

HILTON HUBERT PICKLER

**O GERENCIAMENTO DE CRISE NO SISTEMA PENITENCIÁRIO: GESTÃO EM
REBELIÕES**

**Joinville
2003**

HILTON HUBERT PICKLER

**O GERENCIAMENTO DE CRISE NO SISTEMA PENITENCIÁRIO: GESTÃO EM
REBELIÕES**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-
Graduação *Latu Sensu* em Modalidades de
Tratamento Penal e Gestão Prisional, da
Universidade Federal do Paraná
Professor Orientador: Angelo Oliveira
Salignac

**Joinville
2003**

TERMO DE APROVAÇÃO

HILTON HUBERT PICKLER

O GERENCIAMENTO DE CRISE NO SISTEMA PENITENCIÁRIO: GESTÃO EM REBELIÕES

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação *Latu Sensu* em Modalidades de Tratamento Penal e Gestão Prisional, da Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora

Professor Orientador: Angelo Oliveira Salignac

Curitiba, ____ de _____ de 2003.

AGRADECIMENTOS

Ao finalizar esta monografia, desejo sinceramente agradecer:

Ao grande amigo, Dr. Paulo Cezar Ramos de Oliveira, pelo apoio, confiança e por ter me indicado para frequentar o Curso;

Ao meu orientador, professor Angelo Oliveira Salignac, pelo acompanhamento incansável e pelas sugestões oportunas;

À Dra Ivonete Rogerio, por não ter mensurado esforços em atender as necessidades e anseios dos alunos deste curso;

Ao corpo docente, pela paciência, compreensão e dedicação no decorrer das aulas;

Aos colegas de turma, pela troca de experiências pessoais, profissionais e, principalmente, pelo carinho, afeto e amizade prestados no decorrer do curso;

A minha esposa Evania, o meu grande amor e minha incansável companheira, por ter me acompanhado em todos os momentos, tornando-se a minha principal fonte de inspiração e coragem na luta diária;

Aos meus pais, José Lino e Edite, pelo exemplo de vida, trabalho, dedicação, seriedade e honestidade, valores estes que, em muito, auxiliaram na minha formação familiar e profissional; e

A Deus, por ter me guiado, protegido e orientado nos momentos mais difíceis, sendo o meu maior Mestre nos caminhos da vida.

Dedico este trabalho científico a minha esposa Evania e ao meu filho José Guilherme, pela paciência, colaboração, dedicação e compreensão nas minhas horas de ausência para a realização do curso e deste trabalho.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
1 A PENA	4
1.1 SIGNIFICADO E EVOLUÇÃO.....	4
1.1.1 Sanções Penais – espécies.....	5
1.1.2 Penas Privativas de Liberdade.....	6
1.1.3 Finalidades da Pena.....	8
1.2 OS EFEITOS DA PRISÃO SOBRE O CONDENADO.....	10
1.2.1 Efeitos Sociológicos.....	10
1.2.2 Efeitos Psicológicos.....	12
2 O SISTEMA PRISIONAL	14
2.1 MASSA CARCERÁRIA.....	15
2.2 TRATAMENTO DO DETENTO NO SISTEMA.....	15
2.3 DAS CONDIÇÕES PENITENCIÁRIAS AO RECLUSO.....	17
3 AS REBELIÕES	19
4 A CRISE	24
5 O GERENCIAMENTO DE CRISE	29
5.1 O PLANEJAMENTO.....	32
5.2 A IMPLEMENTAÇÃO DOS PLANOS E ORDENS.....	35
5.3 SISTEMA DE GERENCIAMENTO DA CRISE.....	37
6 PROPOSTA DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA O GERENCIAMENTO DE CRISE NO SISTEMA PENITENCIÁRIO	40
6.1 COMITÊ DE GERENCIAMENTO DE CRISE.....	40
6.2 SUB GERENTE DE APOIO LOGÍSTICO.....	50
6.3 SUB GERENTE DE OPERAÇÕES.....	52
6.4 SUB GERÊNCIA DE ADMINISTRAÇÃO.....	57
6.5 SUB GERÊNCIA DE PLANEJAMENTO.....	58
6.6 SUB GERÊNCIA DO GRUPO DE NEGOCIAÇÃO.....	59
6.7 SUB GERÊNCIA DO GRUPO TÁTICO.....	67
CONCLUSÃO	70
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72

INTRODUÇÃO

Este estudo refere-se especificamente ao tema: “O Gerenciamento de Crise no Sistema Penitenciário: Gestão em Rebeliões”. A escolha se deu por ser um tema atual na atividade policial brasileira, principalmente por tratar especificamente das atuações no sistema penitenciário, onde o enfoque “gestão em rebeliões”, não apresenta uma forma de gerenciamento que dê ao problema uma abordagem científica, ocasionando, conseqüentemente, atitudes e ações tipicamente amadorísticas no que se refere a sua gestão.

Com isso, se faz necessário não mais realizar o gerenciamento de crise de forma casuística, improvisada e de bom senso, pois gerenciar é a arte de pensar, decidir, agir, resolver conflitos e obter bons resultados.

De um lado, pode-se tratar o gerenciamento como algo científico e racional, enfatizando as análises e as relações de causa e efeito, prevendo e antecipando ações de forma coerente e eficiente. De outro, deve-se aceitar a existência, na gestão, de uma face de imprevisibilidade e de interação humana, que lhe conferem a dimensão do ilógico, do intuitivo, do emocional, do espontâneo e do irracional. Por isso, os gerentes destes eventos, devem entender a gestão em ambos os sentidos.

Em notícias recentes veiculadas pela mídia como, por exemplo, os altos índices de fugas e rebeliões em estabelecimentos prisionais, seqüestros, homicídios, ações diversas do crime organizado, enfim, crimes contra a sociedade, observa-se a audácia dos criminosos que, destemidos em relação a polícia, prejudicam a ordem e o bem estar comum.

Esta conjuntura, aliada ao crescimento da violência no Brasil, principalmente nos grandes centros, acarreta no sensível aumento das situações críticas e no grau de periculosidade a que a sociedade está exposta.

A força policial, por sua vez, tem sua atenção constantemente desviada por chamados diversos, o que fragmenta suas ações e torna intermitente o envolvimento no processo decisório da crise. Decisões são tomadas através de ações isoladas e opiniões diversas, às vezes, pouco coerentes. Os problemas aparecem à medida que vão surgindo e a busca de soluções é baseada em informações parciais, imperfeitas e de primeira mão, quase sempre, envoltas por

incertezas.

Entretanto, vale salientar que a gerência existe, simplesmente, porque existem atividades que um indivíduo não pode fazer por si só, necessitando da cooperação e interação de outros para uma ação coletiva na busca de um objetivo comum. Para alcançar este objetivo, existem meios que podem ser previamente identificados como mais, ou menos, adequados para atingir o mesmo fim. Portanto, gerência é o exercício de uma atividade que exige mais de uma pessoa para exercê-la; existe um objetivo comum; requer uma ação calculada e racional no emprego dos meios para se alcançar os fins e necessita de cooperação e interação entre os indivíduos, para que um não atue em detrimento do outro.

Diante desta problemática, esta monografia busca resposta as seguintes questões: por que a capacidade de gerenciamento de crise é necessária para as organizações policiais? por que o gerenciamento de crise exige estudos e treinamentos especiais? como se pode aplicar a doutrina do gerenciamento de crise em rebeliões no sistema penitenciário?

Vamos partir do princípio que a formação racional e técnica do gerente deva permitir uma grande capacidade analítica e entendimento dos problemas organizacionais, analisando-os, decompondo-os em diferentes partes e reordenando-os na busca de uma solução. Trata-se de uma habilidade importante e crucial no mundo de hoje, pois quanto mais complexa a atividade, maior a necessidade de cooperação e utilização de tecnologias variadas e sofisticadas.

Sabe-se que o gerenciamento de crise tem duplo objetivo: preservar vidas e aplicar a lei e, estes objetivos, devem ser buscados exhaustivamente. Como esta monografia visa explorar, especificamente, o gerenciamento de crise em rebeliões nas penitenciárias, o objetivo é apresentar genericamente a doutrina do gerenciamento de crise, aplicada em rebeliões no sistema penitenciário.

Portanto, pretende-se demonstrar que este conhecimento tem por objetivo preservar vidas e aplicar a lei nas rebeliões em estabelecimentos prisionais.

Nesta linha de pensamento, busca identificar as melhores práticas da utilização da doutrina, aplicada nas rebeliões em penitenciárias, a fim de apurar os resultados quanto a melhoria na solução destes problemas, o aprendizado e preparo do gerente e sua equipe e a qualidade de segurança na preservação da vida dos presos, pessoas capturadas, visitantes, policiais, bem como, todos os envolvidos no processo.

Para isso, estruturou-se o trabalho da seguinte forma: a contextualização da pena; do sistema prisional; das rebeliões; da crise; do gerenciamento de crise e da apresentação de uma proposta de estrutura organizacional para o gerenciamento de crise no sistema penitenciário, enfocando a gestão em rebeliões.

Nesta linha de pensamento, busca dar as principais características do sistema prisional àqueles que normalmente não conhecem suas peculiaridades, principalmente aos policiais que, diariamente, efetuam prisões, no entanto, não convivem neste ambiente e, conseqüentemente, não entendem a cultura, comportamento e motivações que levam às rebeliões. Da mesma forma, apresenta genericamente, uma noção a respeito da doutrina do gerenciamento de crise, da atuação do gerente e de todos os envolvidos no processo, para que haja um perfeito entrosamento, integração e coordenação, durante a ocorrência destes eventos.

1 A PENA

Para o perfeito entendimento do tema “O gerenciamento de crise no sistema penitenciário: gestão em rebeliões”, e da proposta a ser apresentada, inicialmente, se faz necessário o estudo do histórico da pena, do sistema prisional e das rebeliões, haja vista não se tratar de assunto de conhecimento da maioria dos policiais que atuam nestes eventos, o que prejudica o gerenciamento, a análise comportamental, motivacional e a tomada de decisão na ocorrência de incidentes prisionais.

1.1 SIGNIFICADO E EVOLUÇÃO

Como passo inicial à análise do significado da palavra pena, verificamos que – “Etimologicamente, o termo pena procede do latim (*poena*), porém, com derivação do grego (*poine*), significando dor, castigo, punição, expiação, penitencia, sofrimento, trabalho, fadiga, submissão, vingança e recompensa.”

A pena é tão antiga quanto o homem e, historicamente, cada povo dedicou-se a aplicação de penas próprias. A execução da pena, até o fim do século XVIII e início do século XIX, constituía-se num espetáculo de horror em que o condenado era submetido a um sofrimento prolongado publicamente. Era tratado com requintes de crueldade aos olhos de toda a comunidade. A pena assumia caráter essencialmente retributivo.

Primitivamente, as penas privativas de liberdade eram ignoradas e a pena de morte era utilizada largamente para punir os criminosos.

Segundo OLIVEIRA, em sua obra que tem como objeto o estudo da prisão, nos diz,

Nas sociedades pouco desenvolvidas a prisão preventiva não era necessária, pois a responsabilidade é ainda coletiva e não individual. Não é só o acusado que deve reparar o mal cometido, mas, se ele faltar, o clã, de que ele mesmo fez parte, arca com as conseqüências. A medida, porém, que a sociedade vai se desenvolvendo, cresce a vida coletiva e se intensifica a responsabilidade que se torna individual. Para evitar fuga a

prisão aparece, localizada nos palácios dos reis, nas dependências dos templos, nas muralhas que cercavam as cidades.¹

Explica LEAL,

(...) a prisão constituía-se apenas em um meio de se conservar os criminosos, para submetê-los a uma pena definitiva. Jogados em cavernas, minas e masmorras, alimentados com o mínimo suficiente para não morrerem, ali permaneciam os delinqüentes unicamente a espera do suplício final. Tinha assim a prisão um caráter essencialmente processual e provisório.²

Diz, ainda, OLIVEIRA,

Com o aparecimento da pena de reclusão houve o enfraquecimento progressivo da pena de morte (...) A pena privativa de liberdade durante muito tempo guardou um caráter misto e indeciso, muitas vezes, era aplicada acessoriamente, até se desembaraçar pouco a pouco e atingir sua forma definitiva. Da prisão preventiva, passou posteriormente para prisão, na forma de pena privativa de liberdade.³

Somente no século XVII é que a pena privativa de liberdade foi reconhecida como pena definitiva em substituição a pena de morte.

No início, as prisões eram subterrâneas, apresentavam-se insalubres, infectadas e repelentes. Tais estabelecimentos, verdadeiras masmorras do desespero e da fome, se abarrotavam de condenados, criando situações tenebrosas e insuportáveis.

Desde o século XIX, a privação da liberdade é, por excelência, a pena aplicada pelo Estado àqueles que transgridem as regras de conduta social. À pena privativa de liberdade, referem-se três funções: retribuição, prevenção e ressocialização.

1.1.1 Sanções Penais – espécies

As sanções penais subdividem-se em: penas privativas de liberdade, penas restritas de direito, multa e medidas de segurança, estando a considerada privativa da liberdade do condenado como a que causa ao ser humano um maior poder ofensivo, muito embora estejam elencados vários regimes prisionais divididos entre

¹ OLIVEIRA, Odete Maria. **Prisão: um paradoxo social**. Florianópolis: UFSC, 1984. p. 25.

² LEAL, João José. **Crimes hediondos**. São Paulo. Editora: Atlas, 1996. p. 54.

³ OLIVEIRA, Odete Maria. **Prisão: um paradoxo social**, 1984. p. 27.

esta estrutura, conforme cita a Lei de Execuções Penais, quanto ao local de cumprimentos das penas, mormente no tocante a periculosidade e gravidade do delito praticado pelo ora sentenciado, é dividida conforme o quadro abaixo:

REGIME PRISIONAL	ESTABELECIMENTO CORRECCIONAL ADEQUADO
FECHADO	PENITENCIARIA DE SEGURANÇA MÁXIMA OU MÉDIA.
SEMI-ABERTO	COLONIA PENAL AGRÍCOLA OU SIMILAR
ABERTO	CASA DO ALBERGADO – LOCAL DE PERNOITE

Para efeitos do presente trabalho, a análise fixar-se-á na pena privativa de liberdade.

1.1.2 Penas Privativas de Liberdade

Os artigos 33 a 42, do Código Penal, definem a matéria referente às penas privativas de liberdade, como apenas de reclusão e detenção, regimes fechado, semi-aberto e aberto, regime especial para mulheres (estabelecimento próprio), direitos do preso, trabalho do preso, supereminência de doença mental e detração penal.

As penas privativas de liberdade obedecem, pela sistemática da legislação penal em vigor, em relação à execução penal, a forma progressiva, segundo o mérito do condenado, no sentido da mitigação do cumprimento da pena, como sucede na transferência do regime fechado para o semi-aberto e deste para o regime aberto e do regime aberto para a prisão-albergue domiciliar. O rigor da prisão ou cárcere não depende exclusivamente da modalidade de pena privativa de liberdade, mas do tipo do regime prisional fixado na sentença condenatória, como por exemplo, na pena de reclusão com regime aberto, esta reprimenda é a cumprida de forma amena, ou seja, em casa de albergado ou em estabelecimento similar, ou até na residência do apenado, sem embargo de ser reclusiva.

Dispõe a lei que o regime inicial da execução da pena privativa de liberdade

é estabelecido na sentença de condenação, com observância do artigo 33 e seus parágrafos, do Código Penal. Condenado o agente, o juiz, atendendo tais dispositivos, que dizem respeito à natureza e quantidade da pena, bem como à reincidência, estabelece regime inicial de cumprimento da pena privativa de liberdade que, em algumas hipóteses, é obrigatório, e, em outras, depende do critério do juiz frente às circunstâncias judiciais previstas para a fixação da pena base (art. 59 do CP).

O art. 33 do Código Penal estabelece distinção, quanto ao regime inicial para os condenados à pena de reclusão e de detenção. Para o condenado à pena de reclusão que é reincidente, o regime inicial será sempre fechado. Já se entendeu, que não havendo impedimento expresso, pode ser fixado o regime semi-aberto inicial ao condenado reincidente. Entretanto, a proibição esta implícita no artigo 33, parágrafo 2º, b, do Código Penal, que só permite a fixação do regime semi-aberto ao condenado não reincidente.

O regime inicial não depende exclusivamente da quantidade da pena fixada, mas das circunstâncias judiciais da fixação da pena base, prevista no artigo 59 do Código Penal. Desde que haja fundamentação expressa na sentença, o condenado que tenha péssimos antecedentes, alta periculosidade, desvio de comportamento moral, insensibilidade e perversão, ainda que primário e condenado à pena inferior a quatro anos, deve ficar sujeito ao regime fechado.

Tratando-se de condenado a pena de detenção, como não é possível estabelecer-se o regime fechado inicial, o condenado reincidente e aquele à que foi imposta pena superior a quatro anos, deve ser obrigatoriamente encaminhado ao regime semi-aberto. Também, é inadmissível a fixação do regime fechado, quando o condenado foi submetido à pena de prisão simples. Quando a pena for igual ou inferior a quatro anos, pode o juiz fixar inicialmente o regime aberto. Se o condenado satisfaz esse requisito, é vedado impor-lhe regime mais severo sem qualquer fundamentação. Aliás, quando cabível, em tese, para regime mais brando, a fundamentação para a fixação de regime mais severo é obrigatória.

Em qualquer das hipóteses, a fixação do regime aberto depende, além da compatibilidade do condenado, de outras condições, estabelecidas no artigo 14 da Lei de Execuções Penais.

Dependendo, a fixação do regime inicial, dos requisitos subjetivos no artigo 59 do Código Penal, não é possível, em tese, seja deferido pedido de *habeas*

corpus para alteração daquele fixado na sentença. Esta tese só é válida, porém, enquanto o regime recolhido esteja, teoricamente, dentro dos limites admitidos pela lei. Se a sentença determinar regime não previsto no texto legal, configura-se o constrangimento ilegal sanável pela via do writ.

1.1.3 Finalidades da Pena

THOMPSON trata dos objetivos que, juntos, compõem a finalidade da pena de prisão:

“Punição retributiva do mal causado pelo delinqüente; – prevenção da prática de novas infrações, através da intimidação do condenado e de pessoas potencialmente criminosas; – regeneração do preso, no sentido de transformá-lo de criminoso em não criminoso⁴”.

Esses são três objetivos de fundamento para a pena privativa de liberdade, mas sobressai à finalidade ressocializadora, a regeneração do condenado. Não quer dizer que os outros objetivos tenham menos importância, mas a ressocialização parece ser o objetivo mais visado.

Exemplo disso é a própria Lei de Execução Penal que, em seu artigo 1º, dispõe: “A execução penal tem por objetivo efetuar as disposições de sentença ou decisão criminal e proporcionar condições para a harmônica integração social do condenado e do internado”.

Além desse dispositivo, encontram-se na Lei de Execuções Penais diversos elaborados, tendo-se em vista a ressocialização do condenado, como as diversas formas de assistência – entre elas a assistência ao egresso – a própria progressão de regimes, tudo visando a reintegração social do condenado.

Apesar do destaque que se dá ao caráter ressocializador da pena privativa de liberdade, THOMPSON (1993:65), ressalta que, na realidade, não existe um prevalectimento deste sobre os demais objetivos da pena: “Oficialmente, tem prevalência o alvo da recuperação, mas não se autoriza seja obtido à custa do sacrifício dos objetivos punição e intimidação.”

⁴ THOMPSON, Augusto. **A questão penitenciária**. 4. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1993. p. 64.

