

# **[IN] SEGURANÇA**



# **[IN] SEGURANÇA**

**Revelações, análises e pontos de vista  
de um veterano Comandante do GATE  
sobre segurança pública e privada**

Diógenes Lucca

EDITORA  
Cidade / 2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
CIP-Brasil. Catalogação na fonte

L65i Lucca, Diógenes Dalle  
[In] Segurança / Diógenes Lucca  
1. ed. - São Paulo: Edição do Autor, 2017  
  
122 p.: 14x21cm  
  
1. Segurança 2. Segurança pública 3. Segurança  
privada I.Título  
  
036 CDU

Copyright © 2017 Pelo autor. Todos os direitos reservados.

1ª Edição: novembro de 2017

Capa e projeto gráfico: Magno Paganelli

Revisão: -

# Prefácio



# Dedicatória

A todos os integrantes de todas as forças públicas ou privadas de segurança interna deste país. A minha crença é que somente a integração respeitando-se as atribuições legais de cada um fará com que se sentem a mesa para união de esforços conjuntos quando então se dará o primeiro grande passo para se restabelecer a mensagem de que o crime não pode valer a pena neste país”.





# Sumário

Dedicatória

Introdução

## PARTE 1

### Gerenciamento de crises, negociação, ações táticas

1. Gerenciamento de Crises – Ocorrência com ameaça de bombas e artefatos explosivos, 15
2. Situação de ameaça de bomba, 18
3. Crises Empresariais – Gestão de continuidade de negócios, 22
4. Estratégias de negociação, 25
5. Um sonho quase realizado, 27
6. Tributo a um herói, 31
7. Tropas de Elite, 34
8. Verdades e mitos sobre o Batalhão Tobias de Aguiar – ROTA, 45
9. A SWAT no Brasil, 48
10. GATE – minha comemoração pessoal, 54
11. GATE – Mudança de Comando, 56
12. Gerenciamento de Crises – troca de reféns, 63
13. Gerenciamento de Crises: operações policiais em áreas de grande concentração pública, 66
14. Negociação em gerenciamento de crises empresariais, 70
15. O aprendizado de um negociador, 73
16. Negociação com reféns localizados, 76

17. A evolução das armas não letais, 79
18. O spray de pimenta, 82
19. Ocorrências com reféns localizados – definição de papéis uma questão emergencial, 87
20. Sequestro com reféns localizados, 89
21. O mito do atirador de elite, 94
22. Ocorrências com reféns – em breve a sociedade terá de conhecer o emprego da força letal, 97
23. Terrorismo e contraterrorismo – O Brasil deve se preocupar?, 100
24. Terrorismo no Brasil, 107
25. Estratégias de combate ao terrorismo, 111
26. Questões sobre terrorismo, 113

## PARTE 2

### **Educação para segurança, violência urbana, medidas preventivas e proteção de pessoa**

27. Educação para segurança, 119
28. Violência urbana – medidas preventivas, 127
29. Reação nunca, antecipação sempre, 130
30. Chega!, 137
31. Segurança no trânsito, 141
32. Teoria da Vitrine – Mito da Segurança, 147
33. Pessoa suspeita – Mito da Segurança, 151
34. Golpe das extorsões mediante sequestro, 154
35. Falso sequestro – mais um novo golpe, 157
36. Roubos a condomínios, 162
37. Segurança eletrônica em condomínios, 165
38. Vigilância Privada, 167
39. Vigilante de carro forte – alto risco permanente, 169

40. Furtos e roubos em residência, 173
41. Vigilantes de rua, 175
42. Barracas na Cracolândia, 177
43. Cracolândia, 179
44. Uma nova dimensão em segurança pessoal, 182
45. Proteção de pessoas – construindo o conceito, 184
46. Segurança pessoal – entendendo o conceito, 187
47. Proteção de pessoas – implantando uma estrutura, 190
48. A proteção da imagem na atividade de segurança pessoal, 193
49. Segurança para expatriados – melhores práticas, 196
50. Segurança pessoal – contratando a pessoa certa, 201
51. Segurança pessoal – o fenômeno da hora extra, 203

### PARTE 3

#### **Segurança Pública e Privada, crises na Segurança Pública, letalidade policial e outros assuntos**

52. Segurança Pública e Privada: sustentabilidade social e cidadania – desafios para o Brasil, 209
53. Que falta faz um projeto de Segurança Pública, 213
54. Um projeto para Segurança Pública, 215
55. A hora e a vez da Segurança Privada, 217
56. Os atentados de maio de 2006 e o sistema prisional, 221
57. A polícia ameaçada, 227
58. 2006 – O ano que não podemos esquecer, 231
59. A Segurança Pública em São Paulo, 234
60. Providências da Segurança Privada frente às manifestações populares, 239
61. A triste realidade da Segurança Pública, 242
62. A atividade aeronáutica e a segurança, 244

63. A omissão do Estado nos presídios, 249
64. Inovação – ideias para uma nova década, 250
65. Letalidade policial e escalada da violência, 253
66. Maioridade penal, 256
67. Furto e roubo de veículos, 258
68. A “Bancada da Bala” nos parlamentos do Brasil, 260
69. Atentar para a mensagem ou matar o mensageiro?, 262
70. Criança com farda, 265
71. A questão do suicídio, 267
72. Reflexões sobre a criminalidade infantil – Prever para prover, 270
73. Roubo de carga no Brasil, 274
74. Sistema Prisional – Crônica de uma tragédia anunciada?, 277
75. Uma breve análise sobre a greve da Polícia Militar do Espírito Santo, 279
76. Endireitando o Brasil, 281
77. Segurança Pública – o papel da imprensa, 283

# **PARTE 1**

## **Gerenciamento de crises, negociação, ações táticas**



## 1. Gerenciamento de crises: ocorrências com ameaça de bomba e artefatos explosivos

O aumento da criminalidade nas cidades brasileiras é um assunto constante. Seja nos noticiários, nas campanhas políticas, nas rodas de amigos ou nas redes sociais, todos temos alguma percepção de que as coisas não andam bem à nossa volta. Uma das formas que essa percepção ocorre é quando sabemos da mudança do *modus operandi* dos criminosos, quando eles criam novos tipos de crimes ou novas maneiras de agir contra o patrimônio privado, público ou diretamente contra as pessoas de bem.

A ação criminosa normalmente se baseia em uma equação muito simples, a que chamamos *lucro x sobrevivência*. Essa equação dispõe de forma simplificada dois eixos que orientam aquilo que o criminoso procura, que é o *maior lucro possível* aliado à possibilidade de *sair vivo* da sua operação criminosa. Por maior lucro possível o leitor deve entender não apenas os aspectos financeiros de ganho fácil, mas aspectos secundários, como o marketing em seu favor, a possibilidade de liderança em novas ações criminosas, e outras maneiras de “capitalizar” com o crime. Na questão da sobrevivência, não considere somente o temor do enfrentamento com a polícia, mas também o risco ou deixar rastros que facilitem sua identificação posterior.

Diante de tal quadro, observamos ainda que os criminosos procuram constantemente aperfeiçoar as formas de atuação e diversificar as modalidades de crime. Tem chamado a atenção em anos recentes as ameaças de bomba e as ocorrências envolvendo explosivos, especialmente nos grandes centros, mas não menos importante as ocorrências em pequenos municípios do interior dos estados.

As novas modalidades de ocorrência têm ocupado os departamentos de planejamento e prevenção dos setores de segurança pública e privada. As empresas mais ágeis e antenadas conseguem elaborar planos de contingência para este tipo de crise, diminuindo a possibilidade de atitudes inesperadas na ocorrência de eventos críticos dessa natureza, uma vez que os mesmos costumam interromper as atividades normais em uma instituição, fazer cessar o lucro nas empresas, causar prejuízos de naturezas diversas e ainda gera o pânico e a sensação de insegurança.

Tão logo eventos com a presença e ameaça de bombas surgiram, constatávamos ameaças de explosões, e na maioria das vezes as ameaças eram falsas. O objetivo era interromper atividades escolares, fazer desocupar o quadro de funcionários no comércio local ou em uma empresa ou criar um clima de tumulto para que os criminosos pudessem chegar próximos a algum favorecimento pessoal. No entanto, as *ameaças* diminuíram consideravelmente e cederam lugar ao uso de artefatos explosivos, que os criminosos passaram a usar em ações mais agressivas, como roubo à banco, roubo a carros-fortes, caixas eletrônicos e veículos de carga. Nesses episódios recorria-se, muitas vezes, ao uso de granada e até mísseis.

O conceito genérico de proteção com o qual os grupos de segurança trabalham compreende o conjunto de planos, operações, equipamentos, sistemas e normas de procedimento que tenham por fim preservar bens e valores em uma instalação e protegê-la contra todas as tentativas de apropriação ilícita, perda ou destruição de qualquer origem ou forma, abrangendo toda as instalações, bem como a sua imagem.

Quando se trata de ameaça de bomba, o principal e mais delicado aspecto de uma ocorrência é constituído pelo êxito da explosão ou quando se percebe que o objetivo proposto pelo agente que promoveu a ameaça tenha sido alcançado, ainda que esse objetivo seja perturbar a boa ordem no ambiente ou região.



Dessa forma, a melhor medida com a qual os agentes de segurança devem se ocupar em tais circunstâncias é com o gerenciamento da crise.

O plano de contingência para o gerenciamento de crises que envolvam ameaças de bomba deve focalizar os acontecimentos e as circunstâncias que tenham maior probabilidade de acontecer.

Mesmo que tenhamos visto nos meios de comunicação sobre a possibilidade de sofrermos atentados de natureza terrorista durante a realização dos Jogos Olímpicos 2016 no Rio de Janeiro, a experiência acumulada até hoje no Brasil indica que a maioria das ocorrências envolvendo ameaças de explosões ou presença de artefatos explosivos se revela falsa. Assim, o plano de proteção deverá ter como objetivo a previsão de cada aspecto e as reações que uma situação dessa natureza poderá produzir.

## 2. Situação de ameaça de bomba

O primeiro ponto a se considerar quando há uma ameaça de bomba é *como* e *quando* a ameaça será recebida. Normalmente, uma ameaça de bomba chega aos responsáveis pela segurança através de três meios. São eles: chamadas telefônicas anônimas, pelos Correios ou por meio de mensagens suspeitas de origem ignorada.

Em cada um desses casos as perguntas fundamentais a serem formuladas imediatamente são:

- Quem seria a pessoa com maior probabilidade de receber uma ameaça?
- Existe possibilidade de o objetivo da ameaça ser algum ponto vital da instalação?

A partir do exame dessas questões é que se adotarão as próximas medidas, ajustadas a cada quadro específico.

### Providências a serem adotadas antes que se receba uma ameaça de bomba

- O núcleo responsável pela elaboração do plano de prevenção e segurança trabalha antecipadamente e precisa considerar o seguinte roteiro na elaboração de suas metas de trabalho e atuação.
- Desenvolver de forma completa, clara e objetiva um plano de emergência para situações de ameaças de bomba, incluindo no mesmo uma lista de pessoas que sejam prioritariamente notificadas, e assegurar-se de que ao menos uma

das pessoas da lista se encontre disponível;

- Estabelecer contato prévio com órgão policial especializado (GATE);
- Analisar todos os sistemas operativos da instalação, identificando aqueles que possam ser interrompidos sem que causem sérios riscos de danos ou prejuízos;
- Manter em arquivo de fácil acesso os dados relativos à estrutura das plantas e suas respectivas instalações, identificando as zonas que se encontram protegidas por barreiras sólidas ou outras características e
- Planificar rotas de desocupação parcial ou total e pontos de concentração.

### **Providências ao receber uma ameaça de bomba**

- Verificar a veracidade da chamada através da análise completa da mensagem;
- Estabelecer um canal de comunicação com a equipe (incluindo o nome da lista de pessoas com prioridade para ser notificada) e ponto de reunião da equipe;
- Estudar onde foi feita a ameaça;
- Estabelecer medidas provisórias, auxiliares. Exemplo: isolamento, desvio de trânsito, guarda de valores; proteção de pessoas envolvidas;
- Análise da ameaça: hora, localização exata do artefato, identificação do ameaçador, sistema de iniciação, motivação, objetivo, antecedentes...
- Análise da situação:
  - Objetivo: a quem foi dirigida a ameaça?
  - Oportunidade que teve o agente: houve tempo hábil?
  - Como entrou?

- Meios empregados: artefatos improvisados, granadas, substâncias explosivas, tóxicas ou incendiárias?
- Forma de atuação: artefato instalado/artefato colocado?
- Motivação para o atentado: política, criminosa, pessoal, ideológica, comercial ou vandalismo?
- Valorar a informação recebida;
- Solicitar informações, ajuda e apoios oportunos (bombeiros, trânsito, ambulância, médicos); e finalmente
- Atuar de acordo com a técnica adequada: busca preventiva, desocupação parcial, desocupação total, isolamento e outras.

### Depois da ameaça

- Efetuar a total revisão do plano de contingência;
- Efetuar um diagnóstico das atitudes e comportamentos do pessoal da instalação, inclusive dos profissionais de segurança;
- Verificar as omissões que tenham ocorrido e
- Efetuar as modificações que se resultem necessárias.

### No caso de se encontrar um artefato

Na hipótese de deparar-se com o artefato, não mexa e não toque; apenas isole o local, mantenha uma distância de segurança e aguarde a chegada dos especialistas.

A experiência tem mostrado que a decisão precipitada de desocupação parcial ou total tem sido adotada por gerentes de segurança e dirigentes de empresas de forma PREVENTIVA, no entanto, é importante lembrar que uma decisão de desocupação não constitui medida de prevenção e sim de REAÇÃO, pois ela

paralisa as atividades no local. Se for mal controlada, medidas reativas podem gerar pânico e na maioria das vezes representa o principal objetivo do agente que fez a ameaça.

Sendo assim, como medida de REAÇÃO, a desocupação parcial ou total só deve ser adotada em casos excepcionais. Quando houver dúvida sobre os procedimentos, não custa pedir auxílio a profissionais especializados antes de decidir por medidas que aumentem o risco, presente ou futuro, em vez de minimizá-los. A boa vontade com traços de inabilidade, nesses casos, não é recomendada.

O Esquadrão de Bombas da Polícia Militar do Estado de São Paulo possui vários de seus técnicos formados no exterior, com *know-how* para lidar com tais contingências. Sensível aos acontecimentos no plano internacional e consciente de seus eventuais impactos na nossa realidade, a Secretaria de Segurança Pública e o Comando da Polícia Militar investiram para transformar o Grupo de Ações Táticas Especiais, o GATE, em um grupo tático de alto nível.

Atualmente o GATE e seu Esquadrão de Bombas constituem uma tropa de padrão internacional. Os equipamentos adquiridos e já à disposição do Grupo, além de melhorarem a segurança do policial, proporcionam qualidade e agilidade no atendimento das ocorrências, além da possibilidade para investigar com mais acuidade a autoria dos atentados.

O GATE possui robôs, RX portátil, roupas antibomba, manipuladores eletromecânicos, *kit* para remoção de explosivos, detectores de carta-bomba, canhões disruptores, *kits* para atuação em carros bomba, escudos antibomba e outros equipamentos e acessórios que fazem da equipe uma das mais avançadas do mundo. Graças a isso, São Paulo pode se orgulhar de ter um dos melhores Esquadrão de Bombas do País e em condição de igualdade com qualquer Esquadrão de Bombas de países desenvolvidos.

### **3. Crises Empresariais – Gestão de Continuidade de Negócios**

A Doutrina de Gerenciamento de Crises (DGC) foi desenvolvida na Academia do Federal Bureau of Investigation, o FBI, em Quantico, no Estado da Virgínia, nos Estados Unidos. O fator preponderante para a sua elaboração foi a necessidade de estabelecer procedimentos para lidar com as crises envolvendo reféns localizados.

Essas crises exigem uma resposta diferenciada da polícia uma vez que expõe a Instituição policial, colocando-a sob escrutínio da sociedade, uma vez que os eventos dessa natureza recebem uma ampla cobertura da mídia, praticamente em tempo real e *in loco*. Além do mais, devido ao jogo da audiência, os meios de comunicação dão voz a especialistas, analistas e comentaristas, que embora possam ser competentes em suas áreas, nem sempre dispõem de todas as informações com as quais as equipes de segurança estão trabalhando em cada uma das ocorrências.

Embora tenha sido elaborada para atender a demanda de ocorrências com reféns, os princípios norteadores da DGC também podem ser aplicados na resolução de outros tipos de crises, inclusive as crises no âmbito empresarial. Por isso, há empresas que têm procurado investir na Gestão de Continuidade de Negócios (GCN), por meio do estabelecimento de planos de contingência ao lidar com riscos que possam afetar as atividades em qualquer estágio da cadeia produtiva, minimizando com isso as consequências.

Dessa forma, a GCN deve contemplar a identificação de todos os riscos potenciais que possam afetar a empresa em sentido

amplo, ou seja, risco contra as pessoas, risco contra o patrimônio e risco contra a imagem corporativa, de modo a elaborar planos de resposta efetiva para minimizar os efeitos nocivos que a crise pode criar e prevendo as condições para que a empresa restabeleça a normalidade o mais rápido e com o menor trauma possível.

É imperativo que a GCN seja estabelecida a partir da alta administração da empresa que facilitará o suporte dos recursos necessários e a aderência aos planos estabelecidos. Desse modo, o primeiro passo para o sucesso na sua implantação é o desenvolvimento de uma política corporativa que descreva o objetivo do plano, seus princípios norteadores e outros aspectos de alta relevância, uma vez que a política será adotada e difundida pela alta direção da empresa e assinada (endossada) por seu presidente. Este poderá designar alguém com senioridade e autoridade apropriadas para gerenciar/supervisionar a implantação e a medição do alcance dos objetivos.

O segundo passo na implantação da GCN consiste na realização de um diagnóstico da empresa para identificar com clareza os objetivos pretendidos, as atividades necessárias e a previsão do impacto resultante da interrupção das suas atividades. Do mesmo modo, será necessário identificar os potenciais riscos internos ou externos que possam afetar o bem-estar das pessoas, danos ou perdas nas instalações, tecnologias, informações, imagem corporativa, saúde financeira, especificações de produtos ou serviços, impactos ambientais e outros.

Somente a partir da formação desse quadro será possível implementar o terceiro passo, que consiste na realização da análise de risco sobre cada um dos eventos apontados no passo anterior, e o estabelecimento de um grau de prioridade que leve em consideração os dados estatísticos apontados e a probabilidade da sua ocorrência.

É importante ressaltar que a GCN consiste no tratamento planejado que a empresa dará caso a crise ocorra e, fazendo isso,

a empresa poderá, em algumas circunstâncias e em determinadas crises, aceitar o risco ou mesmo transferi-lo.

O quarto passo no processo consiste no estabelecimento das estratégias para tratar cada uma das crises que foram previstas. Nesse sentido, tais estratégias devem contemplar medidas de ordem preventiva, visando reduzir a probabilidade da eclosão da crise, a tomada de medidas reativas para o seu controle e diminuição de impactos, adoção de medidas corretivas para aperfeiçoamento da estratégia e providências de registro para verificação de responsabilidades e controle.

Finalmente, o quinto passo consiste em estabelecer um programa de testes e verificações para que o plano seja constantemente atualizado, bem como a análise do desempenho comportamental das pessoas envolvidas, visando a identificação de falhas e novas necessidades. A adoção da doutrina de Gerenciamento de Crises, quando bem elaborada, implantada, promovida e assimilada tecnicamente, pelos responsáveis e pelas pessoas e instituições que são o objeto de sua previsão, é aliada indispensável no sucesso das modernas equipes de segurança.



## 4. Estratégias de negociação

A multidisciplinaridade tem sido uma possibilidade rica para o desenvolvimento de habilidades e a realização de pesquisas e a promoção do conhecimento. As empresas mais atentas têm se beneficiado disso, como também os órgãos e instituições públicas.

Na área da segurança encontramos algumas estratégias de negociação, que são utilizadas na resolução de ocorrências com reféns, que podem ser muito bem-vindas na aplicação a determinadas negociações em crises empresariais. Quero dar uns exemplos.

A primeira regra vital durante uma negociação consiste na identificação do foco real do problema e o direcionamento de todos os esforços em sua direção, não nas pessoas envolvidas. Em algumas situações conhecidas, o problema está completamente circundado de cargas emocionais diversas, arrastando a atenção dos gerenciadores da crise para a essência e a natureza dos relacionamentos humanos. Quando isso acontece, tendemos a perder o foco, que deveria estar no problema, e nos concentramos intensamente nas pessoas. Isso representa um erro grave no processo de negociação, atrasando-o ou tornando-o ineficaz.

A segunda regra, também fundamental, no processo de negociação consiste em estar com a mente aberta para a possibilidade de entender que negociação não é confronto e não é disputa de posições. A energia empregada na negociação deve ser concentrada na terceira via, que pode ser criada pelas partes envolvidas no processo, e que pode ser uma via de melhor qualidade em relação às duas inicialmente propostas. Em outras palavras, o processo de negociação precisa trazer para a mesa a parte mediadora e as partes (ou parte) interessada. Assim, não é

a visão parcial que deve prevalecer, mas sim o interesse mútuo é que deve ser perseguido.

A terceira regra de ouro em uma negociação está apoiada na moderna concepção de negociação, em que ao final do processo, as partes envolvidas saiam fortalecidas e satisfeitas com os resultados. Para que isso aconteça, a única opção a se considerar será o desencadeamento de uma negociação do tipo “ganha-ganha”. Para tanto, é preciso adotar técnicas de *não resistência*, incentivando a resiliência, que é a capacidade de sofrer pressão e resistir sem alterar a forma original quando o processo chegar ao fim. Em outras palavras, as técnicas de *não resistência* incentivando a resiliência correspondem ao desenvolvimento de habilidades para absorção de impacto necessário sem causar deformação, pois a “deformação” corresponderia a um processo desequilibrado em que, para uma parte ganhar, a outra deverá perder – o que não corresponde aos modernos protocolos de negociação adotados internacionalmente.

Finalmente, a quarta regra indispensável em uma negociação, consiste na utilização de princípios de partida e critérios de implementação definidos. É preciso dizer que a honestidade deve ser valorizada, mas não pode ser confundida com ingenuidade ou excesso de segurança, tanto em si quanto em relação à outra parte envolvida no processo.

A demonstração de confiança excessiva ou a demasiada desconfiança quando demonstrada poderá emperrar e até inviabilizar o processo de negociação. Quando isso ocorrer, o melhor a ser feito é utilizar a prudência como ferramenta de ajuste. É preciso procurar proteção, mas de modo que o processo como um todo não seja paralisado. Deixe claro para todos que o que se procura é a obtenção de um acordo sensato, com a nítida melhoria do relacionamento entre as partes e, sobretudo, que ao final das negociações, os resultados sejam favoráveis e duradouros para ambos.

## 5. Um sonho quase realizado

Tem uns anos que escrevi um artigo, sobre os fatos marcantes nos últimos cinco anos de trabalho com a minha equipe no Grupo de Ações Táticas Especiais, o GATE. Todos sabem que o GATE é composto por Oficiais e Praças da mais alta competência dentro da Corporação. Dividir aquelas experiências com meus leitores foi muito agradável e instrutivo para aqueles que souberam tirar de cada história um aprendizado para suas vidas pessoais e carreiras profissionais.

No final do texto eu agradei a Deus, e mais uma vez pedi a Ele a sua bênção e proteção permanentes, para podermos realizar os nossos maiores sonhos e alcançar os objetivos que continuam a ser: fazer o bem, cumprir a Lei, preservar as vidas e voltarmos vivos para casa.

Porém, na ocasião da publicação daquele texto, eu deixei de contar um sonho que foi realizado. Isso aconteceu ainda no início da minha gestão à frente da equipe e tornou-se público, desde então, para toda a tropa e para todos aqueles que assistem às palestras e aulas que tenho realizado ao longo dos últimos anos. A história, por sua vez, é uma das primeiras ocorrências com reféns localizados que atendemos, logo no início de minha gestão como Comandante do GATE, em 1998.

Quando chegarmos ao local da ocorrência, os criminosos já agitados ficaram ainda mais nervosos. Eles hostilizaram a nossa presença com a seguinte expressão: “GATE não, GATE é tiro no coco”, o que significa que a percepção deles é que éramos um grupo de extermínio, e não uma equipe treinada para resolver amistosamente situações extremas.

Felizmente a situação foi revertida e a crise foi solucionada. No entanto, aquilo me marcou profundamente e me fez nutrir o sonho de levar a imagem do GATE a outro patamar. Eu sabia ser difícil, embora possível, chegar o dia quando o criminoso chamaria o GATE para protegê-lo, e não seus advogados, a imprensa ou qualquer outro profissional da área que muitas vezes são chamados para emprestar credibilidade e garantir uma solução viável, o que é o objetivo específico da tropa.

A partir desse dia, manifestei para a Equipe essa meta e avisei que a perseguiríamos. Como era de se esperar, fui criticado por muitos, em todos os níveis (e ainda hoje há críticas nesse sentido). Os mais tolerantes, no entanto, encaravam minha ambição com ceticismo, mas pessoalmente acreditei tão firmemente nessa possibilidade, que me senti compelido a perseguir a sua realização com todas as minhas forças, mesmo sabendo que ela poderia acontecer num tempo quando eu não mais estivesse no comando do GATE.

Para mim não poderia haver dúvidas de que meu objetivo seria alcançado, pois se Deus nos deu a capacidade de sonhar, ele não impediria que tivéssemos também a capacidade de transformar o sonho em algo real.

E assim foi. Ocorrência após ocorrência, procuramos cumprir as diretrizes que foram traçadas e acordadas durante o processo de negociação com os criminosos, fazendo valer o estrito cumprimento do dever legal em cada uma de nossas ações, aplicando o rigor da Lei quando a situação exigia isso, e mantendo o respeito irrestrito a dignidade humana, não importando quem fosse o criminoso nem qual o crime houvesse cometido, por mais hediondo que parecesse.

Durante os últimos anos à frente da minha equipe, um fato surpreendente nos encheu de orgulho e esperanças e deu o título deste capítulo, “Um sonho quase realizado”. Trata-se de uma ocorrência com refém, na qual três criminosos fortemente

armados, após tensa troca de tiros com policiais militares da área, esconderam-se em uma residência, mantendo como reféns uma senhora e duas crianças. Eles haviam sido cercados, tiveram a fuga frustrada e como “Plano B” ameaçavam aquela família.

O GATE foi acionado e em no primeiro momento assessoramos o responsável da área pelo processo de negociação. Os criminosos, quando foram informados que o GATE havia chegado, manifestaram muita tranquilidade e pediram que o nosso pessoal passasse a dirigir a conclusão da negociação, finalizando aquela situação crítica, promovendo a entrega das armas e liberação dos reféns.

Algum tempo depois descobrimos que o modo como os integrantes do GATE procedem em suas atividades, a correção de atitudes, o cumprimento dos procedimentos, a verdade em sua palavra, já é conhecido no meio criminoso. Eles criaram uma expressão que demonstra isso: “A palavra de um negociador do GATE é firmeza, não faz curva”.

O que precisamos destacar nesse fato é como ele serviu de base para comemorarmos um grande avanço na realização daquele sonho inicial.

Como desdobramento dessa situação original, devo depositar esperanças de que em nossas vidas o mesmo poderá acontecer. Refiro-me a dois aspectos. Primeiro, ao acreditar que metas ambiciosas podem ser realizáveis quando sonhamos, quando estabelecemos metas e perseguimos objetivos factíveis e bem traçados. Segundo, que as rotinas de nossas vidas podem ser guiadas por negociações honestas, onde a palavra empenhada seja cumprida e sirva de garantia para que as partes se guiem na solução dos problemas cotidianos que tanto nos incomodam, incluindo aqueles de maior porte, como as questões institucionais ou nas relações sociais mais amplas (um conflito entre povos, por exemplo).

Finalmente, nesse compasso de evolução, não tardará a chegar o dia em que a palavra de um policial do GATE, e queira

Deus que isso ocorra a todos os demais policiais, não será alvo de nenhum tipo de questionamento que a coloque em dúvida. Quando isso acontecer, esteja certo de que estaremos vivendo em uma sociedade melhor.

No que diz respeito aos céticos, àqueles que não acreditam em mudanças profundas e substanciais, não se esqueçam de que o exercício da imaginação a respeito de coisas aparentemente impossíveis e revolucionárias, que têm potencial de transformar o nosso mundo, só pode ser realizado quando nutrimos a capacidade primária de sonhar, e a capacidade de sonhar representa, minimamente, uma das competências essenciais para o desenvolvimento e o desempenho da sua carreira.

## 6. Tributo a um herói

Quando O GATE foi criado, no final dos anos 80, a sua missão principal era o atendimento a ocorrências com reféns localizados. Entretanto, apenas um ano depois, em um gesto de visionário, o então Cap. PM Wanderley Mascarenhas de Souza, o Comandante do GATE, percebeu que não havia uma estrutura capaz de atender ocorrências envolvendo explosivos. Ele, então, propôs a criação da chamada equipe Antibomba.

No princípio, os únicos patrimônios da equipe eram um ideal e a boa vontade. Somente aos poucos fomos adquirindo os conhecimentos básicos necessários para avançar nas propostas pelas quais o GATE havia sido criado. Aquele pequeno grupo cresceu, se capacitou e se tornou o que hoje conhecemos como *Esquadrão de Bombas*.

O Esquadrão vem prestando serviços à sociedade paulista, o que se traduz em milhares de ações e intervenções que vão desde buscas preventivas, desativações, neutralizações, destruições controladas, remoções, elaboração de relatórios técnico periciais, palestras educativas, demonstrações e muito mais.

