



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

**DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**



JOAO BATISTA LOPES DE MESQUITA

**PLANO DE GERENCIAMENTO DE CRISES: UMA REAL
NECESSIDADE NO SISTEMA PRISIONAL DO ESTADO DE SÃO
PAULO**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

PATO BRANCO

2014

JOAO BATISTA LOPES DE MESQUITA

**PLANO DE GERENCIAMENTO DE CRISES: UMA REAL
NECESSIDADE NO SISTEMA PRISIONAL DO ESTADO DE SÃO
PAULO**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Pública, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Campus* Pato Branco.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Fernande Casagrande

PATO BRANCO

2014



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



TERMO DE APROVAÇÃO

Plano de Gerenciamento de Crises: Uma Real Necessidade No Sistema

Prisional do Estado de São Paulo

Joao Batista Lopes de Mesquita

Esta monografia foi apresentada às..... h do dia **de** **de 2014** como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Gestão Contábil e Financeira do da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus de pato Branco. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho

Prof. Dr. Luiz Fernande Casagrande
UTFPR – Campus de Pato Branco
Orientador

Prof. Dr. Ciclano da Cicla
UTFPR – Campus de Pato Branco

Prof. *M.Sc.* Beltano da Silva
UTFPR – Campus de Pato Branco

DEDICATÓRIA

Dedico este estudo à minha família pelo incentivo e aos Agentes Penitenciários, que motivaram a esta reflexão e sugerir reconhecimento a esta classe que merece o respeito e confiança da sociedade.

AGRADECIMENTOS

A Deus por me permitir alcançar mais uma etapa rumo ao crescimento tanto na atividade profissional como na carreira.

Aos meus familiares, pelo incentivo e pela compreensão demonstrada com relação aos momentos em que o convívio familiar foi desmembrado, face a necessidade de cumprir as atividades acadêmicas.

Ao meu orientador, Professor Dr. Luiz Fernando Casagrande, pelo apoio indispensável para elaboração do presente trabalho monográfico.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta pesquisa.

RESUMO

Joao Batista Lopes de Mesquita, Plano de Gerenciamento de Crises: Uma Real Necessidade No Sistema Prisional do Estado de São Paulo. 2012. Contendo 77 páginas. Trabalho de conclusão de curso de Especialização em Gestão Pública. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2014.

Objetivo deste trabalho é demonstrar a necessidade de um plano de gerenciamento de crises, de modo objetivo, ordenado no sistema prisional do Estado de São Paulo, devido à possibilidade frequente de ocorrências de alto risco – motins. Rebeliões e resgates de presos nos estabelecimentos prisionais. Nesse contexto,

O objeto de estudo foi o de utilizar o “Massacre do Carandiru” ocorrido em 02 de outubro de 1992 onde 111 detentos foram mortos durante uma rebelião na Casa de Detenção de São Paulo-SP, como estudo de caso, a metodologia utilizada foi à pesquisa bibliográfica e, sendo desenvolvida uma abordagem qualitativa.

Diante do exposto, o proposito deste trabalho foi de responder o seguinte questionamento: O sistema prisional do Estado de São Paulo precisa de um Plano de Gerenciamento de Crises? Para tentar responder esta indagação, o presente trabalho tenta demonstrar a necessidade mudanças na formação e capacitação do Agente de Segurança Penitenciária e Agentes de Escolta e Vigilância Penitenciária, apresentando uma proposta através da doutrina e técnica de Gerenciamento de Crises, para que o ASP e AEVP saiba agir com maior chance de acerto e para isso é preciso que ele tenha a disposição alternativa tática para resolver ocorrências de Alta Complexidade dentro de qualquer Estabelecimento Prisional do Estado de São Paulo.

Assim sendo, o referido estudo disponibiliza ferramenta para auxiliar, prevenir e mitigar ações que resultem Eventos Críticos nas Unidades Prisionais do Estado de São Paulo.

Palavras-chave: Crise, Formação, Planejamento.

ABSTRACT

Joao Batista Lopes de Mesquita, Plan Crisis Management: A Necessity In Real Prison System of the State of São Paulo. 2012. 77 leaves. Work of completion of the Specialization in Public Management. Federal Technological University of Paraná, Pato Branco, 2014.

Objective of this work is to demonstrate the need for a crisis management plan, objectively, ordered the prison system of the State of São Paulo, due to the possibility of frequent occurrences of high risk - riots. Rebellion and redemption of prisoners in prisons. In this context,

The object of study was use the "Carandiru Massacre " occurred on October 2, 1992 where 111 prisoners were killed during a riot in the House of Detention São Paulo - SP, the methodology used was the literature review and case study, being developed a qualitative approach .

Given the above, the purpose of this study was to answer the following question: The prison system in the state of São Paulo needs a Crisis Management Plan? To try to answer this question, this paper attempts to demonstrate the need changes in education and training Penitentiare Securitie Broker and Agents Bodyguard and Surveillance Penitentiare, submitting a proposal through the doctrine and technique Crisis Management for ASP and AEVP know how to act with the greatest chance of success and for that he must have the willingness alternative tactic to solve instances of high complexity within any Prison of São Paulo.

That being said the study provides a tool to help, prevent and mitigate actions that result in critical events Prison Units of the State of São Paulo.

Keywords: Crisis, Training, Planning.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – DGC – Diretoria Técnica de Departamento – Atribuições.....	54
Quadro 02 – DGC – Diretoria de Centro de Operações – Atribuições	55
Quadro 03 – DGC – Diretoria de Centro de Planejamento – Atribuições.....	55
Quadro 04 – DGC – Diretoria de Centro de Logística – Atribuições.....	56
Quadro 05 – DGC – Diretoria de Centro Administrativo – Atribuições.....	56
Quadro 06 – Sugestão de Grade Curricular para o Curso de Especialização em Gerenciamento de Crises.....	58
Quadro 07 – Procedimento Operacional Padrão -1ª Fase Pré-Confrontação Gerenciamento de Crises.....	59
Quadro 08 – Procedimento Operacional Padrão-1ª Fase Resposta Imediata Gerenciamento de Crises.....	60
Quadro 09 – Procedimento Operacional Padrão 3ª Plano Especifico - Gerenciamento de Crises.....	62
Quadro 10 – Procedimento Operacional Padrão- 4ª Resolução - Gerenciamento de Crises.....	63
Quadro 11 – Prováveis Vantagens do Plano de Gerenciamento de Crises.....	64
Quadro 12 – Prováveis Benefícios do Plano de Gerenciamento de Crises.....	65
Quadro 13 – Prováveis Desvantagens de Não ter um Plano de Gerenciamento de Crises.....	67

GLOSSÁRIO

AEVP – Agente de Escolta e Vigilância Penitenciária.

ASP – Agente de Segurança Penitenciária.

CDP – Centro de Detenção Provisória

CFAASP – Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Agentes de Segurança Penitenciária

CG – Grupo Tático

COE – Comando de Operações Especiais

CPP – Centro de Progressão penitenciária

CR – Centro de Ressocialização

CTO – Comando Tático de Operações

DEPEN – Departamento Penitenciário Nacional

EAP – Escola de Administração Penitenciária.

EPI – Equipamento de Proteção Individual

EPI – Equipamentos de Proteção Individual

FBI – Federal Bureau of Investigation

GATE – Grupo de Ações Táticas Especiais

GIR – Grupo de Intervenção Rápida.

ICPS – Centro Internacional de Estudos Carcerários

ONU – Organização das Nações Unidas

PBUFAF – Princípios Basilares sobre Uso da Força e Armas de Fogo

PC – Posto de Comando

PCT – Posto de Comando Tático

PM – Polícia Militar

POP – Procedimento Operacional Padrão

RDD – Regime Disciplinar Diferenciado

ROTA – Rondas Tobias Aguiar

SAP – Secretaria de Administração Penitenciária.

SENASP - Secretaria Nacional de Segurança Pública

SWAT – Armas e Táticas Especiais

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Tema e problema	14
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo geral.....	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	15
1.3 Justificativas.....	15
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 Gerenciamento de crises	16
2.2 Conceitos de crises	16
2.3 Características da crises	17
2.4 Objetivos do Gerenciamento de Crises.....	18
2.5 Critérios de ação	19
2.5.1 Classificações dos graus do risco.....	21
2.5.2 Níveis de Resposta.....	22
2.6 Elementos essenciais de inteligência.....	23
2.7 Tipologia dos causadores	24
2.8 Síndrome de Stocolmo.....	25
2.9 Processo de Gerenciamento de Crise.....	26
2.9.1 Pré-confrontação	27
2.9.2 Resposta imediata	31

2.9.3	Plano específico de Gerenciamento de Crises	32
2.9.4	Resolução	39
2.10	Estudo de casos de Gerenciamento de Crises	40
2.10.1	Classificação do evento	45
3.	METODOLOGIA	49
4.	ANÁLISE E DISCUSSÕES SOBRE OS PROBLEMAS NO SISTEMA PRISIONAL.....	50
4.1	Proposta de um modelo de Gerenciamento de Crise.....	53
4.2	Plano de Gerenciamento de Crises	54
4.3	Fases do plano.....	54
4.4	As prováveis vantagens do plano de Gerenciamento de Crises.....	67
4.5	As desvantagens de não ter um plano de Gerenciamento de Crises.....	71
5.	RESULTADOS ESPERADOS.....	74
6.	CONCLUSÃO	74
	REFERÊNCIAS.....	76

1. INTRODUÇÃO

Atualmente no Brasil, a segurança pública é colocada em questão todos os dias, pois a violência urbana cresceu desenfreadamente independente de suas modalidades seja o crime comum, crime organizado, violência doméstica. Todos desde os crimes, os vários tipos de violência e maus-tratos contra crianças e idosos; são noticiadas nos telejornais e na mídia em geral.

O Estado parece não estar preparado para conter a violência independente da causa. Contudo, parte dessa violência vai parar dentro sistema prisional, sistema esse, que tem a função social e constitucional de manter os indivíduos acusados de crimes, sob custódia com a finalidade de ¹puni-los e ressocializa-los, visando o bem estar social.

Infelizmente, manter indivíduos criminosos confinados no ambiente carcerário em perfeita harmonia, é um desafio constante para qualquer sistema prisional no País.

O sistema prisional brasileiro não cumpre como deveria o seu papel na sociedade, a violência é constante o crime organizado passou predominar nos estabelecimentos prisionais do País, especialmente no Estado de São Paulo.

O sistema prisional do Estado de São Paulo existe há mais de um século e vem passando por diversas modificações. Porém necessita de planejamentos estratégicos, investimentos, infraestruturas e um corpo funcional que atenda com responsabilidade as necessidades da sociedade.

Quase todos os dias as forças de segurança pública (policias, civil, federal e o sistema prisional) enfrentam diversas situações de crises, eventos críticos, envolvendo ameaça a vida humana, sendo ela do indivíduo criminoso, da vítima ou do próprio agente da lei no atendimento de ocorrências policiais.

Nesse contexto, o gerenciamento de crises é uma ferramenta bastante eficaz, utilizada pelas as instituições de segurança pública por diversos Países no quando se trata de ocorrências de alto risco. Igualmente deve-se também considerar como um meio de prevenção às situações adversas.

¹ Onde punir no sentido de fazer o criminoso pagar o deve à Sociedade fazendo assim cumprir a LEI.

A crise ou evento crítico, não tem dia e nem hora para acontecer, a qualquer momento pode surgir, na maioria das vezes é inesperada, possuindo algumas características; imprevisibilidade, compressão do tempo, ameaça à vida.

Provavelmente, qualquer pessoa ou instituição poderá presenciar uma situação de Crise. Portanto, dentro de um estabelecimento prisional o agente penitenciário deve saber identificar a Crise e o seu grau de risco, e num curto espaço de tempo, tomar as medidas iniciais necessárias para a resolução aceitável, que seja legal, moral e ética.

1.1 Tema e problema

O sistema prisional não comporta mais tanta demanda, seja ela por falta de políticas públicas, por deficiência do judiciário, seja pelo próprio descontrole do sistema prisional brasileiro, onde não consegue punir o indivíduo criminoso e nem tão pouco ressocializa-lo.

Atualmente o sistema prisional brasileiro, tem sido alvo de notícias, críticas da mídia nacional e internacional noticiando a situação precária do sistema prisional brasileiro; a falta de recursos materiais, humanos, a superlotação, problemas comuns do dia a dia carcerário. O sistema prisional do Estado de São Paulo precisa de um Plano de Gerenciamento de Crises?

Todos esses problemas ou parte desses problemas, algumas vezes geram conflitos, crises no ambiente carcerário, que na maioria das vezes servem como estopim para Crises de alta complexidade, como rebeliões, motins nos estabelecimentos prisionais.

Nessa conjuntura o gerenciamento de crises é oportuno, pois vem sendo tratado de forma inadequado pelos diversos seguimentos da segurança pública brasileira sobre tudo o sistema prisional do Estado de São Paulo. Há de se frisar que existe uma doutrina e técnicas de trabalhos que almejam dar o problema uma abordagem correta de caráter científico, evitando assim, atitudes e procedimentos inadequados.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Propor um modelo de gerenciamento de crises para preparar o Agente de Segurança Penitenciária e Agente de Escolta e Vigilância Penitenciária com conhecimentos doutrinários e técnicos a serem adotados em ocorrências de alta complexidade, a partir da doutrina de gerenciamento de crises.

1.2.2 Objetivos Específicos

Propor que o modelo sugerido seja incorporado;

Alçar mudança na “crise” para mitigar e até resolver;

Contribuir humildemente através deste estudo, para uma melhora nesse quesito de gestão pública.

1.3 Justificativas

A importância desses objetivos é demonstrar que, as reais necessidades no âmbito da segurança do sistema prisional, visando à melhoria de trabalho e preparação profissional adequada, para que haja valorização do servidor penitenciário, este, é imprescindível para o sistema e deve estar preparado, capacitado, sendo a formação peça fundamental para tal.

Poderá ainda melhorar a qualidade dos procedimentos adotados na gestão de crises prisionais, considerando-se que o planejamento prévio com ações coordenadas e rápidas podem minimizar o tamanho e a complexidade das crises.

A necessidade mudanças na formação e capacitação dos Agentes de Segurança Penitenciária e Agentes de Escolta e Vigilância Penitenciária, apresentando uma proposta através da doutrina e técnica de Gerenciamento de Crises, para que o ASP e AEVP saiba agir com maior chance de acerto e para isso é preciso que eles tenham as disposições alternativas táticas para resolver ocorrências de Alta Complexidade, neste sentido, pretende-se apresentar conhecimentos científicos sobre a doutrina de Gerenciamento de Crise.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gerenciamento de crises

A doutrina de Gerenciamento de Crises no Brasil é considerada nova nas instituições de segurança pública, ainda não é adotada por algumas delas. Há duas décadas, o tema era tratado de forma amadora no improvisado pelas as policias brasileira, por não existir uma doutrina, técnicas de trabalho que desse ao problema uma resposta de cunho científico.

Segundo Monteiro (2001) O gerenciamento de crises é uma ferramenta que dar a instituição de segurança pública, técnicas que a condução e resolução de um evento critico de forma favorável e aceitável, partindo do princípio que a instituição esteja preparada nos moldes do gerenciamento de crises, pois uma instituição preparada evento critico, tem maiores chances de obter sucesso na administração de Crises.

A capacidade de gerenciar crises é imprescindível, não podendo ser dispensável as instituições de segurança pública, sobre tudo no sistema penitenciário, pois os resultados de crises, quase sempre levaram a um juízo de valor, seja pela mídia ou pela própria sociedade no que desrespeito a confiabilidade da instituição de segurança, independente qual seja, portanto o gerenciamento de crises é de suma importância para todas as áreas de segurança pública.

2.2 Conceitos de crises

Pode-se dizer que Crise no contexto policial, é também conhecida como evento critico decisivo existem outras definições para crise, porem podemos defini-la como: Uma manifestação violenta e inesperada de rompimento de equilíbrio, da normalidade em qualquer atividade humana no contexto policial.

Segundo Monteiro em seu manual, cita a Academia Nacional do FBI (Federal Bureau of Investigation) dos Estados Unidos da América, define e conceitua de Crise como: “Um evento ou situação crucial, que exige uma resposta especial da Polícia, a fim de assegurar uma solução aceitável.” (2001, p.6). (grifo do autor).