O homem, então, é colocado na prisão para ser punido, privado da intimidade e ressocializado. Pergunta-se: Como é possível castigar, causar sofrimento, fazendo com que o castigo sirva de exemplo aos homens, para que não pratiquem crimes, e, ao mesmo tempo, preparar aquele que delinqüiu para a vida em sociedade, para que ele retorne á sociedade recuperado, quer dizer, sem voltar a delinqüir?

Ora, não se precisa de muita análise para concluir que existe, nas finalidades da pena, uma incongruência. Poder-se-ia admitir a retribuição e a intimidação como finalidades da pena, não seria humano, mas, pelo menos, seria lógico (os suplícios tinham esses objetivos). Mas unir retribuição, intimidação e ressocialização é, no mínimo, ilógico.

Bernard Shaw, que qualificou o sistema de prisão de fraude, acentuou que, uma das razões de tal qualificação é a de que as pretensões reformatórias são incompatíveis com a punição. SHAW (1991) apud THOMPSON, então, traz um exemplo bastante esclarecedor, merecendo ser ressaltado,

(...) Punir e reformar pessoas na mesma operação é, exatamente, o mesmo que tomar um homem sofrendo de pneumonia e tentar combinar tratamento punitivo e curativo. Argumentando que um homem com pneumonia é um perigo para a comunidade e que ele não precisaria ter contraído a doença se houvesse tomado adequado cuidado com sua saúde, você resolve que ele deve receber uma severa lição, tanto para puni-lo por sua negligência e sua fraqueza pulmonar, quanto para dissuadir outros de seguirem seu exemplo. Por isso, você o deixa nu e, nesse estado, o faz ficar em pé a noite inteira na neve. Mas, como admite o dever de restabelecer sua saúde, se possível, e saltá-lo com pulmões saudáveis, você contrata um médico para supervisionar a punição e administrar pastilhas contra tosse, com o sabor mais desagradável possível para não mimar o culpado.⁵

Punição é imposição de sofrimento e o que se constata é que a prisão nunca deixou de ser punição, mas dizer que ela é curativa quanto punitiva é incompreensível.

Na época dos suplícios, o sofrimento imposto era explícito, a pena tinha como fim a punição, o sofrimento, cumprindo suas funções de retribuição e intimidação, já que o suplício era realizado como um espetáculo público, todos assistiam ao sofrimento prolongado à que era submetido o infrator. Hoje, tenta-se mascarar a punição atribuindo à pena, um caráter essencialmente ressocializador. Na realidade, a pena privativa de liberdade é essencialmente punitiva. Tanto é assim, que a privação da liberdade não é única privação que sofre o condenado e, não dispor de sua

⁵ THOMPSON, Augusto. **A questão penitenciária**, p. 67.

liberdade, não é a única consequência que a pena traz para sua vida.

1.2 OS EFEITOS DA PRISÃO SOBRE O CONDENADO

O indivíduo, quando condenado a cumprir sua pena privativa de liberdade em um estabelecimento de segurança máxima ou média, quer dizer, em regime fechado, não fica sujeito apenas à privação da liberdade, havendo certos fatores que devem ser relevados.

1.2.1 Efeitos Sociológicos

A prisão, por sua natureza, torna o condenado dependente e suas vontades ficam agora limitadas pelo Estado no que concerne ao vestuário, lazer etc... Na prisão, verifica-se que o homem é obrigado a adequar-se ao sistema imposto pela administração prisional, perdendo, com isso, parte de sua identidade como sociedade. Como ressocializar o condenado, como devolvê-lo à sociedade recuperado, ou seja, sem que ele volte a delinquir, se a prisão tolhe qualquer iniciativa do indivíduo, submetendo-o a uma rotina predeterminada pela instituição? Uma rotina que, seguida durante muitos anos, pode transforma-lo em um homem sem capacidade de decisão. Como esse indivíduo pode se adaptar ao convívio social, a vida da sociedade moderna, estando habituado a seguir determinações alheias a sua vontade?

THOMPSON traz, em seu livro, alguns depoimentos que evidenciam esse efeito da prisão,

Ao deixar o refeitório fui instruído para retornar à cela a mim designada. Quando ali cheguei a porta estava aberta, mas fiquei hesitante entre continuar ou esperar que me ordenassem fizesse isso ou outra coisa. Esse automatismo, renovado com frequência nas cadeias, é uma tortura; as pessoas livres não imaginam a extensão do tormento. Certo, há uma razão para nos mexermos desta ou daquela maneira, mas, desconhecendo o motivo dos nossos atos, andamos à toa, desarvorados. Roubam-nos completamente a iniciativa,

os nossos desejos, os intuitos mais reservados, estão sujeitos à verificação; e forçam-nos a procedimentos desarrazoados.⁶

Ressalta o referido autor: “Lesionado, de maneira profunda, no senso de autodeterminação, hesitante, sempre, entre fazer ou não fazer, o recluso habitua-se a esperar que tomem decisões por ele – e isso lhe caracteriza a personalidade.”

Quando o condenado ingressa na prisão, ergue-se uma barreira, ele é totalmente afastado da vida social, não mais importam suas vontades ou aspirações, torna-se fruto do meio a que está inserido, sente-se diminuído, também, quanto aos pouquíssimos objetos e posses que lhe são permitidos pela instituição e, ainda, pelo limite espacial que lhe é imposto. A Lei de Execuções Penais determina, no artigo 88, que a cela deva ter no mínimo dois metros por três, porém, se milagrosamente, o recém admitido tiver sorte de encontrar uma cela que não esteja superlotada, ainda assim, trata-se de dimensões muito reduzidas para uma pessoa viver.

Outra grave agressão a personalidade do indivíduo, diz respeito a sua intimidade. BITENCOURT relata ser ela violada em dois sentidos:

1º) durante o processo de admissão, todos os dados relativos ao interno, bem como sua conduta passada, especialmente os aspectos desabonatórios são recolhidos e registrados em arquivos especiais à disposição da administração penitenciária. A instituição total, invade todo o universo íntimo do recluso, sejam de caráter psíquico, pessoal ou de qualquer natureza, desde que possa significar algum descrédito. 2º) Também se anula a intimidade pela falta de privacidade com que se desenvolve a vida diária do interno. Ele nunca está só. Tem que se manter obrigatoriamente na companhia de pessoas que nem sempre são suas amigas. A obrigatoriedade de estar permanentemente com outras pessoas pode ser tão angustiante quanto o isolamento permanente. O mais grave desta situação é a impossibilidade de evasão da instituição total, como ocorre na sociedade civil. Esse desrespeito a intimidade da pessoa, verifica-se até mesmo, nos locais reservados a satisfações fisiológicas, como dormitórios coletivos e latrinas abertas.⁷

Sem dúvida, a invasão de privacidade que a prisão provoca na vida do condenado, durante todo o cumprimento da pena, é aviltante.

A prisionalização é outro efeito importante da prisão sobre o condenado. Para BITENCOURT (1993:86) “é a forma como a cultura carcerária é absorvida pelos internos”.

Acrescenta BITENCOURT (idem *ibidem*): “Trata-se de uma aprendizagem que implica em um processo de ‘dessocialização’. Esse processo dessocializador é um poderoso estímulo para que o recluso recuse, de forma definitiva, as normas

⁶ THOMPSON, Augusto. *A questão penitenciária*, p. 78.

⁷ BITENCOURT, César Roberto. *Falências da pena de prisão: causas e alternativas*. São Paulo, Revista dos Tribunais, 1993. p. 83.

admitidas pela sociedade exterior”.

A prisionalização constitui-se, então, num entrave ao objetivo ressocializador da pena.

1.2.2 Efeitos Psicológicos

No âmbito da Psicologia, muito se discutiu a respeito da existência da psicose carcerária, e hoje, não se fala mais em psicose carcerária, mas em reações carcerárias. Não se ignora, portanto, que o encarceramento pode produzir alguns efeitos no indivíduo.

BITENCOURT enfatiza que,

O ambiente penitenciário perturba ou impossibilita o funcionamento dos mecanismos compensadores da psique que são os que permitem conservar o equilíbrio psíquico e a saúde mental. O ambiente penitenciário exerce uma influencia tão negativa, que a ineficácia dos mecanismos de compensação psíquica, propicia a aparição de desequilíbrios que podem ir desde uma simples reação psicopática, momentânea até um intenso e duradouro quadro psicótico, segundo a capacidade de adaptação que o sujeito tenha.⁸

Os efeitos da prisão são evidentemente mais intensos e, portanto, mais prejudiciais ao condenado quando a pena é de longa duração. Os que sofrem a pena privativa de liberdade por um longo período apresentam uma série de quadros que evidenciam um claro matiz “paranóide”. Entre esses transtornos, pode-se citar o complexo de prisão, patologia psicossomática e as depressões reativas. Estas são especialmente importantes, já que, por vários motivos, os reclusos podem desenvolver um quadro depressivo clássico de indiferença, inibição, desinteresse, perda de memória ou incapacidade para usá-la, perda de apetite, bem como uma idéia autodestrutiva, que pode chegar ao suicídio. A manifestação do desejo de suicidar-se é um fenômeno especial que nunca deve ser subestimado. Quando um indivíduo se isola, deixa de ler, perde o apetite, desinteressa-se de tudo e ainda tem algum problema imediato, deve ser vigiado com extremo cuidado. O suicídio é relativamente freqüente entre os condenados a longas penas. Esta é mais uma das tantas contradições existentes entre o propósito reabilitador que se atribui à pena

⁸ BITENCOURT, César Roberto. **Falências da pena de prisão: causas e alternativas**. p. 90

privativa de liberdade e a imposição de penas muito longas.

O número de suicídios nas prisões é elevado, sendo um problema universal comprovado por estatísticas confiáveis de países tão diferentes como França e Japão. A grande ocorrência de suicídios nas prisões é um bom indicador sobre os graves prejuízos psíquicos que a prisão ocasiona, e autoriza a dúvida fundada sobre a possibilidade de obtenção de algum resultado positivo, em termos de efeito ressocializador, especialmente quando se trata da prisão tradicional, cuja característica principal é a segregação total.

Diante das condições a que o condenado é submetido na prisão, seria impossível que esta não acarretasse danos a psique do indivíduo. As prisões que atualmente adotam um regime fechado, dito de segurança máxima, com a total desvinculação da sociedade, produzem graves perturbações psíquicas aos reclusos que não se adaptam ao desumano isolamento. A prisão violenta o estado emocional e, apesar das diferenças psicológicas entre as pessoas, pode-se afirmar que todos os que entram na prisão, em maior ou menor grau, encontram-se propensas a algum tipo de reação carcerária.

Não se tem a pretensão de elencar todos os efeitos que a prisão pode ocasionar sobre o indivíduo, mas apenas demonstrar que a privação da liberdade não é o único castigo imposto ao indivíduo infrator. A prisão é maléfica, prejudicial ao indivíduo, mormente, quando as condições materiais que os estabelecimentos penitenciários dispõem são mais do que precárias.

2 O SISTEMA PRISIONAL

Quando se fala em violência e em segurança sempre destaca-se, como “pano de fundo”, a questão penitenciária, a desafiar o Estado em recuperar o homem segregado.

As perguntas que nos vem à mente, não poderiam ser outras: Será que o sistema penitenciário recupera alguém? Será que o cárcere revelou-se como remédio eficaz para ressocializar o homem preso? Enfim, será que o confinamento apresenta-se como mecanismo a reabilitar o homem para retornar a sociedade e nela viver, sem agredi-la?

Lastimavelmente, a prisão não recupera ninguém. Os dados reveladores dessa realidade estão a disposição de todos, pois o índice de reincidência no mundo, em média, é da ordem de 70%, enquanto que, no Brasil, tais índices chegam a quase 90%. Vale dizer, a maioria esmagadora daqueles que passaram pelo sistema prisional volta a delinquir, comprovando que o cárcere não recupera.

Ocorre, todavia, que embora saibamos que a prisão faliu como medida ressocializadora, na forma, nos meios e nas medidas que atualmente são aplicadas, a humanidade nada descobriu que pudesse substituir a segregação, de forma que persiste o desafio de diminuir o encarceramento, na busca de somente prender quem efetivamente é perigoso.

Isso não significa que todos os demais, que eventualmente delinquiram, e que não oferecem periculosidade, ficarão impunes, porque para estes, ficam reservadas as penas alternativas a prisão, de modo que sempre haja resposta penal, todavia, diversa da prisão.

A sociedade é violenta, cria essa violência que lhe atinge pelas mãos daqueles que se desviaram das regras de comportamento estabelecidas como desejáveis, praticando condutas que se quer coibir. Ora, por que depois de se prender um homem, nada é feito para sua recuperação, e ao final de sua pena, este homem retorna a sociedade para trazer mais violência?

2.1 MASSA CARCERÁRIA

Além da superlotação, sabemos que os investimentos são poucos para que um homem seja recuperado, mas é muito dinheiro para financiar a bolsa de estudos na pós-graduação do crime. E na verdade é somente o que financiamos.

Assim, o problema prisional vai sendo tratado como possível, mas não como desejável. A cadeia precisa, pelo menos, dar a oportunidade da criatura presa ser recuperada, sob pena da sociedade continuar pagando caro por essa indiferença.

Uma coisa é certa e inexorável, não há pena de morte, nem prisão perpétua. Fica a certeza de que o preso volta, mais cedo ou mais tarde, e seu comportamento, quando liberado, será o reflexo do tratamento a que foi submetido enquanto preso, sob patrocínio do Estado e indiferença da sociedade. Vemos que pouco poderemos esperar desses que retornarão, pois o sistema é extremamente cruel, impingindo gravames muito superiores aos legais, facilitando a ilegalidade do tratamento degradante e aniquilando a essência da criatura que existe dentro de cada um de nós.

À ausência de perspectivas, a curto e médio prazo, para solução dos problemas advindos do sistema prisional, devemos, pelo menos, minimizar os efeitos degradantes do cárcere, na esperança de que o homem pode ser recuperado, mas jamais num sistema prisional como o nosso.

2.2 TRATAMENTO DO DETENTO NO SISTEMA

A Constituição Federal de 1988, no título dos direitos e garantias fundamentais, determina em seu artigo 5º: "Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

XLVII – não haverá penas:

(...)

e) cruéis

Não faltam normas em vigência a garantirem a integridade física e moral dos presos (art. 5º, XLIX, da CF/88; art. 40 da LEP; e outras). De forma geral, todas visam lhes assegurar um tratamento digno e humano, à despeito da gravidade do crime que tenham cometido.

No entanto, o cumprimento da pena privativa de liberdade é cruel e desumano. BITENCOURT, quando trata da crueldade e da desumanização existente no ambiente carcerário, afirma:

(...) existem centros penitenciários em que a ofensa à dignidade humana é rotineira, tanto em nações desenvolvidas como em subdesenvolvidos. As mazelas da prisão não são privilégio apenas de países do terceiro mundo. De um modo geral, as deficiências prisionais compendiadas na literatura especializada apresentam muitas características semelhantes: mau trato verbal (insultos, grosseiros, etc.) ou de fato (castigos sádicos, crueldades injustificadas e vários métodos sutis de fazer o recluso sofrer, sem incorrer em evidente violação do ordenamento, etc.); superlotação carcerária, o que também leva a uma drástica redução do aproveitamento de outras atividades que o centro penal deve proporcionar (população excessiva reduz a privacidade do recluso, facilita grande quantidade de abusos sexuais e de condutas inconvenientes); falta de higiene (grande quantidade de abusos sexuais e de condutas inconvenientes); falta de higiene (grande quantidade de insetos e parasitas, sujeiras e imundícies nas celas, corredores, cozinhas, etc.); condições deficientes de trabalho, que pode significar uma inaceitável exploração dos reclusos ou o ócio completo; deficiência nos serviços médicos, que pode chegar, inclusive, a sua absoluta inexistência; assistência psiquiátrica deficiente ou abusiva (em casos de delinqüentes políticos ou dissidentes pode-se chegar a utilizar a psiquiatria como um bom pretexto 'científico' para impor uma determinada ordem ou para convertê-lo em um 'castigo civilizado'); regime alimentar deficiente; elevado índice de consumo de drogas, muitas vezes originadas pela venalidade e corrupção de alguns funcionários penitenciários que permitem e até realizam o tráfico ilegal de drogas; reiterados abusos sexuais, nos quais normalmente levam a pior os jovens reclusos recém ingressados, sem ignorar, evidentemente, os graves problemas de homossexualismo e nanismo; ambiente propício à violência, em que impera a utilização de meios brutais, onde sempre se impõe o mais forte.⁹

Tais deficiências constituem regra nas penitenciárias brasileiras. Os reclusos vivenciam uma realidade caótica.

Essa é uma questão que aflige a todos. O sistema penitenciário brasileiro está completamente saturado. É um fato que não pode mais ser ignorado e que requer atitudes.

⁹ BITENCOURT, César Roberto. **Falências da pena de prisão: causas e alternativas**. p. 95.

2.3 DAS CONDIÇÕES PENITENCIÁRIAS AO RECLUSO

Não se pode ignorar as condições a que ficam submetidos os reclusos no ambiente prisional. As prisões não oferecem as mínimas condições materiais e estruturais para abrigar os condenados. Qualquer pena privativa de liberdade é, atualmente, uma pena cruel, desumana, sobretudo quando ao condenado é imposta uma longa pena, cumprida exclusivamente em regime fechado.

Não se está falando de todos os direitos que a Lei de Execução Penal assegura ao recluso. Sabe-se que as normas que disciplinam a execução e a realidade do nosso sistema prisional estão distantes anos-luz. O inaceitável é que os reclusos fiquem submetidos a um regime de execução desumano.

Há concordância com BITENCOURT (1993:96) quando diz: "A superlotação das prisões, a alimentação deficiente, o mau estado das instalações, pessoal técnico despreparado, falta de orçamento, todos estes fatores convertem a prisão em um castigo desumano."

Com a lotação do sistema prisional, não existem mais estabelecimentos prisionais destinados, exclusivamente, aos presos que aguardam julgamento. Cadeias públicas, delegacias, presídios, penitenciárias, todos foram transformados em depósito de pessoas, que não são tratados como tais.

As rebeliões que tem acontecido em todos os países, com tamanha frequência, já fazem parte do dia a dia e é o resultado da caótica realidade do sistema penitenciário. A reivindicação mais comum é a de melhores condições nos estabelecimentos prisionais.

As condições nas prisões são tão deploráveis que, em conflitos graves, confirma BITENCOURT,

(...) os internos fazem reivindicações que refletem as condições desumanas em que se desenvolve a pena privativa de liberdade. Por exemplo, na violenta greve que ocorreu em 3 de novembro de 1970 na prisão de Folsom, fizeram, entre outras, as seguintes reivindicações: (...) 9º Exigimos que não soltem gás lacrimogêneo contra os presos fechados em suas celas (...) 14º Exigimos que os empregados e funcionários das correlacionais sejam submetidos a processo legal quando atirarem contra os presos, ou próximo a eles ou os exponham a qualquer castigo cruel ou excepcional quando não for caso de vida ou morte (...)¹⁰.

¹⁰ BITENCOURT, César Roberto. Falências da pena de prisão: causas e alternativas. p. 96.

Essas reivindicações adaptar-se-iam perfeitamente ao “Massacre do Carandirú”, numa amostra de que o despeito à dignidade do preso e a violência desmesurada se repetem ainda hoje, em qualquer parte do mundo.

Como se vê, com condenação, o indivíduo infrator não fica sujeito apenas a privação de sua liberdade. O seu afastamento do meio social não é o único castigo que lhe é imposto. O ambiente do cárcere, hoje, não difere muito das masmorras e dos calabouços da época em que se instituiu a pena privativa de liberdade. Teorias e sistemas de execução, políticas criminais, enfim, a evolução do direito penal, parece que se limitou à teoria, quando constatada a realidade da execução penal.