Evidentemente esses não foram anos fáceis, principalmente pela dificuldade na aquisição dos equipamentos, tão indispensáveis ao desenvolvimento de um bom trabalho cujo binômio *homem e equipamento* é um imperativo. Mesmo assim, os abnegados policiais militares persistiram na sua vocação e nos desafios propostos, mesmo debaixo de muito sacrifício, incluindo os de ordem pessoal, e buscaram especializar-se, no Brasil e no Exterior. Sabiam que somente fazendo assim poderiam prosseguir rumo à excelência que almejavam.

Com isso, aos poucos conquistaram mais e mais legitimidade em relação às autoridades constituídas, alcançaram maior apreço por parte de toda a sociedade, e isso proporcionou a eles as condições necessárias para que o Esquadrão fosse notado e cuidado com maior atenção enquanto lutavam pelos tão necessários e sonhados equipamentos.

É fato que a visibilidade do Esquadrão de Bombas foi melhor percebida nos últimos anos. Isso se constata devido a quantidade de intervenções realizadas pelo GATE nas questões envolvendo explosivos ser mais significativa do que o número de ocorrências envolvendo reféns.

A curva de demanda nesse quadro exigiu o maior aprimoramento de todo o efetivo do GATE para que pudesse fazer frente à necessidade. Algumas pessoas que compuseram o quadro foram escolhidas para atuar em função do perfil pessoal, traços profissionais e pela experiência acumulada, quase que exclusivamente ligadas às atividades pertinentes ao esquadrão de bombas.

Um dos nomes que merece destaque é José Alberto Mini.

O Sgt. Alberto, como ficou conhecido, pertencia à geração de policiais militares antigos do GATE. É preciso dizer que ele foi um policial habilitado e bem experiente para a função, homem de competência ímpar, um estudioso, homem calmo, profissional técnico, militar comprometido, espírito meticoloso e um dos arquitetos dos maiores orgulhos que o GATE ostentou no Esquadrão de Bombas: poder contar uma história de tantos trabalhos em prol da sociedade sem um só acidente. Todo profissional que atua na área de bombas sabe, de sua consciência, que qualquer ação com a presença de explosivos envolve, também, um risco sempre presente.

Havia uma suspeita de que, mais cedo ou mais tarde, acabaríamos no lugar comum, onde figuram os melhores esquadrões de bomba do mundo. Nesse lugar, ornamentando uma parede vê-se uma galeria ou qualquer outra forma de homenagem, onde



sempre há menção, mensagem ou foto de alguém que tombou no cumprimento do dever. Quis o destino que a foto fosse a do Sgt. Alberto, eternizado como herói do GATE e da Polícia Militar. O nosso primeiro herói.

Havia uma armadilha preparada pelo construtor da bomba, que tinha por alvo tirar a vida de trabalhadores inocentes usuários da CPTM, onde o artefato foi localizado. A armadilha foi além de todos os aspectos da prudência impostos pelo Sgt. Alberto, e ele não imaginou essa possibilidade, dando espaço para a fatalidade que tirou a sua vida.

A morte por explosivos, nessas circunstâncias, é um paradoxo. Tão brutal por um lado, chega a ser piedosa por sua rapidez, por outro. Em uma fração de segundo, o Sgt. Alberto saiu da vida e entrou na história, para parafrasear a fala do ex-presidente Getúlio Vargas. Poderia ter acontecido a qualquer outro desativador do GATE; mas naquele dia, do qual ignoramos o critério da sua escolha, um de nossos melhores policiais foi escalado para a operação fatal.

A perda é irreparável para a família, para o GATE, para a Polícia Militar e para a sociedade. Demorará um tempo até aprendermos a lidar com a irreparável ausência do Sgt. Alberto. A vida segue, não obstante a nossa tristeza. A força do dever a ser cumprido se mantém como o nosso principal motivador, sentimento compartilhado por todo policial de valor.

Alberto, descanse em paz. A despeito de o seu trabalho ter se findado, saiba que continuaremos trabalhando para honrar o legado que você nos deixou. Não há volta, somente progresso. Não haverá temor, mas seremos prudentes. Reconstruiremos o que foi destruído e ousamos pedir-lhe que, aí do alto, onde você se encontra com anjos protetores, na companhia de outros tantos que, como você, doaram a vida para proteger o próximo, derrame sobre nós a luz da proteção, para com ela iluminarmos os nossos caminhos na jornada que não terminará jamais.

## 7. Tropas de Elite

Ao pesquisar as origens mais remotas das Tropas de Elite, chega-se à operação mundialmente conhecida como “Cavalo de Tróia”, ocorrida em 1200 a.C.. À época, um grupo de combatentes gregos foram escondidos em um cavalo de madeira construído pelos próprios gregos e conseguiu entrar no território inimigo, sendo colocado na cidade Tróia.

De maneira furtiva, com o cavalo servindo de transporte para os guerreiros escondidos, os gregos conseguiram o acesso ao restante da tropa. Esse episódio está descrito em *A Ilíada*, de Homero, quando Ulisses disse a seus homens:

Príncipes, lembrai-vos de que a audácia vence a força. É tempo de subir para o nosso engenhoso e pérfido esconderijo. Já dentro da cidade de Tróia, com a ajuda hábil de Epeu, Ulisses abriu sem ruídos os flancos do animal e, pondo a cabeça para frente, observou por todos os lados se os troianos vigiavam. Não vendo nada e ouvindo apenas o silêncio, tirou uma escada e desceu a terra. Os outros chefes, deslizando ao longo de um cabo, seguiram-no sem tardar. Quando o cavalo havia devolvido todos à noite sombria, uns apressaram-se a começar o massacre e os outros, caindo sobre as sentinelas, que em lugar de vigiar, dormiam ao pé das muralhas descobertas, degolaram-nas e abriram as portas da ilustre cidade do infeliz Priamo.

Vem daí a conhecida expressão “presente de Grego”.

Essa narrativa é muito interessante por permitir a leitura de alguns elementos bastante típicos que encontramos nas Tro-

pas de Comandos presentes até hoje. Entre eles eu destaco: ação audaz, engenhosa, furtiva, letal e com objetivo definido, ações que caracterizam esse tipo de combatente.

As Tropas de Elite, no meio policial, foram efetivamente influenciadas na sua criação pelas *Tropas de Comandos* na Segunda Guerra Mundial, que eram constituídas por grupos de militares que faziam incursões relâmpago em território inimigo com a finalidade de matar e destruir, utilizando apenas o seu equipamento individual. Portanto, matar o inimigo e destruir seus suprimentos e instalações constituíam, em geral, os objetivos principais das Tropas de Comandos.

É nesse sentido que, dada as agruras e perigos de uma missão dessa natureza, a formação de um integrante de Tropa de Comandos era precedida de preparo especial do candidato que pretendesse compor esse seletivo grupo, o que ocorria por meio de um curso específico, o Curso de Comandos, também conhecido como Curso de Operações Especiais.

Dessa forma, é fato que, um Curso que tem por fim preparar um militar para atuar nas condições mais adversas deve reproduzir no treinamento as situações muito parecidas à realidade que enfrentará. O treinamento de alto nível se compõe da parte teórica e metodológica seguida de aplicação, isto é, a parte do treinamento prático do candidato, quando as situações reais serão simuladas, testadas, repetidas e variadas, a fim de elevar o preparo, o conhecimento, as aptidões e a possibilidade da aplicação das metodologias próprias desse tipo de equipe.

No entanto, é preciso ter temperança e não se afastar do objetivo pretendido por meio de práticas que nada acrescentam ao homem que está sendo preparado. Desvios dessa natureza servem apenas para exteriorizar eventuais anomalias psíquicas por parte de pseudo-instrutores ou instrutores despreparados, o que poderá levar, a longo prazo, o curso ao descrédito.

Assim, exigir altíssima disciplina e prontidão durante os treinamentos é importante, pois decorre desse comportamento disciplinado e a rigorosa observação dos procedimentos parte do sucesso nas missões; trabalhar em equipe com a máxima atenção e segurança é fundamental é indispensável nas missões; ter vigor físico e resistência à fadiga é um imperativo, pois as missões o exigem; ter controle emocional para trabalhar sob pressão é indispensável, pois a exigência que as missões impõem não perdoam aquele que está despreparado.

Podemos acrescentar, ainda, que é necessário suportar longos períodos sem se alimentar ou se hidratar sem, contudo, perder a concentração. Tudo isso constitui uma experiência que vale a pena enfrentar, pois embora aparentemente exageradas, elas acontecem em algumas missões, com o agravante que é a vida real.

Disso tudo concluímos que, forjando o candidato dessa maneira, aumentarão as chances de sobrevivência e a possibilidade de cumprir a missão com maior êxito. Aliás, a expressão “cumprir a missão” tem um significado muito particular na mente e no coração do integrante de uma Tropa de Elite. Os atributos, as exigências, o rigor e empenho que se emprega para alcançar o objetivo definido, que significa o cumprimento da missão, não encontramos facilmente em pessoas que não cultivam essas virtudes indispensáveis a operações dessa natureza.

Assim, espíritos fracos, oportunistas, medianos não se candidatam a uma Tropa de Elite. Fernando Pessoa disse que os que “vivem numa penumbra cinzenta que não conhecem nem a vitória nem a derrota”, ou bem retratado por Gonçalves Dias no poema *I-Juca-Pirama*, que lida com a repulsa de um velho guerreiro por seu filho que, capturado, demonstra fraqueza diante da morte:

Tu choraste em presença da morte?  
Na presença de estranhos choraste?  
Não descende o covarde do forte;

Pois choraste, meu filho não és!  
Possas tu, descendente maldito  
De uma tribo de nobres guerreiros,  
Implorando cruéis forasteiros,  
Seres presa de vis Aimorés.

As pessoas que pertencem a grupos assim são diferentes, não porque devo sobrevaloriza-los, mas por conta das características inerentes, das quais não podemos abrir mão, dadas as exigências que as próprias missões exigem. Aqueles que se envolvem numa Tropa de Elite devem ser guerreiros, no sentido da obstinação e dos valores defendidos. Devem ser virtuosos e sustentar altos ideais. É isso que observamos nos poemas citados, como também na *Oração do Guerreiro do GATE*, uma das Tropas de Elite da Polícia Paulista, que diz:

Ó Senhor meu Deus, dai-nos somente aquilo que vos resta,  
dai-nos a fome, dai-nos a sede, dai-nos o frio, dai-nos o  
medo, mas dai-nos, acima de tudo, ó Senhor, a fé, a força,  
a coragem e a vontade de vencer. Uns têm, mas não podem;  
outros podem, mas não têm. Nós que temos e podemos,  
agradecemos ao Senhor.

É fato que o conteúdo desta oração expressa os atributos pertinentes e particulares de um homem de operações especiais. É no mínimo curioso pedir a Deus algo que reste a Ele, uma vez que as coisas boas já foram pedidas pelos outros homens. Mas o diferencial reside aí: os atributos que pedimos denunciam o grau de dificuldade das tarefas que executamos, não a segurança de uma vida tranquila e pacata.

O modelo de Tropa de Comandos deu tão certo que acabou por inspirar vários grupos táticos nas polícias ao redor do mundo. Nesse campo, a principal equipe foi a SWAT, na década de 1960, surgida nos Estados Unidos. Seguindo o mesmo

modelo foram criados o *GSG9* na Alemanha, *GIGN* na França, *GEO* na Espanha, as *Fuerzas Especiales* na Argentina, enquanto no Brasil os vários grupos especiais das Polícias Federal e Estadual, sendo o *BOPE*, do Rio de Janeiro, o mais antigo e talvez o mais comentado de todos, por conta do sucesso do filme *Tropa de Elite*, que explorou o dia a dia de uma Tropa de Comandos.

A despeito das diversas nuances que o filme apresenta, seja do ponto de vista sociológico, do ponto de vista do estresse emocional do policial envolvido no contexto político e criminal como o filme apresenta, ou do aspecto econômico diretamente relacionado ao tráfico de entorpecentes, quero explorar o subproduto da ampla exploração que a mídia fez no primeiro filme *Tropa de Elite*. Mas para fazer isso é preciso afastar a simplificação e estabelecer alguns pontos de reflexão.

*A priori*, precisamos considerar que o policial que integra uma Tropa de Elite não deve ser visto como superdotado de poderes especiais nem deficiente em relação a outras atividades. Embora eu tenha dito há pouco que os candidatos, já no treinamento, precisam demonstrar certas aptidões, isso nada mais é do que a exigência feita a qualquer outro profissional de ponta em outra ocupação: um médico, um advogado, um técnico em comunicações, um engenheiro, um empreendedor e tantas outras profissões.

Penso ser uma visão maniqueísta classificar os policiais da Tropa do modo como o filme sugere, em três únicas categorias: os omissos, os corruptos e os que vão para a guerra. Isso faz supor que somente aqueles que vão à luta, nos moldes de como o filme apresenta, são os policiais que devem ser tomados como modelo. Pior ainda é quando esse estereótipo provoca no senso comum a ideia equivocada a respeito do trabalho da Tropa. Soma-se a isso o quadro apresentado no filme da “resistência” de parte dos estudantes universitários e membros de ONGs que criticam o trabalho da polícia por um lado e alimentam o crime organiza-

do, do outro lado, quando usam a droga que o crime vende para sustentar seus negócios.

É preciso separar a realidade da ficção. No mundo real, as coisas são diferentes e levar o que o filme mostra para o dia a dia sem antes fazer um ajuste seria incoerente. Se alguém merece consideração e apreço da sociedade, justiça seja feita ao policial ordinário, não à exceção. E quem são eles? Em sua maioria, os PMs e policiais civis são gente de bem, gente honesta, que trabalha em uma viatura policial, na rádio patrulha, e é designada a atender uma ocorrência sem saber o que encontrará pela frente. São esses policiais anônimos, que não possuem os mais modernos equipamentos e armamentos disponíveis, que não receberam o treinamento diferenciado e que atendem desde uma simples discussão aparentemente banal até ações mais delicadas, planejadas por criminosos, muitas das vezes em maior número e fortemente armados. Assim, penso que se há uma homenagem a ser feita, que ela seja entregue a esses homens que não usam a farda preta ou camuflada, mas trabalham para que o cotidiano do cidadão possa ser o mais normal e tranquilo possível.

Um policial de Tropa de Elite é diferente dos demais policiais, mas essa diferença não está na sua *essência*. A natureza de ambos é similar à de todos os demais policiais, seja na capacidade intelectual, no perfil psicológico, na capacidade física, na ausência de manchas em seus antecedentes criminais, na conduta social adequada e no fato de que todos passam pelo concurso público. Mas o policial de Tropa de Elite deve ir além, não na *essência*, mas na sua *existência*. Deve cultivar de maneira obstinada valores como a honestidade, a coragem, a verdade, o espírito de coesão, além de um caráter persistentemente virtuoso.

Como ele trabalha em um grupo de tamanho reduzido, a cultura de tais valores, bem como a sua fiscalização se tornam mais presentes e ostensivas. O grupo reduzido inibe qualquer aparente desvio do padrão e denuncia nessas circunstâncias a

tentativa de mascarar a conduta diferente no grupo. Ninguém consegue fingir por muito tempo quando os olhos de todos estão sobre ele.

Outra peculiaridade de uma Tropa de Elite tem a ver com a aura que se cria para a Tropa: seu *aspecto visual*. Para uma Tropa de Elite ser criada é necessário ir além da escolha de um símbolo interessante, agressivo, perspicaz. Normalmente esses símbolos são relacionados a felinos, a aves de rapina, a caveiras, em brasões com armas cruzadas, miras telescópicas ou qualquer outra coisa do tipo. Também não basta, tampouco, selecionar umas dezenas de policiais na formação de um grupo, apenas porque são bem preparados, e dar a eles um uniforme diferenciado, uma viatura caracterizada e dizer para estarem sempre prontos para sair por aí bancando “o mocinho”, e fazerem exposição da imagem de durões, muito mais por exibição do que por competência, levando mais a forma do que o conteúdo.

Toda Tropa de Elite deve seguir os pressupostos impostos para trilhar o caminho seguro da *doutrina*. O primeiro deles é que uma Tropa de Elite precisa respeitar os três únicos momentos, quais sejam: treinar, dar treinamento e operar.

A manutenção permanente de uma Tropa de Elite que se preze não se dá à base da “clínica geral”, envolvendo-a em operações regulares e sazonais, como *Operação Papai Noel*, *Operação Carnaval*, *Operação Feriado Prolongado* ou coisas semelhantes. Como deve ter ficado claro até aqui, não são as circunstâncias que fazem a Tropa, mas a essência do policial que, em conjunto, promovem um estilo peculiar de profissional técnico, treinado e envolvido num tipo específico de operação, que nem sempre é a operação do dia a dia.

Caracteriza também uma Tropa de Elite a *adoção* de equipamentos e armamentos diferenciados que a torne apta a transitar, de forma plena, nas quatro alternativas táticas, que são: a negociação, o emprego de técnicas não-letais, o tiro de compro-



metimento (atirador de elite, também conhecido como *sniper* policial) e a invasão tática. Essas quatro alternativas táticas, por si, evidenciam que não estamos falando do mesmo roteiro que o policial de rádio patrulha, mas de um segmento específico do conjunto de especialidades dentro do que chamamos Segurança Pública.

Além disso, o *voluntariado* é recomendado e característico de uma Tropa de Elite, pois as exigências e as vicissitudes das missões exigem um “algo a mais”. Portanto, a observância do critério do voluntariado facilita o bom funcionamento das rotinas e a observação dos protocolos, o que facilita o trabalho de todos e oferece resultados próximos do desejado.

Por fim, outro requisito esperado numa Tropa de Elite é a *expectativa de demanda*, ou seja, a perspectiva de emprego que justifique o alto investimento necessário para se manter uma Tropa de Elite em condições de atuação. Para isso, é preciso haver planejamento nos órgãos competentes, mensuração da própria demanda por parte dos escalões devidos para que se chegue ao denominador comum que é a decisão por implantar e manter a Tropa de Elite.

Dito isto, penso ter esclarecido que o filme *Tropa de Elite*, embora uma ficção construída a partir de uma realidade da vida – ele não é um documentário, não deveria inspirar ou apelar para sentimentos fora da sua situação real. Refiro-me a ao menos duas consequências: a crítica produzida e o incentivo à aplicação do rigor a profissionais de outros campos.

Com relação à crítica que parte da imprensa e órgãos de direitos humanos, é preciso considerar que algumas práticas exploradas no filme, ainda que permeada de uma boa intenção de seus roteiristas em reproduzir alguma realidade, visando a promoção de um bem maior, merecem severo questionamento por serem flagrantemente contrários a um Estado de Direito. Soma-se a isso o fato da ficção ter retratado o quadro temporal de mais

de uma década, quando a direção da Secretaria de Segurança Pública e os quadros da alta hierarquia das próprias Polícias Militar e Civil não serem mais os mesmos.

Na esteira da exibição do filme, parece ter surgido uma febre descontrolada, pois a moda passou a ser da “Tropa de Elite”. Surgiram programas carregando o adjetivo “Elite” para dar credibilidade ou passar a ideia de vigor, de força. Muita coisa foi apresentada com “Especial” no nome e até métodos e particularidades do treinamento de uma Tropa de Elite de verdade se tornaram um lugar comum em qualquer treinamento corporativo, institucional.

Lamento que não poucas vezes esses programas de treinamento e encorajamento tenham sido conduzidos por “mãos inabilitadas” para o tipo de promessa que fora feita, e o resultado tendeu mais a alegrias e fanfarrônicas do que à verdadeira promoção de habilidades, apresentação de conteúdo e finalidade clara e objetiva nos participantes. Isso aumentou significativamente o risco durante o treinamento e invadiu, sem uma finalidade apropriada, a dignidade das pessoas. Por isso, nunca é demais advertir sobre a necessidade de ter cuidado ao elaborar o programa de treinamento e motivação: quais conteúdos selecionar, para quais finalidades e lidando com qual público? Essas perguntas precisam de respostas precisas se quisermos êxito na execução do nosso trabalho.

Outro aspecto que merece nossa análise cautelosa é que, embora o filme tenha obtido repercussão nacional e internacional, o Brasil continua sendo um país continental, possuidor de realidades diversas. Rotular qualquer setor no país é bastante arriscado e leva ao cometimento de injustiças. Sendo assim, é preciso admitir que cada região possui características singulares. Do mesmo modo, a Polícia trabalha com critérios diferenciados, com diferentes formas de atuação, como também a atuação dos criminosos não deve ser padronizada no país como um todo. A

metodologia usada no combate ao crime, então, pode ser eficiente em determinado Estado e eventualmente não ser a melhor possível para outro Estado.

A mensagem que o filme passa, do ponto de vista da análise policial moderna, corresponde ao pior legado que as Tropas de Comandos da 2ª Guerra Mundial deixaram como herança para a formação das Tropas de Elite no âmbito da Segurança Pública para os nossos dias. Naqueles tempos não havia a menor preocupação em reconhecer o criminoso como um cidadão, não como um inimigo que deveria ser eliminado a todo custo. O criminoso deve ser visto como alguém com desvio de conduta que precisa prestar contas de seus atos ilícitos à justiça.

Uma Tropa de Elite, criada no âmbito policial, atuando na direção que o filme sugere, pode convergir com a expectativa da opinião pública, que diante da percepção de aumento da criminalidade e da violência urbana, anseia por resultados rápidos e sumários. No entanto, essa onda passa e o que sobrar será o questionamento frio e imparcial de um inquérito policial ou de um processo na justiça, que analisará e julgará tecnicamente a correção ou não da conduta policial frente ao ordenamento jurídico vigente. Nessa hora o policial protagonista da ação questionada se verá só, abandonado à própria sorte, pois a população terá “esfriado a cabeça” e estará cuidando dos afazeres do dia a dia. É preciso ponderação.

Além disso, “matar o bandido”, como sugere o clamor social com alguma frequência, não é e nunca será a solução do problema. É preciso frisar que o emprego de força letal é direito dado ao policial no estrito cumprimento do seu dever legal e na legítima defesa própria ou de terceiros, desde que observados os parâmetros legais que regulam a conduta. Aquilo que acontecer além desses limites, acontecerá por conta e risco do policial. Sendo assim, será sábio deixar o criminoso escolher o seu caminho. O bom policial empenhará todos os esforços para prendê-lo e

conduzi-lo à justiça, a fim de prestar contas por seus atos. O mesmo bom policial não irá titubear diante da necessidade de fazer uso da força, inclusive a força letal, no cumprimento do seu dever funcional, se assim a situação exigir.

Diante de toda essa situação, o filme Tropa de Elite serviu para fazer-nos questionar importantes procedimentos e valores, estimular a reflexão, acirrar os ânimos sobre o envolvimento da sociedade na discussão de temas que nos cercam (e que podemos pensar serem somente da alçada das autoridades). A efervescência desse debate que foi provocado contribuiu e contribui para o aperfeiçoamento da participação popular na construção da sociedade que queremos construir para viver. Tornou-nos mais maduros, mais centrados e oxalá, contribuiu para o bem, para onde todas as coisas devem convergir.

## **8. Verdades e Mitos sobre o Batalhão Tobias de Aguiar – ROTA**

Em 15 de outubro de 1970 foi criado o 1º Batalhão de Choque Tobias de Aguiar, uma evolução do antigo Batalhão de Caçadores.

A importância da Unidade já se revela no fato de ter o ilustre Rafael Tobias Aguiar, patrono da Polícia Militar de São Paulo, dando o seu nome ao Batalhão.

Embora os exercícios de choque no controle de distúrbios civis façam parte do treinamento da tropa, a ROTA é muito conhecida por outra atividade predominante, o policiamento motorizado ostensivo, principalmente em locais onde os indicadores de criminalidade são mais elevados.

A ROTA se transformou em um Batalhão de elite por conta de uma conjunção de fatores, a começar por sua própria estrutura, as missões específicas, a doutrina rígida na busca permanente das melhores práticas, o treinamento constante, o comando de Oficial nos pelotões e de manter ao menos um Sargento em cada viatura. Soma-se a isso o voluntariado como regra para o pertencimento na tropa e uma série de dogmas e tradições que são preservados e estimulados pela equipe desde a sua criação.

No que diz respeito às tradições, o braçal com as letras em dourado é mantido impecavelmente limpo sempre. “Quebrar o pescoço” para olhar uma mulher na rua é motivo de banimento do quartel. As paradas para um lanche são sempre rápidas e feitas em revezamento: enquanto dois se alimentam, os outros dois fazem a vigilância e a segurança da viatura. Outra inclinação da

tropa é a predileção por estar presente nas áreas periféricas da cidade, onde a população dispõe de menos recursos de segurança particular e, portanto, tem mais necessidade da presença e da percepção policial nas redondezas.

Mas nem sempre esses predicados são suficientes para evitar que o Batalhão seja arrastado para dentro de alguma ocorrência ou notícia que deseja evitar. Vez ou outra o bom nome da ROTA, construído à custa do trabalho duro de homens que passaram por lá, se vê envolvido em casos polêmicos, protagonizadas por um ou outro integrante, que confunde a virtude da coragem com atitudes temerárias. A coragem deve ser bem representada por ações de autocontrole diante de situações de risco; já as atitudes temerárias impõem um risco desnecessário, que acaba por afetar a segurança do próprio policial ou da população que necessita ser protegida.

Para ser honesto, não posso deixar de mencionar as ações criminosas, em particular aquelas que deturpam a ocorrência real e alteram o local de crime, a fim de ocultar objetivos estranhos à corporação, sobretudo a prática das execuções sumárias falsamente justificadas como “resistência seguida de morte”.

É incrível que em pleno século XXI uma subcultura como essa persista na mente e nas ações de um policial. Quando um policial age contra as normas e ao arripio da Lei, ele se iguala ao criminoso e dilapida a imagem das Instituições policiais. Não é isso o que a sociedade espera, nem é isso o que se ensina dentro das paredes do Batalhão.

Como ex-integrante dessa Unidade, eu sonho com uma ROTA mais ousada, mas que mantenha em mente o dever de fazer a diferença, destacando-se no cumprimento das suas atribuições e se tornando uma verdadeira fonte de inspiração para todos os patrulheiros, em particular aqueles que pertencem às Forças Táticas dos batalhões de área, que se assemelham bastante ao modo de atuar da “irmã mais velha”.

E sonho mais para a ROTA.

Sonho um dia ver todos os seus integrantes usando cinto de segurança durante o patrulhamento, como também os coletes balísticos. Inexplicavelmente isso é coisa que alguns insistem em não fazer, mas que consta do conjunto de procedimentos de segurança deles, é para o bem de suas próprias vidas, assim como dar cobertura a um companheiro durante uma operação com troca de tiros. Mais do que isso, usar corretamente os itens de segurança serve como exemplo e modelo para a sociedade, que os observa. Se não os vê cumprindo o dever, por que deveríamos esperar que também fizessem a coisa certa?

Sonho um dia ver todas as viaturas patrulhando, durante a noite, com os faróis e o giroflex acionados, o que também faz parte do dever nas atividades ostensivas, como previsto em Lei. Faróis e giroflex acessos não são meros enfeites ou caprichos impostos pelos superiores; eles proporcionam à população maior sentimento da presença da Polícia e esse sentimento aumenta a percepção da segurança.

Sonho ver todos os integrantes do Batalhão sendo corteses com os cidadãos de bem e duros com os criminosos, dentro dos limites da Lei.

Sonho ver a ROTA como protagonista de uma verdadeira revolução na história do policiamento urbano, porta-voz do lema que foi escolhido para a Polícia Militar, que é:

“Polícia Militar, você pode confiar”.

## 9. A SWAT no Brasil

O Brasil e os Estados Unidos mantêm boa relação no que diz respeito ao treinamento e preparo técnico de suas equipes especiais. Foram várias as vezes que uma equipe de Policiais da *Special Weapons And Tactics*, ou simplesmente SWAT, do Departamento de Polícia da Cidade de Miami (USA) esteve no Brasil.

Quando isso ocorre, normalmente ministram o Curso de Armas e Táticas Especiais a policiais de São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília e aos militares das forças do Exército, Marinha e Aeronáutica.

A história do Curso de Armas e Táticas Especiais realizado pela SWAT no Brasil começa por meio do Dr. Maurício José Lemos Freire, Delegado de Polícia, que também foi Diretor da Academia de Polícia, a ACADEPOL. No final da década de 1980 o Dr. Maurício participou do mesmo curso na sede da própria SWAT. Hoje sabemos que não foi nada fácil a um policial brasileiro conseguir concluir o programa proposto pelo curso e representar adequadamente a Polícia paulista, dadas as circunstâncias à época. No entanto, por conta do seu talento individual, aliado ao conjunto de capacidades profissionais que reconhecidamente é detentor, foi possível cumprir cada etapa.

Nesse mesmo período, no final da década de 1980, ocorria uma ampla mudança na estrutura da Segurança Pública do Estado de São Paulo, com a ampliação do número de Distritos Policiais, a implantação do Projeto Rádio Patrulhamento Padrão e, em especial, a criação dos Grupos Especializados nos moldes da SWAT, tanto na Polícia Civil, com o Grupo Especial de Res-



gate (GER), quanto na Polícia Militar, com o Grupo de Ações Táticas Especiais, o GATE.

É fato que não tínhamos o conhecimento que temos hoje para atuar de maneira técnica como a função exige, e sequer existia a Doutrina de Gerenciamento de Crises no país. Assim, a criação de grupos como esses se dava sobre fragmentos de informação que eram conseguidos de maneira precária e dificultosa.

A comunicação era limitada, os meios eram escassos. Não havia Internet e não sonhávamos com o mundo digital. Buscávamos inspiração nos grupos europeus e norte-americanos, como também nos grupos especializados das tropas de Comandos, existentes nas Forças Armadas brasileiras.