Monteiro (2001), também explica que na definição da pelo FBI, a frase “Exige uma resposta especial da Polícia”, é uma clara alusão para dizer que esse assunto é exclusivo a polícia, pois aqui no Brasil era comum a utilização de religiosos, psicólogos, políticos, pessoas da mídia entre outros no cenário da crise para solucionar situações de crise que é assunto exclusivo da polícia.

Cabe ressaltar, que a utilização de pessoas estranhas à crise como de religiosos, psicólogos, elementos da mídia, políticos e outros na condução e resolução desse tipo de eventos são inconcebíveis, apesar de ainda serem utilizados, principalmente na crônica policial brasileira recente. Essas interferências dificultam ações, além de comprometerem a confiabilidade e a imagem das instituições policiais, podem trazer implicações e consequências jurídicas imprevisíveis, principalmente no âmbito da responsabilidade civil do Estado.

2.3 Características da crises

Segundo Monteiro (2001) são três características principais e é muito importante que se enumerem as suas características essenciais:

- I. Imprevisibilidade; Pode acontecer a qualquer momento.
- II. Compressão do tempo: urgência, agilidade e rapidez nas decisões.
- III. Ameaça à vida; exige medidas visando a preservar a vida.

Segundo Monteiro (2001) a ameaça à vida é uma das características mais importante, configura-se como um componente essencial do evento crítico, até mesmo quando a vida em risco for do próprio causador da crise. Explica ainda que, por exemplo, se uma pessoa que está ameaçando atirar a própria vida, com objetivo de suicidar, tal situação é considerada como crise, mesmo não havendo outras vidas em perigo.

De acordo com a Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP, 2008) em seu manual ressalta que dentro da doutrina de gerenciamento de crises há necessidade de adotar os seguintes procedimentos:

- a) Postura organizacional não rotineira;

- b) Planejamento analítico especial e capacidade de implementação;
- c) Considerações legais especiais.

De acordo com a Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP, 2008) a necessidade de uma postura organizacional não rotineira é de todas as características essenciais, a que cause mais transtorno, pois a instituição de segurança pública necessita de preparo, treinamento especializado em gerenciamento de crises para o enfrentamento de eventos críticos. Por outro lado, quando for necessário, colocar em prática este preparo. Assim, os efeitos do evento crítico podem ser minimizados.

Segundo a Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP, 2008), a necessidade de um planejamento analítico especial é importante salientar que a instituição de segurança pública ao ser acionada para um evento crítico, precisa planejar a ação com base em análise específica do caso, pois cada crise demanda um planejamento, uma análise exclusiva, ou seja, cada caso é um caso. Contudo, deve-se buscar uma solução mais adequada para cada caso.

Por fim, com relação às considerações legais especiais exigidas pelos eventos críticos, vale ressaltar que, são necessárias reflexões sobre o estado de necessidade, legítima defesa, estrito cumprimento do dever legal, responsabilidade civil, como em qualquer ação policial.

Há também o que se verificar a competência para atuar ao se ter notícia da ocorrência de um evento crítico. “Quem ficará encarregado do gerenciamento?”. É o primeiro questionamento a ser feito, sendo muito importante na sua solução um perfeito entrosamento entre as autoridades responsáveis pelas organizações policiais envolvidas. Segundo a Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP, 2008 p.9).

2.4 Objetivos do Gerenciamento de Crises

Todo e qualquer tarefa de Gerenciamento de Crises tem duplo objetivo:

- a. Preservar vidas; e
- b. Aplicar a lei.

A doutrina do *Federal Bureau of Investigation* (FBI) define princípios fundamentais as ações, rotinas e procedimentos em um gerenciamento de crise e Segundo Monteiro (2001), esses princípios devem seguir rigorosamente uma hierarquia quanto ao grau de importância, desta forma, a preservação de vidas tem que ser objetivo principal, para os responsáveis pelo gerenciamento de um evento crítico, acima da própria aplicação da lei.

Assim ensina Monteiro (2001.p.10), “E dentre as vidas a serem preservadas, as das pessoas inocentes têm absoluta prioridade”. Ressalta ainda que as perdas de vidas são irreparáveis, por isso em alguns casos os responsáveis pelo gerenciamento adotam uma linha de conduta mais adequada, visando preservar vidas inocentes, mesmo que nessa linha, colabore momentaneamente para fuga dos causadores da crise. Por outro lado, a aplicação da lei pode esperar dias, semanas, meses até que os autores da crise sejam presos, já as perdas de vidas são irreversíveis.

2.5 Critérios de ação

De acordo com Monteiro (2001) durante do processo do gerenciamento de uma crise, o gerente da crise, mais alta autoridade presente no teatro de operações, tomará decisões das mais diversas espécies e pertinentes aos mais variados assuntos. Para balizar e facilitar o processo decisório no decorrer de uma crise, a doutrina estabelece o que se chamam critérios de ação, que se traduzem em referenciais para nortear a tomada de decisões. Esses critérios foram estabelecidos pela doutrina de gerenciamento de crises, chamados de critérios de ação;

- Necessidade
- Validade do risco
- Aceitabilidade

O critério da necessidade indica que toda e qualquer ação somente deve ser implementada quando for indispensável.

O critério da validade do risco, nos mostra que toda e qualquer ação têm que levar em conta se os riscos dela advindos são compensados pelos resultados. Portanto, significa que toda ação deve ter respaldo legal, moral e ético.

Aceitabilidade Legal - Toda decisão deve ser tomada com base nos princípios ditados pelas leis.

De acordo com De Souza (2010, p.108) “todo e qualquer ato ou decisão deve estar amparado em lei, não cabendo, em nenhuma hipótese, justificar uma ilegalidade praticada por melhor que seja a intenção do administrador da crise.”

Aceitabilidade moral - Toda decisão para ser tomada deve levar em consideração aspectos de moralidade e bons costumes.

Segundo Salignac (2011) a aceitabilidade moral, as decisões não podem ser tomadas ou praticadas em desacordo com a moralidade e bons costumes, como aceitar e atender exigências como, bebidas alcoólicas e entorpecentes aos provocadores da crise.

Aceitabilidade Ética - O responsável pelo gerenciamento da crise, ao tomar uma decisão, deve fazê-lo lembrando de que, o resultado da mesma não pode exigir de seus comandados a prática de ações que causem constrangimentos à corporação policial.

Segundo Monteiro (2001), dentro desta linha de raciocínio o responsável pelo gerenciamento da crise, não pode tomar decisões que causem constrangimento como, por exemplo, permitir a troca de policial se oferece como voluntario para ser trocado por um refém. Esse tipo de ação dificulta o processo de resolução da crise, além de não resolver, causa um impacto ético e polemico, inclusive dentro da própria instituição policial, pode trazer consequências imprevisíveis.

Monteiro (2001) adverte que o responsável pelo gerenciamento da crise, no momento das suas decisões deve-se perguntar se tais decisões são necessárias; se vale apenas correr tais riscos? Se a decisão tem amparo legal? Se está dentro dos princípios morais éticos da sociedade? Se existe outra forma de resolver.

2.5.1 Classificações dos graus do risco

Segundo Salignac (2011), avaliar o grau de risco, em uma ocorrência de crises, deve ser uma das primeiras ações do policial, uma vez que a doutrina do FBI estabelece uma escala de risco ou ameaça, para a classificação da crise.

As classificações dos graus de risco ou ameaça para o gerenciamento de crises, estabelece uma escala de risco ou ameaça que serve de padrão para classificação da crise.

Essa classificação, de acordo com Salignac (2011), obedece a um escalonamento de quatro graus, são os seguintes:

1º Grau - ALTO RISCO

2º Grau - ALTÍSSIMO RISCO

3º Grau - AMEAÇA EXTRAORDINÁRIA

4º Grau - AMEAÇA EXÓTICA

Salignac (2011) cita alguns exemplos de grau de risco dado pelo FBI:

Uma crise de alto risco; o caso de um assalto a banco promovido por uma pessoa armada de pistola ou revólver, sem reféns.

Uma situação considerada de altíssimo risco é exemplificada como o caso de um assalto a banco por dois elementos armados de metralhadoras mantendo três ou quatro pessoas como reféns.

Uma situação de ameaça extraordinária é descrita como sendo o caso de quatro terroristas armados de metralhadoras ou outras armas automáticas, mantendo oitenta reféns a bordo de uma aeronave.

Uma situação de ameaça exótica é apontada como exemplo típico de um elemento, que, munido de um recipiente contendo veneno, vírus ou material radioativo de alto poder destrutivo ou letal, venha, por qualquer motivo, a ameaçar uma população, dizendo que pretende lançar aquele material em seu poder no reservatório d'água da cidade.

De acordo com Salignac (2011, p.29): “Todos os exemplos dados pelo FBI são meramente ilustrativos e o enquadramento de um evento crítico nessa escala varia de País para País e também em função dos princípios doutrinários da organização policial envolvida”.

Segundo Salignac(2011), essa classificação em quatro níveis é meramente exemplificativa, pois há outros exemplos mais amplos ou mais restritos. Também salienta que há instituições que costumam empregar cores como por exemplo, amarelo, âmbar, vermelho, para designar a gradação de periculosidade das crises.

Salignac (2011) acrescenta também, que a classificação do grau de risco ou ameaça não é uma imposição meramente didática, pois é através dessa classificação que o organismo policial responsável pelo gerenciamento do evento crítico verificará e oferecerá o nível de resposta compatível.

2.5.2 Níveis de Resposta

De acordo com Salignac (2011), os níveis de resposta estão relacionados diretamente ao grau de risco de uma crise, ou seja, o nível de resposta sobe na mesma proporção em que cresce o risco da crise.

Salignac (2011) descreve alguns exemplos de níveis de resposta e recursos a serem utilizados conforme o grau da crise:

- Nível um: (Corresponde a crise de alto risco) Recurso Local – Resposta: Policiais normais de área poderão atender à ocorrência.
- Nível dois: (Corresponde a crise de altíssimo risco) Recursos Locais + Especializados – Resposta: Os policiais normais com apoio de grupos especiais da unidade de área.
- Nível três: (Corresponde a ameaça extraordinária) Recursos Locais + Especializados + Comando Geral – Resposta: Os grupos especiais de área não conseguiram solucionar, pede-se apoio da equipe especial da maior autoridade.
- Nível quatro: (Corresponde a ameaça exótica) Todos do nível três + Recursos Exógenos – Resposta: A equipe especial é empregada com auxílio de equipe de profissionais de áreas específicas, (grifo nosso).

Para Monteiro (2001), uma correta avaliação do grau de risco ou ameaça representado por uma crise concorre favoravelmente para a solução do evento,

possibilitando, desde o início, o oferecimento de um nível de resposta adequado à situação, evitando-se perdas desnecessárias.

Por isso, a firma Monteiro (2001) que o grau de risco de uma crise pode ser mudado em seu transcorrer, pois a primeira força policial que chega ao local faz uma avaliação precoce da situação, com base em informações precárias e de difícil confirmação. Informações importantes, como o número de reféns, número de bandidos e número de armas, que, na maioria das vezes, vêm a ser confirmados no andamento da crise.

Importa finalmente ressaltar que a avaliação inicial do grau de risco ou ameaça é quase sempre feita pela autoridade policial que primeiramente toma ciência do Ocorrido. Essa avaliação, muitas vezes provisória, depende dos **elementos essenciais de inteligência** de que dispõe inicialmente a autoridade policial. (MONTEIRO, 2001, P.20), (grifo do autor).

2.6 Elementos essenciais de inteligência

De acordo com Salignac (2011) Os elementos essenciais de inteligência consiste em obter informações que sejam relevantes ao evento crítico, iniciam-se com a listagem daqueles aspectos que, embora necessários à execução da operação de gerenciamento de crise, não são ainda perfeitamente conhecidos. Portanto, o gerente da crise deverá concentrar esforços para que sejam obtidas as informações relativas a esses aspectos;

a. Perpetradores: quantidade de provocadores, motivo (religiosa, política pecuniária) estado mental, nível de violência, habilidade com manuseio de armas, suas experiências anterior em outros casos;

b. Pessoas Capturadas: quantidade de reféns, sua idade, condições físicas, saúde, sua localização no ponto crítico, sua relevância social;

c. Objetivo (ou ponto crítico): a localização, seu tamanho, vulnerabilidade, suas peculiaridades (se é uma edificação, veículo, uma aeronave ou um navio), condições de terreno, visibilidade no local;

d. Armas: quantidade tipo, potencial de letalidade, tipos explosivos, localização do ponto crítico.

Segundo Salignac (2011) o responsável pelo gerenciamento de uma crise de estar alerta à coleta de dados de inteligência do evento crítica de maneira indireta, que todos os fatores integrados por esses quatro elementos determinam a classificação dos graus de risco ou ameaça e conseqüentemente os níveis de resposta.

2.7 Tipologia dos causadores

De acordo com Monteiro (2001) os perpetradores são os mais importantes de todos os elementos essenciais, já que eles são os causadores da crise, são eles que vão fazer exigências, é deles que dependem as vidas dos reféns. Por isso, é de suma importância que priorize a coleta de informações deles. Informações como, motivações, seus antecedentes, a sua periculosidade, a sua destreza etc. Essas informações auxiliam e pode às vezes depender uma solução satisfatória do evento crítico.

De acordo com a Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP, 2008, p.18) há três tipos fundamentais de causadores de eventos críticos, classificados pelo capitão Frank Bolz Junior, do Departamento de Polícia de Nova Iorque, EUA, em sua obra como ser um refém e sobreviver.

a) Classificação e tipologia dos causadores:

1º Tipo - Criminoso comum: também conhecido como contumaz, ou criminalmente motivado - É o indivíduo que se mantém através de repetidos furtos e roubos e de uma vida dedicada ao crime. Essa espécie de criminoso, geralmente, provoca uma crise por acidente, devido a um confronto inesperado com a Polícia, na flagrância de alguma atividade ilícita.

2º Tipo - O emocionalmente perturbado - Pode ser um indivíduo com alguma psicopatia ou simplesmente alguém que não conseguiu lidar com seus problemas de trabalho ou de família, ou que esteja completamente divorciado da realidade. Algumas doutrinas chamam este último como incidente doméstico, já que normalmente envolve as relações familiares.

O 3º tipo - O terrorista por motivação política ou religiosa - Apesar de não ostentar uma liderança estatística, essa espécie de causadores de eventos críticos é, de longe, a que causa maior estardalhaço. É que pela própria essência desses eventos, geralmente cuidadosamente planejados por grupos com motivação política ou ideológica, a repercussão e a divulgação constituem, na maioria das vezes, o principal objetivo da crise, que se revela como uma oportunidade valiosa para críticas a autoridades constituídas e para revelação dos propósitos ou programas do grupo.

2.8 Síndrome de Estocolmo

De acordo com De Souza (2010) em 1973, Jean Erik Olsson e Clark Olofsson tentaram roubar o Banco de Crédito Sveriges, em Estocolmo, Suécia. Durante a tentativa de roubo. Após abordagem da polícia os dois tomaram quatro funcionários do banco como reféns, que durou seis dias. No decorrer da resolução da situação, ao contrário que se podia esperar, os policiais ficaram surpresos com a simpatia dos reféns com os sequestradores, que recusaram ajuda, usaram seus próprios corpos como escudos para proteger a dupla de assaltantes.

- Formação da Síndrome de Estocolmo;

Segundo De Souza (2010) a Síndrome de Estocolmo é dado a um estado psicológico particular em que uma pessoa, submetida a um tempo prolongado de intimidação, passa a ter simpatia e até mesmo sentimento de amor ou amizade perante o seu agressor. Tal estado psicológico particular passou a ser chamado de Síndrome de Estocolmo em homenagem ao referido episódio na cidade de Estocolmo, Suécia.

Para De Souza (2010) a Síndrome de Estocolmo os reféns por estarem sob pressão desenvolvem sentimentos, de gratidão, pois acreditam que os captores na aquele momento tem o poder sobre eles, suas sobrevivências dependem deles. A síndrome de Estocolmo é desencadeada por vários fatores psicológicos como; medo, ansiedade, desamparo, por isso, essa gratidão é ainda maior quando o refém sofre violência física e fica ferido, pois eles acreditam que os captores podem salva-los ou

mantelos vivos, como também para supri suas necessidades básicas. Também, quando os reféns percebem que suas vidas estão dependendo dos seus captores, deste modo tornam-se submissos e doces, por estarem sob stress físico e mental, os instintos de sobrevivência prevalece, a obediência e respeito aos captores garantirão a integridade dos reféns.