A pena privativa de liberdade é, por excelência, a sanção à que está sujeito o indivíduo que transgride as normas penais. Ao Estado, então, é lícito privar o infrator da disposição de sua liberdade durante o tempo de condenação, mas não é lícito submeter o indivíduo, durante o cumprimento da pena, à condições desumanas, aviltantes, à violência de toda ordem, física, moral, sexual e outras, enfim, ao castigo cruel que é a vida no cárcere. A execução da pena nas condições atuais das prisões é extremamente injusta, colocando em dúvida a legitimidade da Justiça.

3 AS REBELIÕES

“Rebelião é uma sublevação contra o governo, insurreição, revolta interna”¹¹, é nesse ambiente que esta pesquisa pretende concentrar seus estudos, pois, às forças policiais, cabem a manutenção da ordem e a segurança dos cidadãos, prendendo em cárceres os infratores, traficantes, assassinos, enfim, qualquer pessoa que provoque a desordem ou ponha em risco a vida das pessoas, conduzindo-os a justiça para julgamento dos seus atos.

Inicialmente, verificamos que rebelião é um “Ato de se rebelar; insurreição; revolta”¹²; que sublevação é uma “Rebelião; revolta; revolução”¹³; que motim é uma “Revolta; desordem”¹⁴; logo, possuem o mesmo significado e poderão servir de referência para pesquisa neste estudo.

A nível de sistema penitenciário, segundo SALIGNAC, rebelião é:

“Insubordinação por parte dos detentos com relação às autoridades ou normas da unidade; usualmente implica no uso de violência ou ameaça de seu uso contra outros detentos, visitantes, funcionários do estabelecimento”.¹⁵

Ainda, segundo a Revista do ILANUD, as rebeliões:

“(…) envolvem insubordinação por parte dos detentos com relação às autoridades e normas da unidade e, independente do número de detentos envolvidos, a rebelião implica no uso da violência física ou ameaça, com ou sem reféns”.¹⁶

Como se verifica nas definições anteriores, a rebelião se caracteriza pela insubordinação dos detentos às autoridades, e ou, normas da unidade; pelo uso da violência ou ameaça; havendo ou não a presença de reféns. O que geralmente se observa é que os meios de comunicação, durante a ocorrência de incidentes

¹¹ HOLANDA, Aurélio Buarque de. Novo dicionário da língua portuguesa. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986. p. 1873.

¹² BUENO, Francisco da Silveira. **Minidicionário da língua portuguesa**. São Paulo: FTD, 1996. p. 555.

¹³ BUENO, Francisco da Silveira. **Minidicionário da língua portuguesa**, p. 619.

¹⁴ BUENO, Francisco da Silveira. **Minidicionário da língua portuguesa**, p. 443.

¹⁵ SALIGNAC, Angelo Oliveira. **Apostila - Modalidades de tratamento penal e gestão prisional – Negociação em crises – introdução**. Curitiba, 2002. p. 9.

¹⁶ MARQUES, João Benedicto de Azevedo. Gerenciamento de crises no sistema prisional. **Revista do ILANUD**. São Paulo, nº 5, p. 8 – 9. 1999.

prisoinais, classificam como rebeliões, as fugas que ocorrem nas unidades destinadas aos presos condenados no regime fechado; as evasões que ocorrem nas demais unidades; as tentativas de fuga frustradas; os movimentos reivindicatórios, que não envolvem violência contra a pessoa, no entanto, podem resultar em danos ao patrimônio e outros que ocorrem no sistema prisional, como se fossem rebeliões propriamente ditas, causando pânico à população, preocupação às autoridades e elevando, consideravelmente, os índices estatísticos de incidência deste evento.

Segundo a Revista do ILANUD, as principais causas das rebeliões são:

- demora da decisão dos benefícios;
- deficiência da assistência judiciária;
- violências ou injustiças praticadas dentro do estabelecimento prisional;
- Problemas ligados a entorpecentes;
- superlotação carcerária;
- tentativas de fugas frustradas;
- falta ou má qualidade da alimentação e de assistência médico-odontológica;
- problemas ligados à corrupção;
- falta de capacitação do pessoal penitenciário, em especial do diretor (daí a importância do treinamento nas academias penitenciárias, para que saibam lidar com o problema dos motins e rebeliões, que aparecem com alguma frequência).¹⁷

A exemplo de BITENCOURT e THOMPSON, citados anteriormente, FOLCAULT, ressalta que as principais causas das rebeliões não diferem muito das atuais,

Nos últimos anos, houve revoltas em prisões em muitos lugares do mundo. Os objetivos que tinham, suas palavras de ordem, seu desenrolar tinham certamente qualquer coisa paradoxal. Eram revoltas contra toda miséria física que dura há mais de um século: contra o frio, contra a sufocação e o excesso de população, contra as paredes velhas, contra a fome, contra os golpes. Mas também revoltas contra as prisões-modelos, contra os tranquilizantes, contra o isolamento, contra o serviço médico ou educativo: Revoltas cujos objetivos eram só materiais? Revoltas contraditórias contra a decadência, e ao mesmo tempo contra o conforto; contra os guardas, e ao mesmo tempo contra os psiquiatras? De fato, tratava-se realmente de corpos e de coisas materiais em todos esses movimentos: como se trata disso nos inúmeros discursos que a prisão tem produzido desde o começo do século XIX. O que provocou esses discursos e essas revoltas, essas lembranças e invectivas foram realmente essas pequenas, essas ínfimas coisas materiais.¹⁸

FOLCAULT ainda afirma que as rebeliões, ou revoltas, apresentavam reivindicações dos presos não atendidas, principalmente com relação ao tratamento dispensado pelos funcionários do sistema penitenciário, como se vê a seguir,

Quem quiser tem toda a liberdade de ver nisso apenas reivindicações cegas ou suspeitar

¹⁷ MARQUES, João Benedicto de Azevedo. Gerenciamento de crises no sistema prisional. **Revista do ILANUD**. São Paulo, nº 5, p. 12. 1999.

¹⁸ FOLCAULT, Michel. **Vigiar e punir**. Tradução de Raquel Ramalheite. 23. ed. Petrópolis: Vozes, 2000. p. 29.

que haja aí estratégias estranhas. Tratava-se bem de uma revolta, ao nível dos corpos, contra o próprio corpo da prisão. O que estava em jogo não era o quadro rude demais ou ascético demais, rudimentar demais ou aperfeiçoado demais da prisão, era sua materialidade medida em que ele é instrumento de vetor de poder; era toda essa tecnologia do poder sobre o corpo, que a tecnologia da “alma” – a dos educadores, dos psicólogos e dos psiquiatras – não consegue mascarar nem compensar, pela boa razão de que não passa de um de seus instrumentos. É desta prisão, com todos os investimentos políticos do corpo que ela reúne em sua arquitetura fechada que eu gostaria de fazer a história. Por puro anacronismo? Não, se entendemos com isso fazer a história do passado nos termos do presente. Sim, se entendemos com isso fazer a história do presente.¹⁹

BECCARIA destaca que a obediência à lei não pode se comparar às desordens de sua interpretação e nos faz pensar a respeito dos direitos e deveres dos presos, onde, na prática, os deveres são cobrados e os direitos, garantidos pela Constituição Federal e pela Lei de Execução Penal, sequer são observados, conforme citamos a seguir,

A desordem que nasce da obediência rigorosa à letra de uma lei penal não pode ser comparada às desordens que nascem de uma interpretação. Tal momentâneo inconveniente pode levar a correção fácil e necessária dos termos da lei, que são a causa da incerteza, mais impede o fatal abuso da razão, do qual nascem as controvérsias arbitrarias e venais.²⁰

A superpopulação prisional tem sido a principal causa das rebeliões, aliada ao descaso do Governo e dos funcionários do sistema penitenciário com relação ao tratamento dispensado ao recluso. Não é surpresa que uma parcela significativa dos incidentes de rebeliões, greves de fome e outras formas de protesto nos estabelecimentos prisionais do país estejam diretamente atribuídos à superlotação. Em muitos casos os presos amotinados simplesmente demandaram que fossem transferidos para estabelecimentos menos lotados, querendo deixar um distrito policial para ocuparem vaga em uma penitenciária mais espaçosa. Neste aspecto BECCARIA ressalta que, “É impossível prevenir todas as desordens no embate universal das paixões humanas. Crescem aquelas na razão geométrica da população e do entrelaçamento dos interesses particulares, que não é possível direcionar geometricamente para a utilidade pública”.²¹

Ao ingressar no sistema penitenciário, o preso torna-se uma figura anônima, uniformizada, numerada, despojada de seus bens, afastada de sua família. Passa a atender por apelidos. Seu nome, parte integrante de sua

¹⁹ FOLCAULT, Michel. **Vigiar e punir**, p. 29.

²⁰ BECCARIA, Cesare. **Dos delitos e das penas**. Tradução de Lucia Guidicini e Alessandro Berti Contessa. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2000. p. 47.

²¹ BECCARIA, Cesare. **Dos delitos e das penas**, p. 50.

personalidade, nada mais significa. Torna-se servil, atemorizado pela falta de segurança que impera no interior das prisões: é freqüentemente revistado, admoestado e castigado, incorpora a gíria que domina o ambiente, aprende novas maneiras de viver, usa novo corte de cabelo, adquire o hábito da inversão sexual, descamba para novos padrões de comportamento, de atitude submissa, simulada, enganosa e perigosa. Sem dúvida, o ócio e o convívio na prisão, alteram o seu comportamento e a sua personalidade, tornando-o individualista, agressivo, libertino e respeitado de acordo com o grau de crueldade atribuído ao delito praticado ou ao que submete a massa carcerária, fatores estes que também contribuem para a ocorrência das rebeliões. BECCARIA afirma que,

Os homens escravizados são mais voluptuosos, mais libertinos, mais cruéis que os homens livres. Estes meditam sobre as ciências, meditam sobre os interesses da nação, vêem os grandes objetos, e os imitam; mas aqueles, satisfeitos com o dia presente, procuram o estrépito da libertinagem uma distração ao aniquilamento em que se encontram. Habitualmente à incerteza em tudo, o êxito dos seus delitos torna-se para eles problemático, favorecendo a paixão que os determina.²²

O estabelecimento fechado da prisão, de regime totalitário, prisionaliza a mentalidade de todos os seus integrantes: diretores, assistentes sociais, psicólogos, psiquiatras, funcionários, agentes penitenciários, policiais militares e presos, mantendo-os sob constante tensão e desconfiança, ocasionando conflitos diversos que também podem resultar em rebeliões. Para OLIVEIRA,

O conflito do preso com os funcionários da prisão e com os demais presos é uma constante. A vida social numa prisão é sobremaneira difícil e quase impossível devido a um ambiente de desconfiança total, esperteza e desonestidade lá reinantes. É um mundo do "eu", "mim" e antes do "nosso", "deles" e "dele".²³

A falta de segurança, de forma geral, também tem contribuído para a ocorrência de rebeliões. Conforme OLIVEIRA,

A privação de segurança se faz sentir com grande intensidade no dia a dia do prisioneiro. Tanto a imprensa falada como escrita, relatam, com freqüência assustadora, a grande violência, brutalidade e ameaça que ocorrem nos meios prisionais, culminando, muitas vezes, em rebeliões, motins, fugas e mortes.²⁴

As fugas, tentativas de fugas frustradas e outros incidentes prisionais também são motivos de rebeliões. OLIVEIRA relata que,

Rebeliões, fugas e motins foram igualmente registradas nas prisões e presídios do Estado de Santa Catarina, embora não tão freqüentes quanto as verificadas nos grandes centros.

²² BECCARIA, Cesare. **Dos delitos e das penas**, p. 131-132.

²³ OLIVEIRA, Odete M. **Prisão: um paradoxo social**. 2. ed. Florianópolis: UFSC, 2000. p.76.

²⁴ OLIVEIRA, Odete M. **Prisão: um paradoxo social**, p. 80.

Os jornais catarinenses sempre abrem espaços para amplas reportagens a respeito de fugas e motins ocorridos nas Cadeias Públicas da Capital, Itajaí e Balneário Camboriú, entre outras, e nas Penitenciárias do Estado.²⁵

Pela própria natureza repressiva da prisão, o preso é obrigado a uma obediência sem limites, à rigidez e submissão dos regulamentos, às ordens e contra-ordens, jamais podendo opinar, sugerir, contestar ou sobrepor-se à autoridade administrativa ou ao sistema. Aliado a estes fatores, os maus tratos, a alimentação de má qualidade e a total falta de assistência também corroboram para a incidência de rebeliões. Neste aspecto, OLIVEIRA diz,

Presos da Cadeia de Chapecó se rebelaram e fugiram. No primeiro dia do ano houve uma grande rebelião no Presídio de Chapecó. No pavilhão onde ocorreu a rebelião estavam detidos 45 presos, mas nem todos quiseram participar. Foi grande a movimentação da polícia militar como civil para acabar com o motim. O titular da penitenciária, Ivo Adone Patussi, foi afastado do cargo até que a sindicância fosse instaurada para apurar o fato com maior clareza.

Ao comentar o motim, Cilião de Araújo informou que a sindicância já havia sido instaurada no dia 27 de dezembro, com base na denúncia feita pelo sentenciado Hamilton Duarte, que há alguns dias atrás afirmou que todos os detentos do presídio estão sendo maltratados e recebiam alimentação de péssima qualidade.²⁶

Por fim, a promiscuidade entre presos e funcionários, a facilitação e exploração de naturezas diversas, a corrupção, juntamente com todos os motivos já elencados, são os principais motivos de rebeliões no sistema penitenciário. OLIVEIRA ainda relata que, “A repercussão dos últimos fatos envolvendo rebeliões por motivos de superlotação, denúncia de corrupção, tortura, conluio entre policiais e marginais, inclusive exploração de jogatinas, tráfico de entorpecentes, violência sexual, deixava exposta a imagem típica das prisões”.²⁷

Para reverter este quadro caótico o Estado deveria cumprir a Lei de Execuções Penais na sua integralidade; proporcionar formação específica aos funcionários do sistema penitenciário e remunerá-los dignamente; preocupar-se com a principal finalidade da pena privativa de liberdade que é a reintegração do apenado à sociedade e não apenas punir por punir.

²⁵ OLIVEIRA, Odete M. **Prisão: um paradoxo social**, p. 85.

²⁶ OLIVEIRA, Odete M. **Prisão: um paradoxo social**, p. 86.

²⁷ OLIVEIRA, Odete M. **Prisão: um paradoxo social**, p. 86.

4 A CRISE

A crise é uma ocorrência de gravidade e magnitude tal que pode resultar em mortos, feridos, prejuízos materiais, desgaste do Governo e aos organismos envolvidos se não for bem gerenciada. Normalmente se desenvolve de maneira súbita, inesperada, requer resposta imediata, coordenada e efetiva de vários órgãos governamentais e privados, envolve muitas pessoas em um ambiente que não lhes é familiar, reunidas de maneira usualmente caótica e buscando realizar tarefas complexas num tempo e ritmo que fogem completamente àqueles presentes em seu cotidiano.

Pode concentrar as demandas em organizações específicas, promovendo mudanças internas na estrutura e delegação de autoridade; criar demandas que excedem a capacidade de resposta de uma única organização, exigindo que elas dividam suas tarefas e recursos com outras que utilizam procedimentos diferentes; atrair a participação de indivíduos e organizações que, normalmente, não respondem a estas situações; resultar em múltiplos envolvimento com a sobreposição de responsabilidades; criar novas tarefas pelas quais os órgãos não são responsáveis e resultar na formação espontânea de novas organizações.

Como conseqüências destas alterações, ocorre a mobilização de efetivo extra; as prioridades e procedimentos rotineiros são alterados; as organizações dividem tarefas; recursos, pessoas e órgãos não emergenciais são envolvidos; tarefas não rotineiras são implementadas; recursos, equipamentos, ferramentas, veículos e instalações, normalmente utilizadas nos atendimentos, são requisitados; novas organizações, de caráter temporário, são formadas e todo este processo requer interação e coordenação.

Nesse posicionamento discorre THOMÉ, "A Crise é uma mudança brusca que se produz no estado de coisas (status quo), com teor manifestamente violento, repentino e breve, traduzindo-se em um momento perigoso ou difícil de um processo do qual deve emergir uma solução".²⁸

Também acerca disso MONTEIRO destaca que A Academia Nacional do FBI define crise como: "Um evento ou situação crucial, que exige uma resposta

²⁸ THOMÉ, Ricardo Lemos. **A solução policial e gerenciada das situações críticas**. Florianópolis, 1998. p. 23.

especial da polícia, a fim de assegurar uma solução aceitável".²⁹

A polícia, para dar resposta a esta situação, deve adaptar-se ao aumento da demanda destes eventos, possibilitando treinamento específico aos seus integrantes para que estes realizem tarefas não usuais, com equipamentos e pessoas que nem sempre são integrantes dos quadros das polícias e, muitas vezes, sequer estão familiarizadas com suas metodologias.

A solução de um evento crítico não é apenas a extensão de bons procedimentos adotados no dia a dia, é mais que mobilizar recursos, instalações e pessoal, pois apresenta problemas peculiares, raramente enfrentados no cotidiano, havendo a necessidade de coordenação multi-organizacional e multi-disciplinar.

Neste contexto, há que se diferenciar o gerenciamento de crise e o gerenciamento da situação crítica. Conforme THOMÉ e SALIGANAC esta diferença ocorre da seguinte maneira,

Conceitualmente, podemos dizer que a crise é uma questão de Estado e existe necessidade premente de o Governo demonstrar publicamente que controla a crise, determinando que seus Órgãos administrativos assumam as respectivas responsabilidades, de modo a encerrá-la definitivamente: o perigo é afastado e retoma-se o equilíbrio nas relações sociais.

Concluimos, por derradeiro, que o Estado gerencia a crise e a Polícia gerencia a situação crítica, ou melhor, a situação policial crítica.³⁰

Após conceituar a crise, MONTEIRO, apresenta as suas características:

1. imprevisibilidade;
2. compressão de tempo (urgência);
3. ameaça de vida; e necessidade de:
 - a) postura organizacional não rotineira;
 - b) planejamento analítico especial e capacidade de implementação e;
 - c) considerações legais especiais.³¹

As rebeliões em penitenciárias, face a sublevação ao Governo e a resistência violenta às autoridades, são exemplos de situação crítica.

²⁹ MONTEIRO, Roberto das Chagas. **Manual de gerenciamento de crises**. Apostila, 2000. p. 7.

³⁰ THOMÉ, Ricardo Lemos e SALIGNAC, Angelo Oliveira. **O gerenciamento das situações policiais críticas**. Curitiba: Genesis, 2001. p.21

³¹ MONTEIRO, Roberto das Chagas. **Manual de gerenciamento de crises**. p. 7.

THOMÉ também faz menção às características das situações críticas

As situações críticas possuem características bem definidas, que podem ajudar na formação da percepção e conhecimento da idéia:

a) É possível imaginar o evento, mas ele acontece sem previsão, tendo sido alimentado pelo acaso, desleixo ou negligência;

b) A situação é violenta, transitória e estressante: existem vidas ameaçadas, direta ou indiretamente, há dificuldade na compreensão das informações e os meios de comunicação social transformam-se em agentes fiscalizadores;

c) O contexto exige uma resposta igualmente rápida e especial dos órgãos envolvidos, adotando-se plano de trabalho distinto do habitual.³²

Para MONTEIRO,

“A classificação da crise ainda obedece a um escalonamento. Essa classificação, de acordo com o FBI, obedece a um escalonamento de quatro graus:

1º Grau – ALTO RISCO;

2º Grau – ALTÍSSIMO RISCO;

3º Grau – AMEAÇA EXTRAORDINÁRIA;

4º Grau – AMEAÇA EXÓTICA”.³³

Para exemplificar a classificação da crise, segundo MONTEIRO, a de alto risco seria uma situação de assalto a banco promovido por uma pessoa armada com revólver, sem reféns. A de altíssimo risco, um assalto a banco por dois elementos armados com metralhadoras, mantendo três ou quatro pessoas como reféns. A ameaça extraordinária, como sendo o apoderamento ilícito de uma aeronave, por quatro terroristas armados de metralhadoras ou outras armas automáticas, mantendo oitenta reféns. Por fim, a ameaça exótica, um elemento, munido de recipiente contendo veneno, vírus ou material radioativo de alto poder destrutivo ou letal, que, por qualquer motivo, venha a ameaçar uma população dizendo que pretende lançar aquele material no reservatório de água da cidade.