Lembro-me claramente da euforia entre os soldados quando foi disponibilizado um manual tático, ainda em inglês, no Comando da Polícia Militar de São Paulo. O manual definia como organizar um grupo tático nesses moldes e explorava algumas técnicas e táticas de operações especiais em área urbana. Mal havia terminado o trabalho de tradução e estávamos ávidos por devorar o seu conteúdo, tamanha era a fome de aprender aquelas técnicas e táticas.

Nesse contexto, surge novamente a figura do Dr. Maurício. Em 1990, rompendo os duros obstáculos corporativistas, colocando inclusive sob risco a própria credibilidade profissional, ele resolveu propor e organizar a vinda de instrutores da SWAT, de Miami para o Brasil, a fim de ministrar o Curso de Armas e Táticas Especiais para integrantes da Polícia Civil e Polícia Militar.

Foram selecionados os 28 melhores policiais do GATE, sob o ponto de vista do condicionamento físico e da perícia em tiro. Da parte da Polícia Civil, foram indicados 35 policiais, predominantemente membros do GER e da Delegacia de Roubo a Bancos.

Na aula inaugural da primeira edição do curso no Brasil, o Tenente O'Brien, líder da equipe de instrutores SWAT, explicou

sobre o desenvolvimento do curso, dando destaque para o nível de exigência, que ele considerava bastante elevado. Ele afirmou que a sua experiência nesses cursos mostrava que apenas 40% dos alunos que iniciavam conseguiam concluir.

Aquele foi um momento marcante, e nós, brasileiros, nos entreolhamos, deixando um ar de incredulidade na sala. Pensamos que no Brasil a coisa seria diferente, e que o programa não poderia ser tão rigoroso ao ponto da desistência ser tão alta. Nós nos equivocamos. Ao final do curso, dos 28 policiais militares que iniciaram os estudos, dez foram desligados. Dos 35 policiais civis, 27 foram desligados. Portanto, dos 63 alunos presentes no primeiro dia, apenas 26 terminaram o curso com bom aproveitamento, confirmando os 40% de formandos, conforme previsto. O'Brien estava certo.

Quando se faz um curso como esse, são previstos 3 tipos de crescimento. O primeiro é o crescimento vertical, que ocorre por meio do que aprendemos de novidade e incorporamos ao nosso repertório. O segundo é o crescimento horizontal, aquilo que já sabemos, mas que é explorado de outra maneira, com uma nova abordagem e com pequenos ajustes e atualizações. O terceiro tipo de crescimento é a rede de relacionamentos que é construída entre os integrantes de Corporações distintas. Além disso, nos cursos aparamos as arestas, minimizamos os atritos e compreendemos melhor uns aos outros.

Em 1990 tudo isso aconteceu, pois tudo era novidade, ao menos para a maioria dos alunos. Mas o curso da SWAT ainda serviu de modelo para o Curso de Ações Táticas Especiais da Polícia Militar que foi criado na sequência. O mesmo espírito é preservado nas diferentes edições e, como não poderia deixar de ser, introduzimos inovações e complementos necessários de acordo com a realidade brasileira, a fim de enfrentar melhor o contexto atual de nosso país.

Em duas edições do curso, em 1996 e em 2000, tivemos o Dr. Maurício à frente dos trabalhos, esforçando-se como um guerreiro da luz para levar adiante o seu projeto e beneficiar a todos nós e, conseqüentemente, a população como um todo. Gradativamente, articulando com sua equipe de trabalho, ele pode implementar inovações e ampliar o rol de Corporações participantes. As Forças Armadas, a Polícia Federal e as Polícias Estaduais foram envolvidas nos treinamentos posteriormente.

Penso que não é novidade para ninguém que todo sistema, por ser um sistema, inibe manifestações que procurem produzir inovação e mudanças. Normalmente, aqueles que estão no sistema (qualquer sistema) podem confirmar esse poder de coerção que é produzido. Esses mesmos são capazes de mensurar como a iniciativa por inovação, atualização, mudanças, promoção e troca de informação, entre outras, fere vaidades, invade territórios, destrói corporativismos e expõe sobremodo a cabeça daquele que ousa despontar. Não é raro vermos o sucesso sendo punido com maior rigor do que o fracasso!

Alguns anos passaram e eu fui surpreendido por um telefonema do Dr. Maurício. Ele me convidou a participar como um dos instrutores brasileiros da 4ª edição do Curso da SWAT no Brasil.

Para reunir uma turma, foi feito um processo seletivo proposto pela SWAT, e ele ocorreu nos seguintes termos:

- Corrida de 2400m em 12 minutos
- Corrida de 100m em menos de 15 segundos
- Corrida de 100m em menos de 45 segundos com carga correspondente ao próprio peso corporal
- 10 barras completas
- 50 abdominais em 1 minuto
- 60 flexões de braço em 1 minuto
- 200m de natação sem interrupção

- subida na corda lisa com apoio dos pés
- transposição de obstáculo com 2,80 m de altura

Mais de quatrocentos candidatos compareceram para fazerem o exame de seleção. 80 foram selecionados e 78 começaram o curso, já que dois desistiram antes de seu início. Após duas semanas bastante “puxadas”, 30 policiais receberam o certificado na cerimônia de encerramento do curso. A tradição, conforme anunciada pelo Comandante O’Brien, se manteve; apenas 40% dos alunos chegaram ao final de todo o processo. Hoje aposentado, o Comandante O’Brien deve sentir-se orgulhoso disso.

A despeito do quadro que pode parecer negativo, dado o baixo índice de conclusão, é importante ressaltar que os 48 candidatos desligados são excelentes profissionais e aquilo que os separou dos demais foram detalhes circunstanciais, que podem ser identificados e corrigidos rapidamente sem prejuízo para a corporação, nem para as suas carreiras, nem para a sociedade.

Passada a euforia de todo o evento, como também a adrenalina dos treinamentos físicos, técnicos e táticos, chegamos à hora da verdade no Curso da SWAT. Valeu a pena?

A resposta é um retumbante SIM, valeu muito a pena. O ganho, no entanto, não ocorreu no crescimento vertical, já que nada de novo no conhecimento técnico foi apresentado.

Passados 15 anos do primeiro contato com essa equipe (entre 1990 e 2005), podemos observar que a Polícia brasileira havia evoluído, tanto que nada do que foi apresentado na sua volta ao país em 2005 representou alguma novidade. As equipes de polícia no Brasil desenvolveram o próprio *know-how*, devidamente adaptado à nossa realidade social e criminológica.

Do mesmo modo, o crescimento horizontal não foi significativo, uma vez que o conteúdo programático foi o mesmo apresentado nos anos anteriores e muitos dos candidatos e ins-

trutores na 4ª edição do curso já haviam multiplicado as técnicas propostas em suas Corporações.

A conclusão que chegamos é que o “estilo SWAT” já representava o modo conhecido pela maioria dos alunos, talvez por todos, e era uma realidade no cenário nacional. Analisando crítica e friamente, o ponto forte do curso foi a possibilidade de desenvolver uma rede de relacionamentos integrando as Polícias Estaduais, a Polícia Federal, as Forças Armadas e a oportunidade de reforçar a amizade com os nossos colegas norte-americanos, que deram grande demonstração de desprendimento, que deixaram suas famílias e as atividades pessoais para cooperar conosco no treinamento sem qualquer custo para o Estado brasileiro.

Ver a união de tantos profissionais em torno de um propósito comum, formando um bloco de forças do bem e se fortalecendo mutuamente, com profissionalismo, dentro da Lei, como um legítimo sistema de defesa social, para manter a ordem pública e paz social foi uma imagem que nos encheu de orgulho.

Sobre o Dr. Maurício e a equipe de apoio que colaborou na implantação desse projeto, só temos a agradecer. Devolver para as corporações 30 profissionais melhor capacitados representa o bem menor alcançado na edição do curso SWAT em 2005. A maior distinção foi poder entrar para a história como a figura que não foi apenas simpático à ideia de integração entre polícias de diferentes países e culturas, ou ser lembrado como um idealista que sonhou algo grandioso. O Dr. Maurício foi além; ele colocou as mãos na massa e fez as coisas acontecerem.

## 10. GATE – minha comemoração pessoal

Quando completou 15 anos de existência, em 2003, a comemoração teve sabor especial para mim, que desde o dia 1º de julho daquele ano eu completei cinco anos no comando do Grupo de Ações Especiais da Polícia Militar do Estado de São Paulo. Foi um recorde, uma vez não ter havido outro comando tão longo, principalmente se considerarmos o período com tantas demandas quanto as enfrentadas pelo GATE. O recrudescimento do crime afetou tanto as autoridades públicas quando a própria sociedade, e o GATE esteve no olho do furacão.

Durante aquele período foram registradas centenas de intervenções realizadas, seja de dia, seja de noite e nas madrugadas. Algumas delas me deixaram emocionado. O arrojo, a determinação e o espírito de equipe conspiraram em favor de bons resultados. Um caso emblemático ocorreu na rebelião da FEBEM, em Franco da Rocha (SP). Na ocasião, apenas oito policiais do GATE em dois helicópteros da Polícia Militar fizeram um desembarque antológico e conseguiram dominar mais de 200 menores infratores rebelados que torturavam funcionários mantidos como reféns, no topo do prédio. Todas as vidas foram preservadas.

Igualmente marcante foi a atuação do mesmo grupo na conhecida megarrebelião nos presídios do Estado de São Paulo. Vinte e nove unidades prisionais se rebelaram simultaneamente, numa ação surpreendente. Mas a Polícia Militar do Estado de São Paulo gerenciou a crise com maturidade repetindo o sucesso obtido na FEBEM, quando todas as vidas foram preservadas.

O GATE também participou da operação nos 29 presídios, embora a imprensa tivesse concentrado os seus esforços

para noticiar o que houve na extinta Casa de Detenção do Carandiru, em São Paulo. Há uma explicação para esse direcionamento dado ao noticiário. É que no Carandiru havia a presença de alguns políticos oportunistas, discursando sobre os direitos humanos de humanos que não andavam direito.

A situação mais crítica, como todos sabem, ocorreu na Penitenciária do Estado. Lá era o reduto das maiores lideranças do Primeiro Comando da Capital, o PCC, e coube ao GATE, como tropa ponta-de-lança, a tarefa de iniciar os trabalhos para a retomada da ordem, criando as condições para que mais de 1200 pessoas, entre funcionários, familiares e crianças mantidos como reféns, tivessem a liberdade e a segurança asseguradas.

Foi preciso explodir portas lacradas pelos presos para que pudéssemos entrar ao corredor escuro. Fomos recebidos a tiros.

Vendo os meus policiais serem baleados nas pernas, nos escudos e nos coletes, não tive uma alternativa a não ser suportar a injusta agressão. A aplicação de maior força colocaria em risco a vida dos reféns, usados, criminosamente (e sem pensar nos direitos humanos deles) usados como escudos vivos pelos presos.

A crise foi resolvida por nós e todas as vidas foram preservadas. Mas restou o lamento por ver cinco de meus policiais baleados e feridos pelos criminosos. Muito sangue poderia ter sido derramado naquela ocasião, não fosse a plena maturidade de um grupo jovem, mas objetivo e ciente de seus propósitos.

O GATE é assim. Um grupo que tive a honra de comandar e que a mim confiado pelo ilustríssimo Sr. Cel. PM Jairo Paes de Lira, na expectativa de que faria um bom trabalho. Eu tenho o Cel. Paes de Lira como uma referência.

A força deste Grupo reside no legado deixado pelos comandantes, oficiais e praças que trabalharam duro ali, sempre com dedicação e entusiasmo. A herança dos acertos e dos erros no decorrer de sua história constitui a verdadeira riqueza do nosso eficiente presente e de nosso promissor futuro.

## 11. GATE - Mudança de Comando

Depois de quase sete anos na função de Comandante do GATE, por uma determinação superior, fui designado a exercer novas funções na área de ensino da Corporação. A prestação de contas à sociedade do que foi feito durante o meu comando é consistente e creio que merece um destaque a questão das ocorrências envolvendo reféns localizados, um dos principais sucessos nas inúmeras operações.

Para o leitor compreender melhor o ponto que quero indicar é importante contar um pouco da história do GATE.

Embora a criação do GATE tenha ocorrido no ano de 1988, as primeiras ideias da sua criação surgiram um ano antes, em 1987. Na ocasião estava sendo implantado na Polícia Militar o projeto chamado Rádio Patrulhamento Padrão. Esse projeto consistiu na mudança radical da atividade de policiamento ostensivo, que envolvia a troca de viaturas, a mudança de fardamento, a aquisição de novos materiais e, sobretudo, a mudança na metodologia da Polícia Militar para o atendimento das ocorrências policiais.

Foi nesse contexto que ocorreu a ideia da criação de um grupo tático para o atendimento de ocorrências críticas, nos moldes das SWATs norte-americanas. O conceito que permeou a situação poderia ser resumido na seguinte frase: “Quando a população precisa de ajuda, chama a polícia; quando a polícia precisa de ajuda, chama o GATE”.

Como disse anteriormente, além das SWATs, outros grupos foram pesquisados: o GSG9 alemão, o GIGN francês, o SAS britânico foram alguns.



No início de minha carreira, juntamente com outros oficiais, fundamos o GATE. A fim de consolidar o grupo, enfrentamos muitas dificuldades. Penso que na ocasião, a Polícia e a sociedade não estavam preparadas para ter um grupo dessa natureza. O nosso principal combustível era a boa vontade, mais do que o preparo técnico e os equipamentos e armamentos indispensáveis para um grupo como este.

Uma ocorrência aqui, um apoio acolá, foram as primeiras atuações. Até que uma ocorrência vultuosa projetou o nome do GATE positivamente por toda a sociedade. Refiro-me ao sequestro do empresário Abílio Diniz e a descoberta do seu cativo.

Estávamos diante de uma ocorrência com refém localizado e o GATE teve uma participação expressiva na elaboração de alternativas táticas a serem implementadas, caso a negociação não prosperasse e pudéssemos notar indicadores de violência por parte dos sequestradores. Esses sinais indicam que a vida do empresário poderia estar sob risco, o que demandava um plano de ação.

Esses planos foram feitos e testes foram realizados durante as mais de 24 horas que durou a ocorrência. Surpreendendo a todos. Os criminosos, que tinham perfil de terroristas, acabaram se entregando. O empresário foi conduzido na viatura do GATE, para ser atendido e medicado.

Foi o nosso primeiro grande êxito. O GATE havia sido apresentado à sociedade.

A tranquilidade durou pouco. Alguns meses depois fomos chamados à prova novamente. Era preciso atender a outra ocorrência com refém, no bairro da Pompeia, zona oeste de São Paulo. Naquele dia, apenas a boa vontade dos policiais não foi suficiente para conquistar um resultado satisfatório. Faltou também preparo técnico adequado e equipamentos apropriados. Diante desse cenário, a tragédia foi inevitável.

Tenho elementos para fazer uma análise privilegiada do caso. Fui testemunha ocular; estava no local da ocorrência. Em-

bora não pretenda fazer deste um estudo de caso, posso assegurar que o GATE falhou naquele dia, pois sob a ótica do resultado, ocorrência com refém bem resolvida é aquela que há a preservação da vida, da integridade física e da dignidade das pessoas envolvidas – inclusive dos infratores.

A morte da professora Adriana Caringe manchou profundamente a imagem do GATE. Por pouco o grupo recém-criado não foi extinto. Perdemos o pequeno patrimônio adquirido na ocorrência anterior: a credibilidade.

A cada ocorrência com refém no país, havia maior repercussão jornalística. Em cada situação, o caso Caringe era lembrado. A mente das pessoas era reavivada aquele fatídico dia e dentro de nós o aperto no peito pela incapacidade e ineficiência. Mesmo assim, nos mantivemos resignados, seguimos em frente e procuramos aprender com o erro.

Os anos passaram e o grupo se desenvolveu, amadureceu aos poucos. Depois dos quatro primeiros anos, deixei o GATE para exercer outras atividades na Corporação. Também trabalhei no setor privado. Após seis anos do início do GATE, já como Capitão, fui designado para assumir o seu comando substituindo o meu companheiro e amigo Cap. PM Toledo Jr., que por dois anos comandou o GATE brilhantemente.

Estávamos às vésperas de completar dez anos de existência. Em 7 de julho de 1998 eu assumi o comando.

Em meu currículo eu trazia o registro de cursos realizados no Brasil e no exterior. Estava capacitado a comandar o grupo. Eu tinha muitas ideias boas, mas sentia que faltava um *insight*, algo que criasse um diferencial naquele início. Queria estabelecer uma nova trajetória que honrasse o legado deixado por meus antecessores e fizesse justiça ao dever moral que tinha em relação ao Comandante do Batalhão pela total e irrestrita confiança em mim, e em particular ao próprio GATE.

Nas primeiras ocorrências em que participei constatei que o cenário continuava o mesmo dos meus tempos de Tenente. O quadro era: ocorrência com refém localizado, o local era isolado, a equipe tática era posicionada, a negociação era estabelecida e ao final da ocorrência, lá estava um advogado ou um profissional de imprensa, para aumentar a confiança do criminoso e às vezes conferir um pouco de credibilidade ao nosso trabalho.

Eu não me conformava com este cenário. É muito difícil para um policial consciente de suas atribuições notar que para no ar uma desconfiança sobre o modo de exercer a sua profissão. Isso fez surgir em mim o sonho que norteou o meu trabalho durante minha gestão no comando do GATE. E o sonho era trabalhar duro e conquistar um nível de credibilidade e confiança suficientes, de modo que o criminoso envolvido em uma ocorrência com refém pudesse confiar no trabalho do GATE, quem sabe até chamando o Grupo para resolver a ocorrência.

Queria que o GATE se tornasse o representante da Polícia Militar nesse tipo de ocorrência crítica. Não é preciso dizer que fui fortemente hostilizado por alguns companheiros nos diferentes níveis da Corporação, assim que divulguei essa meta. Mas pessoalmente estava tão convencido da possibilidade de o sonho tornar-se realidade, que o ceticismo de alguns e a oposição de outros tornaram-se o vento que impulsionou o projeto. Em vez de intimidar-me, fortaleceu-me. Um avião só decola com vento contrário.

Pouco a pouco, as ocorrências foram obtendo resultados satisfatórios e a imagem do GATE melhorou, fortalecendo o grupo e aumentando a autoestima de cada um de seus integrantes. Mas uma nova e fatídica ocorrência colocou a credibilidade do nosso trabalho na berlinda. Foi o caso do ônibus 174, no Rio de Janeiro. Ele fez emergir os fracassos das tropas especiais no Brasil à lembrança da sociedade.

O GATE de São Paulo foi lançado na vala comum da incompetência e o caso Adriana Caringe foi alçado ao posto emblemático da incapacidade do Grupo na solução positiva para crises daquela natureza. Não era justo fazer essa comparação com o caso de São Paulo, pois já contávamos anos de bons resultados por conta de um trabalho sério e profissional.

O repórter Marco Uchoa, do Fantástico, entrevistou o casal Caringe a fim de reacender o caso. Mas a entrevista revelou um casal com o coração puro e sem qualquer mágoa em relação ao trabalho do GATE. Graças ao profissionalismo e a nobreza de caráter do repórter, contando com o apoio do então Chefe do Setor de Comunicação Social da Polícia Militar, Ten. Cel. PM Renato Penteado Perrenoud, foi possível fazer uma reportagem com o casal Caringe e o GATE.

A reunião aconteceu na base do GATE e o sr. Pedro Caringe pode manifestar publicamente, para todo o Brasil, que acreditava no trabalho dos policiais, já que a operação não fora montada para matar sua filha. Ao contrário, o plano era salvá-la e o que houve foi um erro.

A matéria exibida no programa Fantástico da Rede Globo de Televisão emocionou a todos nós e ao Brasil também. As palavras e a declaração daquele pai serviram para reforçar a já ferrenha determinação de trabalhar incansavelmente para que em São Paulo nunca mais ocorresse uma falha daquela natureza, não nesse tipo de ocorrência.

Era o mínimo que poderíamos fazer diante do exemplo dado pelo do casal Caringe, ao perdoar a interrupção prematura da vida de sua filha Adriana, o que não poderia jamais ser desconsiderado por nós. Ter o privilégio de contar com a amizade desse casal maravilhoso e saber que hoje eles são amigos do GATE e da Polícia Militar representa uma das minhas maiores vitórias, não apenas como profissional, mas muito mais como ser humano.

Bem, os anos passaram e a cada nova ocorrência, fosse nas ocorrências com reféns ou no atendimento a ocorrências envolvendo explosivos, a credibilidade do GATE aumentava. Isso mostrou para a sociedade e para os críticos internos a eficácia e a eficiência do GATE.

Os nossos propósitos eram sinceros; a cada ação que realizávamos éramos fieis ao ideal de melhorar sempre e ao sonho de nos tornarmos o recurso preferido de um criminoso quando se vê sem saída. Fomos bem-sucedidos ainda no reconhecimento que a imprensa manifestou, enaltecendo os bons resultados. Mesmo as notas breves, de maneira tímida, fizeram com que o nosso projeto fosse bem promovido.

Entre os grandes destaques estão as ocorrências de maior repercussão, evidentemente, como o sequestro do apresentador Sílvio Santos, o resgate, com uso de helicópteros, de funcionários da FEBEM que foram mantidos reféns NA CIDADE DE Franco da Rocha (SP), o resgate de mais de 1.200 pessoas na Penitenciária do Estado, entre funcionários e visitantes, também mantidos reféns durante a megarrebelião dos presídios no Estado de São Paulo, além de dezenas de outras situações, na Capital e no interior do Estado, nas quais houve pleno êxito do GATE, representando a Polícia Militar.

A soma desses eventos nos levou a patamares mais elevados, como havia sido planejado inicialmente. Em junho de 2004 houve uma ocorrência com refém localizado na região da cidade de Guarulhos, na Grande São Paulo. Os criminosos solicitaram a presença do GATE como condição para liberarem os reféns e se entregarem. Era isso o que precisávamos! Lembro-me que nesse dia eu atuei como chefe da equipe de negociação. Eu havia designado um de meus oficiais para atuar como negociador em meu lugar. Ficamos todos emocionados ao perceber o pedido, que para todos era algo inusitado. O sonho tinha se transformado em realidade.

Perguntaram ao criminoso qual o motivo pelo qual ele queria especificamente o GATE no local e a resposta que ele deu foi: “O GATE é firmeza; a palavra do GATE não faz curva”. Aquele indivíduo já tinha visto diferentes atuações do GATE nos programas policiais da televisão e percebeu o nosso compromisso com a palavra dada.

Eu sabia que aquele era apenas o início; havia muita coisa a ser feita até que consolidássemos essa situação.

## 12. Gerenciamento de Crises – troca de reféns

A doutrina de gerenciamento de crises chegou ao Brasil no ano de 1994, trazida pela Polícia Federal brasileira. Aos poucos ela se tornou mais e mais conhecida e de domínio público no setor policial.

A Polícia do Estado de São Paulo deu a ela atenção especial no acolhimento das novas técnicas, especialmente por causa do aumento da criminalidade. Aos poucos, a doutrina também foi adaptada e aplicada na segurança empresarial, devido ao interessante conjunto de medidas e eficácia na resolução de crises.

A implementação das medidas de antecipação de crise previstas na doutrina, bem como as devidas correções das ações no pós-crise, são fundamentos da doutrina. No entanto, a percepção social da aplicação da doutrina ocorre quando a crise está acontecendo, e é nesta hora que o imprevisto pode comprometer o resultado que se espera. E este resultado é o restabelecimento da ordem com a preservação das vidas, da integridade física e da dignidade de todos os envolvidos. Inclui-se aí o transgressor da Lei, bem como o patrimônio.

Nesse contexto entra a negociação como alternativa tática para resolução de crises com reféns. Aqui há duas situações. Na primeira, encontramos reféns localizados quando uma tentativa de assalto foi frustrada, e o criminoso faz do refém um instrumento para garantir a sua própria vida. Na segunda, em situação de extorsão mediante sequestro, quando o refém recebe o *status* de mercadoria a ser trocada por dinheiro.

Outra situação comum e que levanta questionamento é aquela na qual o criminoso toma um refém e aponta uma arma

contra ele, e passa a exigir determinado comportamento de outra pessoa sob pena de atirar naquela que mantém subjugada. Essa situação é percebida nos casos em que o assaltante se vê impedido de fugir por força da porta com detector de metais em uma agência bancária, ameaça a vida de uma pessoa caso o vigilante não libere a saída; ou então nos casos em que o assaltante ameaça a vida de um pedestre caso o proprietário do carro não destrave a porta de seu veículo blindado na via pública.

O que fazer em casos assim?

O gerente da crise deve partir do princípio que o primeiro passo a ser dado é evitar que a gravidade da crise aumente. Ele não deve, inicialmente, adotar qualquer postura que comprometa ou agrave a complexidade da situação, não só sob o ponto de vista do resultado, como também sob o aspecto fundamental dos métodos e dos processos que conduzirão a esse mesmo resultado desejável.

No caso da situação de assalto a banco, facilitar a abertura da porta constitui erro primário, pois, por mais desumano que pareça – a primeira impressão é que a porta fechada coloca uma vida em risco – a porta aberta colocará muitas vidas sob perigo.

A situação de refém em um assalto frustrado apresenta uma vida sob risco. Caso essa vida seja trocada por outra, em termos gerais, o quadro geral permanecerá o mesmo: uma vida por outra. Mas haverá uma diferença significativa nessa mudança: no primeiro cenário, a responsabilidade no caso de acidente (morte da vítima) recairá totalmente sobre o criminoso. Já na ocorrência de acidente com o segundo refém, a responsabilidade também envolverá a pessoa que autorizou a troca. Decorrerá daí a seguinte pergunta: A troca de que a troca foi realizada? Qual critério determinou que uma vida valia mais que a outra?

Nada que indique piora na situação e nas condições locais pode ser permitido. É por esse motivo que não se deve fornecer



armas, drogas, bebidas alcoólicas, nem é recomendável desprezar a contenção do evento em um ponto determinado, isto é, isolar o perímetro e preservar no local somente as pessoas envolvidas na solução da crise. Permitir o deslocamento da crise sem o devido planejamento é trocar uma situação de controle relativo por uma situação de absolutamente imprevisível, com riscos incalculáveis a terceiros.

É preciso ressaltar, ainda, que algumas exceções são admitidas. Uma delas é o caso do colete balístico. Em princípio, o colete é um item não negociável, pois aumenta o poder de defesa do criminoso em uma situação de ocorrência com refém. Porém, é admitida a possibilidade de concedê-lo ao criminoso ao final de um processo sistemático e consistente de negociação, quando a sua utilização sirva *apenas* para ratificar um acordo já estabelecido de rendição, quando se deseja atender a expectativa dos criminosos de terem suas vidas preservadas. Assim, como a mudança de local da crise pode, excepcionalmente, ser permitida quando dela advém uma real vantagem estratégica para melhorar a segurança psicológica do criminoso que concordou com a negociação e sua integridade física, e com isso finalizar a operação com o melhor resultado esperado.

### **13. Gerenciamento de crises: operações policiais em áreas de grande concentração pública**

Ocorrências em áreas de grande presença de público civil geralmente são complexas e demandam medidas específicas na sua resolução. Quero tomar como exemplo uma ação policial desenvolvida no espaço destinado à área de alimentação em um Shopping Center em São Paulo. Essa operação foi alvo de inúmeras reportagens que foram veiculadas na imprensa.

Quando a operação estava em andamento, tendo os policiais o objetivo de prender traficantes de drogas, houve uma reação dos suspeitos, o que provocou um disparo de arma de fogo no local. Evidentemente aquilo causou um grande susto nas pessoas reunidas ali, e imediatamente sentiram que suas vidas e integridade física foram ameaçadas.

Esse tipo de ocorrência se situa na linha tênue que separa os limites ao qual se impõe a atividade policial e o cotidiano dos seus cidadãos em uma grande cidade.

A rigor, toda ação policial exige uma resposta própria da corporação ou equipe destacada, para que seja assegurada a melhor solução possível. Para que isso ocorra dentro do quadro esperado pela população, o policiamento é regido pela observância dos conceitos existentes na doutrina de gerenciamento de crises. Essa doutrina conceitua crise como “um evento ou situação crucial que exige uma resposta especial da Polícia a fim de assegurar uma solução aceitável”. Desse modo, o que se espera é que a Polícia atue em conformidade com a melhor técnica e tática disponíveis, sabendo distinguir os melhores meios e métodos a serem

utilizados de acordo com cada situação, pretendendo alcançar a solução aceitável pretendida. E essa solução é a preservação de todas as vidas envolvidas, além da preservação da integridade física, o respeito à dignidade de todos, a aplicação da Lei e o restabelecimento da ordem.

Porém, não é fácil encontrar o ponto de equilíbrio para alcançar esses objetivos e preservar a ordem pública, ou mesmo restabelecê-la, quando, por um motivo qualquer, ela tenha se rompido e exija uma intervenção policial. Uma simples abordagem policial em veículo que esteja em via pública, uma atividade rotineira de policiamento preventivo, pode resultar em risco a terceiros no caso de haver uma reação com arma de fogo; do mesmo modo sempre há o risco de acidentes, caso o veículo que gerou a suspeita inicie uma fuga, arrancando em alta velocidade.

Mas a boa técnica prevê situações assim e recomenda que o policial, ao decidir abordar um veículo, deva levar em consideração a escolha de um local apropriado para, só então, determinar a sua parada a fim de executar o procedimento de vistoria com maior segurança.

É comum a viatura acompanhar, por certo tempo e discretamente, o veículo que causou a suspeição até que cheguem ao local adequado para realizar a abordagem. O mesmo raciocínio é válido em situações de assalto a banco, quando há um policial armado entre os clientes da agência. Neste caso, o que a doutrina recomenda é cautela máxima. Sabemos que neste tipo de crime é comum haver mais de um criminoso, e uma reação tempestiva poderia criar um cenário caótico desnecessariamente, o que colocaria em risco a vida das pessoas dentro da agência bancária.