De acordo com De Souza (2010), a obediência e o respeito mostrado pelos reféns, a calma e diminui a ira dos captores. Fragilizados com a crise é nessa fase, que os reféns começam interpretar atos não violentos, gentis ou educados, como sinais de simpatia por parte dos captores e começam a enxergar aquelas pessoas com simpatia e amizade. Essa distorção de realidade faz com que os reféns achem que seus captores são vítimas quanto eles. Portanto, se for dada uma oportunidade aos reféns “stoccolmizados”, eles tentarão ajudar e até proteger seus captores na negociação com a polícia. (grifo nosso).

De acordo com a doutrina e alguns autores o estresse, atenção e medo contribuem com a Síndrome de Estocolmo, as pessoas que estão como reféns, procuram um porto seguro. E nesse momento, perdem a noção da realidade, embora corram perigo, procuram se aliar, se adaptar a situação e entender os motivos dos captores, achando que naquele momento eles também são vítimas das circunstâncias.

2.9 Processo de Gerenciamento de Crise

Segundo Monteiro (2001, p.27) a doutrina de gerenciamento de Crises é também chamada de doutrina de confrontação, propõe uma abordagem da fenomenologia da crise.

“Dentro dessa cosmovisão o americano Donald A. Basset, da Academia Nacional do FBI, que estabeleceu o fenômeno da crise em **quatro fases** cronologicamente distintas, as quais ele denomina de **fases de confrontação**.” (grifo do autor).

Essas fases são as seguintes:

I – A PRÉ-CONFRONTAÇÃO (OU PREPARO);

- II – A RESPOSTA IMEDIATA;
- III – O PLANO ESPECIFICO;
- IV – A RESOLUÇÃO.

- a) Fases do Gerenciamento de Crise e Medidas Inicias de Controle da Crise
- Conter a Crise;
 - Isolar o Ponto Critico;
 - Iniciar as Negociações;

2.9.1 Pré-confrontação

A Pré-confrontação (preparo): identificação dos tipos de crise possíveis de serem atendidos pela unidade, identificação dos recursos necessários à resolução destas crises, obtenção destes recursos, treinamento com os equipamentos, etc. Essa fase de ser compreendidas como ações de antecipação e de prevenção.

As primeiras medidas a serem adotadas por qualquer autoridade policial, ao tomar conhecimento de uma crise, são resumidas nos verbos conter, isolar e negociar.

Conter: evitar seu alastramento, impedir que o captor aumente o número de reféns e evitar que atinja pontos vulneráveis, confinar a crise no menor espaço possível.

Isolar o ponto crítico: Consiste em extremar o local da ocorrência, obter total controle da situação pela polícia, facilita também a implantação dos perímetros táticos, que passa a ser o único vínculo de comunicação entre os perpetradores do evento crítico e mundo exterior, visando evitar o contato com pessoas alheias a crise, seja pessoalmente, através de celular, telefone fixo. (grifo nosso).

Segundo Monteiro (2001) iniciar as negociações, é o terceiro passo essencial e a situação exige do policial principalmente o primeiro interventor, **primeiro policial a chegar ao local**, que deve ter noções básicas de gerenciamento de crises para tomar as medidas inicias. Por sua vez o primeiro interventor, ao iniciar um primeiro contato com o causador da crise, deve visar principalmente acalma dos perpetradores, e buscar também informações que serão necessárias e importantes

para o gerenciamento da crise no decorrer do evento, pois essas informações facilitaram uma posterior análise da real extensão do evento crítico. (grifo nosso)

Após o período da fase do caos, tem início o processo de instalação de teatro de operações, também chamado de **cena de ação**, que fica sob responsabilidade de (geralmente um executivo de polícia) denominado de **gerente da crise**, ou **comandante da cena de ação**. (MONTEIRO, 2001, P.36), (grifo do autor).

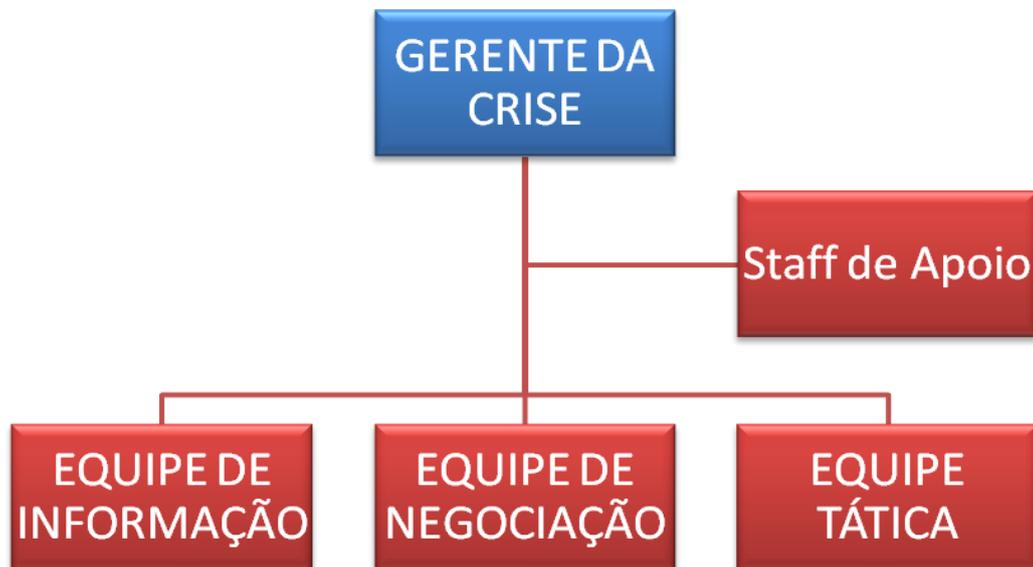
Monteiro (2001) salienta ainda que a partir da instalação da cena de ação, todas as ações desenvolvidas no teatro de operações, deve ter anuência expressa dos responsáveis pelo gerenciamento, que passa ser a mais alta autoridade na área em torno do ponto crítico.

O **gerente de crise** pode até vir a ser substituído por outro policial, a critério do comitê de crise ou dos altos escalões da organização policial envolvida, mas a sua autoridade ou a autoridade de quem o venha a substituir não pode ser desrespeitada no âmbito da cena de ação. Toda e qualquer ordem, orientação ou decisão relativa ao evento crítico deverá - necessariamente - ser transmitida ao local do evento por intermédio desse policial. (MONTEIRO, 2001, p.36). (grifo do autor).

a) O Gabinete de Gerenciamento de Crises

Segundo De Souza (2010), o gabinete de Gerenciamento de Crises é o mecanismo de resposta criado para o atendimento dos eventos críticos, é composto por três equipes com atividades distintas, **equipes de informações**, **equipe de negociação** e **grupo tático**, que devem interagir entre si, sobe coordenação estratégica do gerente da crise. (grifo nosso).

Organograma 01- Gabinete de Gerenciamento de Crises



Fonte: De Souza (2010, p.121).

De acordo com Monteiro (2001) o gerente da crise, sendo o responsável por coordenar e comandar todas as ações na cena de ação, deverá tomar variadas decisões, desde entrega de suprimentos como água ou comida a um tomador de reféns, quando for necessário determinar a entrada de uma equipe tática invada para liberar reféns e, se preciso for neutralizar os captores.

b) Teatro de Operações (cena de ação)

O teatro de Operações, também chamado de cena de incidente ou, ainda, o é o local onde se desenvolve o evento, sendo delimitado, especificamente, pelos perímetros táticos.

c) Perímetros de Segurança (Perímetros Táticos)

De acordo com a Secretaria Nacional de Segurança Pública – (SENASP, 2008), perímetros de segurança são anéis de controle, são zonas ou faixas que delimitam a área onde se desenrolará o processo de resolução da crise, das autoridades envolvidas, da imprensa, das vítimas, ou reféns e dos perpetradores do

evento. Sendo também o local onde ficarão todos os indivíduos envolvidos em sua resolução, assim como os órgãos necessários, que atuarão em conjunto.

Assim, o tamanho e a forma dos perímetros podem variar, dependendo, basicamente, do conhecimento do policial que primeiro atende à ocorrência sobre a doutrina de gerenciamento de crises, e da correta aplicação das medidas iniciais de contenção da crise. Os perímetros de segurança são devidos em perímetro interno e externo.

c.1) Perímetro Interno:

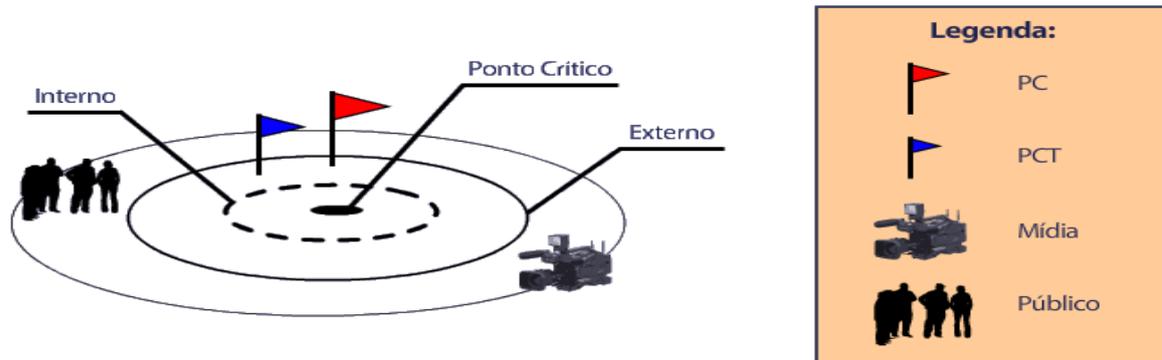
O perímetro interno é definido pela contenção, ou seja, quando o policial faz a contenção do causador da crise, ele está determinado o perímetro interno. No seu interior, só poderá permanecer os perpetradores, reféns caso haja e policiais autorizados, sendo o local destinado às ações exclusivas da equipe de negociação e do grupo tático. Este perímetro deve estar protegido, patrulado por policiais do local, para que nenhum fato ou ato externo que possa contribuir para o agravamento da crise.

c.2) Perímetro Externo:

O perímetro externo é o espaço onde vão concentrar-se as pessoas que desempenham um papel específico no processo de gerenciamento da crise. Neste perímetro ficará o posto de comando (PC), o posto de comando tático (PCT) a equipe de negociadores, a equipe de inteligência, a equipe de apoio técnico, o apoio operacional, e as autoridades que compõem o plano político e técnico não policial. Nesse perímetro só devem permanecer pessoas que executam tarefas diretamente relacionadas com evento crítico.

O perímetro externo, além de proteger e isola o **ponto crítico**, forma uma camada que envolve o perímetro interno e impede que pessoas estranhas ou não autorizadas a adentrem. Impedindo acesso não autorizado ao perímetro interno, protege também a população, bem como os integrantes da mídia, dos perigos que pode representar, para todos os envolvidos. (grifo nosso).

Gráfico 01- Organização do Cenário – Perímetro de Segurança



Fonte: a Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP, 2008, p.28).

2.9.2 Resposta imediata

Segundo Monteiro (2001), a fase de resposta Imediata vem após as medias iniciais; conter isolar e iniciar. Nessa fase a organização policial assim que toma o conhecimento deve seguir alguns procedimentos, o gerente da crise terá entre outras, as seguintes responsabilidades:

- Verificar se a organização policial possui um plano de emergência para eventos críticos e, se for o caso, declará-lo acionado;
- Montar o **posto de comando** (P.C.) em local seguro, próximo ao ponto crítico;
- Providenciar especialistas para atendimento à ocorrência (negociadores, “SWAT”, técnicos em explosivos, bombeiros, médicos para atendimento a feridos, pessoal de comunicação social para trato com a mídia e com os parentes das vítimas ou reféns, etc.);
- Isolar a área, estabelecendo os perímetros táticos e providenciando o patrulhamento ostensivo desses perímetros;
- Providenciar o posicionamento do pessoal da *SWAT* em pontos estratégicos da cena de ação;
- Entrevistar ou interrogar pessoas que de qualquer modo escaparam do ponto crítico;
- Providenciar o imediato início das negociações, anotando as exigências dos perpetradores;
- Dar ciência da crise aos escalões superiores da organização policial, fornecendo-lhes relatórios periódicos sobre a evolução dos acontecimentos;
- Providenciar se for o caso, fotografias, diagramas ou plantas baixas do ponto crítico, para uso do pessoal da *SWAT*;
- Estabelecer uma rede de comunicação que cubra toda a cena de ação;
- Estabelecer esquemas de controle do ingresso de pessoas na área isolada;
- Autorizar a entrada de pessoas (médicos, peritos, técnicos, etc.) na área isolada;
- Cortar as comunicações dos elementos causadores da crise com o mundo exterior, interrompendo-lhes a rede telefônica externa, a energia elétrica (no caso da

existência de rádios ou televisores no ponto crítico) e outros meios que possibilitem tal comunicação; e

- Preparar escalas de pessoal, no caso de aprontamento da crise, não se esquecendo de também designar uma pessoa para o substituir no comando da cena de ação.
- Estabelecer claramente as missões de cada elemento que participar da execução do plano específico escolhido;
- Difundir entre todos os participantes os detalhes do plano, a fim de que cada um conheça o seu papel no conjunto da ação a ser desencadeada;
- Providenciar algum reforço de pessoal, caso haja necessidade, para o desencadeamento do plano;
- Realizar, periodicamente, ²*briefings* com os representantes da mídia, informando-os acerca da evolução da crise, evitando sempre revelar detalhes de natureza sensível e, principalmente, qualquer decisão ou plano referente ao uso da força letal;
- Verificar a existência dos recursos materiais necessários à execução do plano específico, provendo-os, quando for o caso;
- Providenciar, pelo menos uma vez a cada doze horas, alimentação para os reféns e os elementos que os mantêm nessa condição;
- No caso de se tratar de uma situação de crise exótica ou de natureza extraordinária, que possa desencadear alguma catástrofe ou evento de elevado grau de risco para a comunidade, providenciar a presença, ³*in loco*, de representantes ou especialistas da área respectiva (meio-ambiente, recursos hídricos, energia nuclear, aeronáutica, epidemiologia, corpo de bombeiros, etc.);
- Providenciar, ambulâncias, helicópteros e leitos em hospitais de emergência e prontos-socorros para o atendimento de feridos, caso o plano específico preveja o uso de força letal;
- Verificar se o plano específico observa os denominados critérios de ação, isto é, **necessidade, aceitabilidade e validade do risco**;
- Providenciar se possível, um ensaio detalhado do plano, corrigindo as deficiências e cronometrando as ações previstas;
- Verificar se a ação tática escolhida está dentro da capacidade de desempenho dos policiais envolvidos;
- Providenciar, sempre que possível vigilância técnica do ponto crítico para coleta de informações;
- Providenciar autoridades policiais e escrivães para a lavratura de autos de prisão em flagrante que porventura se façam necessários, quando do desenlace da crise;
- Providenciar alimentação e alojamento para os policiais, no caso de crises que se protraíam excessivamente;
- Providenciar os seus próprios períodos de descanso a fim de evitar que a fadiga afete a sua capacidade de decisão e lhe aumente o *stress*; e
- No caso de transferência da crise, avisar às autoridades policiais do local de destino, fornecendo-lhes as informações mais detalhadas e atuais possíveis sobre o evento crítico. (MONTEIRO, 2001, p.37,38). (grifo do autor).

2.9.3 Plano específico de Gerenciamento de Crises

É nessa fase que a equipe de informações, também conhecida como setor de inteligência entra em ação, com base nas informações colhidas o gerente da crise e seus assessores discutem e analisam uma solução aceitável para o evento crítico.

² Significado: instruções

³ Significado: no local

a) Alternativas Táticas

De acordo com Monteiro (2001), as alternativas táticas são ferramentas de que as polícias dispõem para empregar nas situações de crise a fim de alcançar a resolução da mesma. Surgiram ao longo dos anos pela confrontação das necessidades em ocorrências de crise com a capacidade de resposta das corporações policiais. Sendo assim, já sofreram muitas mudanças e evoluções, sendo um recurso altamente dinâmico, de modo que as alternativas hoje empregadas diferem das primeiras e, certamente no futuro, há que se crer na reformulação de uma ou outra ou mesmo existência de novidades nesse campo.