THOMÉ, analisando a realidade brasileira, reduz de quatro para três a classificação e o escalonamento da crise,

³² THOMÉ, Ricardo Lemos. **A solução policial e gerenciada das situações críticas**. p. 23-24.

³³ MONTEIRO, Roberto das Chagas. **Manual de gerenciamento de crises**. p. 17.

A realidade brasileira permite que a classificação seja reagrupada em três graus, haja vista que, para os norte-americanos, uma crise de alto risco pode ser resolvida em nível e com recursos locais, pressupondo a teoria que os órgãos policiais locais contam com aparato suficiente para enfrentar a crise. No Brasil, se um assaltante de banco é encurralado no estabelecimento, armado e sem reféns, existe uma possibilidade mínima da crise ser resolvida com profissionalismo, ou seja, com negociação exaustiva. A opção local tenderá pelo desenlace imediato da ocorrência, muito mais pela cultura do que pela ausência de informações doutrinárias. Assim, as crises, em seu menor grau, serão consideradas de altíssimo risco e exigirão recursos humanos e materiais especiais para a solução definitiva. Também, a ameaça exótica deve ser reescrita como uma ameaça a ordem, posto que, no Brasil, há fenômenos próprios, como por exemplo, a invasão de terras, o bloqueio de estradas e os saques em estabelecimentos que vendem gêneros alimentícios.³⁴

Conforme THOMÉ, a crise se classifica em:

- a) Altíssimo risco, para as situações onde não há reféns;
- b) Ameaça Extraordinária, quando há necessidade de acionamento de outros órgãos para a solução.
- c) Ameaça à ordem, quando exige solução profissional aos conflitos sociais marcantes.

Em se tratando de reféns, há que se ressaltar que existe diferença entre reféns e vítimas na ocorrência de situações críticas no sistema penitenciário e em outras situações. De acordo com a doutrina moderna, as vítimas não têm valor para os rebelados, em oposição aos reféns, que possuem valor e, potencialmente, menor condição de risco.

Desta forma, THOMÉ e SALIGNAC classificam as pessoas capturadas em reféns e vítimas e descrevem cada situação da seguinte forma,

Para as nossas necessidades, trataremos de diferenciar em duas categorias as pessoas capturadas durante um evento crítico, denominando como reféns aquelas que possuem valor real para o captor. Diferentemente das vítimas, um refém será moeda valiosa para seu captor, que dele se valerá para garantir sua incolumidade física, a possibilidade de fuga ou de obtenção de vantagens, conforme cada caso.

Vítimas formam uma categoria que diz respeito àquelas pessoas capturadas e que não têm valor para os captores, sendo antes objeto de seu ódio: o captor busca a eliminação física dessa pessoa ou danos à sua integridade. Uma vítima não tem outro valor para quem a captura, exceto o da realização dos desejos de seu captor. Diferenciar entre uma e outra categoria muda radicalmente os rumos táticos e técnicos de uma Negociação.³⁵

No que se refere ao sistema penitenciário, vamos tomar como exemplo de ocorrência envolvendo reféns, uma situação crítica onde as pessoas capturadas sejam professores, religiosos, advogados, familiares, funcionários do sistema e visitantes eventuais. Neste caso, a probabilidade de ocorrer algum tipo de

³⁴ THOMÉ, Ricardo Lemos. **A solução policial e gerenciada das situações críticas**. p. 34-35.

³⁵ THOMÉ, Ricardo Lemos e SALIGNAC, Angelo Oliveira. **O gerenciamento das situações policiais críticas**. p. 14.

agressividade contra as pessoas capturadas é remota, pode haver ameaça ou intenção, mas dificilmente, as lideranças irão permitir que a integridade destas pessoas seja ofendida pelo simples fato delas estarem ali para ajudar ou trazer algum tipo de conforto.

O contrário ocorreria se as pessoas capturadas fossem Policiais Militares, Civis, Federais, Promotores, Juízes, presos jurados de morte no sistema penitenciário (alcagüetes, estupradores, (...)) e familiares destes presos, jornalistas, radialistas, cronistas policiais e outros que, de alguma forma, efetuaram prisões, denunciaram, proferiram sentença condenatória, ofenderam, provocaram ou incitaram a massa carcerária. Nestas situações, provavelmente, as pessoas capturadas, seriam vítimas em potencial, principalmente pela situação que estavam perante os rebelados e pela motivação pré-existente no tocante a prisão, julgamento, cultura da cadeia e vários outros aspectos considerados peculiares e inadmissíveis pelos detentos.

THOMÉ e SALIGNAC complementam que, “ Uma Negociação de sucesso começa, necessariamente, por esta etapa: a identificação das pessoas capturadas que merecem especial atenção. A definição de quem é refém ou vítima proporciona uma clara delimitação do trabalho inicial do Negociador”.³⁶

Após a definição entre refém e vítima, apresento, segundo MONTEIRO, os níveis de resposta para cada grau de risco. No caso da classificação adotada pelo FBI, os níveis de resposta adequados a cada grau de risco ou ameaça são quatro:

- NÍVEL UM A crise pode ser debelada com RECURSOS LOCAIS.
- NÍVEL DOIS A solução da crise exige RECURSOS LOCAIS ESPECIALIZADOS (Emprego de “SWAT”).
- NÍVEL TRÊS A crise exige RECURSOS LOCAIS ESPECIALIZADOS e também RECURSOS DO QG.
- NÍVEL QUATRO A solução da crise requer o emprego dos RECURSOS DO NÍVEL TRÊS e também RECURSOS EXÓGENOS.³⁷

³⁶ THOMÉ, Ricardo Lemos e SALIGNAC, Angelo Oliveira. **O gerenciamento das situações policiais críticas**. p. 77-78.

³⁷ MONTEIRO, Roberto das Chagas. **Manual de gerenciamento de crises**. p. 18.

5 O GERENCIAMENTO DE CRISE

A maior razão para as dificuldades encontradas no gerenciamento de crise se dá pela diferença entre estas situações e as ocorrências atendidas rotineiramente. Estes eventos não podem ser gerenciados adequadamente simplesmente mobilizando mais pessoal e material. Há a necessidade de novas respostas, mudança da estrutura das organizações envolvidas, mobilização de pessoas que não respondem ordinariamente a estes órgãos, além de várias outras providências para a solução aceitável da crise.

A Academia Nacional do FBI adota a seguinte definição:

“GERENCIAMENTO DE CRISES É O PROCESSO DE IDENTIFICAR, OBTER E APLICAR OS RECURSOS NECESSÁRIOS À ANTECIPAÇÃO, PREVENÇÃO E RESOLUÇÃO DE UMA CRISE”.³⁸

A convivência com situações críticas de diversos tipos, revela a sua natureza peculiar e demonstra a necessidade de um modelo de gerenciamento adequado e a interação e coordenação entre as várias instituições, organizações e órgãos envolvidos precisa ser baseada na negociação e colaboração.

O gerenciamento do evento, segundo THOMÉ, basicamente:

- a) tem a exata conotação de dirigir e regular a crise, possibilitando que sejam convergentes todos os pontos surgidos durante o processo;
- b) torna realidade coletiva todas as maneiras de pensar que surgem durante o episódio;
- c) considera os aspectos legais presentes para justificar a ação policial;
- d) executa planejamento com o superior objetivo e interesse de preservar a vida.³⁹

Além destas considerações, há que se ressaltar que a solução da crise também envolve o gerenciamento do evento. Para resolver este problema, as instituições policiais, nos últimos anos, tem investido muito em treinamento e especialização de seus componentes, face o elevado número de ocorrências desta natureza enfrentados no dia a dia, principalmente as sucessivas rebeliões de presos no sistema penitenciário. A audácia, a sofisticação e a participação de organizações criminosas nestas ocorrências, levaram a polícia a rever

³⁸ MONTEIRO, Roberto das Chagas. **Manual de gerenciamento de crises**. p. 8.

³⁹ THOMÉ, Ricardo Lemos. **A solução policial e gerenciada das situações críticas**. p. 32.

posicionamentos, conceitos, analisar falhas e corrigi-las, evitando o cometimento de erros primários e a utilização de conhecimentos empíricos na solução das situações críticas. O treinamento e a especialização de policiais nesta área têm corroborado para os resultados positivos, comprovando que o gerenciamento de crise exige estudos e treinamentos especiais, conforme descreve MONTEIRO,

“A resposta fundamenta-se nas seguintes razões: As características da crise causam stress; O gerenciamento de crises é uma complexa tarefa de solução de problemas; e Os resultados da incompetência profissional podem ser imediatos”.⁴⁰

O gerenciamento de crise, de acordo a doutrina do FBI, apresenta duplo objetivo. O gerente, deve ter em mente que, para haver sucesso, estes objetivos devem ser alcançados na sua integralidade, sendo, sempre o melhor caminho, a negociação exaustiva na busca de uma solução aceitável, conforme apresenta MONTEIRO, “Qualquer tarefa de gerenciamento de crises tem duplo objetivo: preservar vidas e aplicar a lei.”⁴¹

Doutrinas antigas e já revisadas defendiam a tese de que, a partir da definição do gerente, eram escolhidos os demais integrantes dos grupos e equipes que iriam atuar na solução do evento crítico, em um processo de subordinação extremamente vertical, não prevendo a possibilidade de ação emergencial do grupo tático, independente do acionamento pelo gerente. Atualmente, com a especialização dos grupos de negociação e tático, houve uma profunda mudança no que diz respeito a atuação, principalmente, emergencial, destes profissionais, quebrando paradigmas no que se refere a linha de comando no gerenciamento.

Neste aspecto, não há dúvida que existem três atores principais no grupo de gerenciamento de crise. São necessários o gerente, o grupo de negociação e o grupo tático, ficando, os demais integrantes da equipe, na função de auxiliares e assessores desses três atores. Toda a movimentação em um evento crítico é necessariamente voltada para a solução que, usualmente, é buscada e obtida através da negociação exaustiva. Conseqüentemente, todo suporte deve ser dado à busca da solução negociada, ficando, os demais envolvidos, aguardando a impossibilidade de obtenção desse resultado, quer seja pelas patologias do

⁴⁰ MONTEIRO, Roberto das Chagas. **Manual de gerenciamento de crises**. p. 9-10.

⁴¹ MONTEIRO, Roberto das Chagas. **Manual de gerenciamento de crises**. p. 10.

provocador, quer seja pela sua inflexibilidade.

Partindo destas premissas, surge então, o pensamento a respeito da linha de comando horizontal no grupo de gerenciamento da crise, onde cada um dos atores principais exerce o comando no momento de sua atuação específica, levando em consideração os parâmetros de atuação emergencial que devem ser definidos antes da atuação na crise e de conhecimento de todos os envolvidos no processo. Não havendo a predefinição no que diz respeito a atuação emergencial, o comando é exercido pelo gerente, que passa a ser o único responsável pelas conseqüências e a quem, obrigatoriamente, os grupos de negociação e tático se reportam.

Como já vimos anteriormente, no gerenciamento, existem grupos importantes que devem ser referenciados. Segundo THOMÉ e SALIGNAC,

O Grupo de Decisão (GD), idealmente, autoriza e dá aval às soluções propostas pelo Grupo de Gerenciamento de Crises para a solução do evento crítico. O GD é integrado por instâncias superiores do poder público e formado por membros do Judiciário, Executivo ou de outras entidades públicas e mesmo privadas. GD integrados por representantes do Ministério Público, Juizes, Ordem dos Advogados e outras entidades não governamentais relacionadas ao evento podem, dada a sua representatividade, dar solução muito mais rápida a eventos cujos contornos impedem a pura e simples utilização de mandamentos legais como forma de solução de impasses: uso da força letal, autorização para fuga monitorada de criminosos e outros.⁴²

Ao grupo de decisão, ou comitê político, compete a definição da filosofia de atuação, ficando, a operacionalização desta filosofia, a cargo do grupo de gerenciamento da crise que, de forma integrada e sistêmica, deve atuar exaustivamente na busca da solução do evento crítico, levando sempre em consideração os objetivos do gerenciamento: preservar vidas e aplicar a lei.

THOMÉ e SALIGNAC definem o grupo de gerenciamento da crise da seguinte forma:

“O Grupo de Gerenciamento da Crise (GGC) é, ao contrário, composto por técnicos da segurança pública: Policiais Civis e Militares, representantes de organismos públicos e privados interessados ou atingidos pelo evento crítico, GT, Negociadores”.⁴³

⁴² THOMÉ, Ricardo Lemos e SALIGNAC, Angelo Oliveira. **O gerenciamento das situações policiais críticas**. p. 15.

⁴³ THOMÉ, Ricardo Lemos e SALIGNAC, Angelo Oliveira. **O gerenciamento das situações policiais críticas**. p. 15

5.1 O PLANEJAMENTO

Uma das etapas mais importantes do gerenciamento da crise é o planejamento, levando-se em consideração o grau de complexidade, os recursos humanos e materiais necessários e os graus de subordinação e entrosamento entre os órgãos envolvidos.

O perfeito planejamento destas operações envolve a projeção de intenções adiante no tempo e no espaço, a fim de influenciar nos eventos antes que ocorram, ao invés de simplesmente responder à medida que ocorrem. O planejamento é a ação de visualização do final da situação desejada e a determinação dos meios efetivos para sua concretização, auxiliando a tomada de decisões em um ambiente incerto e limitado pelo tempo.

Alguns parâmetros devem ser observados no processo de planejamento do gerenciamento da crise. A segurança deve ser um parâmetro respeitado tanto no planejamento, quanto na sua implementação, portanto, é preciso que os gerentes estejam aptos a realizar a análise e o gerenciamento dos riscos. O tempo constitui um parâmetro muitas vezes esquecido no planejamento. O gerenciamento deve beneficiar a otimização da utilização do tempo, uma vez que a evolução da crise é normalmente potencializada com a sua passagem. Todo planejamento é baseado em um conhecimento incompleto e envolve suposições sobre o futuro. O planejamento, por definição, é orientado para o futuro e o futuro é incerto, portanto, esgotados todos os meios para a redução do grau de incerteza, baseando-se em fatos e dados intuitivos, o julgamento e a experiência dos gerentes são muito valiosos para complementar os aspectos técnicos do processo de planejamento. Os objetivos dos gerentes constituem o ponto central do planejamento e estes utilizam este processo para obter subsídios necessários para a implementação do processo decisório e, a partir do nível superior, o planejamento é desdobrado nos demais níveis.

No planejamento, o caminho mais simples é normalmente o mais eficiente, eficaz e seguro e o uso de todos os recursos propicia uma abordagem disciplinada deste processo de forma sistemática, coordenada e eficaz.

O PROJETO DE REQUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL DA PM DE SANTA CATARINA, diz que:

O processo de planejamento em eventos de alto risco é dividido em sete passos lógicos e manejáveis que propiciam aos gerenciadores um meio de organizar suas atividades de planejamento e transmitir o plano aos demais componentes envolvidos no evento: a definição dos objetivos; o desenvolvimento de linhas de ação; a verificação de linhas de ação; a escolha da linha de ação; o desenvolvimento de planos e ordens; a transmissão das ordens e a avaliação.⁴⁴

A definição dos objetivos é o primeiro passo no planejamento e onde respondemos as seguintes perguntas: o que estou tentando conseguir ou fazer, qual a finalidade?; quais as tarefas que, separadamente, conduzem ao que estou tentando conseguir ou fazer, quais os objetivos?; quais os fatos, idéias e opiniões relevantes para o objetivo?. Após as respostas a estas perguntas é feita a revisão e análise das políticas, legislação, normas, planos, orientações, riscos e outras informações sobre a situação, visando a produção de objetivos claros, específicos e mensuráveis.

A segunda etapa é a definição das linhas de ação que constituem uma relação de diversas soluções potenciais para se cumprir o objetivo estabelecido. Durante o desenvolvimento das linhas de ação os gerentes utilizam os objetivos estabelecidos para assegurar uma forma aceitável, executável, econômica e eficaz de atingi-los.

A verificação das linhas de ação envolve uma análise detalhada de cada linha, individualmente em relação ao cenário, ao objetivo e à capacidade de recursos, utilizando simulações que possibilitem identificar falhas e deficiências de cada uma das linhas. Segundo o PROJETO DE REQUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL DA PM DE SANTA CATARINA, as linhas de ação devem obedecer aos seguintes critérios:

Legalidade: A linha de ação atende a legislação pertinente?

Segurança: Os requisitos de segurança podem ser mantidos na adoção desta linha de ação?

Eficácia: A linha de ação permitirá atingir os objetivos estabelecidos?

Exeqüibilidade: A linha de ação é possível de ser realizada?

Risco: baseada em uma análise de risco, qual o risco desta linha de ação. Os benefícios compensam os custos?

Recursos: Esta linha de ação racionaliza o uso dos recursos, concentrando-os em pontos chave?

Comando e controle: Esta linha de ação favorece o comando e controle?

Contingência: Esta linha de ação leva em consideração os fatores de contingência como clima, terreno, comportamento das pessoas e evolução do evento em geral?⁴⁵

⁴⁴ PROJETO DE REQUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL DA PM DE SANTA CATARINA. Apostila. 2000, p. 24.

⁴⁵ PROJETO DE REQUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL DA PM DE SANTA CATARINA. Apostila. 2000, p. 27-28.

Levando-se em consideração que os principais objetivos do gerenciamento de crise são preservar vidas e aplicar a lei, há que se repensar estes critérios e, em primeiro lugar, destacar a vida e a integridade física dos envolvidos para, posteriormente, verificar os aspectos legais, de execução e controle.

Na escolha da melhor linha de ação os gerentes avaliam todas as linhas de ação comparando-as entre si, escolhendo aquela que provavelmente proporcionará que se alcance o objetivo. A tomada de decisão requer tanto a habilidade situacional para reconhecer a essência de um problema, quanto para gerar uma solução prática.

Estabelecidas as etapas anteriores, são desenvolvidos os planos e ordens, objetivando guiar as ações de forma simples e direta. As ordens servem para que os gerentes possam expressar suas decisões, intenções e orientações. Os planos e ordens devem deixar bem claros os objetivos, incluindo as tarefas e as intenções, de forma clara, específica e mensurável, entretanto, não se deve prever e resolver todas as situações, o que limitaria totalmente a iniciativa de pessoal treinado e capaz. Normalmente, os planos e ordens devem conter apenas as informações, detalhes e diretrizes necessárias, permitindo tanta liberdade de ação quanto possível.

Após a elaboração de planos e ordens, a transmissão constitui um meio ordenado de repasse àqueles que as implementarão, deixando claras as intenções e os pontos-chaves, de forma a garantir uma seqüência coerente do planejamento à ação. A transmissão de ordens deve explorar ao máximo os meios, enriquecendo e esclarecendo a mensagem, com a utilização de mapas, diagramas, modelos em escala, vídeos e outros. Os planos e ordens existem para aqueles que recebem e executam a missão e não para aqueles que as escrevem.

Finalmente, é preciso estabelecer uma forma de avaliação da validade do planejamento, estabelecendo e exercendo verificações e controles que permitam realimentar o processo, a fim de equilibrar os fatores de segurança, tempo e incerteza.