Um dos princípios que sustentam qualquer ação policial é o respeito à superioridade numérica e a superioridade de armas que o policial deve portar quando decide agir no cumprimento de seu dever. Mais do que isso, a doutrina de gerenciamento de

crises estabelece os chamados critérios de ação. Eles servem de referência na decisão de agir ou não agir. Os critérios de ação são: a necessidade, a aceitabilidade e a validade do risco.

O critério da *necessidade* exige a resposta ao seguinte questionamento:

– É indispensável a ação, especialmente sob o ponto de vista de tempo e espaço, dada a circunstância?

O critério da *aceitabilidade* diz respeito às questões de observância aos ditames legais, morais e éticos, ou seja, a ação deve estar devidamente abrigada sob a Lei e as normas vigentes.

No campo moral, espera-se que a ação esteja revestida dos padrões de moralidade aceitos e aprovados pelos usos e costumes do contexto local onde a ação for implementada. Finalmente, a questão ética diz respeito aos aspectos pertinentes aos valores éticos da própria instituição a qual pertence o agente. No presente caso, deve ser levado em consideração os padrões éticos defendidos pela corporação policial, evitando-se comportamentos não esperados que possam comprometer a imagem corporativa e, conseqüentemente, a sua credibilidade.

A *validade do risco* resume-se na análise e percepção do resultado que se pretende alcançar com a ação. Para isso, é preciso responder ao seguinte questionamento:

– Vale a pena assumir o risco para alcançar o resultado pretendido?

Dito de outra maneira, podemos entender que a doutrina admite assumir o risco da ação como quadro justificável, quando houver elementos que indiquem a possibilidade de solução da presente ameaça não superar o risco previsível resultante de sua implementação.

À medida que novos mecanismos e dispositivos técnicos ao alcance da Polícia, do avanço dos meios legais de proteção à pessoa física, os direitos humanos, a compreensão de que a po-

pulação deve olhar para a Polícia como sua aliada no estabelecimento da segurança pública, é cada vez mais necessário levar em consideração os aspectos doutrinários em cada uma das ações policiais. Em princípio, todas as ocorrências são crises reais ou em potencial. Por isso, como observador atento do campo público em que há atuação policial, penso ser indispensável a construção de cenários otimistas e pessimistas no planejamento dessas operações, tanto sob o ponto de vista do procedimento quanto do resultado que se pretende alcançar, em outras palavras, espere o melhor, mas se prepare para o pior.

Sabemos haver, ainda hoje uma relativa e inexplicável tolerância na adoção dos procedimentos corretos. Por vezes é privilegiado o resultado obtido rapidamente em detrimento do procedimento que o método recomenda. Mas é preciso considerar que uma ação com resultado satisfatório, ainda que passando por cima dos procedimentos recomendados, não terá muito tempo de vida. Ela não poderá ser usada como modelo, não poderá produzir conhecimento técnico que seja aproveitável. Ou seja, será, ainda que as vítimas sejam preservadas, um caso isolado na história. Passar por cima de métodos e procedimentos parece ser uma questão cultural em nosso país, onde se valoriza muito mais o fim alcançado do que o meio utilizado. O problema é quando acontece uma tragédia ou o resultado não é aquele que se esperava. Nesses casos – e é preciso dizer que eles acontecem – tudo é questionado com igual rigor e sempre haverá de produzir as consequências naturais e indesejáveis.

Portanto, é bom lembrar que a sociedade evoluiu rapidamente nos últimos anos, e as corporações devem acompanhar essa evolução com a mesma velocidade ou superior, sob pena de pagar um alto preço com o desgaste da própria imagem e a perda daquilo que constitui o seu maior patrimônio: a sua credibilidade.

## 14. Negociação em gerenciamento de crises empresariais

O catálogo de alternativas táticas para gerenciamento de crises, seja no âmbito do serviço público ou no setor privado é variado. As opções, embora variadas, precisam levar em consideração elementos próprias e específicos de cada ocorrência ou crise.

A alternativa tática denominada *negociação*, muito empregada na resolução de crises com reféns localizados ou nos casos de sequestro, traz em seu conteúdo os princípios que podem ser aplicados na solução de crises empresariais, como também em outros quadros de conflitos humanos, bastante comuns onde há relação social entre pessoas ou grupos que pensam diferente ou que tenham objetivos diferentes.

Para o bom exercício da tarefa do negociador é fundamental entender e aceitar como premissas que o conflito não deve ser encarado como uma luta, um confronto. Do mesmo modo, um conflito nem sempre é prejudicial. É possível extrair lições interessantes e construtivas de cada um deles, ou ao menos da maioria.

Perceber que o entendimento e harmonia entre as relações pessoais NÃO é o quadro normal, uma vez que cada um de nós possui formação, cultura, experiências e expectativas distintas, constitui o primeiro passo para aceitar o fato de que o conflito é uma diferença de interesses que não podem ser alcançados simultaneamente: um ou outro, ou ambos, deverão ceder a fim de chegarem a um acordo. Muitas vezes o processo que leva ao resultado pode ser benéfico para todos, especialmente quando

é possível aprimorar os métodos, os processos e obter melhores resultados futuros.

É nesse sentido que surgem as estratégias de negociação que o negociador deverá conhecer e saber utilizá-las a seu tempo. Algumas dessas estratégias são:

### **Não engajamento**

Se você não tem uma reserva financeira e não quer comprar um carro, mas entra em uma concessionária para ver um novo lançamento, que traz uma nova tecnologia, apenas por curiosidade, e o vendedor o atende com uma expectativa de vender o carro para você, pois interpretou que a sua entrada na loja pode representar uma venda em potencial, podemos dizer que ainda que ele te ofereça as maiores facilidades de financiamento e prazo, não haverá engajamento, pois não era a intenção de compra que você tinha ao entrar na concessionária.

### **Baseada no poder**

Você decide comprar um carro antes do aumento já anunciado pela indústria automotiva e veiculado pela imprensa. Chegando à concessionária, o modelo de sua preferência é o último exemplar disponível para venda, mas, assim como você, a concessionária tem uma fila de interessados com outros dez clientes, todos aguardando a mesma oportunidade. Neste caso, todas as determinantes do negócio estão polarizadas a favor da concessionária: é pegar ou largar. Nem conte com a possibilidade de receber um jogo de tapete ou IPVA quitado como cortesia!

### **Baseada na troca**

Você ainda pretende comprar um carro à vista. As concessionárias estão todas com promoções de venda em função de

uma recessão no mercado. Os pátios estão lotados e as montadoras, pressionando as concessionárias, ameaçam cortar as cotas mensais caso os acordos não sejam honrados. Descontos e outros benefícios são oferecidos. Temos aqui uma oportunidade excelente de realizar um negócio de ocasião, uma vez que é mais fácil *barganhar, exigir algo em troca*.

Diferente da situação anterior, neste caso é provável que você ganhe bancos de couro, licenciamento grátis e um bom desconto pelo pagamento à vista.

### **Baseada em princípios**

Embora as estratégias anteriores existam, sejam válidas e legítimas, a negociação baseada em princípios é aquela que converge maior número de resultados duradouros. Estamos falando da fidelização do cliente e *reforço da credibilidade*. Essa é a situação que se resume na expressão *ganha-ganha*, quando todos saem satisfeitos e plenos do processo, convencidos racional e emocionalmente de que fizeram um bom negócio.

Como pude apresentar de maneira bastante resumida, cada negociação deverá levar em conta elementos circunstanciais, agentes sazonais, isto é, da ocasião, e são essas variantes que irão determinar que tipo de estratégia o bom negociador, preparado que está para as diferentes situações, empregará com a finalidade de obter os melhores resultados pretendidos por todas as partes.

É aconselhável, portanto, que o preparo seja feito com antecedência, estudando a literatura sobre o tema, conhecendo os diferentes casos, as diferentes abordagens, as possíveis situações e interferências presentes em cada crise, para que o repertório aumente e seja enriquecido. Certamente não será exagero, pois, a variedade de ferramentas dá ao trabalhador maior possibilidade de demonstrar sua habilidade. Mas sobre isso falaremos algo no próximo capítulo.



## 15. O aprendizado de um negociador

Durante os onze anos em que trabalhei como membro do Grupo de Ações Táticas Especiais da Polícia Militar do Estado de São Paulo, especialmente nos últimos cinco anos de comando da tropa, acompanhei a evolução no atendimento de ocorrências envolvendo reféns. Neste período, observei que a alternativa tática que mais se revelou eficaz para a resolução desse tipo de crise foi a negociação.

Considerando os diferentes cenários e situações, pudemos aprofundar o estudo do tema *negociação*, explorando os aspectos variados, tais como o perfil do negociador, as técnicas de negociação, a linguagem corporal, a exploração dos canais visuais, auditivos e sinestésicos, além de outros. Não podemos nos esquecer da programação neurolinguística e da inteligência emocional. Tais recursos são somados com a finalidade de dotar o negociador de um ferramental apropriado e suficiente para o exercício e o bom desempenho de sua atividade.

A negociação é algo que fazemos o tempo todo, não somente no segmento profissional. Cada aspecto de nossa vida envolve negociações em níveis e com complexidades variadas. Viver e relacionar-se com as pessoas é negociar e fazemos isso constantemente.

Percebemos que negociar envolve a própria existência e a presença de um interesse compartilhado entre diferentes partes no processo de negociação. Sendo um processo, devemos supor que é da natureza da negociação algum grau de imprevisibilidade. Por isso, nem sempre as negociações transcorrem de maneira

fácil e rápida. O temperamento e o individualismo das partes influenciam o equilíbrio das forças, ou seja, a equação *razão versus emoção*. Quando há desequilíbrio das forças, por qualquer que seja o motivo, há estresse. Havendo estresse, há uma nova situação, que remove a negociação do campo dos interesses em comum e a conduz para o campo da individualidade, o campo pessoal, de uma das partes ou de ambas. Isso representa grave retrocesso, podendo desembocar no fracasso das negociações.

Aprendemos que a tão sonhada *relação ganha-ganha* durante o processo de negociação deve ser perseguida sempre, ainda que seja parte do que chamamos “condições ideais” (o ideal nem sempre é o real). Em condições satisfatórias, ambas as partes se mostram satisfeitas. Porém, devemos considerar que, no final das contas, uma das partes poderá ter ganho maior que a outra.

Ainda que isso ocorra, estando ambas as partes engrandecidas com o processo, será possível admitir o sucesso de uma negociação. O mesmo não se dá nas negociações em que há desequilíbrio, quando uma das partes se sente inferiorizada, derrotada ou destruída no final do processo.

Por isso é importante conhecer os limites presentes a cada processo de negociação e admitir diferentes tipos de negociação. Não é possível estabelecer um único perfil para o negociador nem para a negociação, pois como vimos, vários fatores são pertinentes ao processo, inclusive o aspecto cultural, que envolve valores e significados diferentes, seja no tempo ou no espaço, e todos interagem no processo, provocando alterações e oscilações.

Nesses casos, a resiliência talvez seja uma das maiores virtudes que o bom negociador pode cultivar. A resiliência representa a capacidade de sofrer as pressões do processo e retornar ao estado original quando cessada a pressão. Ela é, portanto, a capacidade de flexibilizar sem se romper.

A negociação, portanto, é uma luta acirrada (não violenta) entre partes envolvidas numa disputa por seus interesses, no

tempo e no espaço, cujo resultado apresenta algum grau de imprevisibilidade, dentro de um processo que exige resiliência das partes envolvidas.

A nossa vida é uma negociação permanente; a cada momento negociamos algo consigo mesmo ou com alguém; a nossa sede, a nossa fome, o nosso livre arbítrio, os nossos desejos e os nossos relacionamentos, todos esses aspectos são negociados a cada instante.

Sendo assim, encontramos um bom negociador quando nos depararmos com uma pessoa que tem como princípios a verdade, que leva à credibilidade, a honestidade de propósitos, a correção das atitudes e o desejo de ajudar a si, ajudando o próximo.

## 16. Negociação com reféns localizados

A negociação se constitui a rainha das alternativas táticas. E isso tem um motivo. Na quase totalidade das ocorrências em nosso país, o transgressor da Lei faz o refém de forma ocasional. Ele não planejou tomar uma pessoa como refém, porque a alternativa “refém” é a alternativa ocasional de um plano que foi frustrado.

O refém é a pessoa que foi percebida no decorrer da ação criminosa. O criminoso teve a fuga frustrada ou foi apanhado em flagrante e, temendo o confronto com a Polícia, criou uma situação nova envolvendo um refém.

O recurso ao refém se dá pela necessidade de preservar a própria vida. Nisso reside a fórmula fundamental que qualquer policial pode aplicar na solução de uma ocorrência dessa natureza. É necessário demonstrar ao transgressor da Lei que ele terá a sua vida preservada caso entregue as armas e liberte os reféns. Mesmo que faça isso, ele deverá ser preso.

Mas, como atingir esses objetivos dentro de um cenário de crise, envolvendo reféns localizados, com dezenas de policiais falando ao mesmo tempo, posicionando-se por conta própria, portando armas sem segurança, com repórteres ávidos em redor, além de familiares e vizinhos desesperados? Como transmitir confiança ao criminoso, fazendo-o acalmar-se, o que é necessário para que possa refletir e chegar à conclusão de que só resta ir para a prisão?

Em essência, a solução de uma ocorrência com refém é simples. Só é preciso observar os princípios, que são:

– *conter a crise*, que nada mais é do que restringir o local de modo que o transgressor seja mantido “confinado”;

– *isolar o local*, estabelecendo perímetros diferenciados de concentração entre policiais, repórteres e civis, de modo que na área denominada de risco –a área mais próxima do evento crítico – fiquem somente o negociador, o gerente da crise e o grupo tático. Feito isso, devem retornar ao trabalho todos os demais policiais que não tenham função definida no local da ocorrência.

Essas medidas facilitarão a ação do negociador, que aplicará as técnicas e conduzirá a ocorrência ao final mais satisfatório possível. Por mais satisfatório possível estamos considerando a ótica da preservação da vida, da integridade física, da dignidade das pessoas envolvidas e a imagem da Força Policial e do Poder Público perante a sociedade.

Em síntese, o processo de negociação consiste em fazer com que o transgressor se acalme, estabelecendo uma relação de confiança entre ele e o negociador, de modo a convencê-lo de que a melhor solução é entregar-se, fazendo com que seja garantida a sua vida e a integridade física.

Como tenho insistido, a negociação é um processo. Por isso, é da natureza de uma ocorrência com reféns durar longo tempo. Há vidas em jogo. A negociação, portanto, pode ser comparada a uma competição de esgrima, em que a disputa ocorre em uma faixa estreita, exigindo sabedoria para avançar e retroceder, até que a parte mais bem preparada vença.

Com precisão indiscutível, o General Sun Tzu, em sua clássica obra *A Arte da Guerra*, demonstrou por meio de uma metáfora a importância da negociação em detrimento do emprego da alternativa tática mais agressiva:

[...] o general que vence uma batalha, fez muitos cálculos no seu templo, antes de ter travado o combate.

[...] o chefe habilidoso conquista as tropas inimigas sem luta; toma as cidades sem submetê-las a cerco; derrota o reinado sem operações de campo muito extensas. Com as

forças intactas disputa o domínio do Império e, com isso, sem perder um soldado, sua vitória é completa. Quando cercar um exército deixe uma saída livre. Isso não significa que permita ao inimigo fugir; o objetivo é fazê-lo acreditar que é um caminho para a segurança, evitando que lute com a coragem do desespero, pois não se deve pressionar demais um inimigo desesperado.

## 17. A evolução das armas não-letais

Desde os primeiros conflitos ocorridos de que temos notícias, já se sabe da utilização de determinadas substâncias ou equipamentos com a finalidade de diminuir o contato físico entre os combatentes.

Entre os registros que falam da ocasião em que essas substâncias foram utilizadas temos, por exemplo, a Guerra do Peloponeso (431–404 a.C.), quando gases sufocantes, provenientes da queima de enxofre, foram utilizados pelos espartanos contra os atenienses. O denominado “fogo grego”, mistura de breu com piche, enxofre, nafta e cal, ou ainda salitre com piche e enxofre, foi utilizado na Idade Média pelos bizantinos contra os sarracenos durante o cerco de Constantinopla, em 673 d.C.

Na Guerra Civil Americana (1861–1865), o Governo cogitou o uso do gás cloro para remover os soldados confederados de suas eficientes trincheiras, e com a eclosão da Primeira Guerra Mundial houve a utilização em massa das armas químicas, que resultou na morte de mais de cem mil pessoas.

O passar do tempo serviu para aprimorar o uso e os próprios recursos usados até nossos dias. No entanto, até pouco tempo a utilização desses recursos tinha o objetivo de provocar baixa no opositor e seu emprego ocorria de modo completamente indiscriminado, o que não raro vitimava a população civil, que deve ser protegida.

A política de utilização de armas químicas é um avanço recente. O uso dessas armas era indiscriminado e não existia qualquer controle por parte dos órgãos oficiais competentes que fizes-

se pressão em favor dos direitos individuais, a despeito da morte lenta, dolorosa e testemunhada apenas pelas pessoas diretamente envolvidas no conflito. A imprensa, ao contrário de hoje, não dispunha de tecnologia apropriada para divulgar essas imagens.

Após a constatação de que era necessário instituir políticas de controle do uso de tais armas foram redigidas declarações, protocolos e convenções, e realizadas conferências para debater a questão. Foi definido o conceito de armas não letais como armas desenhadas com a finalidade, explícita e primária, de incapacitar pessoal ou material, minimizando, ao mesmo tempo, ferimento no pessoal e danos indesejados à propriedade e ao ambiente.

É preciso ressaltar que os termos utilizados no debate sobre armas não letais não se referem ao material em si. A nomenclatura diz respeito à técnica correta, isto é, fala sobre como o material é empregado. Sendo assim, está implícito a não admissão de dano que provoque a morte por arma não letal, seja por incidentes relativos ao seu uso indevido, seja motivado por problemas desconhecidos, seja por descontrole ou falta de treinamento.

Diante disso, a tendência hoje é criar circunstâncias que possibilitem o desenvolvimento das chamadas *técnicas de utilização de armas não letais*, bem como a criação de mecanismos cada vez mais rigorosos no que diz respeito à aplicação do uso da força na aplicação da Lei.

Paralelamente, verifica-se a grande tendência para o desenvolvimento de novos equipamentos e substâncias de emprego não letal, a fim de minimizar riscos, evitando o emprego de força letal quando a situação admitir essa possibilidade.

Há pesquisas em andamento procurando desenvolver novos artefatos, tais como indutores de sono e calor, canhões sônicos capazes de fazer um homem desmaiar, equipamentos que interrompem o sistema eletroquímico do corpo humano, espumas aderentes, redes de contenção, micro-ondas, *taser* e ...



É grande a necessidade de os Governos internacionais se mobilizarem para estimular a indústria nacional em seus países a fim de produzirem novos equipamentos, como também promover intercâmbio mais intenso com países detentores de tecnologias não disponíveis aqui no Brasil. É vital e urgente a adoção da alternativa emprego das técnicas não letais. É preciso incrementar a sua utilização, sobretudo nas Polícias, a fim de conseguirmos alinhar perfeitamente o trabalho das Polícias, para que sejam defensoras da sociedade. Só assim será possível promover a manutenção da ordem pública, focada na preservação da vida, da integridade física e na dignidade de todos.

## 18. O spray de pimenta

O mercado paralelo de equipamentos de segurança, especialmente aqueles cujo porte e utilização não dependem de controle do Exército, cresce mais e mais. É possível comprar até uniformes oficiais no centro de cidades como São Paulo e Rio de Janeiro. O mesmo ocorre com algumas substâncias. Mas o caso não se detém aí. Atualmente não é difícil encontrar sites que vendam livremente armas de uso controlado, como sprays de pimenta e armas de choque.

Mas antes de animar-se a adquirir algo dessa natureza, vamos avaliar alguns itens:

Sprays de pimenta e armas de choque, de qualquer natureza, são considerados *produtos controlados*. Sendo assim, a autorização para aquisição desse tipo de equipamento só podem ser concedida pelas Forças Armadas. Podem fazer uso desses equipamentos as Forças Policiais, Guardas Municipais e as Empresas de Segurança privada, estas últimas, quando devidamente autorizadas pela Polícia Federal.

O mesmo critério vale para a permissão para comercializar essas armas.

Somente as empresas autorizadas pelo Exército podem comercializar os produtos controlados, como também fabricá-los ou importar esse tipo de produto.

Cabe à Diretoria de Fiscalização de Produtos Controlados do Exército, com sede em Brasília, a regulamentação desse tipo de comércio.

Sabemos da existência de sites que conseguem burlar a legislação e comercializar esses produtos, isso ocorre devido ao fato

de que a legislação que cuida das relações comerciais via internet ainda é bastante incipiente no país. Por conta disso, pessoas não autorizadas conseguem oferecer suas mercadorias e a população consegue ter acesso a elas, valendo-se da lacuna jurídica existente, adquirindo produtos controlados de maneira irregular.

E tais malefícios do comércio ilegal de materiais controlados são inúmeros. Posso destacar que comete crime a pessoa que os compra, mesmo não sabendo das implicações penais que isso acarreta. Também é importante destacar o perigo inerente ao mau uso do equipamento, que, embora tenha sido desenvolvido para produzir um resultado não letal, quando é utilizado de forma inadequada, pode produzir o efeito contrário, isto é, levar à morte. Assim, em tese, a denominação “arma não letal” é tecnicamente incorreta. É o uso correto, que obedece a normas e preceitos adequados, de acordo com a especificação do fabricante, que pode conter crises e conflitos e ter finalidade não letal.

Além disso, também há os riscos à saúde dos que sofrem os danos por esse tipo de armas.

As armas não letais, em particular aquelas que causam irritações e choques, provocam mais efeitos psicológicos do que eventuais danos físicos ou fisiológicos. Essas armas produzem grande desconforto emocional, e decorre daí que se o agressor estiver sob efeito de drogas ou álcool, o efeito tende a ser bastante reduzido. Entretanto, em casos de intensa exposição por período prolongado, o uso do agente químico poderá precipitar distúrbios que, em alguns casos, levarão à morte.

Podemos ilustrar, como exemplo, o caso de uma possível vítima ter histórico de doença cardíaca e ser submetida ao estresse provocado pelo agente químico irritante, ou aos choques de alta voltagem, poderá sofrer enfarte. Neste caso, o efeito letal terá sido uma consequência subsidiária do equipamento ou agente químico, em tese, não letal.

Muitas vezes, os gestores desses sites em questão, não informam sobre a proibição a pessoas físicas adquirirem essas armas, e as mesmas acabam por adquirir o equipamento imaginando ser permitido. Nós só conseguiremos vencer esse comércio ilegal quando houver maior fiscalização, além de uma campanha de esclarecimento à população poderiam contribuir para que o comércio ilegal fosse diminuindo, levando a extinção desse mercado.

Embora a legislação sobre o comércio desses equipamentos, produtos e agentes ainda esteja engatinhando, do ponto de vista legal, constitui crime, estritamente falando. Isso porque o comprador portará algo de uso restrito às forças policiais, especiais ou às Forças Armadas. No entanto, como adverti anteriormente a utilização por parte de pessoa não habilitada leva ao risco permanente e pode provocar letalidade, ainda que involuntariamente. Portanto, é preferível evitar a compra e, consequentemente, o uso.

Tendo feito essas ponderações, devo reforçar o conceito positivo que envolve o emprego de técnicas não letais. Ele constitui uma das alternativas táticas utilizadas no gerenciamento de crises policiais e tal prática está em consonância com a diminuição do uso de força letal por parte das forças de segurança. Por isso, é fundamental que esta alternativa seja cada vez mais desenvolvida e aperfeiçoada, de modo a dotar o policial com um recurso eficiente e capaz de debelar uma situação na qual o emprego de arma de fogo não seja imperativo para a preservação de sua vida e a de terceiros.

Empresas de vigilância privada, a meu ver, podem seguir adequadamente o mesmo caminho, diminuindo o emprego de arma de fogo, substituindo-as por equipamentos idealizados, como os de menor letalidade. Isso já vem sendo praticado por algumas empresas, que treinaram o seu efetivo e obtiveram a devida autorização na Polícia Federal, a fim de usar pistolas que pro-

duzam choques elétricos de alta voltagem e baixa amperagem.

Por outro lado, entendo que deve ser proibido quaisquer possibilidades de aquisição, comercialização e uso desse tipo de equipamento por pessoas que não se enquadrem nas categorias dos militares, policiais e profissionais de segurança, conforme já prevê a Lei vigente.

## **19. Ocorrências com reféns localizados: Definição de papéis**

As ocorrências com reféns localizados constituíram um dos fatos geradores da doutrina de gerenciamento de crises. Esse tipo de ocorrência se encaixa perfeitamente no conceito de que *crise é um evento ou situação crucial que exige uma resposta especial da polícia*.

Em um passado não muito distante, quando a doutrina não era conhecida por todos os envolvidos na solução de crises, era comum notar a presença de policiais de vários batalhões, civis e militares, em uma ocorrência com refém. Também notávamos a presença de repórteres, de jornais e televisão, além de autoridades políticas e eclesiásticas, parentes dos envolvidos e populares atraídos pela curiosidade.

Essa Torre de Babel tornava a situação mais tensa e de difícil controle, uma vez o grande número de pessoas não permite estabelecer facilmente um cenário adequado, uníssono e objetivo que colabore para a solução da crise.

Atualmente, graças à massificação da doutrina, aqueles cenários de completa desorganização e descontrole praticamente desapareceram. No entanto, persiste em alguns Estados da Federação, conflitos particulares entre as Polícias Estaduais, no que diz respeito à definição dos papéis durante uma ocorrência com reféns localizados.

As ocorrências com reféns localizados no Brasil são, na maioria das vezes, ocorrências simples de serem resolvidas. Isto porque a motivação dos criminosos em nossa cultura não en-

global o tomador de reféns que aja por motivação política ou religiosa. Também é difícil deparar com tomadores de reféns mentalmente perturbados.

A situação mais comum na rotina do policial brasileiro é deparar-se com criminosos comuns, cuja motivação para a ação delituosa é patrimonial.

Como vimos em capítulos anteriores, em geral o criminoso não conta com o refém, salvo para servir de moeda de troca como garantia de sua vida ou na hipótese de enfrentamento. Utilizam os reféns como escudos contra o confronto policial, a fim de garantir a própria vida.

É diante dessas possibilidades de conduta criminosa que reside a utilidade dos protocolos para a boa solução de uma ocorrência dessa natureza.

Pode parecer simples conduzir uma situação assim; mas como garantir a vida dos tomadores de reféns, fazendo, ao mesmo tempo, acreditarem que queremos preservar-lhes a vida? E como fazer isso com o local totalmente tomado e desorganizado? Como convencer o transgressor a submeter-se à Lei, acalmado -o, e estabelecer com ele uma relação de confiança, tendo inúmeros policiais que devem ser posicionados de forma ostensiva? Acrescente a isso as armas dos policiais apontadas na direção do criminoso, policiais sobre telhados ou atrás de viaturas, a agitação do trânsito, viaturas chegando freneticamente com as sirenes ligadas.

Como convencê-los a acreditar na palavra do negociador, quando este é interrompido bruscamente por outros policiais que, a despeito da intenção de ajudar, acabam por distrair o transgressor, desviando a atenção dada ao primeiro negociador. Essas pequenas ações e interrupções desqualificam um negociador no momento em que deveria receber a maior atenção, receber o devido isolamento e proteção para que possa concentrar-se

e ganhar a atenção e os sentidos do seu interlocutor. Qualquer intervenção durante o seu trabalho, por mais bem-intencionada que seja, retira a legitimidade e diminui a sua importância como representante do poder público encarregado de resolver a crise.

Resolver uma ocorrência com refém exige que:

- O local esteja devidamente isolado
- Os transgressores da Lei e os reféns estejam confinados em um único local

- A presença de um negociador experiente para acalmar o transgressor e mostrar-lhe, através do processo de negociação, que o melhor caminho é entregar as armas, liberar os reféns e ter a sua prisão efetuada dentro dos rigorosos ditames legais, no que concerne à preservação da sua vida, da sua integridade física, como também de sua dignidade como ser humano.



## 20. Sequestro com reféns localizados

### O gerente da crise

É atribuição das Polícias Militares preservar a ordem pública. Isso está assegurado pela Lei maior do país.

O entendimento que se tem da expressão “preservação da ordem pública” – além do óbvio caráter preventivo – possui também o caráter repressivo, associado a restauração da ordem pública quando esta for rompida. A atuação das Polícias Militares dos Estados como órgãos responsáveis pela preservação da ordem pública se assenta sobre esse entendimento. Isso se dá por meio dos policiamentos ostensivo e preventivo.

Dentro desse quadro, entendemos que uma crise com reféns localizados é uma atribuição específica de restabelecimento da ordem pública, sendo uma missão das Polícias Militares. Além disso, os policiais militares que fazem o trabalho ostensivo serão os primeiros a tomarem conhecimento do evento crítico. Imediatamente, recomenda-se que o gerente da crise seja o policial militar de maior graduação ou posto, presente no local da ocorrência, assumindo toda a responsabilidade pelo gerenciamento da crise, sendo ele a única autoridade do local com poder decisório.

O *staff* formado para o assessoramento, bem como o grupo de negociação e o grupo tático deverão ser subordinados ao gerente da crise, que assumirá a responsabilidade pelo controle do local.

## A organização do perímetro

O início de uma ocorrência com refém localizado é sempre muito problemático, uma vez que os transgressores da lei, os reféns e os primeiros policiais que iniciaram o cerco no local, estão todos com elevados níveis de tensão, têm pouca informação precisa e sobram dados distorcidos sobre o cenário, normalmente emocionalmente agitado, que se percebe neste primeiro momento.