As alternativas táticas, então, vêm sofrendo adequações e mudanças para melhor resolução de ocorrências de alta complexidade. No Brasil, as quatro alternativas táticas empregadas são:

- I. Negociação;
- II. Emprego de Técnicas Menos Letais;
- III. Tiro de Comprometimento ou *Sniper*
- IV. Invasão Tática;

b) Funções Operacionais Essenciais;

Segundo De Souza (2010), as funções operacionais essenciais, busca promover através do diálogo com os perpetradores, objetivando dissuadi-los, ao mesmo tempo em que coleta informações gerais, com a finalidade de reduzir os riscos para os reféns. Esse papel é de suma importância no decorrer da crise. Nesse contexto, poderá ser desenvolvida a negociação real denominada pelo autor como negociação de convencimento que tem a função estratégica, e a **negociação tática** ou preparatória corresponde à preparação para uma intervenção tática, quando não há uma sinalização de rendição. (grifo nosso).

- Negociação Real
- Negociação Tática

De acordo com De Souza (2010), independente do tipo de negociação a ser desenvolvida durante um evento crítico, o negociador deve estar preparado, bem

treinado e tem que inspirar confiança. Ressalta que o negociador que não inspira respeito e confiança principalmente com perpetradores não tem a chance de lograr êxito.

- Negociação Real

Para de Souza, (2010) na negociação real o policial a todo o momento tentará convencer o causador do evento crítico a rendição através de técnicas de negociação do convencimento.

A negociação real, é o processo de convencimento de rendição dos captores por meios pacíficos, trabalhando a equipe de negociação com técnicas de psicologia, barganha ou atendimento de reivindicações razoáveis. Ou seja, o policial tentará a todo o momento, por meio do convencimento, fazer que o causador do evento crítico se entregue. De Souza (2010, p.30).

- Negociação Tática

Ainda de acordo com De Souza (2010), na negociação tática o negociador ainda mantém a negociação, mas seu objetivo é distração dos causadores do evento crítico a fim de que alternativa seja empregada, como, por exemplo, a invasão do local ou tiro de comprometimento.

A negociação tática é o processo de coleta de dados e análise de informações para suprir as demais alternativas táticas, caso sejam necessários os seus empregos, ou mesmo para preparar o ambiente, reféns e criminosos para este emprego. Neste trabalho deverão ser utilizados recursos eletrônicos diversos. De Souza (2010, p.30).

De Souza (2010), esclarece que toda negociação, seja com o negociador treinado especializado, seja a do primeiro policial Interventor, tem por objetivos: ganhar tempo, minimizar as exigências, colher dados e informações e prover, se preciso, um suporte tático. Salienta ainda, que o negociador é o canal conversação entre as autoridades e os perpetradores na busca de uma solução aceitável.

Para De Souza (2010), a negociação no gerenciamento de crises, deve sempre ser conduzido por policiais treinados, pois negociar é quase tudo, é ação

mais importante e prioritária, por isso não deve ser decorrente de improvisos.

c) Grupo Tático Especial

De acordo com Salignac (2011) os Grupos Táticos (GT) são equipes de policiais que recebem treinamento especializado, voltado para a resposta a eventos críticos por meio de métodos de impacto direto: assalto, armas, equipamentos e táticas especiais.

Esses grupos são responsáveis pelas ações táticas no gerenciamento de crise, que vão de invasão tática, com técnicas não letais, e letais ou o tiro de comprometimento (atirador de elite). São mundialmente conhecidos como SWAT, os GT são grupos de reduzido efetivo, formados basicamente por Snipers e atacantes, havendo dentre eles várias especialidades.

d) Uso Progressivo de Força

De acordo com a Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP, 2009) o uso progressivo de força é uma tendência mundial que os órgãos de segurança procuram colocar em prática, pois minimiza os danos físicos no ser humano. Consiste na seleção adequada de opções de força pelo policial em resposta ao nível de submissão do indivíduo suspeito ou infrator a ser controlado. Na prática será o escalonamento dos níveis de força conforme o grau de resistência ou reação do oponente.

O uso de força deve sempre ocorrer de forma progressiva, e deve ser aplicada pelo policial quando indispensável necessária ao cumprimento do dever, na graduação adequada e proporcional a resistência encontrada.

De acordo com os Princípios Basilares sobre Uso da Força e Armas de Fogo – PBUFAF (ONU, 1990), temos “[...] os policiais, no exercício das suas funções, devem, na medida do possível, recorrer a meios não violentos antes de utilizarem a força ou armas de fogo. Só poderão recorrer à força ou a armas de fogo se outros meios se mostrarem ineficazes ou não permitirem alcançar o resultado desejado”. Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP, 2009).

e) Uso de Técnicas Não Letais

De acordo com a Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP, 2009) o uso de técnicas não letais ou menos letais no gerenciamento de crises é uma das ferramentas das alternativas táticas quando não houver possibilidades de uma rendição do causador do evento. Essa alternativa tática visa resguardar a integridade física do refém, do policial e do próprio criminoso, haja vista que o objetivo principal do gerenciamento de crises é salvar vidas.

- Tecnologias não letais;
- Armas não letais;
- Munições não letais;
- Equipamentos não letais;
- Tecnologias não letais

As técnicas não letais é conjunto de conhecimentos e princípios científicos utilizados na produção e emprego de equipamentos não-letais.

- Armas não letais

As armas não letais são as projetadas e empregadas especificamente para incapacitar pessoal ou material, minimizando mortes, ferimentos permanentes no pessoal e danos indesejáveis à propriedade; Exemplo: Arma Eletrônica de Atordoamento (*TASER*) incapacita pelo descontrole eletro muscular por meio de lançamento de dardos conectados a fiação da arma de ar comprimido.

- Munições não letais;

Munições Não Letais são as munições desenvolvidas com objetivo de causar a redução da capacidade operativa e ou combativa do agressor ou oponente. Podem ser empregadas em armas convencionais ou específicas para atuações não letais; Exemplo: Munição de Elastômetro, vulgarmente conhecida como **Bala de Borracha** utilizada na espingarda calibre 12. (grifo nosso).

- Equipamentos não letais;

Equipamentos não letais são todos os artefatos, inclusive os não classificados como armas, desenvolvidos com finalidade de preservar vidas, durante atuação policial ou militar, inclusive os equipamentos de proteção individual (EPI's). Exemplo: Capacetes, escudos balísticos.

O uso de técnicas não letais é uma das alternativas mais empregadas atualmente, inclusive com o uso de agentes químicos, são utilizados de maneira mais efetiva e eficaz, em razão do advento das armas, munições e agentes químicos não letais, e da inclusão, em seu rol de outras técnicas que não utilizam, necessariamente, armas ou produtos químicos, como o uso de artes marciais e técnicas avançadas de imobilização.

Ha de se frisar, que essa alternativa tática, quando bem empregado diminui o grau de violência do criminoso, porem seu emprego tático dependerá de alguns aspectos importantes como, as características do local e das condições físicas e psicológicas causadores do evento, pois os efeitos são diferentes de acordo a individualidade biológica de cada indivíduo. Por isso, apresenta pontos positivos e negativos no seu uso. Seu emprego deve ser exaustivamente calculado e ponderado e dependerá de uma análise técnica criteriosa das condições do local e das condições físicas e psíquicas dos criminosos.

f) Tiro de Comprometimento - *Sniper*

Segundo Lucca (2002), uma vez esgotas as possibilidades de utilização das alternativas não letais ou menos letais, será necessário o emprego de força letal como medida extrema, esta deverá ser empregada na proporcionalidade exigida por lei.

O conceito de *Sniper* refere-se ao atirador policial, conhecedor de técnicas individuais de combate, que tem a missão de passar informações em tempo real, executar o tiro de comprometimento ou apoiar grupos de assalto em cobertura de fogo, executando disparos em alvos específicos e mediante ordem.

Ainda de acordo com Lucca (2002) o policial, para ser um *sniper*, tem que ter um perfil específico, com características próprias e adequadas, como

conhecimento global da doutrina de gerenciamento de crises; respeitabilidade e confiabilidade; maleabilidade; fleuma e paciência, espírito de equipe; disciplina; autoconfiança; autocontrole; comunicabilidade, perspicácia, senso de observação, tranquilidade, controle à fadiga e ao sono, capacidade matemática, dentre outras, de grande interesse ao atirador. Assim sendo, o treinamento desse profissional envolve dedicação, estudo, perseverança, registros técnicos dos treinamentos, e muitas horas de prática.

O tiro de comprometimento requer uma alta precisão, por isso, exige-se especialização, não se admitindo o uso de pessoas não preparadas e ou com armamento inadequado, sob pena de responsabilização, do homem e do Estado, nas consequências não desejadas obtidas.

Lucca (2002) ressalta que existe outras possibilidades de atuação do *sniper*, que com um tiro preciso, pode retirar ou neutralizar a arma do criminoso, sem necessariamente colocar em risco a vida do causador da crise. O atirador também tem outra atribuição importante, por ele sempre se posicionar em locais de visão privilegiada, colhe em tempo real informações que ajudaram na solução do evento crítico.

Segundo Lucca (2002) o tiro de comprometimento é uma alternativa tática de suma importância na resolução de crises envolvendo reféns, porém adverte que a aplicação dessa alternativa tática necessita de uma avaliação minuciosa de todo contexto, sobre tudo dos elementos fundamentais para que o objetivo seja alcançado. A decisão de um gerente de crises ao optar pelo uso do Tiro de comprometimento é de grande responsabilidade e deve ser feito quando esgotarem todas as alternativas.

O atirador de elite só atuará mediante autorização do comando do teatro de operações. Isso significa que ele só poderá com autorização do gerente da crise, que ao receber o sinal verde, será ele que vai decidir o momento ideal para o tiro e não o gerente da crise. Esse disparo poderá ser para minimizar o risco, preservando a vida do criminoso, ou a eliminação total do risco.

Finalmente, é indispensável que o uso do tiro de comprometimento seja sempre seguido do assalto tático, a fim de completar a ação e, se for o caso, deliberar o final da crise.

g) Invasão Tática (Assalto Tático)

Segundo (SENASP, 2008) a invasão tática sempre será o último recurso a ser utilizado, pois oferece maior risco a todos os envolvidos, pelo fato da utilização de armas de fogo, munições letais ou não letais, devendo ser realizado apenas, por grupo tático especializado em ações táticas para realizar a invasão tática. Por tanto só se justifica o emprego da invasão tática para realizar o resgate do refém ou a preservação de vidas humanas, pois o uso dessa alternativa tática aumenta sobremaneira o risco da operação, elevando consideravelmente o risco de vida dos reféns, policiais e conseqüente do criminoso. Por isso, somente deve ser utilizado após detalhado estudo de situação e exaustivo planejamento, e com o apoio dos trabalhos da equipe de inteligência, e ainda se houver razoável expectativa de sucesso. Só se admite o emprego dessa alternativa tática quando, no decorrer do evento crítico o risco a integridade física dos reféns, se torna um risco ameaçador dos mesmos, ou ainda quando houver uma grande possibilidade de sucesso do time tático.

Todas as alternativas táticas são empregadas com o intuito de neutralizar o infrator da lei ou o causador da crise, visando resguardar a integridade física do refém, de terceiros não envolvidos no fato, do agente da lei e do próprio infrator na resolução do problema.

2.9.4 Resolução

De acordo com Monteiro (2001) a resolução é a última fase do gerenciamento de crise, na qual serão executadas ações planejadas durante o plano específico.

A solução adotada para um evento crítico, vai depender de vários fatores, pois o evento crítico, costuma apresentar, durante todo o seu desenrolar, ciclos de perigo de maior ou menor intensidade, que variam em função dos acontecimentos que se sucedem e, principalmente, do estado emocional das pessoas envolvidas. Nesse sentido é imperioso que a solução de um evento crítico ocorra exatamente dentro do quilo que foi planejado, para que não haja uma perda de controle por parte da polícia. Portanto, não importa qual seja a solução adotada, seja pela negociação

real, com a rendição dos captores, ou pela a negociação tática com invasão tática, a resolução deve estar sempre pautada na aceitabilidade lega moral e ética.

2.10 Estudo de casos de Gerenciamento de Crises

As dinâmicas de relacionamentos sociais, as desigualdades socioeconômicas, a constituição de organizações criminosas com o objetivo da prática de ilícitos penais, entre outros fatores, agravam o cenário atual, no Brasil e no mundo, no que tange à Segurança Pública.

Nesse contexto, a prática de diversas modalidades criminosas que superam os esforços ordinários das polícias, conhecidas pelo termo genérico de *crise*, demanda respostas especiais e analíticas das organizações responsáveis pela preservação da ordem pública.

Além disso, muitas decisões eram tomadas com base no amadorismo e na repetição de métodos empíricos que foram adotados com sucesso em situações anteriores, ainda que, se hoje analisados, sejam considerados totalmente equivocados e atentatórios contra a segurança de todos os envolvidos. Assim sendo, policiais eram escalados para desempenhar funções no teatro de operações de acordo com sua posição hierárquica ou seu prestígio na corporação, independente de seu conhecimento técnico, fazendo com que ocorressem muitas mortes e ferimentos, não só de criminosos e reféns, mas também de policiais e terceiros inocentes.

Por conta desse disparate percebeu-se a necessidade de substituir o empirismo das estratégias das operações policiais por atuações mais eficientes, planejadas e embasadas em aspectos doutrinários fundamentados, as já citadas respostas especiais das polícias.

Entre outras medidas adotadas pelas polícias do mundo, cabe ressaltar a doutrina de gerenciamento de crises adotada nos Estados Unidos da América e difundida pelo *Federal Bureau of Investigation* (FBI), aplicada na resolução de eventos críticos que exijam uma resposta especial da polícia a fim de assegurar uma solução aceitável para estas ocorrências, na qual a importância das ações metódicas e organizadas no desenvolvimento ou finalização da ocorrência são amplamente estudadas.

Contudo, deve-se ter em mente que toda ocorrência com reféns será uma crise, mas nem toda crise é uma ocorrência com reféns, podendo vir configurada em diversas modalidades, desde uma ocorrência com um suicida um único indivíduo até uma ocorrência de rebelião em estabelecimentos prisionais com mais de dois mil detentos.

a) Histórico Do Gerenciamento De Crises

Como já mencionado na introdução desta pesquisa, o tema gerenciamento de crises é um tema recente, tanto no mundo como no Brasil. Houve diversas ocorrências, com desfecho trágico como, por exemplo, o ocorrido nas Olimpíadas na Alemanha; em 05 de setembro de 1972, o incidente nos Jogos Olímpicos de Munique, Alemanha, a cinco dias do término dos Jogos, oito terroristas do grupo árabe denominado “Setembro Negro” invadem o alojamento da delegação de Israel, matam de imediato dois atletas e exigem a libertação de cerca de 234 presos que se encontram detidos naquele país. Dos atletas sobreviventes, apenas um consegue escapar e outros nove são mantidos reféns. No desenrolar das negociações, as autoridades alemãs decidem levar sequestradores e reféns a um aeroporto militar, de onde poderiam seguir em uma aeronave para o Egito, lá seria feita a troca dos reféns pela libertação dos prisioneiros, porém, tudo não passava de um blefe. Helicópteros começaram a sobrevoar a área e dentro deles atiradores de elite alemães começaram a disparar sobre os terroristas. Estes, cegos pelos refletores do terminal aéreo, responderam atirando em todas as direções, incluindo no lugar onde estavam os reféns. O resultado foi dramático: 16 mortos, os nove atletas de Israel, cinco dos oito terroristas, um policial alemão e o piloto de um dos helicópteros. Site (CLIC RBS, 2010).

No Estado de São Paulo, em 22 de junho de 1995, ocorreu a primeira invasão policial de penitenciária depois do massacre do Carandiru.

A ação no presídio de Hortolândia foi realizada por uma das tropas que invadiu o pavilhão 9: o Grupo de Ações Táticas Especiais da Polícia Militar (GATE). Após tentativa frustrada, fizeram 22 reféns entre presos e funcionários, que pediam uma camionete, metralhadoras, fuzis, telefones celulares e coletes à prova de bala para libertar os reféns. Eles prometiam matar um refém a cada 15 minutos o secretário, os presos estariam tentando ganhar tempo nas negociações para tentar

uma fuga em massa por um túnel. Eles cavaram um buraco de 12 metros. A operação policial durou duas horas e trinta minutos, durante as duas horas e trinta minutos que durou, agentes penitenciários e familiares, do lado de fora do presídio gritavam para a polícia recua com medo de ocorresse mais um massacre, como o ocorrido na Casa de Detenção de São Paulo.

Esta operação não foi realizada, pois não havia mais possibilidades de negociações foram esgotadas antes da ação policial e as vidas dos reféns estavam em risco, haviam 22 reféns em poder dos detentos rebelados.