5.2 A IMPLEMENTAÇÃO DOS PLANOS E ORDENS

A capacidade de recebimento de uma ordem e de operacionalizá-la de maneira rápida, segura e eficiente é fundamental. Da mesma forma que temos uma maneira racional de planejar, partindo de informações, conhecimentos técnicos e prioridades até chegar à ordem, temos um processo racional para cumprir esta ordem.

Para a implementação dos planos e ordens, segundo o PROJETO DE REQUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL DA PM DE SANTA CATARINA (2000:34), devem ser seguidas as seguintes etapas: “Recebimento da ordem; análise da ordem; emitir um alerta à equipe; elaborar um plano inicial; fazer o reconhecimento; plano definitivo; transmissão do plano definitivo; preparação e o posicionamento, verificação final e execução”.

No recebimento da ordem devem ser esclarecidos todos os aspectos duvidosos. É preciso que, ao final do recebimento da ordem, estejam bem claras: a tarefa, a razão, o método e as perspectivas de sucesso.

A análise da ordem inclui a verificação da missão, quais as tarefas explícitas, implícitas, essenciais e qual a intenção. Com relação ao risco: quais as ameaças, vulnerabilidades e aceitabilidade. No tocante aos recursos: quais os recursos disponibilizados e quais podem ser solicitados. Quanto ao local e ao clima: quais as características do local e do clima e como isto interage com a situação e, finalmente, com relação ao tempo: se existe um limite de tempo e, se caso positivo, quais os horários já definidos e como isto afeta a implementação da ordem.

O próximo passo é emitir um alerta às equipes envolvidas. Uma vez recebida e analisada a ordem, as equipes devem ser reunidas para o repasse das informações sobre situação, tarefa, intenção, horários, procedimentos padronizados ou já estabelecidos e determinações de medidas iniciais e emergenciais que poderão ser tomadas.

Após a análise detalhada da ordem, são utilizadas as informações obtidas para implementar o plano inicial, utilizando o processo de planejamento já verificado.

Com as informações obtidas para implementar o plano inicial, parte-se então para o reconhecimento, de preferência no local, bem como, a verificação e

aprofundamento destas informações. O resultado deste reconhecimento é utilizado para complementar ou alterar o planejamento inicial e assim elaborar o plano definitivo, permitindo confirmar ou não algumas informações utilizadas no plano inicial, verificar os aspectos técnicos e visualizar a situação de forma completa e interativa.

Utilizando-se as informações obtidas no reconhecimento, é complementado ou até mesmo alterado o planejamento inicial, detalhando-o e dando-lhe o formato definitivo. O plano definitivo pode ter vários formatos, mas deve basicamente contemplar a organização e composição dos grupos ou equipes designadas para aquela missão; informações sobre a situação; a missão propriamente dita; as orientações sobre a execução incluindo a intenção ou visão de sucesso, o conceito geral da operação e as ordenas aos seus integrantes; o apoio logístico e financeiro; o comando e controle e um quadro horário que descreva, de maneira seqüencial, as etapas e tarefas.

A próxima fase é a transmissão do plano definitivo que pode ter vários formatos, mas é importante que os grupos ou equipes adotem um específico e trabalhem sempre com ele. A reunião para a transmissão do plano definitivo deve ser objetiva, porém, rica em instrumentos que possam auxiliar no cumprimento fiel das tarefas.

Uma vez cientes do plano definitivo, serão feitos os preparativos finais para a implementação da ordem. Neste período, cabe aos líderes, supervisionar e aperfeiçoar seus planos. Todos os integrantes, em seus níveis, devem preparar o material necessário, rever tarefas e determinar a maneira de cumpri-las. O uso de simulações e ensaios é benéfico e deve ser implementado sempre que as condições permitam.

Finalmente vem o posicionamento, verificação final e execução. No horário determinado os grupos e equipes se posicionam, conforme estabelecido no plano final, e conduzem a preparação final com a revisão do objetivo, da visão de sucesso da missão, das tarefas críticas, dos procedimentos e equipamentos especiais e dos cuidados especiais com a comunicação, horários e locais de reunião, procedimentos para abortar a missão e de atuação emergencial.

5.3 SISTEMA DE GERENCIAMENTO DA CRISE

O sistema de gerenciamento da crise é a principal ferramenta para a solução do evento crítico. A busca da solução deve nortear todo o processo e todos os esforços devem se concentrar no alcance dos principais objetivos: preservar vidas e aplicar a lei.

Segundo o PROJETO DE REQUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL DA PM DE SANTA CATARINA (2000:43), trata-se de: "Um conjunto de pessoas, procedimentos, estruturas e equipamentos, integrados em uma estrutura organizacional comum, delineada para implementar operações de resposta a emergências de todo o tipo e complexidade".

Levando-se em consideração que a solução da situação crítica envolve múltiplos órgãos, governamentais ou não, o gerente tem que estar preparado para implementar o sistema de gerenciamento, logo no início, pois, à medida que aumentar a complexidade, vários órgãos estarão presentes, necessitando, principalmente, coordenação.

Nestas situações é comum a falta de uma terminologia padrão entre os órgãos envolvidos, a falta de capacidade para expandir e contrair a estrutura conforme a necessidade, a falta de integração e padronização nas comunicações, a falta de planos e ordens consolidados, a falta de instalações padronizadas e outros, que nos levam a necessidade de implementação de um sistema de gerenciamento racional, lógico e de conhecimento de todos, facilitando o perfeito entendimento entre as equipes e órgãos envolvidos.

De qualquer forma, independente da complexidade da situação crítica, há a necessidade de esforço coordenado para se assegurar uma resposta aceitável e o emprego racional dos recursos humanos e materiais.

Não há dúvida de que nenhum órgão poderá responder sozinho a uma situação crítica. Seja qual for a gravidade e complexidade, todos precisam atuar em conjunto para a solução, portanto, para gerenciar de maneira efetiva os recursos humanos e materiais, necessita-se de uma estrutura eficiente, consistente e que forneça os meios para uma resposta imediata.

A estrutura do sistema de gerenciamento assegura o emprego rápido e efetivo dos recursos humanos e materiais e prevê a ruptura das políticas e

procedimentos usuais dos órgãos envolvidos na busca da solução do evento crítico.

Uma estrutura organizacional vertical pode ocorrer no momento em que o primeiro gerente chegar ao local, no entanto, esta estrutura pode ser modificada horizontalmente, à medida que especialistas são acionados, de acordo com a definição das situações de atuação emergencial. Vale lembrar que, o gerente e os grupos de negociação e tático, são os principais atores neste processo e que, cada um, exerce o comando no momento específico do seu emprego, desde que os parâmetros de atuação emergencial sejam definidos anteriormente à atuação e de conhecimento do grupo de gerenciamento da crise. Neste momento, a integração das comunicações é fundamental para o perfeito entrosamento do sistema de gerenciamento da situação crítica, devendo haver um plano de comunicações, procedimentos operacionais e clareza nas mensagens, freqüências e terminologias.

Com a definição da estrutura organizacional e das situações de atuação emergencial, parte-se então para a implementação do comando unificado, que permite, a todos os órgãos envolvidos, auxiliarem no gerenciamento da situação crítica, estabelecendo estratégias, determinando objetivos, planejando conjuntamente as atividades operacionais e racionalizando o emprego de recursos humanos e materiais.

As principais características de um comando unificado estão delimitadas na utilização de um único plano de ação, sob a responsabilidade do grupo de gerenciamento da crise e um único posto de gerenciamento.

Os planos de ação descrevem metas, objetivos operacionais e atividades de suporte. Geralmente são empregados quando recursos de diversos órgãos são utilizados, várias circunscrições estão envolvidas e a situação crítica é complexa. Um plano de ação escrito é preferível a um verbal, pois estabelece com clareza as responsabilidades, protege a operação de personalismos e proporciona a necessária documentação.

A estrutura organizacional deve ser manejável, proporcionando o controle efetivo e dando, a cada integrante, a responsabilidade sob uma quantidade de recursos que possa manejar. Segundo o PROJETO DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL DA PM DE SANTA CATARINA (2000:53), "No sistema de gerenciamento de eventos de alto risco a capacidade de controle manejável admitida de qualquer função fica entre 3 e 7 recursos, considerando 5 o nível ótimo. Se este número aumenta ou diminui o Comandante da Operação deve reexaminar

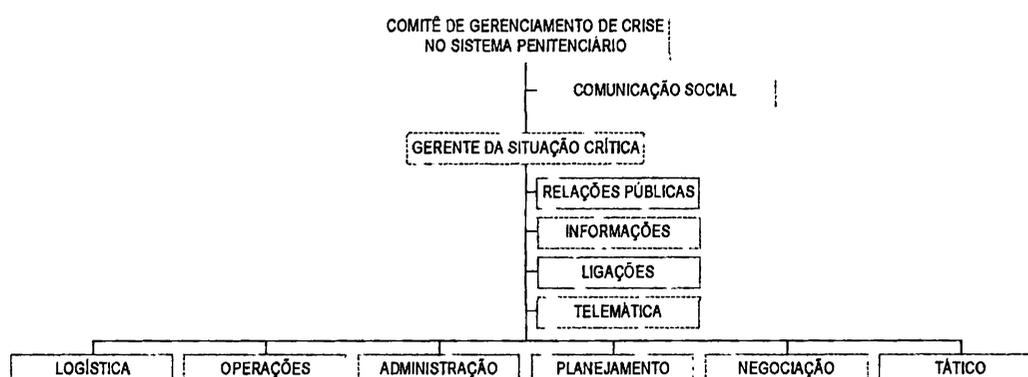
a estrutura organizacional”.

As instalações e áreas devidamente designadas devem fazer parte do posto de gerenciamento, onde, o grupo de gerenciamento da crise, supervisiona a situação crítica; áreas de estacionamento, onde os recursos humanos e materiais são reunidos, verificados e aguardam sua atribuição no evento; áreas de vítimas, onde são feitos os atendimentos, triagem e transporte; locais para descanso, reabilitação e manutenção de recursos humanos e materiais; helipontos e outros que se julgar necessários.

O gerenciamento de recursos deve racionalizar o emprego e controle, reduzir o tráfego nas comunicações, atuações independentes e garantir a segurança na situação crítica, além de permitir a sua utilização imediata. Qualquer alteração na localização, ou na situação dos recursos humanos ou materiais, deve ser comunicada ao grupo de gerenciamento da crise para que providências com relação a substituição sejam tomadas.

6 PROPOSTA DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA O GERENCIAMENTO DE CRISE NO SISTEMA PENITENCIÁRIO

O gerenciamento de crise em rebeliões no sistema penitenciário, por se tratar de evento complexo, necessita de visualização geral da sua estrutura e organização para que todos os envolvidos tenham noção dos graus de subordinação e assessoria, bem como, a descrição genérica de cada função, objetivando racionalizar o emprego dos recursos humanos e materiais. Parte-se do princípio de que não há necessidade de preenchimento de todas as funções e assessorias imediatamente, o que se deve observar é que, a partir do desenvolvimento da situação crítica, à medida que for se agravando ou resolvendo, as funções vão sendo preenchidas ou desativadas, de acordo com as necessidades, conforme proposta de organograma abaixo:



6.1 COMITÊ DE GERENCIAMENTO DE CRISE

Quando da ocorrência de rebeliões no sistema penitenciário se observa que as primeiras medidas: conter, isolar e negociar são tomadas, geralmente, por funcionários e policiais que, naquele momento, estavam na unidade prisional. O problema no gerenciamento passa a surgir a partir do momento em que várias corporações e órgãos diferentes chegam ao local. A indefinição a respeito de quem gerencia e a comunicação imediata aos escalões superiores geralmente demora, e

as conseqüências destes impasses, demonstram o desconhecimento da doutrina, o despreparo e a falta de treinamento para estas situações, havendo, então, a necessidade de estudos e treinamentos especiais, por parte da polícia, para o enfrentamento destas ocorrências objetivando, sempre, a busca constante da solução aceitável para o evento crítico. Outro fator que contribui ainda mais para agravar este quadro é a chegada, no local da situação crítica, de políticos, religiosos e representantes de várias outras organizações que, sem qualquer conhecimento técnico, passam a opinar e interferir no trabalho que, sem dúvida alguma, é de natureza exclusivamente policial.

De acordo com a doutrina, depois de tomadas as primeiras medidas por aqueles que desenvolvem suas atividades na unidade prisional, o fato deve ser comunicado aos escalões superiores para que estes dêem prosseguimento no que diz respeito ao acionamento de reforço e conhecimento ao comitê de gerenciamento de crise, também definido como comitê político ou grupo de decisão, para obterem a filosofia de atuação. A instalação do comitê de gerenciamento de crise, preferencialmente, não deve ser no local da situação crítica, evitando, desta forma, expor as autoridades, que devem estar tranqüilas e seguras para melhor desempenharem suas funções, devendo permanecer no local somente as equipes requisitadas pelo gerente da situação crítica.

Neste aspecto, THOMÉ cita,

O Governo (nas suas três esferas) deve dar uma resposta imediata à situação crítica estabelecida e demonstrar à sociedade que mantém o controle total sobre o acontecimento. A primeira providência de chamar a polícia e colocá-la responsável pela operação é medida sábia e distinta que indica forte respeito e profissionalismo. O Governo deve acompanhar o processo de gerenciamento e a resolução do evento, fazendo presente a sua filosofia de atuação e o modo como quer que as coisas evoluam.⁴⁶

O comitê político é quem definirá os rumos dos acontecimentos. A unidade poderá compor-se de representantes do Poder Judiciário, Ministério Público, advogados, Polícias Federal, Civil e Militar, Secretarias de Estado que tratam dos assuntos penitenciários e tantos outros quantos forem necessários para o perfeito cumprimento da filosofia de atuação determinada pelo Governo. É necessário que fique claro que o comitê de gerenciamento de crise possui limites e seus integrantes devem conhecê-lo: não poderá haver, jamais, interferência no trabalho operacional do grupo de gerenciamento da crise, principalmente no que se refere

⁴⁶ THOMÉ, Ricardo Lemos. **A solução policial e gerenciada das situações críticas**. p. 50.

às atribuições do gerente da situação crítica e dos grupos tático e de negociação.

O comitê de gerenciamento de crise reporta-se, em casos estaduais, diretamente ao Governador, obedecendo a sua filosofia e diretrizes de atuação.

THOMÉ ainda acrescenta,

Uma vez recebida e estabelecida a política criminal a ser adotada, o Comitê Político terá plena autonomia para mandar aplicar as medidas necessárias a cargo da polícia, sendo-lhe defeso, entretanto, de prestar qualquer ingerência ou influência nas atividades operacionais dos órgãos da segurança pública envolvidos e que possuem os técnicos devidamente preparados para o enfrentamento profissional da situação.⁴⁷

a) Assessoria de Comunicação Social:

A participação da mídia em rebeliões no sistema penitenciário, evidenciando erros cometidos pelo grupo de gerenciamento da crise, além comprometer a imagem das corporações policiais, comprometem a do Governo.

A garantia de acesso às informações aos órgãos de imprensa será de responsabilidade da Assessoria de Comunicação Social, que terá as seguintes características e responsabilidades:

- Formação específica e livre trânsito entre os representantes dos diversos órgãos de imprensa;

- Deverá conscientizar os demais órgãos de imprensa de que não será permitido o acesso ao local da situação crítica e, em hipótese alguma, serão concedidos privilégios;

- Divulgará as informações de acordo com as orientações do comitê de gerenciamento de crise, fazendo-as de modo objetivo e sem sensacionalismo, tratando o assunto de forma clara e transmitindo a idéia de que a questão está sendo bem administrada;

- Deverá receber e atender os políticos e autoridades que querem informações a respeito da situação crítica, convencendo-os a não se deslocarem para o local;

- Marcar, no mínimo, duas entrevistas coletivas por dia, em horários predefinidos e de conhecimento de todos os interessados para que, o comitê de gerenciamento de crise, possa fornecer todas as informações e esclarecimentos sobre a situação crítica;

- Deverá manter-se atualizado do andamento da situação crítica;

⁴⁷ THOMÉ, Ricardo Lemos. **A solução policial e gerenciada das situações críticas**. p. 52.

- Não permitir que os profissionais envolvidos na situação crítica concedam entrevista, a não ser que o comitê de gerenciamento de crise autorize, deixando-os comprometidos somente com a solução da situação.

A princípio, a assessoria de comunicação social, deverá permanecer junto ao comitê de gerenciamento de crise. No local da situação crítica permanece o assessor de relações públicas do grupo de gerenciamento da crise, a quem cabe, única e exclusivamente, o repasse de informações a respeito da situação aos familiares dos presos e ao público em geral, não sendo da sua competência conceder entrevistas ou prestar informações aos meios de comunicação.

b) Gerente da Situação Crítica:

Gerenciar uma situação crítica é um processo racional e analítico de resolver, sob tremenda compressão de tempo, problemas de ordem social, econômica, ideológica ou psicológica, nos momentos mais perigosos de suas evoluções, ou seja, quando se manifestam em termos destrutivos, ameaçando a vida ou o patrimônio.

O gerenciamento da situação crítica baseia-se em probabilidades, com características próprias, exigindo medidas cabíveis de acordo com cada caso, logo, o conhecimento da doutrina, ajuda a analisar e refletir antes da tomada de cada decisão.

A gerência da situação crítica é necessária à coordenação, poderá advir de diferentes fontes e ocorrer das seguintes formas:

- Estatutária: a autoridade para administrar crises está determinada pela lei ou normas escritas preestabelecidas;

- De fato: a autoridade passa a ser exercida por pessoas de fora do sistema por indefinição legal ou omissão das autoridades que deveriam assumir a condução da ocorrência;

- Delegada: dependendo das circunstâncias, do interesse e das características próprias da ocorrência, poderá, o Poder Executivo, designar alguém de sua confiança, por reconhecida competência técnica ou política, para gerenciar a situação crítica.

O comitê de gerenciamento de crise dá a filosofia de atuação. O gerente administra os recursos e estabelece os procedimentos operacionais no ponto crítico.

Como princípios básicos, o gerente da situação crítica deverá observar os seguintes critérios na tomada de decisão:

- Necessidade: toda ação só deve ser adotada se for indispensável e realmente necessária;

- Validade do risco: toda ação só deve ser adotada se a possibilidade de reduzir a ameaça for maior que os perigos a correr;

- Legalidade: a decisão deve estar amparada no que prevê a lei;

- Aceitabilidade moral: a decisão deve estar revestida dos princípios morais que norteiam os bons costumes, facilitando a aceitação da ação perante a sociedade;

- Aceitabilidade ética: a ética profissional deve ser observada para que se tenha um resultado positivo, evitando-se, a toda prova, o risco de vida desnecessário.

Muitas situações críticas têm sido solucionadas contrariando o que prevêem os critérios de decisão, no entanto, ficará muito mais fácil justificar a ação, perante a sociedade e à justiça, quando são seguidos os princípios da doutrina.

Na ocorrência de uma situação crítica as autoridades têm obrigação de intervenção imediata para limitar seus efeitos ou socorrer os atingidos por ela. Uma situação crítica envolvendo pessoas capturadas, muito comum nas rebeliões, pode ocorrer a qualquer momento, em qualquer local e é responsabilidade da polícia intervir para salvar vidas e aplicar a lei.