A primeira medida nestas situações é fazer a contenção dos transgressores, bem como dos reféns, certificando-se da impossibilidade de fuga. Fazendo isso, a equipe terá melhor controle da situação.

Um dos objetivos da contenção é diminuir o espaço físico ocupado pelos transgressores e pelos reféns, a fim de facilitar o processo de negociação e das outras alternativas táticas que sejam cabíveis.

A próxima medida a ser adotada é o isolamento do local, estabelecendo-se o perímetro de segurança. O princípio do isolamento da área consiste em restringir o acesso das pessoas que tenham funções específicas em cada um dos perímetros. O perímetro de segurança pode ser dividido em três níveis específicos: perímetro crítico, perímetro restrito e perímetro externo. Há equipes que adotam outros nomes, como áreas vermelha, amarela e verde ou zonas A, B e C.

Entende-se por *perímetro crítico* o local mais próximo dos causadores do evento. Neste local só devem permanecer o grupo de negociação e o grupo tático; portanto, somente o pessoal especializado na aplicação das alternativas táticas.

O *perímetro restrito* é o local onde será instalado o posto de comando, local onde ficará o comitê de crise, composto pelo gerente da crise e seu *staff* de assessoramento, além dos demais

órgãos de apoio obrigatórios, como médicos, ambulância e as equipes eventuais (companhias de gás, eletricidade, água, corpo de bombeiros etc.).

O último perímetro, denominado *perímetro externo*, é caracterizado pelo livre acesso de todas as pessoas. É nesse espaço que ficará o pessoal da imprensa e demais profissionais especializados, que cuidarão da fluidez do trânsito e demais ocorrências próprias do contexto da crise.

A recomendação para que o perímetro seja organizado não deve ser subestimada, especialmente nas ocorrências com reféns. A história tem demonstrado os resultados obtidos em ocorrências com perímetro organizado e situações nas quais essa medida foi ignorada. Os resultados positivos alcançados pelas equipes que seguiram a doutrina falam por si.

## Relações com a imprensa

As ocorrências com reféns localizados atraem o interesse da imprensa; audiência gera receita. A presença maciça dos profissionais de imprensa é uma preocupação adicional a ser administrada pelo gerente da crise. Em uma só frase é possível resumir o papel da imprensa no cenário de uma ocorrência com refém localizado: O direito à vida humana transcende o dever da imprensa em informar e o direito do público de saber.

A interpretação correta desta afirmação deve amparar a liberdade de imprensa, na mesma proporção que não ofereça risco ao trabalho daqueles que, por força da doutrina e da Lei, têm o dever legal de atuar na solução de um evento crítico.

É desnecessário explicar sobre a necessidade e a importância da imprensa no estado democrático de direito. A experiência, no entanto, mostra que o resultado não é satisfatório quando o gerente da crise e seu assessoramento ignoram a presença da imprensa no local, negando-lhes algum tipo de informação.

É fácil entender como funciona a dinâmica da geração de conteúdo por parte da imprensa que cobre ocorrências policiais ao vivo. Quando um repórter é designado para fazer a cobertura de um evento, ele deve produzir informações. Se isto não acontecer de maneira organizada, ele improvisará, porque a estrutura de programas de televisão ao vivo exige que links no local alimentem o público telespectador com informações novas a todo instante. Do contrário, o ouvinte mudará de canal e de emissora, e isso significa menor exposição da marca para os anunciantes, consequentemente, menos faturamento para a emissora. A fim de atingir os seus objetivos, o jornalista que faz a cobertura pode ser induzido a comportamentos questionáveis sobre o aspecto ético, com também sob o aspecto penal.

Já observei repórteres explorando a força persuasiva de estar presente no local de uma ocorrência que desperta a atenção de uma cidade ou do país. Munido de um microfone, uma câmera e um refletor de luz, produz-se entrevistas com policiais ou pessoas comuns que estejam transitando na localidade, pessoas que podem estar completamente alheias ao ocorrido. Não são raras as vezes em que o sensacionalismo acaba prejudicando o bom andamento de uma operação. Por isso, não me parece um modo democrático nem inteligente tratar a imprensa desta maneira, sendo que o comando da crise dispõe de um agente policial que deve ser designado para interagir na área da comunicação, dando à população as informações devidas e apropriadas.

Sendo assim, a recomendação é: designe um policial do *staff* do gerente de crise como assessor de imprensa. Caberá a ele escolher um local seguro, dentro do *perímetro externo*, o mais próximo possível do *perímetro restrito*, onde acomodará o pessoal da imprensa e prestará as informações, por exemplo, a cada 30 minutos. No local e no tempo designados serão divulgadas as informações sobre o andamento das operações policiais. Fazendo isso, a equipe produzirá resultados interessantes ao atender os

diferentes interesses do público interno e externo, e o gerente da crise terá, por meio do assessor de imprensa, o controle sobre o trabalho desses profissionais.

## 21. O mito do atirador de elite

Durante a Guerra de Secessão nos Estados Unidos (1861-1865), o Coronel de Exército da União, Hiram Berdam, treinou um batalhão especial com fuzis *Sharp*, um equipamento com o corpo em bronze, dotado de luneta telescópica bastante primária. O batalhão treinado pelo Coronel Berdam recebeu a alcunha informal de *sharpshooters*, que em tradução literal seria *atiradores afiados* ou *atiradores precisos*. O apelido parece se confirmar, ao menos no que depender do registro de um de integrantes do batalhão, o soldado Califórnia Joe, que teria abatido um oficial confederado em seu posto de tiro, a uma distância de 800 jardas, cerca de 731,20 m.

Com a Primeira Guerra Mundial, os alemães e ingleses também desenvolveram unidades especiais de atiradores de precisão, com o maior desenvolvimento desse tipo de ação: tiro de precisão a uma longa distância. Isso se deu na Segunda Guerra Mundial, alcançando seu ponto alto durante a Guerra do Vietnã.

Nesse período, os melhores atiradores poderiam ser considerados os japoneses, os quais eram treinados duramente em condições reais de combate (baixa luminosidade, clima adverso, longas horas de imobilidade), além de sofrer pressões psicológicas extremas, por parte de seus oficiais.

A origem do trabalho de *sniper* se deu após um fato curioso. No período entre as duas Grandes Guerras Mundiais, os norte-americanos faziam treinamentos militares em grandes campos abertos. Ao treinarem o tiro, notavam o voo rápido e irregular de

uma pequena ave chamada *sniper*, que ao ouvir os disparos fugia assustada. O pequeno pássaro era frequentador contumaz na região onde se reuniam as linhas de tiro, devido ao seu alimento preferido, uma planta gramínea, ser comum naquele campo. Com isso, muitos atiradores preferiam acertar o tiro no pássaro em movimento, em vez dos alvos fixos. Surgiu daí o nome *sniper*, ou seja, *aquele que treina com o alvo* (pássaro) *em movimento*.

O *sniper* militar é um elemento de inquietação para a tropa inimiga, diminuindo o seu moral, por conta das baixas que ele inflige. O *sniper* também serve como agente de observação, reconhecimento e informação sobre o inimigo e sobre o terreno da sua missão. O seu trabalho também é utilizado contra alvos materiais, tais como helicópteros, aviões pousados, depósitos de munição e combustível, radares, mísseis em plataformas, entre outros, por onde notamos os prejuízos que a sua ação provoca à operacionalidade do inimigo.

Durante a década de 50, nos EUA, quando a polícia necessitava de um tiro de precisão em uma ação policial, buscava o melhor caçador da região que, geralmente, resolvia a situação como um auxiliar voluntário de polícia. Isso ocorria porque, naquela época, a polícia não previa como uma alternativa tática, em ocorrências policiais graves, o emprego de um tiro preciso e premeditado.

Na década de 70, com o surgimento de ações terroristas nos Estados Unidos e de situações criminosas mais graves, como franco-atiradores em edifícios disparando contra a multidão, a tomada de reféns e os sequestros, as polícias aperfeiçoaram sua tática, baseando-se nas unidades contra terror europeias. Surgiu, então, a *Special Weapons and Tactics Teams* (SWAT), Equipes de Armas e Táticas Especiais. Nas SWATs havia pelo menos um atirador de alta precisão em cada grupo. Em muitos casos, esses atiradores tiveram participação determinante na resolução de

ocorrências críticas e em ações de cobertura da tropa de choque nas ações de distúrbios civis e operações de alto risco. Hoje em dia, todas as SWATs da polícia norte-americana possuem um atirador de elite.

No Brasil, o emprego de atiradores de precisão em casos policiais também se dava de modo ocasional, até a criação do Grupo de Ações Táticas Especiais, o GATE, na Polícia Militar do Estado de São Paulo. A partir daí foi fornecido treinamento e organizou-se nas equipes táticas os atiradores de elite, munidos com armas específicas. Elas eram chamadas *full* (*sign.* cheio, completo, devido ao ângulo de visão da luneta). A partir de 1994, os *snipers* passaram a constituir uma equipe destacada, independente da equipe tática de assalto.

O recurso ao atirador de elite em uma ocorrência policial constitui mais uma das alternativas táticas, especialmente nas crises envolvendo reféns localizados. A avaliação do emprego desta alternativa exige análise rigorosa de todo o contexto, sobretudo do polígono: treinamento, armamento, munição e equipamento, elementos fundamentais para que o objetivo idealizado seja alcançado.

Concluimos, portanto, que a função de um *sniper* (atirador de elite) transcende a posse de uma arma com luneta para acertar na cabeça no transgressor. Sua tarefa é mais nobre, específica, técnica e necessária no apoio ao trabalho policial em locais de densidade demográfica alta.



## **22. Ocorrências com reféns - é necessário compreender o emprego de força fatal**

Diversos aspectos embutidos no gerenciamento de crise com reféns localizados foram explorados até aqui. Visitamos os pontos como a importância do isolamento da área, dos perímetros de contenção, das relações com a imprensa, do perfil do negociador, das técnicas de negociação, da importância da definição de papéis e outros aspectos pertinentes à doutrina de gerenciamento de crises para situações dessa natureza.

Também estabelecemos o objetivo do gerenciamento de crise como a busca de uma solução aceitável, caracterizada pela preservação de todas as vidas envolvidas, a aplicação da Lei e o pronto restabelecimento da ordem. Creio ter ficado evidente para o leitor que a alternativa tática denominada *negociação* tem sido estudada com profundidade e desenvolvida em seus variados aspectos, pois essa é a alternativa que reúne mais elementos para aproximar as partes do objetivo maior, enquanto as três alternativas existentes – emprego de técnicas não letais, tiro de comprometimento e a invasão tática – distanciam-se do mesmo objetivo, mesmo quando se mostram aplicáveis de acordo com situação.

A sociedade precisa compreender e aceitar que haverá o dia quando será preciso sacrificar a vida de um criminoso para salvar a vida de um refém inocente, mesmo dispondo de bom número de negociadores, nacional e internacionalmente habilitados para essa tarefa, e ainda que as aspirações institucionais das polícias se orientem pela diminuição considerável dos níveis de letalidade em suas ações.

Do ponto de vista técnico, tal dilema não apresenta problemas insolúveis para a sua análise e decisão, uma vez que du-

rante o processo de negociação é possível perceber a presença dos chamados *indicadores de violência*, que sinalizam um grau de risco superior. À medida que se observam comportamentos como agressões físicas, disparo de arma, consumo de drogas, e outros sinais típicos de menosprezo à vida, outro componente, embora não previsto na doutrina, está presente nessas situações. Refiro-me ao componente *político*.

É fundamental que em uma ocorrência com refém a Polícia se comprometa e se empenhe ao máximo nas variadas facetas pertinentes a uma ação. A isso chamamos de *fatores controláveis*. Se existem os fatores controláveis existem também os *fatores não controláveis*, sobretudo aqueles cujo principal detentor é o próprio criminoso, tomador de reféns. Nesta relação, o processo de negociação tem por finalidade harmonizar os interesses difusos, sem ser entendido como objetivo absoluto. Do contrário, não haveria motivo para estudarmos outras alternativas.

Diante disso é que chamamos a atenção para a necessidade de as autoridades com poder de decisão, além da própria sociedade, se preparem para a possibilidade de um desfecho no qual seja utilizada a força letal no estrito cumprimento do dever legal, na legítima defesa de um terceiro inocente.

Sabemos que esse quadro é excepcional, não a regra. Em nosso país, felizmente, a tipologia do criminoso que faz refém o identifica como *criminoso comum*, ou seja, não se trata de terrorista com ideologia política, dificilmente é um psicopata. Quase sempre nos deparamos com um criminoso comum, que teve sua fuga cerceada pela polícia e fez o refém com o único propósito de preservar a própria vida. Vimos que essa é a circunstância na qual se dá a maioria das ocorrências, sendo certo que a negociação é a bastante útil ferramenta para a resolução da crise.

O que chama a atenção é o aumento de situações dessa natureza, ora por problemas passionais, ora por parte de criminosos

que resistem à ideia de ir para a prisão, rejeitando a hipótese da negociação como a melhor alternativa. Diante do cerco e da falta de perspectiva, o transgressor vê como opção viável tirar a própria vida, pensando ser honroso ou mesmo por vingança levar alguém consigo. É nesse ponto que perguntamos: Até quando se prossegue nessa negociação?

O gerente da crise deverá ser criativo e antecipar possíveis cenários para não cometer o erro comum de elaborar planos de ação apenas sobre cenários otimistas. O verdadeiro estrategista criará, também, o cenário pessimista e estará preparado para decidir pelo emprego de força letal, especialmente quando os indicadores de violência apresentarem sinais de risco insuportável e houver a probabilidade de sucesso na implementação de uma alternativa tática mais enérgica, se for o caso.

É muito difícil interpretar esses indicadores de violência, ainda mais quando se tratam de reféns desconhecidos. Nessas situações, fatores “menos nobres”, como ascensão na carreira ou alinhamento político turvam o raciocínio do gerente da crise ou da pessoa a quem ele se reporta, que poderá, paradoxalmente, estar baseado em um gabinete distante dos fatos.

Nos cursos em que ministro essa doutrina, costumo repetir a fórmula aos meus alunos: olhe o refém e procure ver nele a pessoa da sua mais alta estima, o seu filho, por exemplo. Fazendo assim, você saberá o que deve ser feito para resolver a situação como o contexto se apresenta. Em outras palavras, avalie se o risco presente compensa manter a negociação, ou avalie se a iminência de uma tragédia, aliada às probabilidades de êxito tático indicam a necessidade da aplicação de uma outra alternativa mais enérgica.

Nessa hora valerá a pena lembrar a frase que immortalizou Oscar Schindler, personagem principal do filme *A Lista de Schindler*, que salvou cerca de 1200 judeus sob perseguição do nazismo: “Quem salva uma vida, salva o mundo”.

## **23. Terrorismo e contraterrorismo – O Brasil deve se preocupar?**

Em abril de 2016, três brasileiros participaram de uma viagem de estudos sobre terrorismo na Espanha e em Israel, como parte de um convênio firmado entre as Universidades de Comillas, em Madri, e o Institute of Counter-Terrorism (ICT), em Tel Aviv, Israel. Além de mim, estavam Gustavo Caleffi e Roberto Zapotoczny Costa.

Neste capítulo, procuro sintetizar a nossa impressão a respeito do tema, dentro do escopo daquela viagem e dos programas de treinamento que participamos.

Deve ficar claro para o leitor que não pretendo esgotar o assunto. Por sua própria natureza, o tema do terrorismo é bastante complexo. Nas interações que tivemos e a partir das informações que reunimos pudemos notar ser ainda mais abrangente do que a nossa percepção antes da viagem.

Primeiramente é preciso tentar uma definição de terrorismo, ou, dada a complexidade para definir *terrorismo*, tomar uma como ponto de partida para as nossas reflexões. Assim, dentre as variadas definições existentes e em discussão, a despeito da própria subjetividade do tema, optamos por usar a definição adotada pelo *Federal Bureau of Investigation*, o FBI. Terrorismo, portanto, é o “Uso ilegal da força e da violência contra pessoas ou contra a propriedade para obrigar e intimidar o governo, a população ou qualquer segmento com objetivos políticos ou sociais”.

Por “objetivo político ou social” devemos entender o alcance econômico, financeiro, religioso, ideológico, e por que

não estendermos o entendimento, indicando ação contra algo (bem material ou imaterial) que cause pânico generalizado na população. Um exemplo presente na memória do brasileiro são os toques de recolher promovidos por uma facção de criminosos, que paralisam uma cidade; do mesmo modo, lembramos dos grupos organizados que invadem propriedades, quer sejam públicas ou privadas, a fim de chamar a atenção para a sua causa ou ideologia.

Ao contrário do senso comum, ouvimos todos os instrutores, unânimes, que não se considera o terrorismo um “ato irracional”, uma vez que pressupõe, invariavelmente, uma ação deliberada, que demanda planejamento, inclui um objetivo específico e necessita logística adequada para sua execução.

Os conflitos do passado, como as guerras mundiais, também são chamados de *guerras simétricas*. Elas envolvem o ataque de uma nação a outra. Mesmo nas guerras simétricas existe regimento, leis e dispositivos que regulam os procedimentos, ainda que de forma limitada. Por exemplo, as forças armadas de um país devem usar uniforme que identifique quem é a população militar e quem são os civis, uma vez que os últimos não devem ser alvos de ataques.

Por outro lado, o terrorismo se enquadra nas chamadas *guerras assimétricas*, ou seja, pode ser praticado por um indivíduo (lobo solitário) ou por um grupo, e este pode ter atuação local ou global, contra um determinado alvo. Como exemplo de ator terrorista local temos o Hamas palestino, que não se engaja na agenda islâmica mundial, como a Al Qaeda, outro grupo terrorista que tem executado ataques em diferentes pontos do planeta, em países os mais variados.

O financiamento que subsidia as ações terroristas advém de muitas fontes, tendo inclusive o patrocínio de nações. É compreender que esse financiamento não ocorre somente para a ocorrência de uma ação terrorista em si. Ele contempla todo o

suporte necessário para manter uma organização terrorista ativa, a saber:

- Apoio às famílias dos terroristas suicidas
- Atividades de divulgação por ações de propaganda
- Aquisição e distribuição de armamentos e mecanismos de ataque
- Contratação de advogados
- Manutenção de redes de corrupção (inclusive de sistemas judiciários)
- Ações internas em presídios
- Outros recursos necessários para manter a estrutura tal qual uma empresa, com recrutamento, treinamento, apoio administrativo e logístico etc.

É por tudo isto que, em tese, o combate ao terrorismo pode ser sintetizado em duas ações principais: reduzir a motivação de seus agentes perpetradores e reduzir a sua capacidade operacional.

No entanto, o que chama a atenção e se relaciona com o Brasil dentro desta realidade é a garantia, por inúmeras investigações já finalizadas, de que uma de suas fontes de renda é proveniente do tráfico de drogas. Organizações terroristas se aproveitam dessa fonte recursos financeiros, estrutura, rotas e agentes utilizados pelo narcotráfico para, em conluio de meios, incrementar suas possibilidades.

É preciso lembrar que a América do Sul tem registros importantes de atividades terroristas executadas por grupos como *Exército Revolucionário do Povo* (ERP) e os *Montoneros*, ambos na Argentina, *Sendero Luminoso*, na Bolívia, as *Forças Armadas Revolucionárias da Colômbia* (FARC) entre outros. Não podemos nos esquecer dos gravíssimos atentados terroristas contra a embaixada de Israel, ocorrido em 1992, e contra a *Associação Mutual Israelita Argentina* (AMIA), em 1994, ambos no terri-

tório Argentino. Também é preciso registrar os fortes indícios de atividades do grupo denominado *Hezbollah* (do Líbano), na região da tríplice fronteira (Brasil, Paraguai e Argentina). Durante os dias de curso, não poucas vezes a América do Sul foi mencionada e, em particular, o território Brasileiro, por causa de movimentação de grupos dessa natureza na cidade de Foz do Iguaçu, no Paraná.

Durante a *LAAD Security*, feira internacional de segurança, realizada no Rio de Janeiro em abril de 2016, a Associação Brasileira de Inteligência, a ABIN, deu informações sobre ameaças terroristas no Brasil às vésperas dos Jogos Olímpicos. O Diretor de Contraterrorismo da ABIN, Luiz Alberto Sallaberry, revelou ameaças feitas por grupos terroristas, especialmente o tuíte postado por Maxime Hauchard, um francês que foi para a Síria em 2013 e juntou-se às fileiras do Estado Islâmico. Ele escreveu: “Brasil, vocês são nosso próximo alvo”; logo em seguida, a sua conta foi suspensa pelo Twitter.

Segundo o Diretor, há no Brasil um crescente número de pessoas que dizem ter feito o juramento de fidelidade ao califado do autoproclamado Estado Islâmico (EI), grupo extremista que utiliza a violência para expandir seu domínio territorial na região da Síria e Iraque.

É sabido que os grupos terroristas que seguem a versão violenta da *jihad* (doutrina no extremismo islâmico por meio da guerra de religiões), alardeiam que pretendem dominar o globo até 2020. Com isso, a América Latina é provável destino das ações desses grupos e possível foco de ataques, devido à vulnerabilidade e à facilidade de acesso às nossas fronteiras para aqueles que planejarem atos terroristas. Por aqui ainda há falta de mecanismos e dispositivos legais, além da falta de uma cultura de prevenção contra esse tipo de crime. Há anos esse cenário mantém as agências de inteligência mundiais instaladas na região monitorando incessantemente tais grupos.

Foi consenso entre os palestrantes do evento realizado em Israel que a principal ferramenta para prevenir e controlar o terrorismo é a contribuição e a cooperação entre as nações que rejeitam esse tipo de prática e modalidade de “negociação” e conquista de objetivos. Entendemos existir três maneiras de tratar o assunto *terrorismo*:

1. Ignorá-lo e tratar o assunto como alheio ao nosso interesse. Esta é uma maneira de lidar com a questão que pode trazer consequências graves ou até mesmo devastadoras.
2. Ser signatário de tratados internacionais, demonstrar interesse pelo tema por meio de participações em eventos que lidam com a questão e elaborar legislação adequada para regular o assunto. O Brasil se enquadra neste quadro. No entanto, a nosso ver, quando se opta pela segunda opção e nada ou pouco se faz para “sair da página 1”, a responsabilidade aumenta. Se demonstramos interesse, mas optamos por permanecer inertes no tratamento do problema, é como se nada fizéssemos.
3. Assumir a realidade dos fatos e estabelecer políticas, estratégias e estruturas para o enfretamento do problema.

As nações que não tratam o assunto com a seriedade devida devem saber que a omissão expõe a própria população a grandes riscos, pois o terrorismo age com intenção de fazer vítimas inocentes. Foi o caso recente da Bélgica, que teve seu aeroporto escolhido como alvo de um ataque terrorista suicida que provocou mortes, graves ferimentos e paralização de suas atividades por mais de três semanas. A ação trouxe, além das perdas das vidas e ferimentos aos cidadãos inocentes, prejuízos financeiros de grande monta.

É preciso, também, ter consciência de que todo ataque terrorista bem-sucedido acaba se tornando um fator motivacional para a realização dos próximos ataques. Fazendo assim, contra-



ria-se a estratégia de redução da motivação, primordial para a intimidação e controle desse tipo de evento.

Em termos de dados estatísticos, as análises do Institute of Counter-Terrorism, de Israel, apontam que nos últimos 15 anos, as ações terroristas ao redor do mundo cresceram na ordem de 61%. Apenas no ano de 2014, estima-se que os prejuízos causados por essa modalidade de ataque foram da ordem de US\$ 52 bilhões.

Sabemos que não há solução fácil para esse problema. Ao longo da história, nem a força nem o aprisionamento de terroristas se mostraram meios eficazes no tratamento dessa questão. Resta entender o problema com profundidade, através de estudo e análises meticulosas, a criação de políticas apropriadas, o estabelecimento de estratégias de atuação, a criação de suporte necessário por meio de instituições e agentes especializados e, sobretudo, estimular a cooperação em nível local e global entre as agências especializadas nas ações contraterrorismo.



“Há séculos o filósofo e pensador August Comte disse: Prever para prover. Tal pensamento revela a necessidade das medidas preventivas como base de sustentação e das medidas de contingência como necessidade para atuar com eficiência diante de uma crise. O Brasil precisa se posicionar de forma mais efetiva sobre o tema terrorismo.

## 24. Terrorismo no Brasil

Admitir que o Brasil pode tornar-se alvo de ações terroristas não é uma ilusão sensacionalista, como deve ter ficado claro no capítulo anterior. Estudar o tema, conhecer alguns dos padrões utilizados nessa modalidade de crime e considerar seriamente seus diversos aspectos é tarefa necessária.

Um dos aspectos mais relevantes levada em conta pelos terroristas é a amplitude das suas ações, sobretudo no potencial midiático que um ataque tem ou pode causar, vindo a tornar-se amplamente divulgado e conhecido. Neste sentido, eventos com grande cobertura de mídia constituem um atrativo especial, um ingrediente extra que estimula novos planos para ataque.

Um ato terrorista carrega três premissas como características principais: a simplicidade, a eficácia e a segurança.

A *simplicidade* retrata a possibilidade e a capacidade de improvisação do agente terrorista. A *eficácia* leva em conta que as ações terroristas, de modo geral, podem atingir o objetivo pretendido. E a *segurança* diz respeito ao plano de proteção do agente terrorista para evitar o confronto e não deixar rastros quanto à autoria e materialidade do atentado.

A Copa do Mundo de 2014 serviu como um laboratório para se fazer uma aproximação dos diversos atores com diferentes responsabilidades nas esferas Municipal, Estadual e Federal. Os Centros de Comando e Controle criados à época serviram como pontos de apoio para essa importante iniciativa e a palavra que mais se ouviu naquela ocasião foi “integração”. No entanto, boa parte do empuxo de energia empregada para a aproximação dos

diferentes órgãos e a consolidação dos Centros de Comando e Controle deixou de existir assim que o evento terminou. Não houve retroalimentação do processo que fosse capaz de promover avanços, nem a correção das inconsistências percebidas. É possível dizer que demos um passo à frente e outro para trás.

Outro evento de grandes proporções realizado em solo brasileiro foram os Jogos Olímpicos e Paralímpicos de 2016. Um grande fluxo de turistas foi esperado para o território nacional, o que sobrecarregaria a já frágil fiscalização pela estrutura aeroportuária e de fronteiras. Mais de 15 mil atletas de 205 países participaram dos Jogos. Apenas isso seria suficiente para elevar consideravelmente o risco de penetração de todo tipo de material não permitido e de pessoas com objetivos estranhos ao que o evento pretendia promover.

Em termos de tecnologia de materiais e equipamentos de prevenção, detecção e análise de indícios e vestígios contra ações terroristas, houve farta tecnologia ofertada no mercado. O Brasil trouxe para o evento parte da melhor tecnologia disponível para o monitoramento e prevenção de ações de planejamento, difusão e arregimentação de voluntários. Os *drones* foram a sensação e houve muita badalação sobre a sua utilização por parte das forças policiais.

A ABIN coordenou as ações e trabalhou conjuntamente com serviços de Inteligência de outros países, envolvendo mais de 70 representantes de serviços desses serviços de Inteligência, como Estados Unidos e França. Foram mobilizados mais de 80 profissionais de inteligência, houve 678 sessões esportivas acompanhadas por observadores (*spotters*), 63 relatórios gerados antes do início das competições e 40 avaliações de risco produzidas durante os 60 dias de mobilização.

O evento ocorreu sem o registro de incidentes, sem a execução de qualquer ataque e isso é bom. Mas se não mantivermos o treinamento dos operadores e a tomada de procedimentos (leis,

regulamentos e normas de ação) pouca utilidade terá o recurso tecnológico adquirido na prevenção das próximas ações para serem integradas à rotina da Segurança Nacional. A eficiência desse aparato se estabelece quando juntamos profissionais qualificados a treinamentos especializados e recursos tecnológicos. Parte disso nós já dispomos.

Para efeitos legais o Brasil consta como participante de diversos acordos internacionais que tratam do tema terrorismo e assim pode-se, oficialmente, dizer que o país se preocupa com o tema.

Na prática ou na tomada de decisão por medidas efetivas, podemos dizer que a opção do Brasil quando o assunto é *terrorismo*, é que esse problema não é nosso. Penso que esse comportamento é pior do que não se preocupar com o tema. Aquele que não se preocupa, quando for atingido por uma catástrofe, poderá alegar que não previu; mas aquele que, prevendo a importância, deixa de adotar as medidas necessárias e indispensáveis, erra mais gravemente do que aquele que deixou de prever.

Novamente devemos lembrar a máxima do filósofo Auguste Comte: “Prever para prover”.

Esta é uma tarefa não cumprida em nosso país.

## 25. Estratégias para o combate ao terrorismo

Os recentes atentados terroristas ocorridos na Europa e nos Estados Unidos colocam o mundo em estado de alerta. Esses ataques representam o que chamamos de “a ponta do iceberg”, haja vista que dados do Instituto de Contraterrorismo de Israel apontam um crescimento do número de atentados na ordem de 61% nos últimos 15 anos.

O assunto ganha maior destaque pelo crescimento nas ações dentro de curto espaço de tempo. Some a isso o surgimento de uma nova modalidade de terrorista, os chamados *lobos solitários*, que não agem em células (embora possam ser estimulados por elas) e pela forma inusitada de ataque realizados por eles.

Existem dois grupos de medidas para o combate ao terrorismo. Ao primeiro chamamos *medidas antiterrorismo*. Elas compreendem todas as medidas adotadas *antes* que o ato terrorista ocorra. O outro grupo compreende as medidas chamadas *contraterrorismo*. Neste grupo estão as medidas adotadas como *pronta resposta após o ato terrorista*, com o objetivo de prender ou neutralizar os terroristas, preservar a vida das vítimas em potencial e reestabelecer o retorno à normalidade do cenário alvo.