A intervenção deixou seis mortos: três detentos e três agentes penitenciários que estavam reféns. A invasão foi ordenada pelo o Secretário Estadual de Justiça e Administração Penitenciária, Belizário dos Santos Júnior. Site (FOLHA DE SÃO PAULO, 1995).

b) A Casa de Detenção de São Paulo

No Brasil, em 02 de outubro de 1992, uma rebelião na Casa de Detenção de São Paulo (Carandiru) foi contida pela Polícia Militar com a morte de 111, detentos no episódio que ficou conhecido como o "Massacre do Carandiru", que é objeto de estudo de caso.

A Casa de Detenção de São Paulo, popularmente conhecida como Carandiru por localizar-se no bairro harmonioso da cidade de São Paulo, foi uma penitenciária que se localizava na zona norte de São de Paulo. Foi inaugurada na década de 1920 e sua construção é do engenheiro – arquiteto Samuel das Neves. (grifo nosso).

A denominação de Casa de Detenção foi data pelo interventor Ademar Pereira de Barros que em 5 de dezembro de 1938, pelo decreto estadual 9.789, extinguiu a Cadeia Pública e o presídio político da Capital. Este decreto previa separação de réus primários de presos reincidentes e separação dos presos pela natureza do delito. A casa de Detenção de São Paulo foi concluída em 1956, durante o governo Jânio Quadros. Considerado na época o maior presídio da América Latina, já chegou a abrigar oito mil presos. Foi desativado e parcialmente e demolido em 2002 no governo de Geraldo Alckmin, no local foi construído o Parque da Juventude. Site: Secretaria de Administração Penitenciária (SAP).

c) A Rebelião na Casa de Detenção de São Paulo

Segundo Caldeiras (2000) na manhã do dia 2 de outubro de 1992, durante um jogo de futebol entre os detentos, os encarregados da alimentação (detentos que entregam alimentação) contra os encarregados da faxina (detentos que são representantes dos presos no pavilhão).

Os detentos ainda jogavam bola, quando ocorreu uma discursão entre dois detentos; Antônio Luiz do Nascimento conhecido como “Barba” e Luiz Tavares de Azevedo conhecido como Coelho, por conta de espaço para pendurar roupas no varal do segundo pavimento do Pavilhão 9. As 13h: 30min, o detento de Coelho após provocar o detento Barba, leva um soco, que no revide na discursão atinge com um pedaço de madeira o detento de vulgo Barba, que foi socorrido pelos agentes penitenciários levados para enfermaria do presídio.

Alguns detentos amigos do Barba consideram a agressão sofrida por ele covarde, resolveram tirar satisfação e desafiaram um comparsa de Coelho para brigarem. Um agente penitenciário tentou apartar, porem foi contido pelos detentos. Nesse momento, o policial militar que estava de sentinela na muraria percebe o tumulto e da ordem para soltar o agente penitenciário, alguns detentos correm e outros brigam entre si dando início a um tumulto generalizado que se transformou na rebelião mais sangrenta da história do sistema prisional do Brasil.

Após o alarme acionado, 30 agentes penitenciários tentam conter sem sucesso as brigas entre os detentos, Os detentos amotinados destroem o local, carregam cadeados e correntes e se trancam no pavilhão 9:00hs as 13h: 50min, o espaço é controlado pelos detentos para um acerto de contas entre eles, ficando impossível a fuga dos detentos. As 14h00min., o pavilhão 9 estava sob total controle dos rebelados, Não havia reféns, não havia qualquer reivindicação por parte dos detentos. A briga entre os detentos continuava, colocaram fogo nos pavilhões, os bombeiros foram chamados.

A polícia militar chega as 15h00min, o coronel Ubiratan Guimarães, comandante do Policiamento Metropolitano, toma conhecimento do tumulto na penitenciária por meio do rádio do Comando de Policiamento (Copom). Dirige-se ao local e apresenta-se diretor do Presídio. Informado da situação, telefona para o chefe do Estado-Maior do Comando do Policiamento de Choque de São Paulo,

tenente-coronel Luiz Nakarada e pede envio de reforços para o presídio. Chegam as autoridades penitenciárias, juízes também estavam presentes. O governador do Estado Luiz Antônio Fleury Filho, estava na cidade de Sorocaba, é avisado pelo secretário de governo Claudio Alvarenga, da rebelião.

De acordo com Caldeiras (2000) o diretor do presídio Ismael Pedrosa, as 15h: 20 Min, tenta conversar com os detentos rebelados, pega um megafone para tentar iniciar as negociações, porém é orientado pelo assessor de assuntos penitenciários do governador Fleury, sugere ao diretor Ismael Pedrosa que passe o comando para o Coronel Ubiratan, após treze minutos, tempo que os policiais militares levaram para romper os cadeados e correntes que mantinham o portão do pavilhão 9, trancado. O então comandante da polícia militar Coronel Ubiratan, as 16h: 10min, retirou do local o diretor do presídio e seus agentes, pois já havia planos de invadir o presídio. As 16h:5min, foi autorizado a invasão pelo secretário de segurança. A ordem de invadir foi dada às 16h: 25min, dando início a desastrosa invasão. Após cinco minutos da invasão às 16h30min, o coronel Ubiratan Guimaraes comandante da tropa, é retirado, ferido do local, havia se ferido com a explosão de um tubo de televisão, devido ao fogo as chamas nas celas. O governador Fleury afirma que se espalhou pela tropa que ele havia morrido. As 16h: 30min, cessa os tiros e as 17h: 30min, os detentos são obrigados a carregarem os detentos mortos para galeria do pavilhão 9, as 00horas do dia 3 de outubro de 1992, os detentos são autorizados a retornarem para suas celas.

A ação desastrosa começou por volta das 16h25 do dia 2 de outubro de 1992 e durou cerca de 20 minutos, deixou um saldo de 111 detentos mortos. Do total, 102 presos foram baleados e outros nove morreram em decorrência de ferimentos provocados por armas brancas. De acordo com o relatório da Polícia militar, 23 policiais ficaram feridos. Nenhum deles baleado. As maiorias dos detentos refugiaram-se em suas celas, onde muitos foram mortos.

Como descrito por Caldeiras (2000) há suspeitas que não haviam armas de fogo com os detentos. Essa suspeita se deu com o resultado balístico das 13 armas de fogo apresentadas pela polícia militar, pois todas as armas apresentaram em suas superfícies sinais de corrosão (oxidação) normalmente encontrados em

ambiente inadequados. Acredita-se que essas armas foram “plantadas”, para justificar supostas ações ilegais cometidas na operação.

Os presos mortos foram quase todos, atingidos por disparos de arma de fogo e, em regra, na parte superior do corpo, nas regiões letais como a cabeça e o coração. O alvo sugere a intenção de matar. Um detento tinha 15 perfurações de disparos de arma de fogo no corpo. No total, a cabeça foi o alvo de 126 balas, o pescoço alvo para 31, e as nádegas levaram 17 balas. Os troncos dos presidiários ficaram com 223 tiros. Os laudos periciais concluíram que vários detentos mortos estavam ajoelhados, ou mesmo, deitados, quando foram atingidos. (CALDEIRAS, 2000.p.12).

Pode-se notar que são claras as diferenças entre os procedimentos adotados no gerenciamento de crises em ambientes externos e os procedimentos necessários para resolução de crises no interior de unidades prisionais.

2.10.1 Classificação do evento

De acordo com a doutrina estabelecida pela escala do *Federal Bureau of Investigation* (FBI), a crise foi considerada de Segundo Grau de Alto Risco, por ter se caracterizado por captores armados, não havendo em tese reféns.

a) Nível De Resposta do Evento

De acordo com a doutrina estabelecida pela escala do *Federal Bureau of Investigation* (FBI), foi adotado o NÍVEL TRÊS de resposta, porque as autoridades policiais utilizaram recursos locais e especializados, no caso o Gate, Rota, além do policiamento de choque e Corpo de Bombeiros.

b) Tipologia Dos Causadores Do Evento

⁴ Forma vulgarmente utilizada para se dizer que: as provas foram colocadas para incriminar o suspeito.

Detentos provisórios e condenados, envolvidos em sequestros, furtos, roubos e homicídios.

c) Elementos Essenciais de Inteligência

a. Perpetradores ou Captores	Desconhecidos	Conhecidos
b. Reféns	Não Havia	
c. Objetivo	Desconhecidos	

d) Isolamento da Área

Perfeito, satisfatório, pois assim que foi acionado a polícia militar, fizeram o cerco no perímetro do presídio evitando uma fuga em massa, ou que pessoas estranhas ao evento chegassem próximo do ponto crítico.

e) Contenção da Crise

Foi satisfatória, apesar de parte de a contenção ter sido feito pelos próprios detentos, quando eles se trancaram no pavilhão 9, passando o cadeado e correntes no portão para o acerto de conta entre eles, não havendo possibilidade de fuga. Apesar das tentativas frustradas dos agentes penitenciários de conter a crise. Há de se frisar que neste caso a situação não estava sob o controle da administração do presídio, não havia um gerenciamento de crise.

f) Solução Adotada

A solução adotada não foi adequada, pois não houve gerenciamento da crise, como também, não houve negociação. Saliento ainda, que em eventos críticos são necessárias reflexões sobre temas como estado de necessidade, legítima defesa, estrito cumprimento de dever legal, responsabilidade civil, como em qualquer outra ação policial.

Ressalto ainda que em nenhum momento fizeram o uso progressivo de força que é uma tendência mundial utilizada pelas polícias do Mundo, visto que se

pussem em pratica, minimizaria os danos físicos dos detentos amotinados. Na pratica seria uma resposta ao nível de submissão dos agressores em escala de níveis de força, conforme o grau de resistência ou reação dos rebelados que lá estavam.

g) Análise Da Condução Da Crise

Nessa pesquisa foram observados vários fatores que contribuíram para o insucesso da operação de restabelecer a ordem e o controle da Casa de Detenção de São Paulo foram estes:

- A tropa de Policia Militar não estava preparada para Crise;
- A falta de preparo dos Agentes Penitenciários;
- A falta de definição de quem comandaria as operações;
- A falta de negociadores;
- A falta de armas e equipamentos não letais ou menos letais;

A tropa da polícia militar utilizado na ocasião, Choque, Gate, Rota, não tinham preparo específico para conter motins ou rebelião. Os policiais estão preparados para combater o crime conforme suas especialidades preventivamente ou ostensivamente. Portanto, não estavam preparados para lidar com aquela situação.

O despreparo dos Agentes Penitenciários contribuiu para alastrar a confusão, pois segundo consta que tudo começou com um desentendimento entre dois presos por espaço de varal uma discursão banal. Por tanto, se na época dos fatos existisse um grupo especializado formado por agentes do próprio sistema prisional, como o Grupo de Intervenção Rápida (GIR) de São Paulo, criado pela (SAP) a situação talvez não fugisse do controle da administração penitenciária.

A falta de definição de quem comandaria as operações foi outro erro, pois, segundo Caldeiras (2000, p.10), o Diretor do presídio tentou fazer contato com os presos rebelados, porem o mesmo foi orientado a passar o comando do presídio ao comando da polícia militar. Por isso a importância de ser formar o chamado gabinete de gerenciamento de crises que será constituído por pessoas

delegadas ou convidadas para tal. Seus objetivos visam dar respaldo as ações da polícia.

A falta de negociadores foi mais um erro na crise do Carandiru, pois todas as crises apresentam características essenciais que deveriam ser observados como, por exemplo; ameaça a vida, que no caso específico, o negociador seria o mediador do conflito, que faria o possível para uma solução aceitável, visando sempre preservar a vida e aplicar a lei.

A falta de equipamentos e armamentos não letais ou menos letais, foi o que mais agravou no resultado negativo da operação da polícia militar, pois se os policiais que participaram da operação tivessem utilizados equipamentos e armas e munições não letais ou menos letais, o desfecho da trágica operação fosse diferente e mais vidas seriam poupadas.

A rebelião na Casa de Detenção de São Paulo, mais conhecida como o “Massacre do Carandiru” foi um marco negativo para a história do sistema prisional, e para as policiais do Brasil. Expôs um problema crônico que é o sistema prisional brasileiro que vem a décadas se arrastando e somente após o lamentável episódio, as autoridades perceberam que, cadeias, presídios, penitenciárias não podem ser tratados como depósitos de seres humanos, que também é preciso de investimentos, de estruturas, logísticas, de recursos humanos qualificados para atender a demanda.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa refere-se ao assunto que vem sendo difundido aqui no Brasil há duas décadas, a doutrina de Gerenciamento de Crises, portanto do ponto de vista da natureza da pesquisa é aplicada, pois segundo Medeiros (2010, p, 27) “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigida à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”.

A forma da abordagem do problema, onde a pesquisa é qualitativa, pois a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa e não requer uso de métodos e técnicas de estatísticas. Quanto aos procedimentos deste estudo, pode-se classificar como bibliográfica, com apresentação de estudo de casos, de acordo com Moresi (2003, p.11) “Os tipos de pesquisa não são mutuamente exclusivos. Por exemplo: uma pesquisa pode ser, ao mesmo tempo, bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso”.

Segundo Gil (2002, p.19) a pesquisa pode ser definida como “o procedimento inicial e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Como parte integrante desta metodologia escolhida, serão inseridos quadros explicativos que articulam uma melhor roupagem no que tange a apresentação de proposta para uma possível mitigação da questão problema.

Por fim, a metodologia adotada visa facilitar o acompanhamento e entendimento do leitor seja este leigo ou não à temática.

4. ANÁLISE E DISCUSSÕES SOBRE OS PROBLEMAS NO SISTEMA PRISIONAL

Inicia-se falando sobre a superlotação nos presídios de São Paulo. De acordo com matéria divulgada pelo site da pastoral carcerária de São Paulo, o Brasil é o sétimo em ranking de países com superlotação carcerária. Conforme ranking publicado em agosto de 2013 pela revista *The Economist*, com base em dados do Centro Internacional de Estudos Carcerários (ICPS).

De acordo com o ranking 171,9% da capacidade dos presídios brasileiros está ocupada e que atualmente as unidades prisionais do País comportam um total de 71,9% a mais de presos do que foram projetados.

Segundo matéria da pastoral, conforme Tabela 1 a seguir, dados obtidos do Departamento Penitenciário Nacional (DEPEN), de dezembro de 2012, revela que há 548.003 detentos, mas a estrutura carcerária do país é para 318.739 pessoas. Com a taxa de superlotação de 171,9%, os dados demonstra que o Brasil só é “superado” pelos Países: Haiti (quase 340% de superlotação), Filipinas (300%), Venezuela (cerca 270%), Quênia (pouco mais de 200%), Irã (pouco menos de 200%) e Paquistão (próximo a 175%). Site: (PASTORAL CACERARIA,2013)

Tabela 01 - Ranking de Superlotação em Dezembro de 2012.

País	Capacidade de Vagas Projetadas	Números de Pessoas em Cárcere em 2012	Taxa de Superlotação
	<i>Presos</i>	<i>Presos</i>	<i>Porcentagem Aprox.</i>
Haiti	Não Divulgado	Não Divulgado	340%
Filipinas	Não Divulgado	Não Divulgado	300%
Venezuela	Não Divulgado	Não Divulgado	270%
Quênia	Não Divulgado	Não Divulgado	200%
Irã	Não Divulgado	Não Divulgado	200%
Paquistão	Não Divulgado	Não Divulgado	175%
Brasil	318.739	548.003	171,9%

Fonte: Site: (PASTORAL CACERARIA, 2013)

No Estado de São Paulo as unidades prisionais são administradas pela Secretaria de Administração Penitenciária (SAP) criada em 26 de janeiro de 1993, após o episódio mais sangrento da história do sistema prisional o “massacre” do Carandiru. Desde então, vem ampliando esforços para corresponder às ações propostas do Programa Nacional de Direitos Humanos.

Segundo a Secretaria de Administração Penitenciária (SAP, 2013) existe 157 Unidades Prisionais em pleno funcionamento distribuídas pelo Estado de São Paulo.

De acordo com a Secretaria de Administração Penitenciária (SAP, 2013), existe um plano de expansão, para ampliar o número de vagas e diminuir a superpopulação prisional, que está em pleno andamento, que gerara mais 39.504 vagas com a construção de 49 novas Unidades Prisionais no Estado de São Paulo.

Segundo Secretaria de Administração Penitenciária (SAP, 2013) esse plano de expansão se faz necessária, devido aumento da população prisional no Estado de São Paulo nos últimos dez anos.