Devem estar bem claras, para o gerente, as situações de atuação emergencial, onde o comando das operações deve, automaticamente, transitar entre os três atores principais no grupo de gerenciamento da crise. THOMÉ e SALIGNAC comentam que,

Dessa forma, nos eventos que demandam ações táticas emergenciais, o comando das operações é transferido ao Chefe do GT, até o esgotamento das atribuições do Grupo Tático, quando então retorna (o comando), também imediatamente ao Chefe do GGC. Essa categoria de eventos que demandam ações emergenciais precisa ter sido definida anteriormente à crise e seus detalhes repassados minuciosamente a todos os integrantes do sistema de gerenciamento da crise, com eventuais correções e adendos devidos ao caráter diferenciado de cada evento crítico. A lógica envolvida é facilmente perceptível: ações de emergência não podem aguardar posicionamentos nem entendimentos individuais de todos os integrantes do Grupo: uma vez que determinadas atitudes do PEC forem definidas como potencialmente fatais contra quaisquer pessoas, capturadas ou ao seu alcance, o GT deve agir, imediatamente, sob pena de perda do princípio da oportunidade.⁴⁸

⁴⁸ THOMÉ, Ricardo Lemos e SALIGNAC, Angelo Oliveira. **O gerenciamento das situações policiais críticas.** p.49.

Da mesma forma que o comando é transferido para o grupo tático, em situações emergenciais, o mesmo pode ocorrer com o grupo de negociação. THOMÉ e SALIGNAC acrescentam que,

O mesmo acontece com relação ao Negociador: durante as conversações com o PEC nada acontece sem o seu aval, exceto ações emergenciais previamente definidas que se encaixem na descrição que fizemos acima. Durante o exercício de seu trabalho o Negociador tem autonomia absoluta para resgatar pessoas capturadas, no instante em que se apresente a oportunidade para tanto, desde que isso não cause prejuízos à segurança dos demais envolvidos no evento crítico – e não são raras as situações em que reféns são liberados apenas como gesto de boa vontade do PEC. Qualquer outra atitude do Negociador, que não seja a imediata aceitação de tal oferta, será um inaceitável entrave à sua missão primordial.⁴⁹

A minha formação militar não permitiu, num primeiro momento, assimilar tais mudanças, por não admitir a hipótese da linha de comando horizontal no gerenciamento, no entanto, após analisar as circunstâncias e vantagens no caso de atuação emergencial, desde que seus principais atores sejam especialistas, seus detalhes sejam definidos anteriormente à crise e de conhecimento minucioso de todos os integrantes do processo, decidi quebrar paradigmas pessoais e concordar com o posicionamento de SALIGNAC, que ainda complementa,

Esse meu posicionamento (especificamente em relação ao fato de que, em certos momentos, o comando das operações é do Negociador) representa uma verdadeira heresia aos Cânones vigentes nas nossas Polícias. Será motivos de críticas acerbadas e revoltadas, pois não se admite outra postura senão a de um comando central e único – posicionamento que reflete, contudo, apenas a dificuldade imensa de se adotarem procedimentos modernos e, principalmente, desmilitarizados. A natureza e os trabalhos que desenvolvi no Departamento de Polícia Federal e como assessor em vários eventos críticos cuja competência era das Polícias Estaduais, e onde tal metodologia foi aplicada com o resgate de 98 pessoas capturadas (entre as quais se incluíam reféns e vítimas), sem a perda de nenhuma vida, serve como indicativo da eficiência desse método.⁵⁰

Definida a situação de atuação emergencial, o gerente, em situação normal, deve adotar entre outras, as seguintes medidas:

- Conter, isolar e iniciar as negociações, se estas medidas ainda não foram tomadas;
- Acionar o plano de emergência da unidade prisional, se houver;
- Designar um substituto, caso a situação se prolongue ou se, por outro motivo, tenha que se afastar do local;

⁴⁹ THOMÉ, Ricardo Lemos e SALIGNAC, Angelo Oliveira. **O gerenciamento das situações policiais críticas**. p.49-50.

⁵⁰ THOMÉ, Ricardo Lemos e SALIGNAC, Angelo Oliveira. **O gerenciamento das situações policiais críticas**. p. 50.

- Acionar todas funções necessárias para a solução da situação crítica, informando as diretrizes a serem adotadas;

- Comunicar os escalões superiores para, se for o caso, instalar o comitê de gerenciamento de crise;

- Colher todas as informações possíveis a respeito da situação;

- Instalar o posto de gerenciamento;

- Determinar o controle de entrada de veículos e pessoas e várias outras providências que se fizerem necessárias.

Após tomar as medidas iniciais, o gerente deve analisar as seguintes hipóteses para a solução do evento:

- Tentar uma solução negociada;

- Exigir a rendição;

- Usar munição química;

- Neutralizar os rebelados por atiradores de elite, ou

- Empregar o grupo tático.

Após analisar cada hipótese em separado, o gerente poderá optar por uma ou, pela combinação de duas ou mais opções para a solução da situação crítica.

A solução negociada é a menos traumatizante para as pessoas capturadas e para a instituição policial.

A exigência da rendição é uma opção adotada quando os rebelados demonstram falta de coragem ou arrependimento por seu ato ou, quando não há pessoas capturadas.

O uso de agentes químicos pode ser uma opção quando se acredita que os rebelados não executarão as pessoas capturadas, mas irão reagir a uma entrada da polícia.

O emprego de atirador de elite só é possível quando esgotadas todas as negociações possíveis, quando não houver acordo com os rebelados e houver iminente perigo ou, a indubitável intenção dos mesmos em executar as pessoas capturadas, ou seja, uma situação de atuação emergencial.

Empregar o grupo tático é a opção de mais alto risco para as pessoas capturadas, para os policiais e para os rebelados e somente deve ser utilizada após se esgotarem todas as possibilidades de negociação.

Em seguida, o gerente deve adotar os seguintes procedimentos:

- Estabelecer as diversas alternativas de solução;

- Analisar vantagens e desvantagens de cada alternativa;
- Discutir com o grupo de gerenciamento da crise as alternativas;
- Estabelecer planos de ação;
- Deixar todos os envolvidos cientes das suas missões;
- Fazer treinamento simulado da situação.

Não havendo solução negociada e, a partir da entrada do grupo tático, do emprego de atirador de elite, da utilização de agentes químicos ou, da combinação de duas ou mais opções, se faz necessária a entrada da polícia para salvar as pessoas capturadas, neutralizar os rebelados e providenciar socorro a quem estiver ferido.

Dando continuidade, o gerente deverá adotar e determinar os seguintes procedimentos:

- Socorro às vítimas;
- Comunicação ao comitê de gerenciamento de crise;
- Isolamento do local para perícia;
- Elaboração de relatório de danos ao patrimônio;
- Dispensa das equipes desnecessárias no local;
- Permanência no local até que as equipes responsáveis assumam seus postos;
- Desativar a operação;
- Elaborar relatório circunstanciado do ocorrido;
- Analisar falhas e elaborar planos e treinamentos específicos para corrigi-las.

c) Assessoria de Relações Públicas:

Um procedimento importante que deve adotar o gerente é a designação de um assessor de relações públicas, com a missão de fornecer informações e esclarecimentos gerais à família dos presos, religiosos, políticos, curiosos e várias outras pessoas, no local do evento, de acordo com orientação do grupo de gerenciamento da crise.

Não cabe ao assessor de relações públicas conceder entrevista à imprensa, ficando esta missão a cargo da assessoria de comunicação social do comitê de gerenciamento de crise ou, por delegação deste, a cargo do gerente.

d) Assessoria de Informações:

O assessor de informações é responsável pela busca de dados de

interesse do gerente da situação crítica e dos demais componentes do grupo de gerenciamento da crise, além de sistematizar aquelas que chegam ao posto de gerenciamento, facilitando a condução do processo.

Inicialmente, o assessor de informações deve providenciar os seguintes dados:

- Rebelados: é essencial saber-se quem e quantos são os líderes. Os prontuários médicos, psicológicos, relatórios carcerários e todas as informações levantadas devem ser exaustivamente pesquisados, objetivando-se identificar, com precisão, a motivação, o estado de animo e as características pessoais dos líderes. As informações sobre o nível de escolaridade e a existência de doenças mentais são de grande importância para o grupo de negociação;

- Local: tamanho, plantas, situação do terreno, características particulares, condições atmosféricas, propriedades vizinhas, estradas que conduzem ao local, entradas e saídas do prédio;

- Armas: quantidade, identificação, potencialidade, quantidade de munição;

- Pessoas capturadas: reféns, vítimas, quem são, quantos são, idade, saúde física e mental, onde estão.

A pessoa indicada deverá possuir uma enorme capacidade de orientar, observar e resumir tudo o que está acontecendo naquele momento. A pesquisa é importante para verificar as condições do local e os aspectos relacionados aos rebelados. A observação e entrosamento com o grupo de negociação indicará a precisão das informações que chegam ao gerente. O assessor de informações contará com tantos quantos forem necessários os auxiliares, de acordo com a dimensão do evento.

Ao assessor de informações cabe entrevistar os policiais e funcionários do sistema penitenciário que enfrentaram a situação crítica no primeiro momento e as testemunhas oculares, bem como, manter o primeiro contato com as pessoas capturadas que foram libertadas, entrevistando-as reservadamente. A pessoa capturada, nesta condição, é a maior e melhor fonte de informações, exceto aquela que apresenta os aspectos negativos da "síndrome de Estocolmo", e poderá repassar dados interessantes e desconhecidos ao grupo de gerenciamento da crise. É importante que este contato seja realizado com rapidez, evitando-se influências externas. Caso concessões tenham sido feitas durante as negociações, os responsáveis pelas entregas, tornam-se valiosa fonte, além da possibilidade de

atuarem taticamente nestas ocasiões.

THOMÉ e SALIGNAC comentam que,

A obtenção de informações é a primeira e mais freqüente modalidade de atuação tática do Negociador. Sendo a mais confiável fonte de obtenção de informações sobre o estado mental do captor, seus comportamentos e características de personalidade, o Negociador será freqüentemente buscado pelo GT para esclarecimentos de questões a esse respeito. Essas informações podem ser obtidas através do contato direto com o captor, com as pessoas capturadas ou através da introdução no ambiente crítico de equipamentos de escuta, ou outros. A coleta de objetos contendo impressões digitais dos captores, para confirmação de identidade, é outra possibilidade, assim como o acordo com os captores visando à aproximação de elementos para entregas, possibilitando observação aproximada, fotografias ou filmagens do ambiente operacional.⁵¹

Inclui-se entre as atribuições do assessor de informações, a realização de levantamento fotográfico, formalização de pesquisa reservada sobre as autoridades que visitam o posto de gerenciamento, bem como, sugerir quais as informações que podem ser divulgadas pelo assessor de comunicação social.

Outra valiosa fonte do assessor de informações são os funcionários do sistema penitenciário, por terem relação direta com o local onde está ocorrendo a situação crítica. Os funcionários deverão ser entrevistados e questionados a respeito das instalações físicas (linhas de telefone, cozinha, banheiros, entradas, escadas, condições das paredes internas e externas, disposição dos móveis, alterações estruturais...), a respeito dos rebelados, lideranças, seus comportamentos, motivações e tudo que possa ser interessante ao grupo de gerenciamento da crise. O assessor de informações poderá designar representantes da unidade prisional para fazerem parte da sua equipe.

d) Assessoria de Ligações:

Conforme o grau de complexidade do evento, vários órgãos públicos e privados poderão ser acionados para auxiliarem na solução de problemas no decorrer da operação, ficando, a cargo da assessoria de ligações, todos os contatos externos necessários, de acordo com as solicitações do grupo de gerenciamento da crise. Este assessor deve elaborar um banco de dados com as informações dos possíveis acionamentos, nomes dos responsáveis, telefones, e-mail, endereços, enfim, tudo o que for necessário para o contato imediato.

e) Assessoria de Telemática:

A utilização de equipamentos eletrônicos sofisticados, por parte de

⁵¹ THOMÉ, Ricardo Lemos e SALIGNAC, Angelo Oliveira. **O gerenciamento das situações policiais críticas.** p. 121-122.

organizações criminosas, tem sido uma constante nos dias atuais. É comum constatar, através dos meios de comunicação e, no dia a dia do sistema penitenciário, a utilização de tecnologias diversas utilizadas por marginais, tecnologias estas que, muitas vezes, nem a polícia as tem, tornando-se essencial a assessoria de telemática na solução da situação crítica, principalmente quando o evento for complexo.

6.2 SUB GERENTE DE APOIO LOGÍSTICO



O sub gerente de apoio logístico terá a sua disposição dois grupos de trabalho, o de serviços gerais e o de suporte e será responsável por toda a parte logística solicitada pelo grupo de gerenciamento da crise.

a) Grupo de Serviços Gerais:

O grupo de serviços gerais tem uma série de atribuições relacionadas com a infra-estrutura operacional do evento, coordenando os serviços de fornecimento de água, luz, atendimento médico, comunicações e outros.

b) Equipe da Companhia de Fornecimento de Água:

A alteração da rotina normal do estabelecimento prisional, em função da atuação conjunta de vários órgãos e o gasto excessivo de água, por parte do Corpo de Bombeiros, no combate a incêndios em rebeliões no sistema penitenciário, deve ser avaliado com atenção pelo grupo de serviços gerais, que deverá tomar providências preventivas para suprir a demanda.

c) Equipe da Companhia de Energia Elétrica:

A sobrecarga de energia elétrica, a necessidade de manutenção, corte e outras providências preventivas serão tomadas pela equipe da companhia de energia elétrica.

d) Equipe Médica:

A probabilidade de ocorrência de ferimentos, doenças e a necessidade de atendimento médico às pessoas capturadas, presos, policiais e a todos os componentes do grupo de gerenciamento da crise, exige a presença de equipe médica no local para o socorro imediato.

e) Equipe de Comunicações:

A equipe de comunicações ficará responsável por providenciar rádios para comunicação entre todos os órgãos envolvidos, padronizando as terminologias empregadas e disciplinando a rede para que tais equipamentos somente sejam utilizados para tratar de assuntos relacionados a situação crítica. Providenciará a manutenção, corte e tomará medidas preventivas para que não haja problemas, bem como, providenciará linha telefônica exclusiva para comunicação entre as lideranças da rebelião e o grupo de negociação, se for o caso. Meios auxiliares, tais como: videocassetes, filmadoras, televisores, rádios convencionais, computadores e outros necessários também ficarão sob responsabilidade da equipe de comunicações.

f) Grupo de Suporte:

O grupo de suporte terá sob sua subordinação as equipes de alimentação, material bélico e posto de gerenciamento.

g) Equipe de Alimentação:

Mesmo que a situação crítica não se prolongue, a alimentação para todas as equipes de trabalho, deve ser uma das principais providências para que não haja desconforto nos envolvidos no processo.

h) Equipe de Material Bélico:

Por haver emprego de policiais de várias corporações e a probabilidade de utilização de armamentos diversos; munição química, anti-motim, letal e equipamentos de proteção individual, a equipe de material bélico deverá consultar os supervisores destas corporações para verificar as necessidades e tomar as providências cabíveis, de acordo com cada solicitação.

i) Equipe do Posto de Gerenciamento:

O posto de gerenciamento é o local onde o gerente da Situação Crítica se estabelece e efetua os contatos com o comitê de gerenciamento de crise e com os demais componentes do grupo de gerenciamento.

Locais próprios para os sub gerentes e seus subordinados podem

complementar o posto de gerenciamento e seu acesso deve ser restrito e ter total segurança.

THOMÉ utiliza a terminologia “Escritório de Gerenciamento” para definir o “Posto de Gerenciamento” e afirma que deve ter as seguintes características:

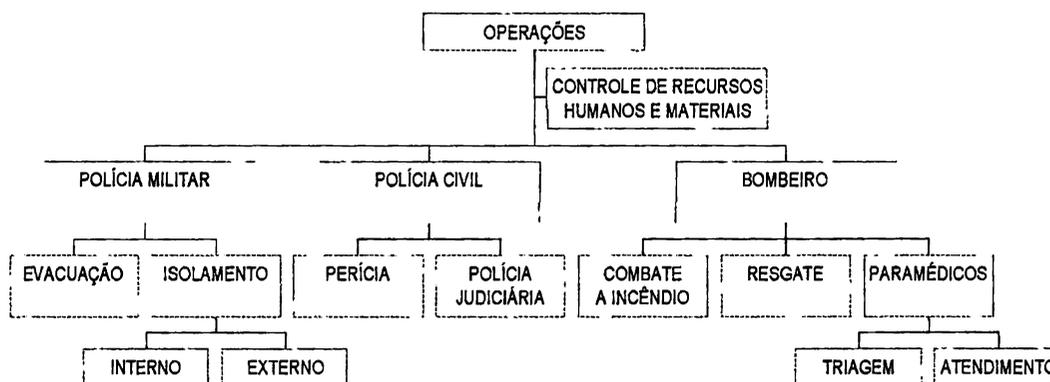
Ser amplo o suficiente para permitir a concentração de pessoas e equipamentos.

Possuir uma sala reservada que será utilizada para reuniões entre as autoridades envolvidas com a situação crítica e para despachos do Gerente com as autoridades superiores.

Estar em um local afastado do público (jornalistas e repórteres, curiosos, policiais que não participam do processo).

De fácil acesso, com luminosidade artificial e natural abundante, com banheiros e deve permitir que a área do conflito seja amplamente visualizada.⁵²

6.3 SUB GERENTE DE OPERAÇÕES



O sub gerente de operações exerce papel importante e complexo por ter sob sua responsabilidade os supervisores da Polícia Militar, Polícia Civil e Corpo de Bombeiros, que terão, por suas vezes, maior probabilidade de contato com os rebelados. O sub gerente de Operações não ficará responsável pelos Grupos de Negociação e Tático, sejam eles da Polícia Militar, Civil ou Federal, levando em consideração a especialidade e proximidade que estes grupos devem ter do gerente. Deve conhecer a doutrina de gerenciamento das situações críticas e poderá ser um substituto eventual do gerente. Deve estar ciente das diretrizes do comitê de gerenciamento de crise e possuir características, critérios e habilidades

⁵² THOMÉ, Ricardo Lemos. **A solução policial e gerenciada das situações críticas**. p. 38.

específicas e inerentes ao gerente.

a) Assessoria de Controle de Recursos Humanos e Materiais

Ao designar um assessor de controle de recursos humanos e materiais, o sub gerente de operações, não terá preocupação com o controle das escalas de serviço, substituições, distribuição do efetivo de acordo com as especialidades, materiais, equipamentos e viaturas disponíveis. Esta assessoria também é responsável por organizar o estacionamento, de forma que todas as viaturas possam se deslocar, a qualquer momento, sem que ocorram problemas de interrupção no tráfego normal por estarem mal estacionadas.

b) Supervisor da Polícia Militar:

Inicialmente, vamos verificar a competência da Polícia Militar, de acordo com a Constituição Federal, no Artigo 144, inciso V, § 5º:

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; aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil.

O supervisor da Polícia Militar é o coordenador de todas as atividades da corporação, exceto dos grupos de negociação e tático, e deverá determinar inúmeras medidas de policiamento preventivo e repressivo, requisitar pessoal, viaturas, equipamentos diversos e tudo o que for necessário para a solução da situação crítica. Participará ativamente do planejamento e auxiliará o sub gerente de operações no que diz respeito a parte técnica e operacional de competência da Polícia Militar.

c) Grupo de Evacuação:

Ocorrendo uma rebelião, as pessoas que porventura estiverem no local e não exerçam atividade no sistema prisional, serão retiradas imediatamente, devendo ali permanecer somente os policiais e funcionários da unidade prisional. Tal medida é de fundamental importância, visa preservar a integridade física de visitantes e reduzir a possibilidade de aumento do número de reféns e vítimas. O

grupo de evacuação, inicialmente composto por funcionários do sistema penitenciário e policiais que atuam no local, deverá tomar esta providência assim que ocorrer qualquer indício de rebelião.

d) Grupo de Isolamento:

A primeira preocupação deve ser a de evitar que a situação crítica tome maiores proporções com o aumento do número de rebelados, reféns, vítimas, área do conflito, armas e objetos, contendo inicialmente a situação.