Pode-se dizer que o Brasil fez grandes avanços nas medidas contraterrorismo. Boa parte das Tropas Especiais já tem em sua formação conteúdo sobre o tema. Os treinamentos táticos também evoluíram muito, com o incremento das melhores práticas adotadas pelas Tropas de Elite ao redor do mundo. Há hoje os Esquadrões de Bomba nas Polícias Estaduais, que trabalham com os recursos suficientes para lidar adequadamente contra ações terroristas que utilizam explosivos, e as Tropas Especiais

das Forças Armadas evoluíram na capacitação do seu efetivo nas atividades subsidiárias denominadas ações de garantia da lei e da ordem, que ocorrem quando as Forças Armadas, por solicitação dos Governos dos Estados, emprestam os seus esforços nas ações de Segurança Pública.

Por outro lado, as notícias não são tão boas em relação ao segundo grupo, o das medidas antiterrorismo. Apesar da palavra *integração* ser facilmente ouvida nos discursos feitos pelas autoridades, é fato que isso não acontece na prática de maneira satisfatória. No que diz respeito aos Jogos Olímpicos no Rio de Janeiro, este flanco está vulnerável.

A preparação do país para sediar um importante evento como os Jogos Olímpicos e Paralímpicos, que reuniu 205 países e atraiu a atenção de milhões de pessoas mundo afora foi, a meu ver, uma preparação bastante deficiente. Algumas medidas essenciais foram adotadas tardiamente. Um exemplo foi a aprovação da Lei 13.260, que disciplina o combate ao terrorismo, publicada somente em março de 2016, às vésperas da abertura dos Jogos. A população civil pouco sabe a seu respeito; tampouco foi envolvida ou recebeu esclarecimento suficiente ou algum tipo de orientação mais detalhada.

A vigilância privada que atuou em missões de controle de acesso e vigilância de determinadas áreas também não recebeu treinamento apropriado e a contratação dessas mesmas empresas e seus efetivos ocorreu envolvido em procedimentos falhos ou no mínimo questionáveis. A empresa responsável pela segurança e controle de acesso às entradas as instalações onde os Jogos ocorreram foi descredenciada pelo Ministro da Justiça Alexandre de Moraes, isso a uma semana do início do evento, e não prestou o serviço por não ter apresentado todo o efeito de três mil homens necessários para o programa.

Considerando que as medidas antiterrorismo exigem planejamento e implementação de longo prazo, abrangência dos se-

tores de prestação de serviços envolvidos, em particular funcionários dos diversos modais de transporte, rede hoteleira, vigilância privada entre outros colaboradores do setor, pode-se dizer que as autoridades brasileiras decidiram assumir um risco elevado. O alto número de profissionais de Segurança Pública e membros das Forças Armadas, na ordem de 80 mil homens contingenciados para atuarem nos Jogos Olímpicos, seguramente visou cobrir parte da deficiência, mas isto ficou longe de ser o razoável.



## 26. Questões sobre terrorismo

Embora tenhamos tratado do posicionamento das Instituições e órgãos públicos diante da questão do terrorismo, não são apenas as Polícias e as Forças Armadas que devem ser envolvidas na prevenção e tomar ações contra essa modalidade de crime. Logo, havemos de supor que restam questões nesta pauta que envolverão outros campos e outros atores.

Nesta porção final da Parte 1 do livro, quero dar uma contribuição abreviada para a sua reflexão sobre a questão, procurando elaborar perguntas e propor respostas que indicam o caminho a ser seguido.

### **Com a sua projeção internacional, o país pode ser alvo de terroristas?**

Como tenho frisado, é preciso reconhecer que o Brasil, dada a sua projeção como potência emergente e tendo sediado eventos de grande potencial midiático, pode, sem sombra de dúvidas, tornar-se alvo das ações terroristas. Vimos que um dos aspectos considerados pelos movimentos terroristas leva em conta a amplitude das suas ações, não só do ponto de vista quantitativo, que diz respeito ao número de vítimas e de perdas patrimoniais, mas igualmente especial é a capacidade que o fato gerado tem de se tornar amplamente conhecido, em função da importância dada pelos meios de comunicação. Nesse sentido, eventos com grande cobertura da imprensa constituem um atrativo à parte.

## **As empresas, especialmente as multinacionais, têm riscos maiores? Quais são eles?**

Empresas multinacionais reúnem riscos próprios. É o caso, por exemplo, das empresas norte-americanas, que mercê do sentimento antiamericano que se intensificou nos últimos anos em determinadas regiões do globo, devido aos conflitos ocorridos no Oriente Médio, são alvos permanentes.

Do mesmo modo, algumas empresas europeias com atividades também passam pelo mesmo problema, com o agravante das empresas do setor de alimentos transgênicos. Essas atraem protestos e ataques feitos por grupos contrários a esse tipo de atividade. Entretanto, essas empresas têm planos de contingência para gerenciar crises em potencial, sobretudo nos aspectos preventivo e de análise rigorosa de indícios que possam se tornar em ameaças e se concretizarem em ataques e danos ao patrimônio. Agindo assim, provocam diminuição no número de ações contrárias, uma vez que os ativistas sabem das dificuldades e barreiras que terão de enfrentar para causar qualquer dano.

O mesmo não ocorre com boa parte das empresas brasileiras, que pensam estar imunes ou com calculam como remota a possibilidade de se tornarem alvos, deixando de adotar medidas preventivas e corretivas para o tratamento das ameaças ou ações efetivas de terroristas.

Considerando que uma ação terrorista tem como premissa básica a simplicidade (recursos acessíveis para execução da ação), a eficácia (atingir o objetivo pretendido e a segurança no sentido de diminuir o risco do autor da ação quanto às provas de autoria e materialidade) é muito provável que os alvos sejam escolhidos a partir de pontos que representem possibilidade real de êxito e que mexa com o sentimento das pessoas ou com os símbolos da cidade ou sociedade.

## **Eventos como a Copa do Mundo e os Jogos Olímpicos tornam o Brasil vulnerável? Quais são os riscos?**

Grandes eventos como a Copa do Mundo de 2014 e os Jogos Olímpicos e Paralímpicos de 2016 promoveram um grande fluxo de turistas para o território nacional. Isso sobrecarregou a já frágil fiscalização realizada pela estrutura aeroportuária existente, o que por si eleva o risco de entrada de materiais não permitidos e de pessoas mal-intencionadas, com objetivos divergentes dos que é proposto para eventos dessa natureza.

## **Internamente, podemos que a facção criminosa Primeiro Comando da Capital, o PCC, é um grupo terrorista? Quais são os riscos internos?**

Em relação aos riscos internos, sabemos que as organizações e grupos criminosos têm se aproveitado da inércia ou da falta de agilidade do poder público constituído, e executado ações criminosas contra a ordem pública.

Medidas básicas para o combate a esse tipo de atividade criminosa, como a padronização das carteiras de identidade em todo o território nacional e a unificação de informações pessoais em um banco de dados atualizado e disponibilizado para as forças de segurança estaduais e federais ainda não foram implementados de modo consistente.

Os centros de inteligência não trocam informações entre si de maneira satisfatória. A comunicação e reuniões de trabalho entre esses centros é rara, quando existe. Seria necessário coordenar e integrar esforços entre as diferentes forças que operam o sistema de defesa da sociedade. A falta de ações assim fragiliza o poder de resposta frente às possíveis ameaças com as quais podemos nos deparar.

Também é preciso considerar a defasada fiscalização da extensa fronteira seca do país. A atual situação acaba por constituir uma porta de entrada fácil e desprotegida para a execução de ações terroristas, uma vez que já funciona para o incremento das ações do crime organizado.

**No campo da tecnologia, o que há de novo sendo usado no rastreamento de explosivos em portos, aeroportos, rodoviárias, estações de metrô e, especialmente, nos eventos esportivos como os jogos nos estádios?**

Em termos de tecnologia de materiais e equipamentos de prevenção, detecção e análise de vestígios e indícios contra ações terroristas, há bastante tecnologia ofertada no mercado. No entanto, ainda que disponibilizada, sem o devido treinamento dos operadores e o aprendizado dos procedimentos (leis, regulamentos e normas de ação) haverá pouca utilidade do recurso tecnológico. A eficiência se manifesta quando são juntados profissionais qualificados, treinamentos especializados e recursos tecnológicos adquiridos.

**Em síntese Terrorismo no Brasil?**

Em síntese, podemos falar que oficialmente o país se preocupa com a questão, mas na prática, mais precisamente na tomada de decisão por medidas efetivas, infelizmente a resposta é outra. Como disse anteriormente, essa resposta é pior do que não se preocupar com os riscos. Isso porque quem não se preocupa com o perigo, quando for atingido por uma catástrofe, pode alegar que não previu ou não sabia. Mas aquele que conhece o quadro e sabe da importância de tomar os cuidados, deixando de adotar as medidas indispensáveis, erra mais gravemente.

**PARTE 2**  
**Educação para segurança,**  
**violência urbana,**  
**medidas preventivas e**  
**proteção de pessoa**



## 27. Educação para segurança

A segurança reúne aspectos diversos em diferentes direções. Ela não é apenas o conjunto de protocolos, precauções e equipamentos em um ambiente público ou privado com alguma concentração de pessoal. A segurança também trata com a questão da educação.

Educar para a segurança é um passo importante na mudança de patamar em todos os demais níveis de segurança numa sociedade. Portanto, quanto mais cedo colocarmos diante das crianças, por meio de medidas sócio educativas nas escolas, nas igrejas e em clubes e sociedades civis onde elas frequentam, mais rapidamente teremos adultos com maior percepção e comportamentos voltados para a prevenção. E como diz o famoso ditado, prevenir é melhor do que remediar. Em segurança isso também é uma verdade.

A educação para a segurança pode ser medida pelo nível de aceitação da seguinte premissa: “A segurança é condição elementar da vida”.

Há mais de trinta anos, Robert McNamara, ilustre Secretário de Defesa norte-americano durante o governo Lyndson Johnson, desenvolveu um raciocínio durante um de seus discursos sobre a questão da segurança. Na ocasião ele disse que os órgãos policiais, os conceitos de ordem pública, a segurança pública, a segurança nacional, a segurança do trabalho, a segurança pessoal etc., não são e não representam, por si, o conceito de segurança, pois, segurança é tudo, envolve todas as coisas no espaço e no tempo. “Segurança é desenvolvimento.”

Abraham Maslow, renomado psicólogo, considerava a segurança como uma das necessidades básicas do ser humano. Equivocadamente, é comum delegarmos toda a responsabilidade dos assuntos de segurança ao Estado, mais precisamente para os órgãos policiais; afinal de contas, estes órgãos são mantidos pelos impostos que pagamos! – não é isso o que dizemos?

Se por um lado devemos lutar por esse mundo seguro ideal (ou imaginário), por outro não podemos nos esquecer dos aspectos práticos. Sempre haverá uma distância entre esses dois extremos. O desafio é encurtá-la o máximo possível e o quanto antes. E acredite: as suas atitudes revelam o seu nível de consciência e, conseqüentemente, o nível de segurança que você deseja para a própria vida.

Uma pessoa pouco educada em segurança tende a achar que tudo o que diz respeito a essas questões representam fatores contrários ao desejo constante do ser humano, qual seja, o prazer, o conforto. Em outras palavras, se é preciso dar atenção a segurança, será preciso abrir mão do conforto. Isso não é bem assim.

Como é prazeroso, ao chegar cansado de um dia de trabalho, ter de dar mais uma volta no quarteirão e prestar atenção se não há alguém suspeito próximo ao portão da sua casa! Ou, quando já está tudo pronto para viajar, as crianças já estão no carro, a casa já foi fechada, a meio caminho do aeroporto a esposa pergunta: “Querido, você ligou para pedir cancelamento da entrega do jornal enquanto estivermos viajando?”. Ou ainda, quando quer se livrar desses problemas, você decide mudar-se para um apartamento em um condomínio fechado, pois com porteiros e seguranças formados em *Harvard* você não precisará se preocupar. É assim que pensamos viver num mundo ideal: acreditamos, ingenuamente, que porteiros de condomínios nos livrarão de todo e qualquer infortúnio, já que ganham excelentes salários, todos são devidamente treinados e têm fichas de antecedentes criminais “limpas”, eles desconfiam até de pessoas bem



vestidas dirigindo carros caros, sempre exigem educadamente a devida identificação para que uma pessoa possa entrar no prédio, não é mesmo?

Faça-se justiça aos bons profissionais, parcela significativa dentro deste ramo de atividade, que reconheço existir e tenho orgulho de conhecer.

Nosso costume não é deixar a gaveta aberta ou, após fechá-la, não colocamos as chaves no porta-clips de nossa mesa. Além disso, acharíamos muito estranho alguém colocar como senhas em sistemas da empresa a própria data de nascimento ou o nome dos filhos ou o próprio nome. Bem, não precisamos ser neuróticos a ponto de levar conosco todos os pertences quando saímos por meia hora para fazer um lanche. Nem a confiança demasiada, nem a neurose doentia são bons remédios ou meios de garantir segurança (ou abrir mão dela).

Eu poderia descrever diversas outras situações apontando situações semelhantes a essas, porém, o que nos interessa agora é chamar a sua atenção para esse quadro. É preciso lembrar que situações assim são produto da nossa realidade. Nada disso é ficção. Sendo assim, a questão é: O que fazer?

A resposta é “educar-se em segurança”. O maior valor não é aquilo que o bandido leva, mas o que ele deixa em nossas vidas. Assim, devemos entender que não é gasto de tempo adotar algumas medidas preventivas no dia a dia, mas será um grande investimento para a sua qualidade de vida.

Surge outra questão: como fazer?. E a resposta que eu dou é: sendo a educação um processo de conscientização, seguida de mudança de comportamento, basta você prestar um pouco de atenção a essas atitudes, “sair do automático” e não simplesmente “olhar”, mas “ver” o que está à sua volta.

Então, a última questão é: onde e quando fazer isso? Essa prática é para o tempo todo e em todos os espaços. Nada é ex-

cludente na tomada de consciência em segurança. Acredito que as pessoas que sempre buscam elevar seu nível de aceitação da segurança como condição elementar de vida terão preservado o sucesso, a saúde e a tranquilidade que todos nós desejamos.

Concluindo, relacionei uma breve lista de coisas rotineiras que integram rotinas para a educação em segurança. Todos os itens da lista estão à sua volta e você poderá introduzir o *check-list* gradativamente, a fim de desenvolver realmente uma mentalidade voltada para a educação.

Educar a si para agir e tomar decisões com segurança *não é uma ação única, um gesto isolado: é um processo*. Podemos comparar esse processo com o aprendizado de uma língua, onde as habilidades de ler, entender, escrever e falar serão progressivamente aprimoradas.

### **Comece em casa**

Observe algumas medidas de segurança que podem ser tomadas dentro do seu lar, tais como:

- Botijão de gás deve ser colocado na parte externa da casa ou em local bem ventilado.
- Não descuide das grades nas janelas, principalmente na que fica mais próxima da rua.
- Cacos de vidro cimentados sobre o muro.
- Cerca elétrica.
- O relógio da luz e o registro de água devem ser posicionados de modo a possibilitar a medição sem que o funcionário responsável entre na casa.
- Procure instalar um interfone, a fim de que você não tenha que se expor ao identificar um visitante.
- Revise periodicamente o sistema de disjuntores do qua-

dro de força, que em caso de sobrecarga impedirá curto circuito.

- Dê orientações aos eventuais empregados, para não passarem informações sobre local de trabalho, horários da casa, recebimento de encomendas, prestação de serviços não avisados ou agendados.
- Cheque os antecedentes criminais dos mesmos, bem como a visita ou contato pessoal com os últimos empregadores, a fim de comprovar a autenticidade da carta de referência do futuro empregado.
- Solicite previamente os dados documentais de prestadores de serviços e conseqüentemente confira esses dados antes de franquear o acesso a sua casa.
- Elabore a orientação a ser dada às crianças sobre o que fazer caso alguma rotina, à qual estão acostumadas, seja repentinamente modificada.
- Tome cuidado com os telefonemas de pessoas desconhecidas, comunicando acidentes ou urgências, pois pode ser um truque para tirá-lo do lugar.
- Não subestime quaisquer fatos, como casais namorando, motos com duas pessoas, prestação de serviço, que em uma circunstância particular pareça suspeito ou no mínimo estranha.

### **No local de trabalho**

- Procure criar o hábito de cuidar adequadamente de seus objetos pessoais.
- É muito comum faltar criatividade na hora de escolher a senha para o computador; três dicas são interessantes:
  1. Procure combinar letras com números; ex. 17PM184,

2. Tire as vogais das palavras; ex. POLÍCIA MILITAR – PLCMLTR, ou
3. Crie senhas a partir de frases famosas; ex. AFDGQEDCB  
– A força da grana que ergue e destrói coisas belas.  
– Procure conhecer o sistema de combate a incêndio.

### **Durante os deslocamentos**

- Utilize caminhos alternativos nos seus deslocamentos diários; evite repeti-los com muita frequência.
- Procure não parar próximo do carro da frente, para não ficar impedido na eventualidade de fugir da área de risco ao identificar uma atitude suspeita. Uma boa referência é parar de forma a enxergar os pneus traseiros do carro da frente. Com esta distância segura, você poderá fazer uma manobra se precisar.
- Mantenha os vidros sempre fechados e as portas sempre travadas.
- Procure conhecer os locais seguros (quartéis, distritos policiais, hospitais, etc.) no seu trajeto usual.
- Fique atento a acidentes de trânsito, pessoas aparentemente feridas no meio da pista, colisões “acidentais” em seu carro, etc., pois podem ser artifícios para a prática de ação delituosa.
- Procure estacionar o seu veículo de modo a ter visão adequada, tanto para sair, quanto para entrar no mesmo, muita atenção ao entrar ou sair de garagens.

### **Perfil básico de um criminoso**

Há diversos estudos e pesquisa realizados com o objetivo de determinar o perfil de um criminoso; todos foram inconclu-

sivos. Portanto, não sejamos preconceituosos nem simplistas, julgando pessoas pela roupa que usa, pela aparência, a cor da pele etc. Porém, via de regra, podemos citar três características, muito marcantes, num marginal, sem incorrer em estereótipos preconceituosos:

- É imediatista – quer resultados rápidos;
- É covarde – que entendemos ser o oposto da coragem, virtude que está associada ao grau de controle sobre o medo. Assim, é marcante a manifestação de medo nas suas ações, o que por vezes é a causa de atitudes precipitadas por parte dos criminosos; e
- É vaidoso – especialmente quando oprime a sua vítima, esperando dela absoluta submissão.

### **Como se comportar**

Diante de uma ação criminosa é possível adotar um comportamento positivo, visando a preservação da própria vida e da segurança de todos, inclusive do criminoso. Em linhas gerais, recomendamos não reagir. Tenha calma e esforce-se para mantê-la enquanto estiver dentro de uma ocorrência. Evite comentários que possam gerar adversidades, dúvidas, incompreensão e nervosismo.

Nesta hora, não lhe é dado o direito de esperar respeito às regras de boa educação, nem esboçar sinais, toques ou palavras de reprovação. Procure ser solícito e coopere para que tudo termine bem. Não reaja, não tente bancar o herói, pois isto pode lhe custar a vida.

Em caso de disparo de arma (acidental ou proposital), procure proteger-se, deitando-se no chão, com o menor número de movimentos possível, pois a experiência mostra que, nestes casos, tudo o que se move pode se tornar o próximo alvo.

Essas recomendações são propostas na tentativa de prevenir ações indesejadas e, caso ocorram, encaminhar a solução da crise de maneira mais positiva possível. Recomendo que procure aprendê-las e treine cotidianamente aquelas que estão ao seu alcance, pois com o processo de educação você poderá treinar a percepção e identificar novos focos e pontos vulneráveis na sua própria rotina, bem como nos locais onde frequenta ou habita.

## 28. Violência urbana – medidas preventivas

As questões relativas à segurança e especialmente a prevenção transcendem o papel do Governo, em geral, e da Polícia, em particular. Isso porque a segurança é uma questão de atitude e prevenção e de inteligência. O maior ou menor entendimento das premissas relacionadas à segurança definirão o grau de risco permitido por você.

É relativamente difícil conscientizar as pessoas sobre segurança, pois, como disse anteriormente, qualquer medida ligada a ela parece carregar uma medida equivalente de desconforto e incômodo. No entanto, é importante considerar aquilo que insistimos em destacar, que nem sempre o mais significativo é aquilo que o bandido leva de nós ou de nossa família ou empresa; antes, o que tem mais valor é aquilo que ele deixa em nossas vidas. Situações dessa natureza podem gerar desde um simples desconforto de ordem física até distúrbios graves, como a síndrome do pânico, desconfiança e descrença nas pessoas em geral, comportamentos antissociais, entre outras.

Isto posto, a adoção de procedimentos simples pode reduzir consideravelmente os riscos de tornar-se vítima e evitar esses transtornos de ordem emocional.

A execução dos procedimentos de segurança no dia a dia ainda é vista com algum ceticismo; é incrível pensar que as pessoas ainda tendem a imaginar que as coisas ruins só acontecem com os outros. Essa ideia fantasiosa representa a atitude de quem assume riscos de forma desnecessária, permitindo que ações imprevisíveis aconteçam.

Que tal pensarmos em segurança como QUALIDADE DE VIDA e com isso permitir que as condutas de segurança

façam parte da nossa vida de maneira natural, a ponto de não conseguirmos viver sem ela?

Partindo dessa proposta de olhar a segurança como qualidade de vida, quero propor algumas dicas e reflexões que ajudarão você a aproximar-se mais dos procedimentos e pensar melhor sobre o mundo a sua volta.

Acredite que a *violência é um fato real* que pode trazer sérias consequências;

Questione a si mesmo sobre os motivos de pelos quais algumas pessoas que vivem em grandes cidades já terem sido assaltadas *mais de uma vez* enquanto outras jamais o foram. Considere que a única diferença entre elas é que as pessoas que nunca foram vítimas adotaram algumas *condutas de segurança com consciência*;

Mantenha o máximo o *sigilo sobre informações* da residência e do trabalho, inclusive orientando os seus familiares e empregados neste sentido;

Ao sair de casa, a pé ou de carro, procure previamente *observar o cenário da rua*, a fim de detectar algo suspeito;

Procure *alternar horários* de saída e de chegada, em casa ou no trabalho, pois a rotina só favorece àquele que está planejando algo sinistro;

Procure *utilizar itinerários alternativos* em seus deslocamentos usuais e, sobretudo, identifique, em cada itinerário, os *pontos de segurança*:

Quartéis da PM, Delegacias de Polícia, Corpo de Bombeiros, Hospitais etc., e *pontos de perigo* (cruzamentos com muitos “flanelinhas”, favelas nas proximidades, locais pouco iluminados etc.);

Mantenha sempre *portas travadas e vidros fechados*;

Mantenha *distância do carro à frente*, a fim de preservar a possibilidade de fuga ao perceber um suspeito se aproximando,



levando em conta que a fuga só poderá ser implementada *antes* de uma abordagem criminosa;

*Tome cuidado com pequenos acidentes*, pois podem ser recursos para provocar a sua parada;

Caso seja surpreendido *em uma situação de assalto*, não reaja. Mantenha a calma, contenha seus movimentos (especialmente os bruscos e imprevistos) e coopere, a fim de que a situação seja encerrada o mais rápido possível.

*Conheça o procedimento da escola de seus filhos*, no início e no término do horário escolar, bem como os respectivos funcionários envolvidos na recepção e entrega das crianças;

*Oriente seu filho sobre como agir* em caso de contingência que possa ocorrer, tais como: liberação antes do horário, atrasos eventuais, ameaças de bombas, princípios de incêndio etc.;

Mantenha a *máxima atenção nos momentos de embarque e desembarque de seu filho* nas proximidades da escola, uma vez que essa rotina é bastante propícia a ação de criminosos que eventualmente estejam esperando este momento de vulnerabilidade;

Conscientize-se e oriente seus filhos que *o conceito “cara de bandido” ou “pessoa suspeita” não existe mais*, pois hoje em dia temos sido surpreendidos por bandidos trajando até roupas de grife, fora do estereótipo comum, que já pertence ao passado.

Tome muito cuidado com os chamados *crimes cibernéticos*, pois a despeito das vítimas preferenciais serem as instituições financeiras, elas não são as únicas a sofrerem fraudes em suas contas bancárias, arquivos de documentos, fotos, vídeos íntimos, pessoais e familiares. Infelizmente, é possível acessar sites que ensinam a criar vírus, a descobrir senhas de acesso, a criar CPF falsos, e com a inclusão digital aumentando a presença e a possibilidade democrática do acesso à internet, um movimento progressivo e irreversível leva à uma tendência sombria.

## 29. Reação nunca, antecipação sempre

Embora as pessoas que não estão ligadas à área da segurança tenham ouvido falar sobre o cuidado para não reagirem em caso de serem surpreendidas, sabemos que é comum pessoas perderem a vida por conta de uma reação intempestiva durante um momento crítico, como é o caso de um assalto.

Há um resultado radicalmente diferente entre reagir no momento de um assalto e prevenir contra surpresas indesejadas. Reagir é uma péssima atitude que envolve altíssimo risco de morte, ao passo que estar atento e antecipar-se pode ser uma excelente alternativa. Para tanto, é preciso construir o raciocínio sobre essa hipótese, e ela está fundamentada em três aspectos: fisiológico em relação à vítima, tipos de criminosos e o perfil básico de um criminoso.

Sob o ponto de vista *fisiológico*, sabemos que uma pessoa despreparada ou mal-educada em segurança tem muito risco de piorar a situação durante um assalto. Ao ser surpreendida por um criminoso armado, o cérebro da pessoa despreparada recebe um fortíssimo estímulo externo e o transmite diretamente ao sistema límbico, responsável pela área das emoções no cérebro. Assim, a reação imediata tende a ser completamente emocional e, em geral, é isso que o criminoso não espera que aconteça. Consequentemente, ele reage mal diante do novo quadro, às vezes por medo, o que acaba produzindo tragédias, como as que assistimos nos telejornais.

Por outro lado, a pessoa bem-educada em segurança, ou seja, aquela que foi preparada, além de dificultar o acesso e as ações dos marginais, recebe a informação da surpresa, quando

ela ocorre, e reage de modo diferente. Quando essas pessoas são surpreendidas por um assalto num momento de distração, o estímulo externo será recepcionado pelo cérebro, todavia antes de chegar ao sistema límbico, esse estímulo passará pelo córtex cerebral, área responsável pela razão. Desse modo, o desvio para o campo racional fará toda a diferença.

A vítima tenderá a controlar melhor a situação crítica, fazendo com que suas ações e reações demonstrem um posicionamento ordenado, cadenciado, com maior calma, com maior controle. Com isso, a chance do criminoso tornar-se mais violento diminuirá, bem como o risco da vítima ser atingida ou sofrer violência, pois, racionalmente, não fará gestos bruscos, não tentará fugir e poderá até estabelecer uma negociação com o criminoso, transferindo tranquilidade para ele – pois certamente o criminoso estará nervoso, assustado e com grande chance de produzir um ato de descontrole.

Vejamos então os *tipos* de criminosos, antes de tratar do seu perfil básico. Excluindo os criminosos do tipo terrorista e do tipo psicopata (que em geral são raros e pouco comuns na questão da violência urbana), podemos classificá-los como criminosos comuns, sob o ponto de vista da escolha das vítimas, em dois tipos básicos: os que escolhem o alvo de forma indiscriminada e o que faz suas escolhas de modo seletivo.

O primeiro grupo, que escolhe vítimas de modo indiscriminado, sai à rua em busca de uma oportunidade oferecida por um incauto. Esse é o tipo mais comum e representa a esmagadora maioria dos criminosos.

O outro grupo, dos criminosos que escolhem suas vítimas de forma seletiva, irão antes estudá-la, verificando seus hábitos, horários e planejando sua ação criminosa de modo a diminuir os riscos para si. Normalmente agem em grupo, como no caso dos sequestradores e dos assaltantes de banco, o que representa uma ínfima minoria em relação aos descritos anteriormente.

É fato que, geralmente, os crimes realizados pelos criminosos que escolhem o alvo de forma seletiva tendem a ser menos violentos. Assim, o planejamento efetuado por eles tem por objetivo a rapidez, o alcance do resultado pretendido e a diminuição de rastros deixados, o que dificulta as investigações posteriores, exceto quando o próprio plano já contempla a violência exacerbada, como é o caso dos assaltos a carro forte.

Por fim, resta-nos entender o *perfil* do criminoso comum, que age buscando uma vítima de forma indiscriminada. Os criminosos deste grupo saem em busca de uma oportunidade. A experiência mostra que o criminoso comum normalmente apresenta três características, que são: é imediatista, é covarde e é vaidoso.

Ao afirmar-se que o criminoso é *imediatista*, penso que o leitor entende isso como a necessidade de resultados rápidos e pelo fato de estar sempre à espreita de uma oportunidade surgida pela vulnerabilidade que as vítimas demonstram. Deduz-se que, quanto mais atentos e providos de obstáculos estivermos, produzindo situações que desestimulem o desejo do criminoso, menores serão as chances de nos transformarmos em vítimas.

Na maioria das vezes o criminoso se vale desse imediatismo, desses pontos fracos que podem ser tomados de assalto, uma vez que as pessoas andam despreocupadas, e os criminosos estão sempre alertas. Portanto, procurando resultados rápidos, contando com o fator surpresa a seu favor, surge a razão pela qual a maioria das histórias de assaltos, relatadas pelas vítimas, comecem com a resposta à pergunta sobre como foi o assalto: "... eu não sei... quando me dei conta, estava com uma arma apontada contra minha cabeça.". As pessoas "não sabem" como aconteceu. Estavam desatentas. O bandido não.