Segundo a Secretaria de Administração Penitenciária (SAP, 2013), em dezembro de 2001, a população carcerária do sistema prisional de São Paulo era de 67.624 indivíduos; em 09/04/2012 esse número aumentou para 182.001, sendo que outros 6.517 estavam sob custódia da Secretaria de Segurança Pública (SSP), num total de 188.518 presos em detenção provisória ou cumprindo pena em presídios do Estado.

Ainda de acordo com Secretaria de Administração Penitenciária (SAP, 2013) a população carcerária de São Paulo quase quadruplicou desde 1995. Atualmente, o Estado de São Paulo tem 40% dos presos do País. Comparando apenas o aumento da população entre 2011 e 2012. A ampliação estende-se também as mulheres presas, o plano de expansão pretende diminuir o número de presas nas carceragens e em cadeias públicas do Estado de São Paulo.

De acordo com a Secretaria de Administração Penitenciária (SAP, 2013) fará a ampliação de vagas será de acordo com a região, deste modo ela acredita contribuirá com a reintegração social do preso, pois ficará próximo de seus familiares e do juiz que julgará os processos.

A Secretaria de Administração Penitenciária (SAP, 2013) salienta que regionalização é a geração de empregos nos respectivos locais, uma vez que serão nomeados 13.190 novos agentes de segurança penitenciária (ASP) e agentes de escolta e vigilância penitenciária (AEVP), como também, profissionais das áreas administrativa e saúde.

Segundo dados da Secretaria de Administração Penitenciária (SAP, 2013) em 2011, o aumento da população carcerária foi na ordem 9.504 presos em relação ao ano anterior;

Só nos primeiros meses de 2012, a população carcerária aumentou em mais 8.185 pessoas.

Em 2012, o crescimento subiu para 81,85 presos por dia.

Até o momento foram inauguradas 13 unidades prisionais, conforme demonstrado na Tabela 2 a seguir; sendo 10 unidades masculinas e femininas.

Tabela 02 – *Comparativo do Crescimento Populacional do Sistema Prisional de São Paulo referente à 31/12/2010 a Abril de 2012.*

População Carcerária (SAP)	População Carcerária (SSP)	Total (SAP e SSP)	Crescimento Populacional Cara.
31/12/2010 163.588	31/12/2010 7.241	31/12/2010 170.829	Não Divulgado
21/12/2011 174.366	21/12/2011 5.967	21/12/2011 180.333	Entre 2010 e 2011 9.504
09/04/2012 182.001	09/04/2012 5.517	09/04/2012 188.518	Entre 2011 e 2012 8.185

Fonte: Site: (SAP, 2013)

De acordo com a Secretaria de Administração Penitenciária (SAP, 2013) a estão em construção outras 12 unidades prisionais e 7 em trâmites preparatórios para licitação. Há ainda outras 12 áreas em estudo para receberem unidades prisionais.

Tabela 03 – *Unidades Prisionais da Secretaria de Administração Penitenciária de São Paulo.*

Unidades Prisionais	Existentes	Em Construção até 2013	Em Licitação	Em Tramite de Licitação
Tipo	<i>Funcionando</i>	Em Andamento	Em Andamento	Em Processo
Penitenciárias	77	8	0	1
CDPs	40	3	1	5
CR	22	0	0	0
CPP	14	1	0	1
Hospitais	03	0	0	0
RDD	01	0	0	0
Total	157	12	1	7

Fonte: Site: (SAP, 2013)

O problema da superlotação carcerária é um dos mais graves, não apenas para os presos, mas todos os servidores penitenciários existem outros fatores que transformam o sistema prisional num “paiol” pronto para explodir.

O Estado de São Paulo através da Secretaria de Administração Penitenciária (SAP) vem investindo no sistema penitenciário paulista mais ainda há muito a se fazer.

Cabe ressaltar, que a superlotação carcerária é um dos principais problemas do sistema prisional, e não é o único, existem outras deficiências comuns em todo Sistema Prisional do País. Portanto, faz-se necessário que os governantes proponham e implementem políticas penitenciárias, com objetivos de sanar tais deficiências.

4.1 Proposta de um modelo de Gerenciamento de Crise

Em situações de crise nas Unidades Prisionais do Sistema Prisional paulista, se faz necessário à pronta resposta por parte de nossa Instituição, com profissionais qualificados, a fim de segurá-la uma resolução aceitável, jurídica e moral, do evento, visto que sociedade não mais admite o imprevisto, exigindo uma pronta atuação do poder público, com desenvoltura e competência.

Por isso, há necessidade de qualificar os integrantes da Secretaria de Administração Penitenciária (SAP) a fim de atuarem como gerenciadores e negociadores de um evento crítico, criando uma consciência profissional e evitando o uso de improvisos ou mediadores externos despreparados, que apesar de boa vontade, não possuem o conhecimento das características unidas existentes no sistema prisional, características estas que exigem alterações na doutrina de gerenciamento de crises para torna-la compatíveis com as exigências da missão.

Os ventos de vulto que ocorrem no sistema prisional paulista podem ser classificados das seguintes formas:

Movimento coletivo de Indisciplina; São caracterizados como, greves de fome, negativas de ao dever de comparecimento a audiências judiciais; protestos contra decisões administrativas sobre possível comando de facções criminosas que atuam no sistema prisional;

- Rebelião, com tomada de reféns; por diversos motivos.
- Tentativas de fuga frustradas com tomada de reféns:
- Tomadas de reféns como moeda de troca para transferência ou garantia de vida.

Em análise profunda, baseada em pesquisas e na convivência do cotidiano com situações envolvendo reféns, por dados internos e externos da SAP, o perpetrador da crise, quando dentro de uma unidade prisional sabe que não

conseguirá a almejada fuga em troca dos reféns, mas terá estes utilizados como um escudo, garantidor contra possíveis excessos por parte da administração.

4.2 Plano de Gerenciamento de Crises

A preparação do Plano de Gerenciamento de Crises visa à implementação da doutrina e técnicas de gerenciamento de crises nas unidades prisionais subordinadas Secretaria de Administração Penitenciária (SAP) e a implantação de um modelo de gerenciamento de crises especificamente adaptado para o ambiente carcerário, haja visto as peculiaridades do ambiente carcerário.

Por tanto, para que a proposta possa ser implantada faz-se necessário a adoção de medidas de apoio divididas em três fases:

- I. A Implantação do Centro de Gerenciamento de Crises;
- II. A Implantação do Curso de Especialistas (Gerente de Crises e Negociador).
- III. A Implantação do (POP) para regulamentar padronizar os Procedimentos a serem adotados no Plano de Gerenciamento Crises;

4.3 Fases do plano

a) 1ª Fase - Centro de Gerenciamento de Crises

A criação do Departamento de Gerenciamento de Crises (DGC) representará a primeira fase do plano de gerenciamento de crises e trará respostas aos problemas comuns nos estabelecimentos prisionais:

- Movimentos Coletivos de Indisciplina;
- Rebeliões;
- Tentativas de Fuga Frustradas;
- Tentativas de Resgates Frustradas;

A proposta de inserir no plano de gerenciamento de crises o Departamento de Gerenciamento de Crises (DGC) surgiu da necessidade de ter um **Departamento especializado em Gerenciamento de Crises** na própria Secretaria de Administração Penitenciária (SAP) para administrar e gerenciar crises.

Na verdade, é preciso se criar um instrumento de Gerenciamento de Crises para auxiliar as Unidades Prisionais na administração e solução de eventos críticos, para que essas possam desenvolver suas atividades de forma coordenada, eficiente e eficaz.

O Departamento de Gerenciamento de Crises destina-se a **prevenção, preparação e resposta** aos **Eventos Críticos**, Terá nível hierárquico de Diretoria Técnica de Departamento e ficará subordinada ao Gabinete do Secretário de Administração Penitenciária que terá a seguinte estrutura interna:

- Diretor Técnico de Departamento;
Responsável Pelo Departamento de Gerenciamento de Crises.

A representação a seguir mostra as atribuições do Diretor Técnico de Departamento de Gerenciamento de Crises:

Quadro 01 – DGC – Diretoria Técnica de Departamento – Atribuições

DEPARTAMENTO DE GERENCIAMENTO DE CRISES DIRETOR TECNICO DE DEPARTAMENTO DAS ATRIBUIÇÕES
<p>O Diretor Técnico De Departamento Desenvolverá as seguintes atribuições:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Enviar equipes de Gerenciamento de Crises e suporte, quando informado da ocorrência de um Evento Crítico; <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Garantir o correto cumprimento das normas do Sistema Prisional; 1.2 Orientar, promover, acompanhar e avaliar as ações de Gerenciamento Crises realizadas nas Unidades Prisionais, a fim de garantir a qualidade do Sistema Prisional; 1.3 Acompanhar a gestão dos recursos humanos, financeiros, operacional e logísticos; 1.4 Gerir os contratos, convênios e termo de cooperação técnica com órgãos de segurança (Penitenciários, Policias Civis e Militares) a fim de aperfeiçoar atualizar técnicas de Gerenciamento de Crises;

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com o que estabelece as atribuições do Diretor Técnico de Departamento, tem como objetivo principal de administrar o Departamento de Gerenciamento de Crises, programar, avaliar, acompanhar ações de Gerenciamento de Crises no âmbito da Secretaria de Administração Penitenciária.

- Diretorias de Centro:
 - I. Diretoria de Centro de Operações;
 - II. Diretoria de Centro de Planejamento;
 - III. Diretoria de Centro de Logística;
 - IV. Diretoria de Centro de Administrativo;

O quadro funcional será composto por servidores designados da Secretaria de Administração Penitenciária e Especialistas em Gerenciamento de Crises (Gerente de Crises), Especialistas em Negociação (Negociadores), uma Equipe do Grupo de Intervenção Rápida (GIR), suporte logísticos e administrativo.

Será atribuição do Departamento Gerenciamento de Crises; adotar e adequar ações para prevenção e resposta aos Eventos Críticos. Além de oferecer o suporte de:

- Gerente de Crises;
- Negociadores;
- Equipe Tática;
- Apoio Logístico e Administrativo;

A seguir, as atribuições da Diretoria de Centro de Operações do Departamento de Gerenciamento de Crises.

Quadro 02 – DGC – Diretoria de Centro de Operações – Atribuições

DEPARTAMENTO DE GERENCIAMENTO DE CRISES	
DIRETORIA DE CENTRO DE OPERAÇÕES	
DAS ATRIBUIÇÕES	
Diretoria De Centro De Operações;	
2.	O Centro de Operações Disponibilizará os seus recursos de acordo com o plano de ação. Desenvolverá as seguintes atribuições:
2.1	Obter, junto ao Posto de Comando (PC), informações sobre o evento crítico;
2.2	Participar, das reuniões de planejamento de operação;
2.3	Participar, quando acionado pelo Diretor do (DGC), das reuniões de planejamento de operação;
2.4	Desenvolver com os integrantes de suas equipes, ações, alternativas necessárias para cumprimento da missão;

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com o que estabelece as atribuições da Diretoria Centro de Operações tem como objetivo principal de desenvolver ações e alternativas, supri de informações o posto de comando.

O terceiro quadro apresenta as atribuições da Diretoria de Centro de Planejamento do Departamento de Gerenciamento de Crises.

Quadro 03 – DGC – Diretoria de Centro de Planejamento – Atribuições

DEPARTAMENTO DE GERENCIAMENTO DE CRISES	
DIRETORIA DE CENTRO DE PLANEJAMENTO	
DAS ATRIBUIÇÕES	
3.	<p>Diretoria De Centro De Planejamento;</p> <p>O Centro de Planejamento preparará e documentará o plano de ação com prioridades e objetivos estabelecidos pelo Departamento de Gerenciamento de Crises;</p> <p>Desenvolverá as seguintes atribuições:</p> <p>3.1 Coleta e avalia, compartilhar informações;</p> <p>3.2 Elaborar e atualizar o Plano de Ação;</p> <p>3.3 Realizar estudos, elaborar relatórios;</p> <p>3.4 Emitir pareceres sobre assuntos relativos às suas áreas de atuação;</p> <p>3.5 Mantém um registro dos recursos utilizados no Evento crítico;</p> <p>3.6 Planejar e implementar ações preventivas;</p> <p>3.7 Coordenar a participação de especialistas de outros Órgãos;</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

Sendo das atribuições da Diretoria Centro de Operações o objetivo principal desenvolver ações e alternativas, bem como suprir de informações o posto de comando. Pode-se pensar no quadro desse corpo diretivo, ou seja, quem serão os componentes de formação desse grupo que necessitará de “cabeças” pensantes bem como gestores estratégicos e de risco.

Quadro 04 – DGC – Diretoria de Centro de Logística – Atribuições

DEPARTAMENTO DE GERENCIAMENTO DE CRISES DIRETORIA DE CENTRO DE LOGISTICA	
DAS OBRIGAÇÕES	
4.	Diretoria de Centro de Logística; A Diretoria de logística fornecerá o suporte, recursos e outros serviços necessários: Desenvolverá as seguintes atribuições:
4.1	Planejar a organização da logística do Posto de Comando (PC);
4.2	Gerenciar os trabalhos de suporte da operação (materiais, suprimentos e instalações);
4.3	Supervisionar as atividades de serviços da operação (comunicações, alimentação, serviços médicos, ambulâncias);
4.4	Supervisionar as atividades de suporte e serviços;
4.5	Manter o Posto de Comando (PC) informado sobre o andamento dos trabalhos logísticos da operação;

Fonte: Elaborado pelo autor

E de acordo com o que estabelece as atribuições da Diretoria de Centro de Logística tem como objetivo principal prestar suporte logístico necessários nas operações de gerenciamento de crises nas unidades prisionais.

Quadro 05 – DGC – Diretoria de Centro Administrativo – Atribuições

DEPARTAMENTO DE GERENCIAMENTO DE CRISES DIRETORIA DE CENTRO ADMINISTRATIVO	
DAS OBRIGAÇÕES	
5.	Diretoria de Centro de Administrativo; O Centro Administrativo controlará as finanças dos custos relacionados as despesas do Departamento de Gerenciamento de Crises; Desenvolverá as seguintes atribuições:
5.1	Manter o Diretor do (DGC) informado sobre o andamento dos trabalhos administrativos e financeiros da operação.
5.2	Prestar serviços às Diretorias de Centro do Gerenciamento de Crises (DGC), nas áreas de finanças e orçamento, material e patrimônio, pessoal, transportes, comunicações administrativas e conservação;
5.3	Realizar as compras de equipamentos e suprimentos utilizados pelas Diretorias de Operações, Planejamento, e Logística;
5.4	Efetuar o pagamento, realizar a distribuição e controlar a quantidade dos matérias comprados para as operações;
OBSERVAÇÃO	
Cada Diretoria de Centro terá um Corpo Técnico.	

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com o que estabelece as atribuições da Diretoria de Centro de Administrativo tem como objetivo principal de prover infraestrutura e serviços administrativos e apoio de qualidade, inerentes às operações do Departamento de Gerenciamento de Crises.

Cabe ressaltar, que ainda não existe na Secretaria de Administração Penitenciária, um Órgão ou Departamento com essa finalidade. Por isso acredita-se que com a criação do Departamento de Gerenciamento de Crises, esses problemas serão minimizados.

b) 2ª Fase - Curso de Especialista em Gerenciamento de Crises e Especialista Negociador.

A proposta de inserir no plano de gerenciamento de crises o curso de Especialista em Gerenciamento de Crises se deu durante a pesquisa deste trabalho, verificou-se que não há ainda, uma doutrina de gerenciamento de crises no sistema prisional, e por conta disso, faz-se necessário especializar profissionais do próprio sistema prisional em gerenciamento de crises.

A Implantação do Curso de Especialista (Gerente de Crises) e Especialista (Negociador), representará segunda fase do Plano de Gerenciamento de Crises, desta forma teremos dentro da própria Secretaria de Administração Penitenciária (SAP) especialistas, conhecedores e formadores de doutrina no sistema prisional. Além de atuarem como gerenciadores e negociadores de crises, que darão suporte ao Departamento de Gerenciamento de Crises (DGC) bem como a Escola de Administração Penitenciária na formação e capacitação dos servidores penitenciários.

O conhecimento da doutrina e das técnicas do gerenciamento de crises permitirá aos agentes penitenciários, dentro do possível, prevenir e resolver situações de crises.

A Escola de Administração Penitenciária deverá promover cursos de especialização, de capacitação e atualização em gerenciamento de crises, será o primeiro passo para qualificar os agentes e dirigente da Secretaria de Administração

Penitenciária a fim de atuarem como gerenciadores ou negociadores de Crises dentro das Unidades Prisionais.