O isolamento da situação crítica consiste em dificultar aos rebelados qualquer contato com a parte externa, permitindo total controle da polícia no local. A população deve ser afastada das proximidades e a polícia passa a ser o único canal de contato com os rebelados e as pessoas capturadas. Neste momento são estabelecidos os perímetros táticos, sem os quais não há como gerenciar a situação crítica. Os perímetros tem como principais objetivos os de permitir total controle dos rebelados, disciplinar a movimentação na área interna e externa e manter a população a uma distância segura.

THOMÉ cita que são necessárias três áreas de atuação, que formarão, ao final, o cenário,

Área crítica – é aquela que contém o objetivo do gerenciamento, isto é, onde estão diretamente envolvidos os agentes causadores do evento. É a área definida e que envolve o ponto físico ou ponto crítico, sendo este local onde efetivamente estão os criminosos. A esta área somente terá acesso, mediante negociação, o pessoal especializado (médicos, enfermeiros, etc) ou o pessoal de logística (fornecimento de alimentação, remédios, roupas, etc) e, para solução definitiva, o Grupo Tático. A área crítica compreende toda a extensão desde o ponto físico onde estão os causadores do evento até o cerco interno.

Área restrita – é aquela estabelecida para a disposição do Escritório, do Grupo de Negociação e do Grupo Tático e possui extensão fixada até o cerco externo, com acesso controlado e permitido pelas determinações do Escritório.

Área externa – é aquela localizada e determinada após o isolamento físico dos policiais, com livre circulação de pessoas.⁵³

e) Equipe de Isolamento Interno:

O perímetro interno será delimitado em volta da situação crítica e nele somente estarão os rebelados e pessoas capturadas e, qualquer movimentação policial nesta área, somente ocorrerá por determinação do gerente da situação crítica.

f) Equipe de Isolamento Externo:

O perímetro externo tem como objetivo isolar o perímetro interno e o

⁵³ THOMÉ, Ricardo Lemos. **A solução policial e gerenciada das situações críticas**. p. 40 - 41.

público. Na faixa formada entre o perímetro interno e o externo pode ser instalado o posto de gerenciamento e organizado o estacionamento de todas as viaturas envolvidas na situação crítica, somente sendo permitido circular, neste local, os policiais e funcionários envolvidos na operação.

A responsabilidade por controlar a circulação de pessoas neste local é das equipes de isolamento interno e externo, através do estabelecimento de um portal de acesso, objetivando não haver conflitos.

As condições físicas do terreno onde ocorre a situação crítica influirá nas características dos perímetros e, quanto maior a extensão, maior dificuldade haverá para o efetivo controle. Também faz parte das medidas iniciais cortar a comunicação telefônica, rádio, televisão e todos os meios de contato com a parte externa por parte dos rebelados, sendo, o corte de energia elétrica, a solução mais prática para este problema. Neste momento terá papel de grande importância a equipe de serviços do sub gerente de logística, que, tomando estes procedimentos, poderá ainda, estabelecer um único canal de comunicação telefônica entre o grupo de negociação e os rebelados. O acesso dos rebelados aos meios de comunicação pode dar noção de como está o andamento da situação crítica, possibilitando o planejamento de contramedidas.

O corte de água, como medida inicial, para criar dependência dos rebelados em relação à polícia e possibilitar condições de negociação e barganha, é procedimento extremamente discutível e somente deve ser efetuado se houverem razões ou motivos para tanto.

g) Supervisor da Polícia Civil:

Inicialmente vamos verificar a competência da Polícia Civil, de acordo com a Constituição Federal:

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:

(...)

IV – polícias civis;

(...)

§ 4º Às polícias civis, dirigidas por delegados de polícia de carreira, incumbem, ressalvada a competência da União, as funções de polícia judiciária e a

apuração de infrações penais, exceto as militares.

O supervisor da Polícia Civil, preferencialmente, será um Delegado de Polícia, com circunscrição sobre a área onde está ocorrendo a situação crítica e será o responsável por todas as ações da corporação, exceto o comando dos grupos de negociação e tático. Terá a responsabilidade de formalizar o Inquérito Policial, iniciado ou não por Auto de Prisão em Flagrante, conforme estabelecido pelo gerente. Deverá estar ciente de todos os acontecimentos e ter uma perfeita sintonia com assessor de informações. Se faz necessária a presença de um Delegado de Polícia, funcionando junto ao grupo de gerenciamento da crise, porque dele virá a ordem para a atuação da Polícia Técnica e Científica, a elaboração de laudos e levantamentos, a requisição competente e apresentação dos quesitos. Requisitará os funcionários da Polícia Civil, que subordinar-se-ão imediatamente à sua autoridade, exceto se o pessoal for colocado à disposição de outros escalões ou assessorias, bem como, as viaturas e equipamentos necessários para a solução da situação crítica. O supervisor da Polícia Civil participará da elaboração do plano de tomada do ponto crítico e de todos os planejamentos.

h) Grupo de Peritos:

O Grupo de Peritos ficará atendo a todos os indícios que possam servir como prova, identificação de autoria e fará todos os levantamentos, de acordo com orientação ou solicitação do supervisor da Polícia Civil.

i) Grupo de Polícia Judiciária:

Tendo em vista a complexidade da situação crítica, um grupo de polícia judiciária poderá auxiliar o supervisor da Polícia Civil na elaboração de Inquéritos Policiais e Autos de Prisão em Flagrante, agilizando estes processos e facilitando as conclusões com relação a autoria e materialidade.

j) Supervisor do Corpo de Bombeiros:

O Supervisor do Corpo de Bombeiros ficará responsável pelas atividades da corporação no que diz respeito ao combate a incêndio, resgate e atendimento pré-hospitalar, através das equipes de paramédicos e enfermeiros.

k) Grupo de Combate a Incêndio:

Em rebeliões no sistema penitenciário é comum haver queima de colchões e objetos diversos, devendo ser acionado, imediatamente, mesmo que não haja incêndio, o grupo de combate, evitando-se danos ao patrimônio e a morte de

pessoas por asfixia e queimaduras.

l) Grupo de Resgate:

Os Corpos de Bombeiros possuem grupos de resgate equipados com materiais para arrombamento de portas, corte de barras de ferro e vários outros utensílios para serviços desta natureza. Havendo a necessidade, estes grupos poderão ser acionados para auxiliarem na situação crítica.

m) Grupo de Paramédicos:

O grupo de paramédicos é responsável pelo atendimento pré-hospitalar a feridos e doentes e, se necessário, poderá ser acionado para apoiar os demais órgãos nesta atividade.

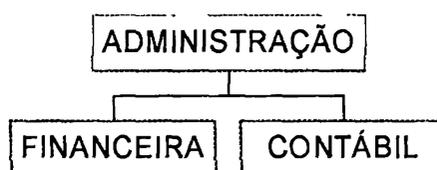
n) Equipe de Triagem:

De acordo com o número de feridos e doentes na situação crítica e, havendo necessidade de racionalização de emprego dos meios de transporte, a equipe de triagem terá papel importante na separação e encaminhamento dos casos mais graves aos hospitais, sendo acionada preventivamente ou se houver necessidade.

o) Equipe de Atendimento:

A probabilidade de ocorrerem ferimentos e doenças nas situações críticas é muito grande, portanto, se faz necessária a equipe de atendimento básico, do Corpo de Bombeiros, desde o início.

6.4 SUB GERÊNCIA DE ADMINISTRAÇÃO



O sub gerente de administração é responsável por coordenar, controlar e fiscalizar toda a parte financeira e contábil no decorrer da situação crítica. Esta função, necessariamente, não precisará ser acionada em eventos de curta duração,

mas à medida que for se prolongando, deverá ser efetivada para o perfeito andamento dos trabalhos.

a) Grupo de Administração Financeira:

Compete ao grupo de administração financeira, subordinado ao sub gerente de administração, a emissão de notas de empenho, sub empenho, estorno, guias de recolhimento, cheques e ordens bancárias; verificação da necessidade de suplementação e alteração orçamentária; registro e controle de todos os documentos de natureza orçamentária e financeira; elaborar as demonstrações financeiras; encaminhar à sub gerência de administração os demonstrativos e documentos necessários aos registros contábeis e outros.

b) Grupo de Administração Contábil:

O grupo de administração contábil, subordinado ao sub gerente de administração, é responsável por registrar analiticamente a receita e a despesa, de acordo com os documentos comprobatórios e elaborar balancetes e prestações de contas de todos gastos efetuados no evento.

6.5 SUB GERÊNCIA DE PLANEJAMENTO



A sub gerência de planejamento é responsável por coordenar, controlar e fiscalizar o emprego de recursos humanos e materiais, fazer estudos de situação do evento e elaborar documentos necessários a todo o planejamento da operação.

a) Grupo de Planejamento de Recursos Humanos e Materiais:

O controle e emprego de recursos humanos e materiais, as necessidades e probabilidades de acionamento, devem ser verificadas pelo grupo de planejamento de recursos humanos e materiais, que será responsável por todos estes

levantamentos.

b) Grupo de Estudo de Situação:

O grupo de gerenciamento necessita de muitas informações para a tomada de decisões. Para tanto, o grupo de estudo de situação, ficará encarregado de buscá-las para dar a exata noção de como está se desenvolvendo, auxiliando futuros planejamentos e proporcionando uma visão global da operação.

c) Grupo de Elaboração de Documentação:

De posse de todas as informações do grupo de planejamento de recursos humanos e materiais e de estudo de situação, o grupo de elaboração de documentação, irá ordená-las e organizá-las para que sejam encaminhadas ao grupo de gerenciamento da crise, para conhecimento, avaliação, tomada de decisão e outros procedimentos.

6.6 SUB GERÊNCIA DO GRUPO DE NEGOCIAÇÃO

A negociação, extensivamente utilizada desde meados da década de 70, é a mais eficiente arma não letal para a solução das situações críticas e uma modalidade incorporada à moderna técnica policial para ocorrências envolvendo pessoas capturadas.

As condições do sistema penitenciário brasileiro têm contribuído para a ocorrência de rebeliões, caracterizando-se, principalmente, pela tomada de reféns e vítimas. As rebeliões buscam chamar a atenção das autoridades para o problema da superpopulação carcerária, revisão de penas, demora na concessão de benefícios, transferências, maus tratos a presos, tentativas de fuga frustradas e outros.

Os presos podem tornar-se extremamente violentos e cruéis, principalmente pelo meio que vivem, seus antecedentes e fatores psicológicos, o que influencia o comportamento da massa carcerária pelo anonimato, contágio, imitação e a expansão de emoções reprimidas.

THOMÉ cita que,

O Grupo de Negociação é a mais importante arma que dispõe o Gerente para resolver a crise, sendo tão essencial que, se usado taticamente, tem o mesmo efeito de puxar o gatilho quando do resgate. Pode ser formado, basicamente por um supervisor, um negociador, pelos conselheiros e pelo apontador.⁵⁴

O desconhecimento da doutrina e das técnicas de negociação tem dificultado as ações policiais nas ocorrências envolvendo pessoas capturadas. Além de conhecer a doutrina, as responsabilidades, os objetivos, os critérios de ação, a tipologia dos causadores, os aspectos políticos, as técnicas de gerenciamento, também é indispensável que se tenha noções sobre o valor das negociações, os cuidados na designação de negociadores, as regras de negociação, estratégias de negociação, emprego tático do negociador e o funcionamento da equipe de negociação.

A solução das situações críticas, através da negociação, demonstra o amadurecimento das instituições policiais pelo uso da inteligência e do bom senso. A solução negociada é menos traumatizante para a imagem política do governo, para as instituições policiais e para as pessoas capturadas.

A polícia não deve aceitar a intervenção de jornalistas, religiosos, políticos, juizes, promotores de justiça, advogados, familiares ou amigos dos rebelados e das pessoas capturadas, psicólogos e outros, como negociadores, pois estas pessoas não têm compromisso com as instituições policiais, nem o dever de obediência para com o grupo de gerenciamento da crise.

A negociação deve ter como objetivos: ganhar tempo, abrandar as exigências, facilitar a coleta de informações, o provimento de suporte técnico e a garantia de vida de todos os envolvidos no processo.

As principais características do negociador são o voluntariado, a afabilidade, fluência verbal, maturidade, experiência profissional e especialização na área.

Além destas características, deve ser resistente ao estresse, paciente, flexível, bom ouvinte, experiente em convencimento e envolvente. Deve ter conhecimentos gerais sobre a doutrina e estar preparado para manter a calma durante a preparação e o desenvolvimento de uma ação tática.

⁵⁴ THOMÉ, Ricardo Lemos. **A solução policial e gerenciada das situações críticas**. p. 43.

Se o negociador não for, no mínimo, disciplinado, leal, confiável, astucioso, bom ouvinte, paciente, calmo, diplomata, maleável, respeitador, comprometido eticamente com a sociedade e com a instituição, experiente, não tiver conhecimento das técnicas de negociação e da doutrina de gerenciamento de crises, a ocorrência tem tudo para se agravar.

Atualmente as instituições policiais estão formando grupos constituídos por negociadores principais e auxiliares, objetivando acompanhamentos e eventuais substituições no decorrer da situação crítica.

O emprego de negociadores auxiliares permite dar condições físicas e psicológicas aos negociadores principais. No caso de substituição do negociador principal pelo auxiliar, este deverá estar ciente de todo o andamento da situação e conhecer a filosofia de atuação do comitê de gerenciamento de crise.

Psicólogos, atuando como assistentes, serão úteis para assessorar o grupo de negociação com relação aos aspectos de personalidade apresentados pelos rebelados, sendo também um observador do comportamento psicológico dos negociadores. A substituição do negociador é uma das mais complicadas situações que podem ocorrer durante o andamento do evento crítico e só deve acontecer em casos extremos, evitando-se, ao máximo, a troca do negociador a todo momento.

O grupo de negociação deverá ter local próprio e reservado na situação crítica, com recursos de informática, câmeras de filmagem, videocassete, aparelhos para reprodução de som e imagem, meios de comunicação, acesso a internet, meios auxiliares diversos e local para descanso.

Não se deve negociar coisas ilícitas ou que venham a agravar a situação, tais como: troca de reféns e vítimas; fornecimento de armas, munições, drogas para os rebelados e outras desta natureza. THOMÉ e SALIGNAC fazem algumas considerações com relação a concessão de drogas e álcool aos provocadores do evento crítico,

Drogas e álcool: houve uma significativa mudança de posicionamentos em relação ao álcool. Inicialmente, acreditava-se que o fornecimento dessa droga seria sempre um fator de risco. Modernamente, acredita-se que a questão deve ser definida pela Inteligência disponível: se os dados indicam que o PEC (provocador do evento crítico) se torna menos agressivo após a ingestão de pequena quantidade de alguma bebida alcoólica (especialmente no caso de dependentes crônicos que exibem os sinais de síndrome de abstinência), o risco pode ser válido. Evidentemente, os excessos podem aumentar a possibilidade de violência contra capturados. Além da Inteligência, este é um caso em que assessoria deve ser buscada entre profissionais

das ciências comportamentais e médicos. Ao contrário do álcool, drogas ilícitas de qualquer tipo são itens não negociáveis em todos os casos.⁵⁵

O negociador exerce uma das funções mais importantes na situação crítica, no entanto, deve ter consciência de que não tem autoridade de decisão, cabendo esta tarefa ao gerente, de acordo com as diretrizes do comitê de gerenciamento, exceto nos casos de atuação emergencial, que devem ser predefinidos e de conhecimento minucioso dos três principais atores do grupo de gerenciamento: o gerente e os grupos de negociação e tático.

Como primeira medida, o negociador deve identificar-se aos rebelados para que estes saibam com quem manterão o contato durante as negociações e, desde o início, deve-se evitar mentiras e truques que possam comprometer a situação, pois uma negociação prejudicada, dificilmente é reiniciada. Em seguida deverá mostrar-se pronto para ajudar, demonstrando entender o problema enfrentado pelos rebelados e dispondo-se a resolvê-lo. Em outra etapa, deve explorar, ao máximo, a “Síndrome de Estocolmo”, estabelecida entre os rebelados e as pessoas capturadas, visando diminuir as chances de violência contra estas. THOMÉ cita que a “Síndrome de Estocolmo”, Segundo o Capitão FRANK BOLZ, do Departamento de Polícia de Nova Iorque, essa síndrome nada mais é do que um mecanismo de tolerância, tão involuntário quanto respirar”. Ainda segundo o mesmo autor, a expressão “Síndrome de Estocolmo” foi criada pelo DR. HARVEY SCHLOSSBERG, um detetive policial que mais tarde se tornou psicólogo clínico.

(...)

Um elemento armado entrou no Banco de Crédito de Estocolmo e tentou praticar um roubo. Com a chegada da polícia, o assaltante tomou três mulheres e um homem como reféns e entrou com eles na caixa-forte do Banco, exigindo da polícia que trouxesse ao local um antigo cúmplice que se encontrava na prisão. Atendido nessa exigência, o assaltante e seu companheiro mantiveram os reféns em seu poder durante seis dias, no interior da caixa-forte, tendo ao final deste tempo se entregado sem resistência. Ao saírem da caixa-forte, os quatro reféns usaram seus próprios corpos como escudos para proteger os dois bandidos de qualquer tiro da polícia, ao mesmo tempo em que pediram para os policiais não atirarem. Mais tarde, ao ser entrevistada pela mídia, uma das jovens que estivera como refém expressou sentimentos de muita simpatia para com um dos bandidos, chegando a dizer que esperaria até o dia em que ele saísse da cadeia para se casarem”.⁵⁶

Como componentes da síndrome, THOMÉ e SALIGNAC destacam que:

⁵⁵ THOMÉ, Ricardo Lemos e SALIGNAC, Angelo Oliveira. **O gerenciamento das situações policiais críticas**. p. 113.

⁵⁶ THOMÉ, Ricardo Lemos. **A solução policial e gerenciada das situações críticas**. p. 75.

- a) capturados desenvolvem sentimentos positivos e afeição pelos captores;
 - b) capturados desenvolvem sentimentos negativos em relação às autoridades que atuam no caso;
 - c) captores desenvolvem sentimentos positivos em relação aos capturados.
- Alguns autores somam um quarto componente: após a liberação, as pessoas capturadas mantêm um sentimento de compaixão e empatia para com os capturados.⁵⁷

Existem alguns fatores que prejudicam o desenvolvimento da síndrome.

Conforme THOMÉ e SALIGNAC estes fatores podem ocorrer da seguinte forma:

- a) violência injustificada ou tortura contra capturados;
- b) isolamento do capturado;
- c) exiguidade de tempo;
- d) barreira da língua;
- e) conhecimento de fenômenos psicológicos pelo capturado ou pelo captor;
- f) valores culturais conflitantes entre capturados e captores;
- g) estereótipos pré-existentes.⁵⁸

Os aspectos positivos do desenvolvimento da síndrome se evidenciam no fato de que, quanto maior a apresentação de suas características, menores são as possibilidades de violência contra a integridade física dos capturados.