Todos sabemos que na hora do assalto não é prudente reagir. Na prática, o objeto desejado pelo criminoso pertencia à vítima. Pelo menos até o momento em que o criminoso não tinha decidido arriscar a própria vida e liberdade indo na direção

do seu objetivo. Quando toma a decisão de praticar o crime, aproxima-se e anuncia o assalto, assume o risco total de confronto com a Polícia e a possibilidade de ser morto, preso em flagrante ou deixar rastros que o identifiquem e o levem à prisão, nesse momento, em sua mente, o objeto desejado já lhe pertence e qualquer esboço de reação por parte da vítima será repellido violentamente. A menor ação da vítima constitui ameaça aos objetivos do bandido.

Outro aspecto a ser discutido é o rótulo de *covarde* que a imagem do criminoso recebe; refiro-me à imagem de covarde no sentido analítico da palavra. Todas os seres humanos têm o instinto de preservação da espécie, para que possam sobreviver em ambientes hostis. Isso vem codificado geneticamente e para que funcione, o cérebro oferece a sensação de medo, que responde diretamente ao próprio cérebro quando percebe perigo ou risco.

Assim, é razoável concluir que todos os seres humanos têm medo daquilo que lhes possa oferecer algum tipo de risco à sua sobrevivência. Mesmo as pessoas chamadas de *corajosas* têm medo; a diferença entre elas e as demais é que conseguem controlá-lo, e é isso que o criminoso não consegue fazer em muitos casos.

Ao afirmar que o criminoso é *covarde*, o que se pretende dizer é que quando decide partir para a execução de um assalto, ele coloca tudo em risco, ele aposta todas as suas fichas. Isso incluía sua vida, a sua liberdade e está claro que isso o amedronta. Se perder, perderá tudo.

Muitas vezes, esse estado de medo faz com que ele interprete mal algumas ações da vítima, pois pensa tratar-se de uma reação. É por isso que ocorrem graves incidentes quando uma vítima despreparada fez algum gesto brusco ou tenta puxar o freio de mão do carro, ou tenta pegar a bolsa no banco traseiro ou esquece que o carro estava engatado e o veículo dá um solavanco. Esses gestos, é bom repetir, associados ao medo do bandido,

podem ser interpretados por ele como reações ao assalto. Infelizmente muitas vidas são perdidas em situações assim.

O terceiro aspecto do perfil do criminoso é a *vaidade*. Vale dizer que essa vaidade é fruto de uma autoestima distorcida. Presumimos, ao menos em parte, que a vida de um criminoso não deva ser fácil; a sociedade o desqualifica como “marginal”, portanto é aquele que está à sua margem, numa sociedade onde não há espaço para ele. Além disso, a partir do primeiro dia que decidiu trilhar o caminho do crime, percebeu que se trata de um caminho sem volta e, conseqüentemente, perdeu definitivamente a tranquilidade que só o cidadão de bem pode ter.

Costumo dizer que quando o bandido ouve uma sirene, ele nunca pensa que é uma ambulância. Em função do próprio medo, ele pensa que pode ser uma viatura policial e que o procuram. Se alguém lhe dirige um olhar na rua, sua mente perturbada suspeitará ser um policial disfarçado ou uma vítima que o reconheceu. Até mesmo aquele objeto de desejo, fruto do roubo, que antes era a “solução”, passa a ser um problema. Imagine um criminoso que roubou um relógio valioso e chega em seu ambiente rotineiro com um objeto incomum: periferia, favela, bairro de pessoas simples. Logo o relógio caro se destacará e será percebido como uma “árvore de natal acesa” em seu pulso. Naturalmente o criminoso ficará pouco à vontade, porque embora sinta prazer no objeto, ele não se enquadra no seu contexto.

Agora ele terá que vender o objeto para um receptor, que venderá para outro e a preocupação se instalará para sempre. Quando um dos compradores “cair”, aqueles que venderam o mesmo objeto, cedo ou tarde, cairão também. É apenas uma questão de tempo.

Essa rotina vale para todos os tipos de crimes e de criminosos, com a diferença que alguns consomem mais ansiolíticos e têm foro privilegiado.

Admitindo que viver dessa maneira não é fácil, é preciso que o criminoso encontre algo que funcione como “muleta psicológica”, a fim de seguir a vida. Essa necessidade gera um subproduto, a autoestima distorcida. O criminoso, ainda que em tese seja uma pessoa infeliz pela falta de paz que o atormenta, procura menosprezar essa situação adversa em seu cotidiano a fim de se vangloriar, com a falsa presunção, o falso orgulho e a ilusão que lembra a passagem de Santo Agostinho, em sua obra *Confissões* (Livro VII. 11), falando sobre sua busca por descobrir a origem do mal: “Meu rosto de tão inchado, me fechava os olhos”.

No fundo, o único momento que alguém dá atenção ao criminoso é quando está subjugado por ele, debaixo de forte ameaça. É nessa hora que ele fala e alguém o ouve, demonstrando obediência irrestrita; essa é *a sua hora*.

Nesse momento tão singular, o que ocorre se a vítima esboçar a menor reação ou lançar sobre ele um simples olhar de reprovação? O criminoso perde suas bases, se vê sem o apoio que o levou até àquele momento. Abruptamente será reconduzido à condição natural de rejeição em seu cotidiano, situação bem conhecida por ele, que no fundo ele não gosta. O resultado será a explosão de violência descontrolada com final catastrófico.

A somatória desses elementos e aspectos que constituem o perfil básico de um criminoso comum, conduz à compreensão de que reagir em um momento de assalto é o pior a fazer. O que se recomenda em uma situação como essa é estar preparado para manter a calma, mostrar sempre as mãos, porque esses detalhes simples transmitem segurança ao criminoso. Atenda ao que for determinado e torça para que tudo acabe logo.

Finalmente, vem a maior recomendação, que é educar-se em segurança e investir na prevenção, entendendo que mais importante do que aquilo que o criminoso pode levar é aquilo que ele pode deixar em nossas vidas. Só podem estar conectados à

prevenção as pessoas que estão atentas às situações de risco, suscetíveis a recomendação de antecipar-se, prevenir-se.

A pessoa atenta poderá identificar pessoas em atitude suspeita, situações de risco e antecipar-se. Sendo assim, antes de o criminoso aproximar-se, valerá tudo. O princípio que norteia esse cenário é evadir-se rapidamente da eventual zona de risco. Caso não seja possível, acione a buzina, finja estar falando ao celular e simultaneamente considere até abandonar o carro e sair correndo (estou considerando situação de trânsito, que constitui boa parte das suscetibilidades em nossas rotinas).

A tendência em situações assim é que o criminoso recue e busque outra oportunidade, pois é assim que ele vive: sempre à espreita de oportunidades fáceis. Quanto a você, é provável que será vítima de um “buzinaço”, será xingado até a quarta geração e rotulado de “maluco”. Mas esteja certo de que o assalto não acontecerá, e é isso o que importa.

Caso queira se aprofundar neste aspecto, sugiro a leitura do livro “Segurança é estilo de vida”.



## 30. Chega!

Há muitos anos a frase “hay que endurecer, pero sin perder la ternura” imortalizou Che Guevara. É possível que a frase seja atual em certos casos, exceto quando o assunto tratado é a Segurança Pública.

Chega. Temos que endurecer e não há espaço para ternura. Em outras palavras, é preciso aceitar que o criminoso só se intimida diante de força igual ou superior a sua e reagir de acordo com este entendimento. É necessidade urgente que a nossa Polícia seja fortalecida pelo Governo e pela Sociedade.

Seria impreciso dizer que “estamos vivendo” momentos de turbulências no cenário mundial, com crises econômicas repercutindo em nossa frágil economia e que isso impacta na Segurança Pública. O quadro parece não mudar, portanto penso ser impreciso falar em “momentos”. Esse parece ser o quadro estabelecido, por isso, precisamos mudá-lo

Cada vez mais as ações terroristas emprestam ideias ao crime organizado, e isso impacta a Segurança Pública. Os movimentos reivindicatórios expõem a nossa tênue malha de proteção social, e isso também provoca impactos na Segurança Pública. Os conflitos graves nos diferentes países irmãos no Cone Sul refletem na Segurança Pública. O tempo presente é assustador e o futuro sombrio. Portanto, chega!

Vem à minha lembrança o texto antológico que li quando morreu Luiza Jatobá, em novembro de 1999. Já faz muitos anos. O texto, no entanto, continua atual e faço questão de reproduzi-lo na íntegra:

*Há um ano Luiza Jatobá foi assistir a um filme num dos cinemas do Shopping Morumbi e não voltou.*

*Um atirador entrou na sala do cinema e, sem maiores empecilhos, disparou com uma arma automática tiros contra a plateia, matando 3 pessoas, dentre elas, Luiza.*

*Um ano passa muito rápido, rápido demais. E aquela sensação de que Luiza está apenas viajando e já vai voltar continua nas entrelinhas das conversas de todos que a conheciam.*

*No entanto, se todo dia dezenas (ou centenas) de pessoas são vítimas da violência no Brasil, por que esse caso em especial merece ser citado? E a resposta é: por que não? Por que aceitar a estatística como “cala boca”? Por que banalizar um ato de violência em função de outros para numa lógica surrealista aceitar e silenciar as perdas? As perdas neste país precisam começar a se tornar inaceitáveis, para inaceitável começar a se tornar a ausência de justiça e, como consequência, tornar-se inaceitável a ausência de país. Só assim vamos sair do estado de sítio para o estado de direito.*

*Uma das maiores virtudes do brasileiro é a capacidade de adaptação às dificuldades. Nas artes, nos esportes, na iniciativa privada, etc. Ironicamente, no entanto, essa criatividade é nosso maior defeito quando se trata de cidadania, uma vez que temos achado mil paliativos para nos adaptarmos à violência, mas não para combatê-la.*

*Como no futebol, driblamos o problema, contornamos a questão, mas não paramos na frente deles e realmente os enfrentamos. Se estão atirando nas pessoas dentro dos carros, blindam-se os carros (os poucos que podem); se o ladrão quer levar a carteira, prepara-se uma carteira-estepe com algum dinheirinho e sem os documentos. Se naquela esquina tem havido muitos assaltos, mudamos de caminho. Somos realmente bons de drible. Mas chegou a hora de encararmos os fatos: ninguém dribla uma submetralhadora. Ela é mais rápida que mil Garrinchas. Ninguém mata uma bala no peito e sai jogando. É sim, o contrário.*

*Você que está lendo isto, muito provavelmente não conheceu Luiza Jatobá, não conhece suas três filhas, Carol, Karina e Hanna, não sente sua falta e não sabe como sua vida profissional e familiar davam um significado especial à palavra mulher.*

*Mesmo assim, você está lendo isso como tantas outras notícias que vai ler amanhã, precisa parar de aceitar. Precisa começar a procurar, também em você, essa peça que nos falta. Essa coisa cuja ausência nos faz a todos, como brasileiros, estar sendo menos do que podemos. Essa lacuna que uns chamam complacentemente de falta de memória e que outros sociologicamente dizem ser preenchida pela “síndrome do jeitinho brasileiro”. Isso que, seja qual for o nome que se dê, nos incomoda há gerações como um defeito congênito.*

*Não aceite mais essa explicação, não acredite que isso faça parte do seu DNA. E, principalmente, não acredite que o inimigo é só a violência. Os inimigos são também nossa própria passividade e a de todos aqueles que deveriam defender o interesse da justiça acima de seus próprios interesses. Justiça, esta palavra tão surrada e desacreditada que, no Brasil, significa hoje o contrário de sua própria definição.*

*Você, que é mãe, pai ou filho de alguém como todos representados aqui, precisa sair do papel confortável de cidadão-light para efetivamente pressionar, cobrar e exigir do chamado “poder-público” que se coloque, ele sim, na linha de tiro.*

*Visto lá de cima, onde Luiza está, o Brasil é um país grande. Mas mesmo daqui de baixo, vê-se que este país grande ainda precisa de algo para ser um grande país.*

*Está faltando essa coisa que faz a diferença entre um rebanho e um povo. Porque um povo, como podemos ser, não aceita passivamente o próprio abate.*

Família e amigos de Luiza Jatobá

Junto-me à família e aos amigos de Luiza Jatobá. Chega!

### 31. Segurança no trânsito

As questões que envolvem a segurança no trânsito têm chamado a atenção de toda a sociedade e dos órgãos governamentais, além de serem tema de discussões e debates entre especialistas. Isso porque na última década cresceu rapidamente o número de famílias que puderam adquirir o primeiro veículo ou comprar um segundo automóvel, especialmente as famílias que precisam fugir do sistema de rodízio, como ocorre na cidade de São Paulo.

Um desdobramento natural dessa situação é o elevado número de acidentes que produzem mortos e feridos, seja nos dias de trabalho, seja durante os feriados prolongados. A cada ano as estatísticas superam os tristes números dos anos anteriores.

Embora uma vida não tenha valor que se possa pagar, o problema não encerra apenas a tristeza dos familiares. Há outros fatores envolvidos. Em termos de custo para os cofres públicos, os acidentes de trânsito custam a nada modesta cifra de R\$ 67 bilhões por ano! Como se isso não bastasse, cada acidente agrava o já deficiente sistema hospitalar, porque tira de pacientes idosos e da sociedade em geral um leito que poderia ser disponibilizado para pacientes que pagam seus impostos à espera de serviços decentes. Do mesmo modo, ambulâncias e o Serviço de Atendimento Médico de Urgência, o SAMU, que poderiam socorrer pessoas em acidentes domésticos e outros, precisam se deslocar rapidamente (quando o trânsito coopera) para socorrer pessoas nas ocorrências de trânsito, as mesmas que muitas vezes estão dirigindo seus carros displicentemente ou como se estivesse em uma corrida de carros de brinquedo.

Outro dado que chama a atenção é que a cidade de São Paulo acaba de atingir a quantidade de oito milhões de veículos em circulação, com uma média de 723 emplacamentos diários de veículos pelo Departamento de Trânsito de São Paulo, o DETRAN.

Embora o fenômeno paulista seja típico de grandes cidades, como Paris, em São Paulo a situação é mais grave. Paris tem cerca de 2,3 milhões de habitantes e cerca de 300 mil veículos registrados na cidade. Isso dá uma média de 7,6 habitantes por veículo; São Paulo tem cerca de 12 milhões de habitantes e oito milhões de veículos, com média de 1,5 habitantes por veículo. Se tomarmos o critério transporte público, não é possível comparar as duas cidades. É comum que as pessoas não usem o carro na capital francesa, pois o transporte público é quase quatro vezes maior que em São Paulo. O mesmo ocorre em Nova Iorque, onde as pessoas têm carros, mas usam somente nos finais de semana. Optam pelo transporte público nos dias de trabalho.

Dessa forma, é preciso ter consciência de algumas dicas de segurança no trânsito, tanto na prevenção de acidentes, quanto nas questões relativas à violência urbana. Damos a isso o nome de *direção defensiva*, que consiste em um modo de dirigir que permite antecipar-se às situações de risco e perigo. A direção defensiva inicia ainda na manutenção do veículo e avança pela obediência às sinalizações viárias e a legislação de trânsito, além de observar os cuidados essenciais para prevenir situações de risco no que diz respeito à violência urbana como um todo.

A seguir, registrei um *check-list* para verificar se você segue os cuidados básicos na questão da direção defensiva.

## **Segurança veicular e conduta do motorista**

Fique atento com a manutenção básica do veículo, em particular o nível de óleo, o nível da água, a qualidade do combustível e a calibragem dos pneus.

Fique atento ao desgaste dos pneus e, independentemente do tipo de tração (traseira, dianteira ou integral), saiba que pneus em melhores condições devem estar na traseira do veículo, pois em uma situação de derrapagem, a parte traseira exige mais aderência que a dianteira.

Você sabia que manter os pneus calibrados e rodas balanceadas aumenta a vida útil da suspensão do veículo e não gera desconforto ao dirigir, além de economizar combustível e consequentemente preservar o meio ambiente?

Você sabia que algumas infrações do Código de Trânsito Brasileiro, tais como dirigir sem habilitação, dirigir alcoolizado, trafegar em velocidade não compatível com a segurança da via, perto de escolas e outras infrações, estão sujeitas a aplicação do Código Penal, com pena até de detenção, cumulativamente com ação civil de reparação de danos?

Você sabia que a posição correta do corpo, bem posicionado no assento e no encosto do banco e a pegada no volante com as duas mãos na “posição 15 para as 3h do relógio”, aumenta a segurança ao dirigir, pois, além de produzir conforto e afastar o cansaço, também é a melhor posição para fazer uma frenagem de emergência ou desvio de obstáculos?

Você sabia que o desenho de todos os volantes dos carros foi feito para facilitar ao motorista a pegada na “posição 15 para as 3”, sendo que alguns modelos têm desenhos que ajustam o dedão na posição correta?

Fique atento ao uso constante do cinto de segurança, pois uma pessoa com 60 kg de peso, em uma colisão a 60 km/h, será arremessada à frente com uma força de quase uma tonelada; já uma criança solta no banco traseiro será arremessada para a frente, gerando um impacto de aproximadamente 300 kg.

Você sabia que, se seu carro estiver equipado com *airbag*, qualquer objeto que você estiver portando no colo poderá causar

lesões graves? Sabendo isso, deixe o caminho livre para o equipamento de segurança.

Você sabia que atingindo 20 pontos por infração de trânsito, você terá sua carteira de habilitação suspensa, por no mínimo 30 dias, podendo chegar a um ano de suspensão?

Fique atento para não dirigir após as refeições, quando o metabolismo muda e provoca sonolência, afetando a coordenação motora, limitando a percepção de riscos. Saiba que o limite máximo de álcool permitido por litro de sangue equivale a 0,6 decigramas, o que corresponde a uma lata de cerveja.

Você sabia que a 80 km/h, caso identifique um perigo e decida frear, gastará apenas um único segundo? Nesse caso, seu veículo terá percorrido 22 metros antes dos freios entrarem em funcionamento e é esse o motivo pelo qual é importante manter uma boa distância de segurança do veículo à frente.

Você sabia que na época das chuvas, ao passar por ruas com muito acúmulo de água, a melhor técnica a se usar é manter o carro acelerado em 1ª marcha, com baixa velocidade, para diminuir o *spray* e a chance de o carro apagar o motor?

Você sabia que o erro mais comum entre os motoristas numa situação de aquaplanagem consiste em mover o volante de um lado ao outro e pisar no freio? Ao fazer isso, os pneus voltarão a fazer contato com a pista e o carro partirá como uma flecha para um lado ou outro, ficando impossível de controlá-lo.

Fique atento para não entrar em aquaplanagem, isso ocorre quando pela alta velocidade aliada à quantidade de água acumulada na pista, os sulcos do pneu são incapazes de expelir a água. Nessas situações, uma camada fina de água entre o pneu e a pista impede a aderência do veículo. O melhor a fazer se isso acontecer é manter rigorosamente a posição 15 para 3 no volante e retirar o pé do acelerador, diminuindo a velocidade sem pisar no freio.

## Dirigindo com segurança contra a violência urbana

Aliada às técnicas de direção defensiva, algumas condutas devem ser adotadas a fim de dirigir com segurança e proteger-se contra a violência urbana.

Você sabia que a maioria das ações criminosas, principalmente o sequestro, acontecem nos horários correspondentes à saída e retorno para casa? Isso porque os criminosos sabem que as pessoas estão mais distraídas nesses horários, o que facilita a abordagem. Redobre a atenção nesses momentos.

Você sabia que ao deixar o seu veículo estacionado na rua com objetos visíveis no seu interior, aumenta exponencialmente as chances de furto ou arrombamento? O criminoso sempre imagina que pode ter algo de valor. Procure deixar os objetos no porta malas ou fora da vista das pessoas.

Você sabia que o risco de morte em um assalto em um semáforo é muito maior? A compressão do tempo, o medo de ser preso na hora ou deixar rastros que facilitem sua identificação posterior aumenta o nervosismo e o descontrole do criminoso. Fique atento para poder perceber situações de risco e antecipar-se a elas.

Você sabia que se a sua desatenção proporcionar a oportunidade para um criminoso anunciar um assalto contra você, é melhor não reagir? Mostre as mãos e avise o que irá fazer ou pegar com antecedência, de modo a transmitir calma ao criminoso. Não piore a situação.

Você sabia que é preciso redobrar a atenção ao perceber uma motocicleta com dois ocupantes, pois essa tem sido uma das maneiras mais comuns de assalto no trânsito e que mais têm preocupado os Órgãos de Segurança Pública? Fique atento.

Você sabia que o excesso de informações no carro, como adesivos de condomínios, escolas, academias de ginástica, nome



de filhos e outros, popularmente chamados de “carro currículo”, constitui fator importante para o criminoso, que leva tais informações em conta na escolha de sua vítima? Proteja as suas informações pessoais.

Fique atento a pequenos acidentes. Pessoas pedindo ajuda na via pública podem ser armadilhas de distração criadas pelo criminoso a fim de provocar a sua parada e efetuar o assalto. Em pequenos acidentes, só pare para ajudar se o local for bastante seguro. Se, de fato, quiser ajudar alguém, ligue 190 (Polícia) ou 193 (Corpo de Bombeiros).

Você sabia que o embarque seguro consiste em perceber se não há ninguém em atitude suspeita nas imediações de seu veículo? Para isso, entre no carro e rapidamente trave as portas, ligue o veículo e inicie o deslocamento. Na sequência, coloque o cinto de segurança, deixando para ajustar o som, a maquiagem, nó da gravata e outros itens de conforto quando o carro estiver em movimento.

Você sabia que o desembarque seguro consiste em observar situações de risco nas proximidades do estacionamento e sair rapidamente do veículo após estacioná-lo?

Você sabia que manter a distância de segurança do veículo à frente, quando parado em um cruzamento pode facilitar sua fuga de um local onde você perceba uma situação de risco iminente?

Fique atento para conhecer os pontos de segurança (quartéis, delegacias, hospitais, comércio 24 horas) e os pontos de perigo (ruas com baixa luminosidade, ruas com muitas lombadas, locais com muitos “flanelinhas” ou ambulantes) nos trajetos mais comuns de sua rotina diária, pois isso poderá ajudá-lo a evitar uma situação de risco.

Você sabia que para o criminoso que atua na via pública o fator surpresa e a rapidez são os principais elementos de sua ação? Sendo assim, estar atento, manter as portas travadas, os

vidros fechados, usar óculos escuros, película nos vidros e não deixar objetos visíveis vão colocar o criminoso numa condição muito desfavorável, fazendo-o procurar outra vítima que facilite as coisas.

Segurança no trânsito é uma questão de consciência, prudência, atenção, conhecimento e atitude. Nesse particular, sempre procure incorporar em seus hábitos de deslocamentos motorizados a cortesia como uma atitude permanente no trânsito. A cortesia no trânsito é a arma que desarma, o gesto que se aprecia, a paciência recompensada e tudo isso se chama *cidadania*.

## 32. Teoria da vitrine – mito de segurança

Com o recrudescimento da criminalidade, os temas ligados às questões de violência urbana e segurança se mostram bem presentes a todo instante, por meio dos diversos veículos de comunicação. Nesse sentido, a ambiência se torna propícia ao surgimento dos diversos mitos sobre as questões de segurança, sobretudo da prevenção, para que as pessoas não se tornem vítimas da criminalidade.

Primeiramente, é preciso considerar que o brasileiro, de modo geral, é reticente ao tema “segurança”, diferindo de outros países, onde essas questões estão intrínsecas na educação, da infância à maturidade. É importante destacar essa nossa característica, pois ele causará impacto em aspectos que tratarei adiante.

São vários os mitos presentes no senso comum e alguns deles são defendidos até mesmo por especialistas na área da segurança. Mas é prudente raciocinar de maneira analítica sobre um deles, denominado *teoria da vitrine*.

Como mito que é, a teoria da vitrine não ajuda, e acaba por transformar uma pessoa em vítima. A ideia implícita no mito é que, se você não quiser ser assaltado ou sequestrado, basta não se comportar como uma vitrine, atraindo os olhares dos criminosos. Para isso, não ande ou use algo que chame a atenção, como carros importados, relógios e joias de alto valor, ou mesmo roupas de marcas famosas.

É fato que, em um país com desigualdade tão grande quanto o nosso, somente uma pequena parcela da população pode se dar ao luxo de consumo bens patrimoniais mais caros. Dada a

situação desse grupo social, acaba por chamar mais a atenção nas ruas ou outros locais públicos que frequentam. Ocorre que, se esse fosse o fator determinante a nortear a ação de um assaltante, os dados apareceriam nas estatísticas policiais. As ocorrências predominantes, então, seriam o roubo de carros importados, furtos e roubos de joias, de relógios de alto valor e, conseqüentemente, os detentores desses bens seriam as principais vítimas.

Na prática, no entanto, não é isso o que acontece. O criminoso sempre age orientado pelo parâmetro de uma simples equação, que é o *objetivo versus o risco*. Em outras palavras, qualquer criminoso tem um objetivo a ser alcançado e pretende alcançá-lo com o menor risco à sua sobrevivência e à sua liberdade, porque teme o confronto com a Polícia e não quer ser preso, tampouco pretende deixar rastros que permitam que uma investigação bem sucedida leva a Polícia a localizá-lo posteriormente.

O melhor dos mundos para o criminoso é ter o fator surpresa completamente a seu favor. Isso o obriga a escolher um alvo que se mostra mais desprotegido em dado momento. Sendo assim, se uma pessoa estiver parada em um cruzamento, com um carro importado, usando roupas de marca, relógio valioso, mas estiver com as portas do carro travadas, os vidros fechados e atenta ao que se passa nas imediações e, concomitantemente ao seu lado estiver um veículo popular, com as portas destravadas, os vidros abertos e o motorista falando ao celular e desatento, este será a próxima vítima. Mesmo que o criminoso possa subtrair apenas uma pequena quantia de bens, ele não considera que isso seja de todo ruim, pois sabe que terá outras oportunidades e o que interessa a cada ação é o menor risco possível.

É importante, no entanto, admitir uma exceção a essa regra. Refiro-me aos criminosos que saem em busca de um alvo seletivo. Em muitos casos pode haver uma quadrilha especializada, por exemplo, no roubo de veículos de uma marca específica, ou uma quadrilha que só atua em roubos a relógios exclusivos,

ou uma quadrilha de sequestradores que, devido à banalização do sequestro, escolha a sua vítima pela aparência ou, se a vítima possui um carro importado e utilize joias e relógios valiosos, é provável que também tenha um patrimônio que renda um bom dinheiro como pagamento pelo resgate. Mesmo assim, temos que considerar que a esmagadora maioria dos criminosos à solta são os oportunistas, e só a minoria dos criminosos atua de forma seletiva. É sobre os oportunistas que estamos falando.

Reprovamos a ideia simplista de que a *teoria da vitrine* é fator determinante que facilite uma pessoa ser transformada em vítima. Recomendamos, pois, certa ponderação na análise de como devemos nos comportar diante do cenário de violência urbana e o princípio a ser seguido é o de que a segurança existe para proteger os nossos prazeres.

Assim sendo, se você estudou, trabalhou e tem acesso a esse tipo de bens de consumo e é o seu desejo e prazer possui-los, siga em frente e aproveite o privilégio que você tem e fez por merecer. Assuma, no entanto, o ônus que a posse desses tipos de produtos acarreta em sua segurança, vivendo em um país como o nosso. Isso não significa ter de abrir mão de seus sonhos; apenas redobre a atenção e aplique a razão às suas condutas cotidianas. Em outras palavras, não vá passear de carro importado, com relógio de marca, tendo as portas destravadas e os vidros abertos, falando ao celular em locais de muita aglomeração pública ou de risco reconhecido, em horários inadequados. Não será uma atitude prudente e terá que assumir um risco elevado.

Devemos admitir que a baixa exposição promove maior proteção em relação à cobiça do criminoso oportunista que, via de regra, se sente atraído por coisas de maior valor. Penso que você poderá permitir isso caso o carro represente pra você apenas um meio de transporte, o relógio seja apenas um aparelho para ver as horas e a joia, um enfeite qualquer.

É importante ter prazeres na vida, sejam eles quais forem, e encarar a segurança como forma de proteger tais prazeres e proporcionar qualidade de vida.

O fator determinante para que alguém se transforme em vítima é a atitude, o comportamento diante do atual cenário de violência urbana, e não é preciso abrir mão dos sonhos por conta desse problema. Basta agir dentro de um quadro razoável de comportamento e ter um pouco de bom senso.

Chegará o dia, assim esperamos, quando muitas pessoas terão a capacidade de usufruir de bens de maior valor e qualidade. Nesse dia, esses mesmos bens deixarão de chamar a atenção. Caso “esse futuro” seja para você o presente, aproveite com parcimônia e sinta-se em segurança, pois maior perigo corre aquele que, confiando irrestritamente no mito propalado pela *teoria da vitrine*, abdica das básicas precauções preventivas, sentindo-se insanamente protegido apenas por estar um pouco menos visível no meio da população.

### 33. Pessoa suspeita – mito de segurança

O surgimento de mitos na sociedade se dá em decorrência de alguns fatores, quais sejam. Primeiro, pelo presente cenário de violência urbana com o aumento da criminalidade. Esse quadro deixa as pessoas mais sensíveis e desperta muito o interesse da mídia, uma vez que as pessoas querem saber o que houve e o que está havendo. Lembrando que maior audiência significa maior faturamento; assim, matérias do interesse das pessoas as atrairá mais facilmente.