Cabe ressaltar que o gerenciamento de crises consta na grade curricular como uma das disciplinas no curso de formação dos Agentes Penitenciários (ASP's e RVP's) de São Paulo, com carga horária entre 20 e 30 horas aulas. Ainda que Escola de Administração Penitenciária, promova a doutrina de gerenciamento nos cursos de formação dos agentes, não há uma plano, um modelo de gerenciamento de crises nas unidades prisionais, não existe um procedimento a ser seguido quando ocorre eventos de alto risco.

Portanto, devido à importância da doutrina de gerenciamento crises e os benefícios que trará com suas técnicas faz-se necessário investir na formação e capacitação de todos os servidores penitenciários a fim reduzirem danos e prejuízos e garantir o funcionamento do sistema prisional de São Paulo.

b.1) Desenvolvimento do Curso

O curso será desenvolvido, executado e coordenado pelo Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Agentes de Segurança Penitenciária (CFAASP) que terá todo encargo logístico e pedagógico.

As aulas serão ministradas por professores conveniados do (GATE - SP), professores da (EAP) aprovados no Curso de Capacitação de Docentes de Gerenciamento de Crises realizado no segundo semestre de 2013.

- Plano de Curso: Gerenciamento de Crises

Quadro 06 – Sugestão de Grade Curricular para o Curso de Especialização em Gerenciamento de Crises.

SUGESTÃO – GRADE CURRICULAR	CARGA HORARIA
Doutrina de Gerenciamento de Crises	20 Horas Aula
Psicologia Aplicada em Gerenciamento de Crises	20 Horas Aulas
Técnicas e Táticas de Negociação	20 Horas Aulas
Gerenciamento em Estabelecimentos Prisionais	30 Horas Aulas
Alternativas Táticas	20 Horas Aulas
Planejamento de Ocorrências de Alto Risco	20 Horas Aulas
Inteligência Penitenciária	20 Horas Aulas
Gabinete de Crise e Posto de Comando	20 Horas Aulas
Continuação na página 62	

SUGESTÃO – GRADE CURRICULAR	CARGA HORARIA
Atividades Práticas-Simulação	15 Horas Aulas
Tecnologias Não Letais ou Menos Letais	15 Horas Aulas
Direitos Humanos	15 Horas Aulas
Total	215 Horas Aulas
OBSERVAÇÕES:	
<p>I. Algumas disciplinas terão que ser adaptadas para o ambiente carcerário por falta de doutrina de Gerenciamento de Crises em Estabelecimentos Prisionais</p> <p>II. O critério para o Curso de Especialista (Gerente de Crises) deverá obedecer aos níveis de Hierárquicos da (SAP). Deve-se propor Obrigatoriamente aos Dirigentes de Unidade Prisionais, por estes desempenharem funções de comando, inerentes as suas funções.</p> <p>III. O critério para o Curso de Especialista (Negociador) não deve necessariamente obedecer aos níveis hierárquicos, qualquer Agente Penitenciário poderá participar, porém deverá ser observados nos candidatos, além do conhecimento técnico, possua algumas qualidades pessoais específicas, como: a respeitabilidade, a confiança em si, o otimismo, a confiança na doutrina, a capacidade de trabalhar em grupo e a comunicabilidade, entre outras.</p>	

Fonte: Elaborado pelo autor

A grade curricular sugerida para o Curso de Especialização em Gerenciamento de Crises tem como objetivo principal de propor experiências de aprendizagem que capacitem os Agentes Penitenciários para conhecerem técnicas de gerenciamento de crises e negociação, como também, os principais tipos de ocorrências envolvendo reféns em estabelecimento prisional.

c) 3ª Fase - Procedimento Operacional Padrão – POP: Gerenciamento De Crises Nas Unidades Prisionais Subordinadas a (SAP).

- I. Procedimento Operacional Padrão;
- II. Disciplinará a Competência e a Atuação dos Servidores Penitenciários, dos Grupos Especializados e Dos Demais Recursos;

Para que o Plano de Gerenciamento de Crises seja efetivamente e implantado e transcorra como previsto, faz-se necessário a implantação de um Procedimento Operacional Padrão (POP) que representará terceira e última parte do Plano de Gerenciamento de Crises, que tem por finalidade de regulamentar as ações de segurança operacional do modelo de gerenciamento de crises adotado pela Secretaria de Administração Penitenciária, que se sedará através do secretário

da pasta, que editará uma Resolução – SAP (ato Administrativo Normativo) instituindo o Procedimento Operacional Padrão (POP).

Quadro 07 – Procedimento Operacional Padrão -1ª Fase Pré-Confrontação Gerenciamento de Crises.

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO	Nº 01
1ª FASE: PRÉ – CONFRONTAÇÃO	
PROCEDIMENTOS INICIAIS	
<p>I. A Fase – Pré-Confrontação (Preparo e Prevenção), é a fase que antecede a eclosão de um evento crítico.</p> <p>II. Nesse período a Unidade Prisional se prepara para enfrentar qualquer crise, com treinamentos, atos preparatórios, alocação de recursos armamentos, insumos (Equipamentos), buscas de autorizações, cursos, especializações, normas.</p>	
ATRIBUIÇÕES	
<p>O Diretor Técnico da Unidade Prisional deverá providenciar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Curso para todos Agentes Penitenciários (ASP's e RVP's). 2. Treinamento contínuo de situações de alto riscos. 3. Formação de um comitê de crises. 4. Equipamentos: EPIs 5. Armamentos e insumos 6. Local adequado para reuniões, instruções e acondicionamentos de equipamentos e insumos. 	

Fonte: Elaborado pelo autor

O procedimento Operacional Padrão deve obedecer aos critérios da doutrina de gerenciamento de crises, a 1ª fase chamada Pré-Confrontação é de suma importância, pois é preciso estar preparado para enfrentar qualquer crise. O preparo ou aprestamento deve abranger todos os escalões da organização da administração penitenciária, mediante uma sistemática de ensinamento e difusão dos princípios doutrinários do Gerenciamento de Crises.

Quadro 08 – Procedimento Operacional Padrão-1ª Fase Resposta Imediata Gerenciamento de Crises

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO	Nº 02
2ª FASE: RESPOSTA IMEDIATA	
PROCEDIMENTOS INICIAIS	
<p>A Fase de Resposta Imediata, é a fase da confrontação, é nesta que a unidade prisional demonstrará seu preparo, previsão de plano mínimo, para as ações de emergenciais. Onde não haja tempo hábil para um planejamento aprofundado. Essa fase deve ser usada como último recurso, tendo em vista as ações tomadas com informações nem sempre precisas.</p>	
SEQUÊNCIA DE EXECUÇÕES	
<p>O Diretor e/ou Agente Penitenciário responsável pela unidade prisional, deve observar as seguintes orientações:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. CONTER A CRISE: <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Trancar todos os portões e galerias que dão acesso ao ponto crítico, com cadeados e correntes e/ou similares; (Efetivo da própria Unidade Prisional). 1.2 Evitar que a crise se alastre; (Efetivo da própria Unidade Prisional) 1.3 Impedir que os presos ampliem o ponto crítico, saiam do pavilhão ou raio; (Efetivo da própria Unidade Prisional). 1.4 Evitar que aumente o número de reféns, conquistem áreas mais seguras e tenham acesso a mais recursos; (Efetivo da Própria Unidade Prisional). 2. ISOLAR O PONTO CRÍTICO: <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Delimitar o ponto crítico; (Efetivo da Própria Unidade Prisional) 2.2 Interromper todo e qualquer contato com os detentos rebelados e reféns se houver, com o exterior; (Efetivo da própria Unidade Prisional). 2.3 Interromper o fornecimento de luz. (Setor de Manutenção da Unidade Prisional) 2.4 Bloqueio de Telefones. (Bloqueadores de Celulares). 3. INICIAR AS NEGOCIAÇÕES: <ol style="list-style-type: none"> 3.1 Deve-se iniciar as negociações com os causadores do evento crítico, mesmo que o funcionário não seja aquele que ficará encarregado do processo de gerenciamento de crises. <p>(Funcionário Experiente Respeitado Pelos Presos).</p> <ol style="list-style-type: none"> 3.2 Não fazer concessões e promessas; (Primeiro Interventor). 	
Continuação na página 65	

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO	Nº 02
2ª FASE: RESPOSTA IMEDIATA	
MEDIDAS INICIAIS	
<ol style="list-style-type: none"> I. O primeiro interventor que chegar ao local da ocorrência deve repassar as informações a maior autoridade do local o (Diretor Geral da Unidade). II. Comunicar a (SAP) sobre a situação e providências já tomadas, solicitar a presença de seu superior imediato; III. Solicitar apoio de grupos especializados; Gate, GIR, e Corpo de Bombeiros. IV. Definir os perímetros internos e externos e principalmente os perímetros táticos; V. Deixar uma via de saída emergencial na zona de segurança; VI. Coletar informações sobre a crise, objetivando saber quantos presos estão dentro do ponto crítico, quantos autores, quantas vítimas ou reféns, armamento existente, presença de VII. Explosivos, estado de saúde das pessoas, se alguma pessoa conseguiu sair do local, quem são os autores, qual a motivação que deu causa a crise e outras informações importantes para o processo de negociação; VIII. Definir os perímetros internos e externos e principalmente os perímetros táticos; IX. Deixar uma via de saída emergencial na zona de segurança; X. Instalar o Gabinete de Crises; XI. Aguardar a chegada do negociador especialista para conduzir o processo de negociação da crise. 	
O “TEATRO” DE OPERAÇÕES – CENA DE AÇÃO	
<ol style="list-style-type: none"> I. Adotadas essas medidas iniciais, iniciar-se o teatro de operações, com a instalação do Posto de Comando (PC) em local seguro próximo ao evento crítico, que ficará sob responsabilidade inicial do (Diretor Técnico da Unidade Prisional) também chamado de gerente de crise, que poderá ser substituído por um Especialista (Gerente de Crises) desde que seja designado pelo Departamento de Gerenciamento de Crises (DGC), pelo seu superior imediato (Coordenador das Unidades Prisionais e/ou Secretário da Pasta). II. Toda e qualquer ordem ou decisão relativa ao evento crítico da cena de ação deverá ter a anuência do gerente da crise. 	
RESULTADO ESPERADO	
Estabilizar o evento crítico e seus efeitos até o responsável pelo gerenciamento de Crises instale o Posto de Comando e organize um Comitê de Crises	

Fonte: Elaborado pelo autor

Na hipótese de um evento crítico, deve-se prever rotinas, estabelecerem-se tarefas e definir responsabilidades para que a resposta imediata da unidade prisional, ocorra dentro de um procedimento operacional padrão de desempenho que facilite o processo de gerenciamento do evento crítico. É a fase da confrontação em que a unidade prisional reage ao evento crítico.

Quadro 09 – Procedimento Operacional Padrão 3ª Plano Especifico - Gerenciamento de Crises

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO	Nº 03
3ª FASE: PLANO ESPECÍFICO	
PROCEDIMENTOS INICIAIS	
<p>I. Na fase do Plano Específico, o responsável pelo gerenciamento buscar uma solução para o evento crítico, com profunda análise dos integrantes.</p> <p>II. Nesta fase, o papel das informações colhidas são essências, para indicar qual a melhor solução para crise.</p> <p>III. É Também comum nessa fase o emprego das alternativas táticas, quando se esgotam todas as possibilidades de rendição.</p>	
SEQUÊNCIA DE EXECUÇÕES	
<p>O responsável pelo Gerenciamento da Crise deve observar as seguintes orientações:</p> <p>1. PLANO ESPECÍFICO:</p> <p>1.1 Fazer uma análise com os integrantes da Crise, (GATE, GIR) para decidir qual a opção tática a ser utilizada; (Gerente da Crise e Comitê da Crise).</p> <p>1.2 Indicar as principais opções de ações táticas e suas respectivas vantagens e desvantagens; (Comandante Grupo Tático).</p> <p>1.3 Nas ações táticas sempre que possível deverá optar pelo uso progressivo de força; utilizar nessas ações quando possível, armas e equipamentos menos letais. (Comandante do Grupo Tático).</p> <p>1.4 Na rendição o responsável pelo gerenciamento deverá ter prioritariamente o objetivo de preservar a vida dos causadores do evento (Presos); Cuidará para que a rendição transcorra com toda segurança.</p>	

Fonte: Elaborado pelo autor

É na fase do plano específico que os responsáveis pelo gerenciamento da crise, discutem e elaboram uma solução para o evento crítico. As soluções poderão ser táticas, negociadas ou até mesmo transferir-se a crise para outro lugar.

Quadro 10 – Procedimento Operacional Padrão- 4ª Resolução - Gerenciamento de Crises

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO	Nº 04
4ª FASE: RESOLUÇÃO	
PROCEDIMENTOS INICIAIS	
<p>I. A fase de Resolução, é a última fase do gerenciamento, nela se programa e se executa o que ficou decidido durante o plano específico.</p> <p>II. A resolução ela há de ser implementada e executada por meio de esforços organizado, para que a solução da crise ocorra exatamente como foi planejado durante o plano específico.</p>	
SEQUÊNCIA DE EXECUÇÕES	
<p>O responsável pelo Gerenciamento da Crise deverá observar os seguintes procedimentos:</p> <p>RESOLUÇÃO:</p> <p>1.1 Providenciar, antes do início da Resolução, o posicionamento de ambulâncias, médicos e paramédicos para o socorro de feridos se houver; (Gerente da Crise).</p> <p>1.2 Providenciar execução do que ficou decidido durante o plano específico; (Gerente da Crise).</p> <p>1.3 Conservar e reforçar o perímetro tático, até a unidade prisional esteja em plena operação; (Grupo Tático)</p> <p>1.4 Providenciar a contagem dos presos para que se verifique se houve fuga durante evento crítico; (Efetivo da Unidade Prisional)</p> <p>1.5 Providenciar que sejam feitos os reparos necessários nas áreas atingidas pelo evento críticos; (Setor de Manutenção da Unidade Prisional).</p>	

Fonte: Elaborado pelo autor

A Resolução é a última fase do gerenciamento de uma crise, nela se executando e implementando o que ficou decidido durante a elaboração do Plano Específico.

4.4 As prováveis vantagens do plano de Gerenciamento de Crises

As Prováveis vantagens e benefícios do Plano de Gerenciamento de Crise são claros e trazem respostas as ações de conflitos, que não mais precisará da utilização de policiais militares, exceto quando o nível de resposta exigir.

Essas vantagens trazem uma economia financeira aos cofres públicos, uma vez que o investimento com a criação do Departamento de Gerenciamento de Crises (DGC) e na formação de Especialistas (Gerente de Crises e Negociadores) o custo é menor e irrelevantes do que mobilizar tropas especializadas da Secretaria de Segurança Pública Policia Militar (GATE).

A utilização dos Agentes Penitenciários no gerenciamento é oportuna e benéfica, por eles já estarem familiarizados com o ambiente carcerário e suas peculiaridades, facilitará a adaptação da doutrina de gerenciamento de crise, e isso por se só, já é um fator de grande importância.

Outras vantagens; não arranha a imagem e reputação do Órgão, neste caso a (SAP); Formação de uma doutrina de gerenciamento de crises penitenciária, a partir de experiências vividas. Também redução dos índices de letalidade com as técnicas adequadas de gerenciamento e negociação, aliado as técnicas não letais. E ainda, a praticidade de ter no Teatro de Operações (Local da Crise), informações como: Prontuário criminal de presos, fichas de visitantes, fotos de todos que lá estão, facilitando a identificação dos causadores da Crise e reféns. Outra vantagem do Gerenciamento de Crises feito pelos próprios servidores penitenciários e equipes de negociação, o tempo de resposta é mais rápido, além de simplificar e abreviar o processo de resolução da Crise.

No próximo quadro, que se encontra na página seguinte, serão vistas as vantagens que esse modelo sugerido possa vir a prestar ao sistema.

Então veja-se no quadro 11:

Quadro 11 – Prováveis Vantagens do Plano de Gerenciamento de Crises.