Embora alguns autores não apresentem os aspectos negativos da “síndrome de Estocolmo”, há que levá-los em consideração, conforme descrevem THOMÉ e SALIGNAC,

- a) informações transmitidas pelos capturados tornam-se não confiáveis: os reféns tenderão a exagerar as percepções a respeito de seus captores;
- b) Capturados, consciente ou inconscientemente, dão falsas informações sobre as armas ou potencial dos captores (os captores serão descritos como fortemente armados, decididos aos maiores massacres, mesmo que não tenham feito muito esforço para demonstrar periculosidade);
- c) Capturados terão dificuldades em descrever captores e assumem postura de “advogados” dos mesmos (características físicas marcantes serão esquecidas; altura ou porte físico serão descritos como avantajados quando não o são, os capturados defenderão vigorosamente a “boa vontade” do PEC;
- d) A Síndrome pode causar interferência nos planos de resgate dos capturados, que poderão agir contrariamente aos comandos dos Policiais no momento do assalto: a identificação com os captores e os sentimentos positivos provocados pela Síndrome poderão levar os reféns a defender ardentemente os provocadores da ação dos policiais, inclusive com o próprio sacrifício; o Negociador deve alertar o pessoal do GT a respeito dos reféns mais afetados;
- e) Interlocutores mal preparados podem ter seu desempenho afetado, principalmente se for identificada a necessidade de ação tática. Alguns efeitos da Síndrome podem atingir até mesmo pessoas que estão fora do alcance dos captores – e interlocutores não policiais são as maiores vítimas disso; o Negociador deve estar sempre atento para a manifestação dos sintomas da Síndrome, nos interlocutores, afastando-os imediatamente caso ocorram;
- f) Fique atento à escalada do envolvimento, principalmente quando houver captores e

⁵⁷ THOMÉ, Ricardo Lemos e SALIGNAC, Angelo Oliveira. **O gerenciamento das situações policiais críticas**. p. 98.

⁵⁸ THOMÉ, Ricardo Lemos e SALIGNAC, Angelo Oliveira. **O gerenciamento das situações policiais críticas**. p. 99.

capturados de sexos diferentes. Se forem deixados à própria sorte, sem constantes intervenções do Negociador, relacionamentos indesejados poderão ocorrer.⁵⁹

Passada esta etapa, a primeira preocupação do negociador deve ser a estabilização da crise. Para tanto, deve ter o cuidado de não acuar os rebelados, mantendo a calma, não respondendo às agressões, não os ameaçando e nem os pressionando com prazos fatais.

Embora não tenha autoridade para todas as decisões, não deve demonstrar tal condição e, para ganhar tempo, poderá até mencionar que o pedido feito depende de outros contatos.

O negociador deve procurar ganhar tempo, abrandar exigências e tirar proveito de cada concessão feita aos rebelados, barganhando e dando preferência à diminuição do número de pessoas capturadas. O negociador não deve sugerir nada, a não ser para mudar ou abrandar as exigências dos rebelados. Também não deve tomar a iniciativa de perguntar o que querem mas sim, deixá-los fazerem seus pedidos segundo suas necessidades.

Algumas técnicas de inquietação antigamente eram empregadas objetivando manter os rebelados acuados, nervosos, subestimados e sem oportunidade de descansar, no entanto, essas técnicas são negadas pela doutrina moderna e não encontram respaldo em nenhum trabalho sério publicado após a década de 80. A missão do negociador é estabilizar a situação crítica e a principal característica da estabilização é a diminuição do stress. A inquietação ou intimidação dos rebelados não diminuem o stress e colocam em risco a vida das pessoas capturadas.

A barganha deve estar presente em cada concessão na negociação, no entanto, pequenas concessões podem ser feitas, objetivando-se demonstrar boa vontade e respeito junto aos rebelados e as pessoas capturadas. O fornecimento de alimentos deve ser o mínimo possível, estimulando novos pedidos e a manutenção da comunicação. O fornecimento de bebidas alcoólicas pode ser analisado, conforme descrito anteriormente, no entanto, o fornecimento de drogas e outras coisas ilícitas, não deve ser feito de forma alguma, pois, além de contrariar princípios éticos e legais, dificultam a lógica e o raciocínio dos rebelados.

⁵⁹ THOMÉ, Ricardo Lemos e SALIGNAC, Angelo Oliveira. **O gerenciamento das situações policiais críticas**. p. 100-101.

Inegociável também é o fornecimento de armas e munições por contrariar os critérios da validade do risco e da aceitabilidade ética. Outra exigência inegociável é a troca de pessoas capturadas, por contrariar o aspecto ético e influenciar na quebra do nível da “Síndrome de Estocolmo”, o que levaria mais tempo para ocorrer com o novo refém ou vítima.

Os primeiros quarenta e cinco minutos de uma rebelião são cruciais pela euforia e instabilidade dos presos, sendo necessário muito tato para abordá-los. A negociação deve ser iniciada tão logo possível e sem a tomada de medidas drásticas, pois quanto maior a convivência entre os rebelados e as pessoas capturadas, maior será a possibilidade de instalação da “Síndrome de Estocolmo”.

Nos primeiros momentos de uma rebelião ocorre uma tensão generalizada que deve ser estabilizada para que todos possam agir com raciocínio lógico, cabendo ao negociador, conter a animosidade e deixar bem claro que, não havendo risco às pessoas capturadas, não haverá aos rebelados.

A exposição do negociador aos rebelados poderá ter aspectos positivos e negativos, o que deve ser bem avaliado, levando-se em consideração os critérios da validade do risco e da necessidade. Ao expor-se, o negociador poderá avaliar melhor o estado emocional dos rebelados, porém, ficará exposto a riscos, portanto, a negociação, sempre que possível, deverá ser feita sob a proteção de obstáculos físicos.

Ao fazer contato com os rebelados, o negociador deve identificar-se pelo nome e informar que está ali para ajudar.

A utilização de determinadas palavras, tais como, reféns, superiores, problema, poderá dar, aos rebelados, a idéia de terem maior importância e poder do que realmente é interessante que eles tenham. A palavra “superiores” poderá dar, aos rebelados, a idéia de que o negociador não tem poder de decisão, forçando o contato com o gerente ou com o comitê de gerenciamento, neutralizando a função do negociador.

Falar muito, em alto tom e com agressividade pode aumentar a tensão, portanto, o negociador deve ser um bom ouvinte. O negociador deve ouvir muito, falar pouco e deixar que os rebelados expressem suas intenções, pois, com isto, conseguirá informações valiosas e fará com que os rebelados desabafem, diminuindo a ansiedade e evitando atitudes agressivas contra as pessoas capturadas.

As provocações dos rebelados contra o negociador e as instituições são uma tendência natural e o negociador deve ouvi-las, sem agredi-los, ou ameaçá-los, pois, os rebelados têm motivos para estarem nervosos, o negociador não.

O tratamento respeitoso, por parte do negociador, é fundamental e qualquer demonstração de menosprezo para com os rebelados, poderá implicar em risco às pessoas capturadas. O respeito e a educação poderá influenciar em um tratamento recíproco, o que facilitará, em muito, a negociação. O tom de voz não deve ser alterado e a calma e a paciência devem estar em primeiro plano, conduzindo, da mesma forma, os rebelados, a este comportamento.

O negociador jamais deverá ameaçar os rebelados, pois poderá ser desafiado a cumprir com sua ameaça, levando-os a praticar atos cruéis e interrompendo a negociação pela não observância do critério da validade do risco.

O clima de mútua confiança, entre o negociador e os rebelados, é fator primordial para a solução da rebelião, portanto, desde o início, deve-se estabelecer esta relação. A utilização de truques poderá resultar em risco às pessoas capturadas e, havendo quebra da confiança, haverá prejuízo à negociação e dificuldade de retoma-la. O negociador não deve prometer o que não possa cumprir, pois tal atitude, além da quebra de confiança, também poderá contribuir para o agravamento da situação e do risco.

Levando em consideração o meio em que vivem os rebelados, deve-se tomar medidas com relação à confiabilidade, caráter, personalidade e aspectos inerentes ao preso, evitando-se, desta forma, enganos prejudiciais à negociação. A ética que deve ser observada pela polícia pode não ser a ética dos rebelados, portanto, deve-se desconfiar sempre.

Outro aspecto importante é nunca dizer “não”, e sim “talvez”, “vamos ver o que é possível”, “isto é um pouco difícil, talvez algo mais fácil”, anotando a solicitação e buscando a melhor alternativa junto ao grupo de gerenciamento da crise.

A rendição dos rebelados será, sempre, a melhor alternativa, devendo ser explorada, por parte do negociador, a condição de que se nada acontecer às pessoas capturadas, nada acontecerá aos rebelados. Uma das maiores preocupações dos rebelados com a possibilidade da rendição são os maus tratos da polícia e a possibilidade de serem mortos, portanto, cabe ao negociador, pela confiança, garantir de que nada de anormal ocorrerá.

Durante todo o transcorrer da rebelião devem ser, se possível, gravadas as conversações, reunidos documentos e objetos manuseados pelos rebelados, objetivando futuras identificações, coleta de provas e perícias.

Caso o evento seja definido como não negociável e o emprego do grupo tático for inevitável, o negociador poderá atuar taticamente, contribuindo para a entrada de equipamentos de escuta, filmagem e outros no interior do ponto crítico, desviando a atenção dos rebelados e deslocando pessoas para facilitar a ação dos atiradores de elite.

THOMÉ e SALIGNAC diferenciam a negociação técnica e tática da seguinte forma,

O negociador, por definição, busca, sempre, como primeira alternativa, a resolução do evento crítico através da aplicação de seus conhecimentos doutrinários e técnicos. Entretanto, nos eventos não negociáveis, outra atitude deverá ser posta em prática: o Negociador deverá usar suas habilidades na busca de condições para a solução tática da crise, fornecendo ao GT (grupo tático) dados que permitam sua atuação. Desenvolvi, para facilitar a percepção dessas duas visões distintas da Negociação, os conceitos de Negociação Técnica e Negociação Tática, sendo o primeiro relativo à busca da solução com o uso de recursos técnicos e doutrinários pelo Negociador, que os aplica quando define como negociável o evento crítico.

A Negociação Tática implica busca de dados de interesse do GT, o que discutiremos mais à frente. Será adotada quando o Negociador identificar a opção do PEC (provocador do evento crítico) pelo confronto com a Polícia ou pela violência contra a pessoa capturada (vítima e não refém (...))⁶⁰

Finalizando, o negociador exerce uma das mais importantes funções no grupo de gerenciamento da crise e, do seu trabalho, advém o emprego, ou não, do grupo tático, a redução de reféns e vítimas, do risco, do número de mortos e feridos, portanto, mais que nunca, policiais devem se especializar em técnicas de negociação para que haja sucesso na solução das situações críticas.

6.7 SUB GERÊNCIA DO GRUPO TÁTICO

O grupo tático deve se caracterizar pelo elevado nível de disciplina, lealdade e vigor físico de seus integrantes, seu emprego deve ser o último recurso do grupo de gerenciamento da crise e sua destinação é específica para a missão

⁶⁰ THOMÉ, Ricardo Lemos e SALIGNAC, Angelo Oliveira. **O gerenciamento das situações policiais críticas**. p. 75-76.

de salvar as pessoas capturadas, mesmo que, para isso, tenha que neutralizar os rebelados. A possibilidade de matar os rebelados faz parte da rotina dos integrantes do grupo tático e esta ação deve estar pautada na legalidade e no objetivo principal de salvar vidas. Vários aspectos devem ser avaliados pelo grupo de gerenciamento da crise antes de empregar o grupo tático na solução de uma rebelião.

THOMÉ ressalta que,

A disposição do Grupo Tático no local de conflito, com a presença de atiradores de elite e material e equipamentos diferentes e estrategicamente colocados, inibem sobremaneira os causadores do evento. A escolha do responsável pelo Grupo Tático é definida mediante critério específico oriundo de um time já formado e em atuação.⁶¹

Os fundamentos éticos dos grupos táticos, previstos na doutrina do FBI, são os seguintes: responsabilidade coletiva; fidelidade aos princípios doutrinários, voluntariado e o dever do silêncio.

A responsabilidade coletiva é marcada pelo comprometimento de todo o grupo na ação tática e seus integrantes devem ser orientados com relação aos direitos humanos e o não cometimento de atos ilegais.

A fidelidade aos princípios doutrinários do emprego do grupo tático, deve-se, única e exclusivamente, aos objetivos de preservar vidas e aplicar a lei.

O voluntariado deve garantir que os integrantes permaneçam no grupo enquanto manifestarem interesse.

O dever do silêncio impõe aos integrantes a solidariedade e a responsabilidade pelos atos do grupo. Não cabe ao grupo tecer qualquer comentário quanto às ações, sejam elas, positivas ou negativas, a não ser, críticas construtivas, objetivando a análise e correção de falhas, especificamente no âmbito interno.

O emprego do grupo tático só deve ocorrer quando não houver qualquer possibilidade de solução negociada, no caso das pessoas capturadas estarem sendo submetidas a tratamento cruel ou na iminência de serem sacrificadas.

Os grupos táticos têm como características de ação a rapidez, a surpresa e a agressividade na ação. As características do terreno, condições meteorológicas, armamentos, equipamentos, número de rebelados, pessoas capturadas e suas respectivas posições, são alguns dos aspectos que irão influir na escolha da opção

⁶¹ THOMÉ, Ricardo Lemos. **A solução policial e gerenciada das situações críticas**. p. 44.

tática e a análise destes fatores irá definir a alternativa tática a ser adotada. As vantagens e desvantagens das opções táticas devem ser criteriosamente analisadas pelo grupo de gerenciamento da crise, devendo sua maior preocupação estar pautada em salvar vidas, de acordo com os critérios de ação.

O gerente da situação crítica deve ter consciência de que a solução do problema pelo emprego do grupo tático poderá ocasionar na morte de pessoas capturadas, rebelados, policiais e outros, com todas as suas possíveis conseqüências, portanto, há que ficar bem claro que, enquanto houver qualquer possibilidade de negociação, independentemente do tempo que possa durar, esta será a melhor opção do grupo de gerenciamento da crise.

CONCLUSÃO

Sem dúvida alguma, o "Gerenciamento de Crise", é um tema apaixonante e de grande interesse da maioria dos policiais, não só daqueles que desenvolvem atividade operacional como também os que atuam no serviço administrativo.

O que se deve ter em mente é que todos devem ter conhecimento da doutrina, pois, em algum momento, poderão estar envolvidos, direta ou indiretamente, em situações críticas, não só no sistema penitenciário, mas em várias outras tão comuns no dia a dia de todo o policial. Estando de serviço ou não, o policial tem o dever legal de resolver, de forma aceitável, os problemas inerentes a sua profissão e o despreparo, o desconhecimento da doutrina e a falta de habilidade poderão comprometer não somente a sua carreira, como também, as organizações policiais e o governo.

O assunto também deve ser esclarecido a todas as autoridades que, de certa forma, estarão envolvidas neste processo, deixando bem claro que a gerência da situação crítica é atividade de responsabilidade da polícia, ficando a cargo das demais autoridades, a filosofia de atuação e não a operacionalização desta filosofia.

O que geralmente se observa é que a presença da mídia, dos holofotes e da oportunidade de "aparecer", faz com que políticos e representantes de várias organizações venham a interferir na situação e, se tudo ocorrer bem, assumir o sucesso, no entanto, havendo um resultado desastroso, atribuem a culpa à polícia, demonstrando, claramente, não estarem comprometidos com o processo e, conseqüentemente, prejudicando a imagem das organizações policiais. Há que se fazer um trabalho de conscientização das autoridades com relação a este aspecto, convencendo-as de que na ocorrência de alguma situação crítica a gerência é da polícia, seja ela Federal, Militar ou Civil e, todas as atividades relacionadas ao serviço policial, devem ser exercidas por policiais experientes e especialistas. Qualquer apoio externo é bem vindo, desde que seja acionado, de acordo com a necessidade ou especialização não existente nas organizações policiais.

Outra crítica que faço refere-se aos detentores deste conhecimento que, por motivos exclusivos, não os repassam, prejudicando, desta forma, a solução de muitas situações críticas e colocando em risco a vida de pessoas, o que poderia ser

evitado com a realização de cursos, treinamentos, simulações e distribuição de materiais sobre o assunto, por aqueles que tiveram oportunidade de acesso a estas informações. Aproveito a oportunidade para homenagear os precursores deste estudo, os Policiais Federais, Delegado Roberto Chagas Monteiro e o Perito Criminal Angelo Oliveira Salignac, o Policial Civil, Delegado Ricardo Lemos Thomé e o 1º Tenente PMSC Carlos Alberto de Araujo Gomes Junior, entre outros, que resolveram quebrar paradigmas escrevendo, ministrando cursos e prestando todas as informações a respeito deste tema fascinante, demonstrando respeito, consideração e camaradagem para com todos os policiais que enfrentam a difícil e árdua missão de proteger a sociedade, mesmo com o risco da própria vida.

Ainda, com relação às rebeliões, é claro que o sistema prisional não teria tantos problemas se o Estado cumprisse integralmente o que prevê a Constituição Federal e, principalmente, a Lei de Execuções Penais, pois a considero uma das melhores do mundo no que se refere ao tratamento que deveria ser dado ao preso. A reintegração do apenado à sociedade somente será possível a partir do momento que as autoridades tiverem consciência de que se tratam de seres humanos, com suas ações e reações previsíveis, perfeitamente inerentes ao homem. O que não se pode esperar é que um homem preso, sem tratamento adequado, se regenere, pois até os animais irracionais, quando presos e submetidos a tratamento cruel, se tornam extremamente perigosos e imprevisíveis. O Estado não pode apenas punir por punir, mas tem que se preocupar com a questão de que o apenado, mais cedo ou mais tarde, acabará retornando à sociedade e o seu comportamento, será reflexo do tratamento recebido no cárcere.

Com relação ao estudo do gerenciamento de crise, não há dúvida de que deveria haver maior investimento do Estado no tocante a formação e especialização de policiais nesta área. O estudo da doutrina deveria ser uma constante nos cursos de formação e especialização de todas as academias de polícia, pois, preservar vidas e aplicar a lei, são os principais objetivos e devem ser alcançados com “muito suor em treinamentos para se evitar o derramamento de sangue em situações reais”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BECCARIA, Cesare. **Dos delitos e das penas**. Tradução de Lucia Guidicini e Alessandro Berti Contessa. 2.ed. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

BITENCOURT, César Roberto. **Falências da pena de prisão: causas e alternativas**. São Paulo, Revista dos Tribunais, 1993.

BRASIL. **Código de Processo Penal**. 38. ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

BRASIL. **Código Penal**. 36. ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. 2. ed. Brasília: Horizonte, s.d.

BUENO, Francisco da Silveira. Minidicionário da língua portuguesa. São Paulo: FTD, 1996. p. 555.

FOLCAULT, Michel. **Vigiar e punir**. Tradução de Raquel Ramalhete. 23.ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

HOLANDA, Aurélio Buarque de. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

LEAL, João José. **Crimes hediondos**. São Paulo. Editora: Atlas, 1996.

LIMA, Roberto Gomes. **Teoria e prática de execução penal**. Rio de Janeiro: Editora Forense, 1997.

MARQUES, João Benedicto de Azevedo. Gerenciamento de crises no sistema prisional. **Revista do ILANUD**. São Paulo, nº 5, p. 12. 1999.

MONTEIRO, Roberto das Chagas. **Manual de gerenciamento de crises**. Apostila, 2000.

OLIVEIRA, Odete Maria. **Prisão: um paradoxo social**. Florianópolis: UFSC, 1984. Dissertação (Mestrado).

_____. **Prisão: um paradoxo social**. 2. ed. Florianópolis: UFSC, 2000. p.76.

PROJETO DE REQUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL DA PM DE SANTA CATARINA. Apostila. 2000

SALIGNAC, Angelo Oliveira. **Apostila - Modalidades de tratamento penal e gestão prisional – Negociação em crises – introdução**. Curitiba, 2002.

THOMÉ, Ricardo Lemos e SALIGNAC, Angelo Oliveira. O gerenciamento das situações policiais críticas. Curitiba: Genesis, 2001. p.21

THOMÉ, Ricardo Lemos. **A solução policial e gerenciada das situações críticas**. Florianópolis, 1998.

THOMPSON, Augusto. **A questão penitenciária**. 4. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1993.