra medida que talvez seja a mais viável pelo Estado, por não existir custo nenhum, é o convênio com forças policiais do Estado especializadas neste tema.

CONCLUSÃO

O que dizer da Lei de Execução Penal, se até mesmo a separação entre presos condenados e provisórios ainda amargam a realidade penitenciária, o que dizer do tratamento penal e da proposta de reinserção social, pois se observa que a maioria esmagadora da população carcerária provém das camadas excluídas da sociedade, isto é, jamais estiveram verdadeiramente inseridos nesta sociedade, que cobra vingança e punição a qualquer preço.

Isto dito, somente resta aos agentes penitenciários que se armem de conhecimento existente no gerenciamento de crises e se preparem para enfrentar os internos que dizem serem eles os primeiros discriminados e excluídos pela sociedade.

Portanto este trabalho tem o objetivo de promover a capacitação dos Agentes Penitenciários na área de Gerenciamento de Crises, a atualização do conhecimento técnico, e principalmente uma mudança comportamental, elevando a auto-estima, e segurança do Agente Penitenciário no desenvolvimento de sua atividade profissional, aumentando o nível de confiança entre a Instituição X População, motivando um desempenho mais eficiente e sendo indicador de resultados positivos além de preservar vidas dos reféns, do público em geral, dos Agentes Penitenciários, e dos criminosos; aplicar a lei, prisão dos infratores protagonistas da crise ou se já estiverem presos aplicar as sanções correspondentes à ação, proteção do patrimônio público/privado e garantir o estado de direito; expor aos governantes a necessidade de se criar, nas penitenciárias, um grupo de Agentes Penitenciários especializados no Gerenciamento de Crises e por fim elevar os níveis de satisfação da população, público alvo, com os serviços prestados pelas polícias, uma vez que não serão mais necessários os seus serviços nas penitenciárias na função de gerentes de uma crise, aumentando o número de policiais nas ruas e conseqüentemente a sensação de segurança da sociedade e reduzindo os índices de violência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMENDOLA, Paulo, **SEGURANÇA PÚBLICA: A proposta de como aumentar a capacidade preventiva da polícia**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2002.

BENEVIDES-PEREIRA, Ana Maria T., **BURNOUT: Quando o Trabalho Ameaça o Bem-Estar do Trabalhador**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

BRITTO, L., **Os Sistemas Penitenciários do Brasil**. Rio de Janeiro: Imprensa Nacional, 1926.

DE LIMA, Renato Sérgio; DE PAULA, Liana, **SEGURANÇA PÚBLICA E VIOLÊNCIA: O Estado está cumprindo seu papel?** São Paulo: Contexto, 2006.

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

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

DHAMER-PEREIRA, Tânia, **Algumas Considerações Sobre o Papel do Agente de Segurança Penitenciária**. Revista da Escola do Serviço Penitenciário do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, v. 2, n 9, p. 157-60, out./dez. 1991.

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

DOS SANTOS, Edna Teresinha, **O Fenômeno da Prisionização**. Monografia do curso modalidades de tratamento penal e gestão prisional. Paraná, 2003.

FOUCAULT, Michel, **VIGIAR E PUNIR: Nascimento da Prisão**. Rio de Janeiro: Petrópolis, 1987.

GOMES, Luiz Flávio, **Constituição Federal**. 5. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: RT mini códigos, 2003.

LORDELLO, Jorge; RIBEIRO, Lair, **Como conviver com a violência**. São Paulo: Moderna, 1998.

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

ONU, Organização das Nações Unidas, **Código de Conduta para os Encarregados da Aplicação da Lei (CCEAL)**, de 17 de dezembro de 1979. Adotado pela Assembléia Geral das Nações Unidas, resolução 34/169. Disponível em [http:// www.dhnet.org.br/](http://www.dhnet.org.br/).

ONU, Organização das Nações Unidas, **Princípios Básicos sobre o Uso da Força e Armas de Fogo (PBUFAF)**, de 27 de agosto a 7 de setembro de 1990. Adotado no 8º Congresso das Nações Unidas. Disponível em [http:// www.dhnet.org.br/](http://www.dhnet.org.br/).

PUGLIESI, Heloisa Sarzana; PUGLIESI, Marcio, **A ARTE DA GUERRA: Por uma Estratégia Perfeita / Sun Tzu**. São Paulo: Madras, 2008.

SOARES, Ronaldo, **VEJA: Máquina letal contra o crime**. 2030. ed. São Paulo: Abril, 2007.

THOMPSON, Augusto, **A Questão Penitenciária**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1980.