DAS VANTAGENS
<p>1. ECONOMIA FINANCEIRA AOS COFRES PÚBLICOS;</p> <p>1.1 Deixa de Utilizar Tropas da PM Choque (GATE), exceto quando o nível de resposta exigir. 1.2 Deixam de gastar com colchoes, grades, portas, cadeados, pias, torneiras, canos, vasos sanitários, tintas telas de proteção, concretos etc. Todos esses itens são afetados durante um Evento Crítico (Rebeliões).</p>
<p>2. CRIAÇÃO DE UMA DOCTRINA DE GERENCIAMENTO DE CRISES PRISIONAL;</p> <p>2.1 É de suma importância que se estabeleça uma doutrina específica para o Sistema Prisional. (Não existe um modelo no Sistema Prisional).</p>
<p>3. AVALIAÇÃO TÉCNICA DO EVENTO POR MEMBROS DA PRÓPRIA (SAP);</p> <p>3.1 Esta Avaliação ajudará no planejamento e nas ações para uma resolução mais adequada a realidade Prisional (Gerentes de Crises e Negociadores) da SAP.</p>
<p>4. PADRONIZAÇÃO NOS ATENDIMENTOS DE EVENTOS CRÍTICOS (POP);</p> <p>4.1 Com adoção do (POP) Todas as Unidades Prisionais do Estado seguirão um padrão facilitando o processo de Gerenciamento de Crises em todo Estado.</p>
<p>5. SOLUÇÃO MAIS RÁPIDA PARA OS EVENTOS CRÍTICOS</p> <p>5.1 As negociações serão frutíferas, com os especialistas (Gerentes de Crises e Negociadores), Por Conhecerem o ambiente carcerário e o dia a dia dos Presos e seus problemas.</p>
<p>6. INFORMAÇÕES DOS CAUSADORES DO EVENTO DISPONÍVEIS NO TEATRO DE OPERAÇÕES;</p> <p>6.1 As informações estarão disponíveis em qualquer momento nas Unidades Prisionais (Prontuário do Preso; histórico criminal, pessoal, medico, fotos etc.) 6.2 Informações sobre visitantes telefones endereços etc.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com a doutrina de gerenciamento de crises é na fase do Plano Específico que os responsáveis pelo gerenciamento da crise, onde são discutidas e elaboradas uma solução para o evento crítico. As vantagens são principalmente, a economia aos cofres públicos e a rapidez na solução da crise.

Quadro 12 – Prováveis Benefícios do Plano de Gerenciamento de Crises.

DOS BENEFÍCIOS
<p>1. SALVAR VIDAS</p> <p>1.1 Objetivo Principal do Gerenciamento de Crises é Salvar Vidas seja dos Servidores ou Causadores da Crise.</p>
<p>2. REDUÇÃO NA LETALIDADE COM AS TÉCNICAS DE GERENCIAMENTO DE CRISES;</p> <p>2.1 Acredita-se que com a utilização das equipes de Negociadores Penitenciários, utilizando-se das Alternativas Táticas, o processo de convencimento de rendição dos causadores se dará por meios pacíficos.</p> <p>2.2 Quando não houver possibilidade de uma rendição do causador do evento, deve-se fazer o uso de técnicas não letais, é uma das ferramentas das alternativas táticas, que visa resguardar a integridade física do refém, do policial e do próprio causador do Evento Crítico, haja vista que o objetivo principal do gerenciamento de crises é salvar vidas.</p>
<p>3. REDUÇÃO NOS DANOS AO PATRIMÔNIO PÚBLICO;</p> <p>3.1 A redução nos danos ao patrimônio público, sedará por diversos fatores; um deles é o emprego adequado das medias iniciais; Conter, Isolar, Iniciar as Negociações. Essas medidas por si só, já restringe o alastramento para outros pontos da Unidade Prisional. Sabe-se que nos casos de Rebeliões e Motins, quase sempre causam a destruição do prédio.</p>
<p>4. VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL DO SERVIDOR PENITENCIÁRIO;</p> <p>4.1 A capacitação dos Servidores Penitenciários no Curso de Gerenciamento de Crises, e a atualização do conhecimento técnico, representa principalmente uma mudança comportamental, elevando a autoestima (Valoriza o Profissional).</p>
<p>5. EVITA O ESTRESSE DA CRISE;</p> <p>5.1 Sabe-se que no momento de Crises o Estresse colabora para uma ação desastrosa, e algumas vezes por não saber lidar com a situação. Com o emprego da Doutrina de Gerenciamento de Crises os Servidores Penitenciários saberão o que fazer no momento da Crise reduzindo o desgaste físico e mental.</p>
<p>6. O SERVIDOR PENITENCIÁRIO DEIXA DE RESPONDER INQUÉRITOS E PROCESSOS;</p> <p>6.1 Durante a Resolução da Crise deve-se garantir que transcorra com todas as garantias não hajam represarias ao causadores (presos), garantir sua integridade física e banir (Praticas de Violência e Omissão), dessa forma deixará de responder inquéritos e processos administrativos.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

4.5 As desvantagens de não ter um plano de Gerenciamento de Crises

As prováveis desvantagens por não ter um Plano de Gerenciamento de Crise são claras e evidentes, pois o Evento Crítico, produz danos e prejuízos e a intensidade vai depender de vários fatores importantes; como o preparo: identificação dos tipos de Crises possíveis serem resolvidas pelo efetivo da própria Unidade Prisional; Recursos, treinamento, ou seja, a prevenção.

Por tanto, é preciso que cada Unidade Prisional seja capaz de se organizar, mobilizar recursos existentes a fim de minimizar os efeitos de uma Crise. Por outro lado, a ausência de um Plano de Gerenciamento de Crises, abre-se uma fresta para a vulnerabilidade e somados a um conjunto de características; fatores físicos, técnico e humanos, aumentam a possibilidade de danos e prejuízos, que as vezes são irreparáveis como a perda de vidas em consequência de um Evento Crítico.

Sabe-se que a ausência de comando no teatro de operações agrava o evento crítico, após os procedimentos iniciais; conter, isolar e iniciar as negociações, deve-se também montar o posto de comando (PC) em local seguro, próximo ao ponto crítico; Providenciar especialistas para atendimento à ocorrência: equipes de negociadores, equipes táticas, bombeiros, médicos para atendimento a feridos, assessoria de imprensa para trato com a mídia e com os parentes das vítimas ou reféns.

Portanto como afirmado anteriormente, as funções de negociador e de gerente de Crise são distintas; sendo que o primeiro tem a função de ganhar tempo, persuadir, já o segundo tem a função de comando, distribuir as tarefas, tomar decisões. Deste modo, não é possível negociar e gerenciar ao mesmo tempo.

Cabe ressaltar que nas Unidades Prisionais de São Paulo quando há uma ocorrência de Alto Risco o Diretor Técnico da Unidade Prisional, responsável pela Unidade prisional na maioria das vezes assume o papel de Gerente da Crise, porém por não ter outra opção, também negocia com os causadores do evento até a chegada dos recursos especializados.

Assim sendo, esse seria um, entre outros fatores negativos apontados pelo quadro de desvantagens. É comum sempre que algo sai errado, a culpa recair no policial (Agente Penitenciário), mesmo quando este, não estar preparado, capacitado para um Evento Crítico. Afinal, corda sempre arrebenta no lado mais

fraco. A capacitação técnica e o treinamento devem ser sempre encarados como investimento pelos governantes. Vale lembrar o caso ocorrido no Carandiru, que uma intervenção mal sucedida da PM (Choque, COE, GATE, ROTA), deixou 111 mortos, além do evidente despreparo da segurança pública de São Paulo.

Quadro 13 – Prováveis Desvantagens de Não ter um Plano de Gerenciamento de Crises.

DAS DESVANTAGENS
<p>1. AUSÊNCIA DE COMANDO NO TEATRO DE OPERAÇÕES;</p> <p>1.1 Deve-se Adotar quatro medidas básicas, que são: conter, isolar, estabelecer contato com o causador da crise.</p> <p>1.2 A partir daí toda e qualquer ação necessitará de um responsável pelo comando do Teatro de Operações.</p> <p>1.3 Por tanto se não tiver o Comandante no Teatro de Operações às consequências poderão ser trágicas; exemplos: Detentos causadores do evento a ameaçam matar reféns se não atenderem suas reivindicações... Porem quem negocia não gerencia... E aí? O que fazer?</p>
<p>2. A DIFICULDADE EM ESTABELECEER OBJETIVOS E PRIORIDADES COMUNS ENTRE OS INTEGRANTES DA OPERAÇÃO;</p> <p>2.1 A dificuldade em estabelecer objetivos e prioridades comuns entre os integrantes da operação ainda é muito comum quando se tem um evento crítico nas Unidades Prisionais, devido a não saberem exatamente o que fazer, até a chegada da Polícia Militar-Choque (GATE) ou do (GIR), impera o improvisado. Todos da Unidade Prisional querem fazer algo, ajudar porém, não se estabelecem objetivos e prioridades aos integrantes da operação.</p>
<p>3. AUSÊNCIA DE UM PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO NAS AÇÕES DE GERENCIAMENTOS;</p> <p>3.1 A ausência de um Procedimento Operacional Padrão (POP) dificulta as ações a serem desenvolvidas no Gerenciamento de Crises, pois cada Unidade Prisional reage de forma diferente, por não haver um (POP), poucos sabem exatamente o que fazer. Por conta disso, acaba atrapalhando toda operação por não saberem como proceder diante de um evento crítico.</p>
<p>4. DIFICULDADES DE INTEGRAÇÃO E PADRONIZAÇÃO NAS COMUNICAÇÕES;</p> <p>4.1 É muito comum quando acontece Rebelião em Unidades Prisionais, os radio comunicadores Ficam congestionados, todos falam ao mesmo tempo, não há regras estabelecidas nesse momento. É preciso estabelecer o silencio na rede de comunicação, definir canais para cada situação.</p>
<p>Continuação na página 73</p>

DAS DESVANTAGENS
<p>5. CONTROLE SOBRE OS RECURSOS DISPONÍVEIS;</p> <p>Geralmente Não sabem utilizar os recursos disponíveis como por exemplo: o corte de água e de energia, pois estes poderão ser objetos de barganha numa eventual negociação. Outro Exemplo: O correto emprego dos recursos humanos (Agentes da Unidade) distribuição de tarefas.</p>
<p>6. PRODUÇÃO É FRAGMENTADA DE INTELIGÊNCIA;</p> <p>6.1 Não sabem dizer com exatidão; onde, quando, como e quantos envolvidos no Evento.</p>
<p>7. A UTILIZAÇÃO INADEQUADA DE RECURSOS ESPECIALIZADOS;</p> <p>7.1 Chamar desnecessariamente outros recursos especializados como Exemplo: ROTA; da Polícia Militar é uma Polícia de Elite, porém não realiza trabalhos em Unidades Prisionais é um recurso inadequado para a ocasião.</p>
<p>8. A DIFICULDADE NO SUPORTE LOGÍSTICO;</p> <p>8.1 Não conseguem, suprir as necessidades básicas; água, alimentos, carregadores de baterias para rádios etc.</p>
<p>9. ISOLAMENTO DO PONTO CRITICO INADEQUADO;</p> <p>9.1 O Isolamento inadequado pode ocasionar; evasões, e entrada de pessoas não autorizadas no perímetros de segurança; Exemplos; entrada da imprensa, família de presos, curiosos etc.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

Ressalta-se que as desvantagens por não se ter um Plano de Gerenciamento de Crises são evidentes, tanto conforme apresentado acima, como no caso exposto do ocorrido no extinto Carandiru.

5. RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se que o modelo de Gerenciamento de Crises apresentado neste estudo, atenda às necessidades do Sistema Prisional Paulistano e de todo o seu corpo funcional. Em contraposição, ao modelo gerencial tradicional feito de improvisos, em que às vezes a força tem sido o principal meio de intervenção, sendo usada de forma excessiva e não profissional.

- Atenda às necessidades do Sistema prisional paulistano;
- Que seja uma ferramenta auxiliar;
- Que realmente seja incorporado o uso do modelo aqui sugerido;
- Que ocorra uma real mudança na Segurança Pública Paulistana;
- Entre tantos outros que se espera acontecer...

6. CONCLUSÃO

A crise dentro do sistema prisional, principalmente quando houver tomada de reféns, tem características dispare a crise em ambientes externo, com variáveis que devem ser mensurados na condução pacífica da negociação pura, ou na decisão da negociação tática, com posterior invasão do estabelecimento prisional seja Pela Polícia de choque, pelo Gate, ou pelo o GIR.

Encontrar os reais motivos ensejadores do evento, e calcular o risco aos reféns dentro do Sistema Prisional, pode ser uma tarefa acima das possibilidades para quem não tem o contato e a experiência das forças existentes dentro do Sistema Prisional.

Conclusão, o estudo propõe um Plano de Gerenciamento Crises dividido em três fases, e uma série de ações a serem implementadas. Por outro lado, o atual contexto aponta para a necessidade de mudança do modelo atual de Gerenciamento de Crises e da formação dos Agentes Penitenciários (ASP's e AEVP's).

No capítulo 4, na primeira fase optou-se pela criação do Departamento de Gerenciamento de Crises, com o intuito de prevenir, preparar, e dar resposta aos Eventos Críticos.

Na segunda fase optou-se pela criação do Curso de Especialistas (Gerente de Crises e Negociador). Assim, teremos dentro do próprio Sistema Prisional, especialistas conhecedores e formadores de doutrina. Cabe ressaltar que estes especialistas serão responsáveis pelas adaptações das características únicas existentes no Sistema Prisional e darão suporte ao Departamento de Gerenciamento de Crises (DGC) bem como a Escola de Administração Penitenciária (EAP) na formação e capacitação dos servidores penitenciários.

Na terceira fase optou-se pela criação do Procedimento Operacional Padrão (POP) em resposta ao problema em evidência, foi elaborada a padronização de procedimentos para o desempenho das tarefas do Gerenciamento de Crises.

Assim sendo, todos os objetivos foram alcançados; sendo que o primeiro deles o Objetivo Geral era propor um modelo de Gerenciamento de Crises. Para tal

foram apresentados referenciais teóricos e estudo de casos. O segundo, objetivo específico, era preparar o Agente de Segurança Penitenciária e Agente de Escolta e Vigilância Penitenciária com conhecimentos doutrinários e técnicos a serem adotados em ocorrências de alta complexidade, a partir da doutrina de gerenciamento de crises. Concluiu-se então a necessidade de voltar às atenções na Escola de Administração Penitenciária na capacitação e atualização da doutrina de Gerenciamento de Crises, deficiente, até então, no sentido de atingir todo corpo funcional da Secretaria de Administração Penitenciária.

Este trabalho monográfico não traz todas as respostas aos problemas do Sistema Prisional, no entanto, disponibiliza uma ferramenta acessível para prevenir e responder com eficiência os Eventos Críticos.

Portanto, recomenda-se e considera-se indispensável à implantação desta ferramenta para auxiliar, prevenir e mitigar ações que resultem Eventos Críticos nas Unidades Prisionais do Estado de São Paulo.

REFERÊNCIAS

CALDEIRA, Cesar. Caso do Carandiru: um estudo sócio jurídico. Revista Brasileira de Ciências Criminais, São Paulo: RT, v. 8, n. 30, p. 1-15, ABR/JUN/2000.

CLIC RBS. Disponível em:

<http://wp.clicrbs.com.br/almanaqueesportivo/2012/09/05/setembro-negro-40-anos-do-massacre-nos-jogos-olimpicos-de-munIQUE/>. Acesso em 20 out. 2013.

DE SOUZA, Wanderley Mascarenhas. Como se Comportar Enquanto Refém. Editora Ícone, 1996.

FOLHA DE SÃO PAULO. Disponível Em:

<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/1995/6/22/cotidiano/2.html> - Acesso em: 2 out.2013.

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

MONTEIRO, Roberto das Chagas. Curso de Controle e Resolução de Conflitos e Situações de Crises Curso - Ministério da Justiça. Academia Nacional de Polícia. Departamento de Polícia Federal. Brasília, 2001.

PASTORAL CARCERÁRIA. Disponível Em: <http://carceraria.org.br/brasil-e-o-setimo-em-ranking-de-paises-com-superlotacao-carceraria.html> - Acesso em: 10 Nov. 2013

SALIGNAC, Angelo De Oliveira- Negociação em Crises: atuação policial na busca da solução para eventos críticos, Editora Ícone, 2011.

SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO PENITENCIARIA. Disponível Em:

<http://www.sap.sp.gov.br/common/museu/museu.php> - Acesso em: 10 Nov.2013

<http://www.sap.sp.gov.br/noticias/not147.html> – Acesso Em: 10 Nov. 2013.

SOUZA, Wanderley Mascarenhas. - Negociação de Reféns: sistematização e manejo das ações do negociado no contexto da segurança público, Editora Ícone, 2010.