O segundo fator está na constatação de que o brasileiro é reticente nas questões ligadas à segurança. Com isso, ele tem alguma inclinação a pensar em soluções fáceis para problemas complexos, o que nem sempre se traduz em solução efetiva. Quando pensa em algo que poderá servir como coluna para sustentar suas ideias, agarra cegamente e, fazendo assim, reproduz a sua experiência, que será reproduzida por outro, criando a ambiência propícia para o surgimento de mitos.

Penso que os mitos comuns que circulam em nosso meio, têm a sua relevância para nos levar à protegermos verdadeiramente. Eles servem para reduzir a pseudoproteção, por conta do inconsciente coletivo que opera em nós, em um maior ou menor grau, de acordo com nossa capacidade de estabelecer filtros e mecanismos de avaliação das informações recebidas. Em outras palavras, os mitos despertam em nossa consciência a realidade dos fatos, isto é, da realidade ocorrência de algo fora do normal, que tem chamado a atenção da coletividade. Fazendo isso, ativamos o sistema de autodefesa, de blindagem consciente, responsável e analítica daquilo que nos cerca.

A *Teoria da Vitrine* não é o único mito sobre aspectos de segurança difundidos popularmente. Outro mito bastante conhecido na sociedade é aquele chamado mito da *pessoa suspeita*.

De imediato podemos afirmar que não existe “pessoa suspeita”. É possível que a origem dessa expressão esteja ligada à época quando o crime era considerado “romântico”. Refiro-me às décadas de 1930 e 1940, quando costumavam dizer: “O crime é na mão e o samba é no pé”. Era o tempo dos bateadores de carteira, dos praticantes do conto do vigário, do conto do bilhete premiado. Era a época quando a roupa que alguém usava podia dizer algo sobre a pessoa, como também o jeito de caminhar, as gírias que usava e os gestos que fazia. Possivelmente nessa época foi criado o estereótipo do *jeito de malandro*. Mas hoje, nada disso corresponde à realidade.

É prudente não rotular qualquer pessoa pela aparência ou pela roupa que veste, sob pena de cometer erro primário.

*Bandido não tem cara.* A evidência disso se verifica nos presídios, onde se vê o velho e o novo, o alto e o baixo, o gordo e o magro, o feio e o bonito, o saudável e o doente, o aleijado, o amputado, o intelectual, o bronco, o preto e o branco, o oriental e o índio, o brasileiro e o estrangeiro, o cego, o surdo e o mudo, o homossexual, o travesti, o que usa óculos e o que não usa, o que tem tatuagem e o que não tem, o careca e o cabeludo, além do calvo. Ou seja, o retrato do mundo do crime se mostra um verdadeiro mosaico do que é a nossa própria sociedade. Assim, o que realmente existe, repito, não é a *pessoa suspeita*, mas a *atitude suspeita* que parte de qualquer pessoa.

Pode parecer trivial, mas é comum ouvir sobre histórias de assalto que provocam perplexidade em algumas pessoas, especialmente as vítimas, quando dizem frases do tipo: “Mas era uma pessoa normal” ou “ele não tinha nada de bandido”.

É preciso que a mente seja liberta dos preconceitos comuns, populares, a fim de percebermos as atitudes suspeitas e



nos antecipemos na aplicação das condutas de segurança toda vez que saímos ou chegamos em casa, ou durante os nossos itinerários mais frequentes.

Apenas a atenção permanente e a vigilância constante nos permitirão aplicar um dos mais importantes, talvez o mais importante princípio de segurança, que consiste em perceber o perigo ou identificar a área de risco e, com isso, poder aplicar o segundo princípio de segurança, que consiste em sair da zona do perigo da forma mais rápida e simples possível.

A pesquisa e a inteligência aplicadas à segurança têm desmistificado ideias e conceitos populares que jogam em favor do bandido. Por isso, sejamos inteligentes e perspicazes, atentos, para que as chances de cooperar com o êxito do assaltante sejam diminuídas, e possamos levar a vida tranquila e seguramente, do modo como queremos viver.

### 34. Golpe das extorsões mediante falso sequestro

O crime de extorsão mediante sequestro mexeu com a estrutura do sistema de Segurança Pública do país. A alta incidência dessa modalidade criminosa nos últimos anos colocou o Brasil próximo dos índices de países como o México e a Colômbia, que se destacaram pela altíssima incidência deste tipo de evento crítico.

Esse fenômeno quantitativo foi chamado processo de banalização do sequestro.

Inicialmente, os alvos preferenciais dos sequestradores eram os grandes empresários, o que marcou os sequestros nos anos 1990. Ao contratarem estruturas de segurança pessoal e escoltas armadas, esses alvos prediletos criaram os obstáculos suficientes, inibindo e intimidando a ação dos criminosos, fazendo-os migrar para os sequestros de empresários de médias empresas, seguidos de executivos de instituições financeiras. Essa foi a característica dos sequestros praticados no final da década de 2000.

A massificação do uso do dinheiro eletrônico (ou de plástico), acompanhada pela implantação de grande quantidade de caixas eletrônicos que foram espalhados por todas as cidades, fez surgir outra modalidade de crime conhecido popularmente como *sequestro relâmpago*. Novas medidas de segurança, como a limitação do valor para saque, a restrição do horário para operações nos caixas eletrônicos e o melhor estudo na colocação desses mesmos caixas fizeram com que a incidência diminuísse.

Diante disso, a extorsão mediante sequestro veio representar um “bom negócio” para os criminosos. Mas isso não é tudo. Há outras causas que agravam o cenário, especialmente a falta de credibilidade da população no trabalho da Polícia, os problemas

de subnotificação das ocorrências com intuito de melhorar as estatísticas de segurança pública em determinados Estados, e o gerenciamento emocional.

A subnotificação é a ausência do registro da ocorrência no órgão policial, a fim de impossibilitar os controles estatísticos e a verificação de tendências. O gerenciamento emocional se caracteriza pela atitude da família da vítima, que impede completamente a ação da Polícia no processo de negociação, não permitindo qualquer assessoramento profissional e contribuindo, lamentavelmente, para o maior risco em relação à pessoa sequestrada, além do pagamento de quantias elevadas, o que por si contribui estimula o aumento dessa prática criminal.

Durante certo tempo, a extorsão mediante sequestro, fosse na modalidade relâmpago ou na manutenção da vítima em um cativeiro por certo período, abalou a ordem pública e obrigou a Polícia e a sociedade a reagirem firmemente na busca de soluções.

No Estado de São Paulo, a Delegacia Antissequestro foi transformada em Divisão Antissequestro. Com a mudança, a Divisão ganhou estrutura maior de policiais especializados gerenciando e esclarecendo de maneira técnica centenas de casos, e se tornou responsável pela condução de grande quantidade de sequestradores ao seu devido lugar, ou seja, atrás das grades. Concomitantemente, a partir do momento que houve mudança na modalidade do crime, ameaçando pessoas simples, houve um despertar da população para o entendimento do papel de colaboradora da Polícia, o que se manifestou claramente na maior utilização do programa Disque-Denúncia (181). Isso ajudou a Polícia e ofereceu a ela maior volume de pistas e informações que ajudaram a elucidar muitos casos. Pouco a pouco, a credibilidade da Polícia foi resgatada e a quantidade de sequestros diminuiu consideravelmente no Estado de São Paulo.

Atualmente, a modalidade utilizada pelos criminosos tem sido a *extorsão por telefone*. Valendo-se de informações parciais

ou fragmentadas, os criminosos fazem ligações telefônicas para a empresa ou residência da vítima, geralmente a cobrar, e se dizem membros de facções criminosas. Vociferam ameaças de sequestro e morte, caso as vítimas não cumpram as exigências estabelecidas. Essas exigências vão desde a aquisição de cartões telefônicos para que possam fazer mais ligações de dentro dos presídios até o depósito em dinheiro na conta corrente bancária indicada.

Lamentavelmente, muitas vítimas com nenhuma informação sobre essas mudanças no *modus operandi* das facções (ou criminosos solitários) e amedrontadas pela gravidade da ameaça, impressionadas pelas quantias exigidas (relativamente pequenas), acabam cedendo às exigências a fim de se livrarem do problema. Fazendo assim, contribuem para o incremento desse tipo de crime.

O crime só deixa de ser cometido quando se torna mau negócio para o criminoso, quer pelo risco à sua vida e liberdade, quer pela dificuldade em atingir o seu objetivo. Por isso, recomendamos que jamais atenda as exigências que são feitas. Cortar os canais de comunicação tem sido suficiente para dificultar a ação dos criminosos, pois isso força-os a procurar outra vítima que ofereça maior facilidade. Não ceda, e em caso de dúvida, acione a sua Polícia para ser orientado.

Pense nisso como sua cota de sua contribuição para transformar esse país grande em um grande país, no que diz respeito à Segurança Pública.

## 35. Falso sequestro – como o golpe acontece

Imagine a seguinte história, que começa assim: você está em casa tranquilo, o telefone toca. Você atende e do outro lado da linha uma voz anuncia:

– Alô, aqui é o Comandante. Sou do Corpo de Bombeiros. Aconteceu um acidente. Tem alguém fora de casa?

É comum que nas famílias que moram e trabalham nas grandes cidades sempre haja alguém fora de casa. Então, a vítima responde que “sim”.

– Você pode confirmar o nome?

– Bem, *Fulano(a)* está fora de casa.

– O que ele(a) é do senhor(a)? – pergunta o suposto Comandante. A vítima, então, revela o grau de parentesco.

– É isso aí – diz o falso Comandante – bate a informação. Você pode confirmar qual é o carro dele?

– É um carro modelo X.

– É isso mesmo, confirmou.

– O que aconteceu? – a vítima pergunta já assustada.

– Uma coisa muito grave, mas fique calmo(a).

Nesse momento, a vítima já está aflita com a situação.

– Você pode confirmar a placa do veículo?

A vítima não titubeia em informar e, repentinamente, a conversa muda de tom e o criminoso, já munido das informações recebidas pelo seu interlocutor, anuncia o sequestro.

Em casos assim o criminoso pede para não desligar o telefone enquanto falam e exige determinada quantia em dinheiro.

Em geral na ordem de R\$ 1.000,00 a R\$ 5.000,00. Essa quantia deve ser depositada imediatamente em uma conta bancária que será fornecida ou será marcado um ponto de encontro para a entrega do dinheiro.

O modo de ação que acabo de descrever ocorre quando o criminoso não possui nenhuma informação sobre a vítima e age de maneira aleatória. Ele sua a história do falso acidente de trânsito como pano de fundo para coletar as informações necessárias e prosseguir com o golpe.

Pode acontecer de o criminoso ter apenas alguns dados ou fragmentos de informações, como o caso de um familiar que recebe uma ligação da seguinte natureza:

– É da casa do Sr. *Fulano*, o advogado? Ou o médico? Ou o comerciante?

– É sim – responde a vítima.

Neste caso o criminoso sabe de antemão a profissão da pessoa, ou alguma outra informação a seu respeito.

– Ele tem um carro X? – E descreve as características do veículo. Neste caso o criminoso possui a informação do nome e das características do veículo pertencente ao familiar ausente na casa. A partir daí a conversa muda de tom, e o resto já sabemos como irá terminar.

É impressionante como esse tipo de ação criminosa apavora tanto as pessoas, ao ponto de os familiares perderem o centro de equilíbrio emocional, perderem a razão e acreditarem cegamente no criminoso que, aproveitando a oportunidade de praticar a extorsão e obter dinheiro fácil, não titubeia e se aproveita da vítima despreparada.

A segurança pública e as questões de violência urbana são assuntos que mexem com uma sociedade. Em anos recentes, todos os segmentos da sociedade têm sido alvo da criatividade maligna dos criminosos. Penso que já era hora de a sociedade como

um todo ter desenvolvido um comportamento menos emocional e mais prudente em relação às diferentes abordagens cometidas pelos criminosos. Não é novidade para ninguém que bandidos, nos presídios e fora deles, usam expediente como as chamadas telefônicas, como o sequestro relâmpago e as extorsões na busca por códigos de recarga de cartões telefônicos.

Mas não é isso o que tem acontecido. Os dois casos relatados são reais. Fui acionado pessoalmente para orientar as vítimas, que eram pessoas muito esclarecidas e bem posicionadas do ponto de vista social, mas que por pouco atenderiam o desejo criminoso. Uma delas, no ímpeto de livrar seu familiar do suposto sequestro, disse rapidamente que não dispunha dos cinco mil reais exigidos, mas dois mil reais, alguns dólares e um relógio de grife. Deveria, ao menos, fazer uma ligação para o telefone celular da suposta vítima e certificar-se da veracidade dos fatos. Quando mais tarde o fez, depois de orientado, a ligação foi atendida normalmente. Foi difícil explicar para a suposta vítima o motivo da ligação e do nervosismo flagrante no tom de voz. A situação, nesse caso, se inverteu, e quem ficou mais preocupado e desconfiado de que algo não andava bem foi a suposta vítima.

Se isso não fosse trágico, seria cômico. Mesmo assim, serve para revelar o grau de despreparo das pessoas nos assuntos pertinentes ao que costumo chamar de *Educação para a Segurança*.

Pessoas interessadas em cercar-se de proteção, ao menos em termos básicos, podem tomar medidas simples que dão resultado. Hoje em dia ter um identificador de chamadas é uma necessidade, envolve baixo custo e facilita o gerenciamento desse tipo de ocorrência criminosa, uma vez que a maioria dos chamados telefônicos são provenientes de outros estados, especialmente do Rio de Janeiro.

Logo, quando perceber uma chamada com o código 021 (do Estado do Rio de Janeiro), se você não tiver contatos frequentes com pessoas de lá, comece a desconfiar.

Procure preservar e ocultar o máximo que puder as informações pessoais e familiares, inclusive aquelas disponibilizadas nas redes sociais, como Facebook, Instagram, entre outras.

Não descuide do “carro currículo”, aquele que traz adesivos sobre locais que frequenta e detalhes pessoais, como número de pessoas morando na sua casa e se têm animais de estimação.

O mesmo vale para outros detalhes que devem ser evitados, como cartões de visitas com cargos importantes deixados à mostra ou esquecidos em locais públicos. Eles são fontes de informações que despertam o interesse do criminoso na hora de selecionar a sua vítima.

Extratos bancários deixados sobre a mesa também despertam o interesse de serem bisbilhotados e podem provocar pessoas mal-intencionadas ou gerar uma situação em que a informação “privilegiada” pode ser passada adiante até chegar a alguém que irá planejar como roubar aquela pessoa que tem bons rendimentos mensais.

Outra precaução simples é tomar cuidado com aquilo que você joga no lixo. O lixo tem sido uma fonte riquíssima de obtenção de informações interessantes para o criminoso selecionar melhor as suas vítimas.

Na eventualidade de um criminoso conseguir ligar e ser atendido pelo telefone, recomenda-se evitar conversar com quem estiver do outro lado da linha. Finja que o telefone está com problemas e desligue ou fale que você é apenas um empregado que começou a trabalhar ontem na casa do patrão e tem muito serviço para fazer, e desligue. Ou diga que ele ligou para o número errado, pois esse telefone foi trocado e o número para o qual a pessoa está ligando, se for celular, pertence a outra pessoa. E seguida desligue. Se for número de telefone fixo, diga que é da funerária, da padaria ou do asilo de velhos e desligue em seguida. Mais que isso, deixe o telefone fora do gancho ou simplesmente



te não atenda ligações de números desconhecidos por algumas horas.

As pessoas de bem devem viver sossegadas sobre o que se passa ao seu redor. Assim deveria ser o mundo, ou assim é no mundo ideal. O ideal, infelizmente, não é o real. Enquanto as pessoas de bem estão sossegadas (ou querendo ficar em paz), os bandidos estão agindo, pensando, maquinando trapaça, roubos e crimes. Essas medidas, portanto, não devem fazer da vida das pessoas de bem um inferno constante, mas podem tornar suas vidas menos perigosas e arriscadas.

Penso ter ficado claro que a conduta a ser seguida por cada um de nós é *cortar o canal de comunicação com o criminoso imediatamente*.

Normalmente, essas recomendações têm sido suficientes para dissuadir o criminoso e fazê-lo buscar outra vítima mais fácil, que caia facilmente em seu golpe.

Caso, por qualquer motivo, não seja suficiente tomar tais medidas, procure a Polícia de sua cidade pelo telefone 190 ou registre queixa em uma Delegacia de Polícia. Acredite haver pessoas empenhadas nas corporações que ficariam felizes em poder cumprir bem o seu trabalho em defesa da sociedade.

Finalmente, se a situação do atendimento e da prestação de serviços da Polícia não tem sido efetiva ou negligenciada, ajude reclamando, exigindo o seu direito de ser atendido e denunciando aos órgãos de fiscalização, imprensa ou outros. Só assim poderemos sanear os quadros e preservar o maior patrimônio de qualquer instituição, que é a sua credibilidade.

## 36. Roubos a condomínios

O aumento do número de assaltos a residências levou a população das cidades médias e grandes a um novo layout habitacional: os condomínios. Hoje, até mesmo em pequenas cidades do interior o número de condomínios de apartamentos e de casas térreas cresceu muito. Como o mundo do crime não dorme, os criminosos exploraram as falhas de segurança nesses locais e recentemente temos visto o incremento no número de assaltos a condomínios, sejam eles de alto padrão, mas não exclusivamente. Condomínios de classe média e baixa também padecem do mesmo mal.

Mas vamos voltar ao passado, especificamente à década de 1980 e meados da década de 1990. Naquele tempo, como disse, os criminosos atuavam com bastante frequência nos chamados *assaltos a residências*. Dizer que *morar em prédios era mais seguro que morar em casas térreas* se tornou a “sabedoria popular”, ou mais um mito urbano. Grandes construtoras souberam aproveitar a onda, aliada à crescente necessidade de ocupação do espaço urbano, e logo o conceito de moradia vertical em prédios de apartamentos rapidamente sedimentou e disseminou esse mercado.

Na esteira dessa tendência veio enorme quantidade de lojas especializadas em materiais e produtos que proporcionam conforto e facilidades para que o cidadão não precise sair de casa, nem para divertir-se, nem para trabalhar. Por trás de tudo está a preocupação em diminuir os riscos, especialmente durante os deslocamentos, estimulando e fixando na mente a mensagem subliminar do tipo *fique em casa e não corra riscos*.

Lojas de conveniências do lar espalham-se pelos bairros da cidade oferecendo toda a sorte de conforto: *home theaters*, sofás com apoio para os pés e poltronas massageadoras, TV a cabo, churrasqueiras para a sacada, comida *delivery* de origens diversas (árabe, chinesa, japonesa, hambúrgueres, italiana e muito mais). Até a partida de futebol que não televisionada pode ser adquirida para ser vista no horário de sua conveniência, sempre no conforto de seu lar.

Será que essa segurança que sentimos é percebida pelo criminoso da mesma forma? Como será na prática, sob o ponto de vista dele e do resultado que poderá obter? Acredite ou não, é mais atrativo para um criminoso organizar uma ação criminosa em um prédio do que em uma casa. O risco, salvo algumas exceções, é quase o mesmo; no entanto, a possibilidade de ganhos será maior, apenas pelo simples fato de haver maior número de famílias habitando o mesmo local: um prédio ou o condomínio.

Deriva daí o motivo pelo qual a modalidade de assaltos a condomínios assustar a sociedade e chamar a atenção das autoridades, dos síndicos e condôminos para a busca de soluções que minimizem os riscos. É sobre este aspecto que gostaria de esclarecer alguns pontos.

Primeiro, já sabemos qual é a equação do crime. O crime acontece após o criminoso avaliar as duas premissas principais, a saber: *lucro x sobrevivência*.

O lucro representa o objetivo que ele pretende alcançar no que diz respeito ao resultado. A sobrevivência representa o risco que irá assumir, seja o risco de ser preso ou o risco de um confronto com a Polícia.

Assim, o crime ocorrerá quando for grande a possibilidade de alcançar o objetivo pretendido com o menor risco à sua liberdade e sobrevivência. Da mesma maneira, o criminoso será desestimulado a planejar a sua ação se perceber baixa possibilidade de lucro e alto risco a sua liberdade ou sobrevivência.

Conhecendo esses princípios, podemos pensar na estrutura de proteção necessária, que compreende um tripé com os seguintes elementos: *pessoal treinado + equipamentos + procedimentos*.

Qualquer sistema de proteção condominial que se distancie dessa estrutura não irá prosperar. Do mesmo modo, esse mesmo sistema (ou qualquer outro) não será eficaz caso qualquer um dos elementos seja deficiente ou inadequado.

É por este motivo que os assaltos a condomínios têm ocorrido de forma sistemática. Em geral, a maioria dos prédios possui pontos vulneráveis, caracterizados por falhas de análise de riscos potenciais e reais, falta de equipamentos básicos que podem representar obstáculos dissuasivos contra os criminosos, falta de treinamentos de segurança aos porteiros e, sobretudo, falta de procedimentos que visam normatizar as rotinas diárias e as situações extraordinárias.

É preciso que os condôminos tomem consciência dessas questões e estabeleçam metas para alcançar soluções adequadas frente aos problemas de segurança, sob pena de experimentar a amarga experiência de se tornarem vítimas. Mas lembre-se: pequenas medidas ou atitudes simples podem fazer a diferença. Portanto, levante-se e adote-as para a sua segurança e das pessoas de bem que estão ao seu redor.

## 37. Segurança eletrônica em condomínios

Vimos que os roubos a condomínios são, do ponto de vista do criminoso, uma chance de subtrair a maior quantidade de valores do que se agir contra uma residência isolada. Como o número de roubos a esses lugares aumentou, as empresas que fornecem profissionais de segurança para condomínios têm procurado treinar seus quadros.

Qualquer segurança de condomínio só será eficaz à medida que os funcionários sejam bem treinados, os procedimentos de segurança sejam estabelecidos com critérios rigorosos e em complemento possuam o aparato de segurança eletrônica que gere efeito dissuasivo e intimidatório a qualquer iniciativa criminosa.

Qualquer obstáculo que se interponha no caminho do criminoso, oferecendo risco de confronto ou prisão, fará com que ele procure outro alvo. Por isso, a adoção de segurança eletrônica em condomínios é imperativa e constitui fator determinante para o aumento do seu nível de segurança.

O mercado oferece os mais variados equipamentos, desde as cercas elétricas, os sensores de presença, os aceleradores de portão automático, os circuitos fechados de TV, os sistemas de controle de acesso, as guaritas blindadas e tantos outros que, uma vez integrados, constituem um fator de prevenção de importância significativa e que geram resultados altamente satisfatórios se operados por pessoal qualificado, que adotem uma rotina de procedimento de segurança previamente estabelecidos.

No que diz respeito à segurança eletrônica é importante considerá-la como passível de ser integrada nos condomínios ho-

rizontais, tanto quanto no sistema eletrônico de uma residência. Pode, ainda, interagir com o sistema de outra residência vizinha como também nos condomínios verticais, integrando-se o sistema de segurança de um prédio com outro nas proximidades.

Essa é uma maneira de minimizar uma vulnerabilidade que por possa ocorrer em dado sistema de segurança, em particular àquelas provenientes de informações de segurança do condomínio, obtidas pelos criminosos por meio de funcionários ou prestadores de serviços, que boa parte das vezes contribui para que os criminosos obtenham êxito nas suas ações. Assim, esse tipo de parceria e cooperação acaba constituindo um fator fora do controle daquele que colabora com os criminosos, diminuindo as chances de alcançar o seu objetivo, aumentando consideravelmente o risco para ele e obrigando-o a desistir de seu objetivo ou, pelo menos, escolher outro alvo.

Diante de todas essas tecnologias e procedimentos, o investimento em segurança eletrônica constitui, seguramente, uma boa prática na procura por segurança, e ainda representa uma das principais motivações que as pessoas têm pela opção de morar em condomínios.

## 38. Vigilância privada

**“Vigilância Privada – proposta de disciplinar a ação de Vigilantes ressalta falhas do Poder Público na Área de Segurança, apesar de avanços registrados nos últimos anos”.**

É com esse título que o jornal *Folha de São Paulo*, na edição de 10/02/2011 publicou o artigo na seção de editoriais.

Analisando o texto detidamente, salta aos olhos os equívocos e a forma rasa como o assunto da segurança foi tratado. O fato gerador da matéria foi o roubo à residência do ex-Secretário de Segurança Pública do Estado de São Paulo, sr. Saulo de Castro Abreu Filho. Criminosos armados aproveitaram um momento de vulnerabilidade, quando a esposa do Secretário saía de carro pela garagem e renderam-na, entrando na residência e mantendo a família refém por algumas horas. Consumaram o roubo subtraindo alguns bens e fugindo logo em seguida.

É natural que em uma ocorrência dessa natureza, envolvendo funcionário de alto escalão do Governo, haja maior repercussão. Na ocasião, o então Delegado Geral da Polícia Civil de São Paulo, Dr. Marcos Carneiro Lima, fez uma declaração com a seguinte frase: “Somente a Polícia não consegue resolver problema dessa envergadura”.

A frase causou um tremendo mal-estar na Secretaria de Segurança Pública, especialmente na pessoa do titular da pasta. A frase do Delegado, no contexto que foi dita, refletia o desejo de disciplinar a ação dos vigilantes de rua. O Delegado Geral da Polícia Civil de São Paulo trouxe à tona um pensamento de van-

guarda. Levantou a questão da mobilização de esforços e recursos disponíveis para otimizar os diferentes ramos da segurança, melhorar a eficiência e a eficácia do Poder Público no seu dever de cuidar da segurança, desenvolvendo ou aprimorando os meios apropriados para isso.

Deixar de incluir a vigilância privada, regulada ou não, ou pior, excluí-la como recurso utilizável, significa caminhar na contramão – exceto se se considerar a Segurança Pública de São Paulo ou de outro Estado brasileiro uma força onipresente, onipotente e amplamente eficiente. Convenhamos, não é o caso.

Ao contrário do artigo publicado pela Folha de São Paulo, infeliz não foi a declaração do Delegado, antes, a do próprio jornal. Suas palavras enaltecem exageradamente o sucesso dos Estados de São Paulo e do Rio de Janeiro na redução dos índices de violência, e em particular da taxa de homicídios. Sem dúvida, a notícia da redução dos índices é alvissareira e mostra tão somente que a proa definida é a correta, mas o horizonte que nos trará a tão esperada “sensação de segurança” ainda está muito distante.

Regulamentar a vigilância de rua já existente nas grandes cidades e conectá-las à Polícia, como defende o Delegado paulista, em hipótese alguma representa, como defendeu o jornal, “uma oportunidade de terceirizar a ampliação da rede Pública de vigilância”. Tão pouco “oficializar o que não deveria existir”, como insiste o editorial.

Aquilo que é mais necessário a uma sociedade tão castigada pelas autoridades incompetentes e pelos veículos de comunicação tendenciosos são pessoas que saiam da caixa e possam, com a criatividade e inovação, semear novas propostas reais e mensuráveis para solucionar os antigos problemas. Se continuarmos com as mesmas sementes, não haverá motivo para esperarmos uma colheita diferente.



### **39. Vigilante de carro forte – alto risco permanente**

A atividade de segurança nas esferas pública ou privada possui algo em comum: o risco. Assim, é fato que havendo o elemento *risco*, o aspecto *preventivo* jamais terá caráter absoluto. Desse modo, não podemos utilizar a palavra *evitar*, uma vez que afirmar que evitamos algo significa dizer que o evitamos completamente, não parcialmente. E essa segurança total, infelizmente, não existe; jamais será possível alcançá-la.

Em qualquer sistema de proteção haverá algum ponto vulnerável que a inteligência, a experiência e a capacidade de previsão humanas não serão capazes de antecipar. Desse modo, o risco será o companheiro inseparável dos profissionais desse ramo. O máximo que podemos fazer é minimizá-lo tanto quanto for possível.

Algumas atividades nos levam a bons desempenhos quando tentamos minimizar o risco, mas, não é o caso, por exemplo, das atividades relativas ao carro forte. O risco é permanentemente alto nesse quesito.

A razão do alto risco associado às operações com carro forte é, de alguma forma, relativamente singular. O vigilante de carro forte leva consigo aquilo que é o objeto de cobiça e desejo de todo criminoso: dinheiro.

As ações criminosas dirigidas contra essa modalidade de serviço ocorrem basicamente de três maneiras. Vejamos quais são.

## 1. Ataque direto

O ataque direto é a maneira clássica de ataque a carros fortes e ocorre durante os embarques, desembarques, deslocamentos a pé, deslocamentos motorizados, entregas ou coletas de numerários. Normalmente são ações perpetradas por uma equipe de criminosos fortemente armados e com alto grau de agressividade. A única maneira de diminuir o risco é observar os procedimentos de segurança, previamente estabelecidos para cada uma dessas rotinas, como foi mencionado anteriormente.

Atenção: postura vigilante na percepção de riscos iminentes e trabalho em equipe constituem atributos importantes para gerar o efeito dissuasivo que o criminoso experimentará quando perceber alto risco em sua ação, seja a percepção de ser preso imediatamente ou ser identificado posteriormente, ou mesmo o risco de ser ferido ou morto em confronto com vigilantes bem preparados.

Há empresas de carro forte que desenvolveram procedimentos de segurança para suas equipes. Em contrapartida, os criminosos também desenvolveram modos de ação para concluir com sucesso seus objetivos criminosos.

A procura por informações precede qualquer ação criminosa contra carro forte. É comum que os criminosos observem por algum tempo o alvo escolhido. Fazendo isso, podem determinar o melhor cenário para atuar. No entanto, diante disso, surge a segunda modalidade de roubo a carro forte.

## 2. Roubo com participação de funcionário cúmplice

Lamentavelmente, as investigações de roubos de carro forte têm revelado a participação de funcionário que compartilhou com os criminosos informações decisivas. Isso gerou a vulnerabilidade,

quando não o próprio funcionário chegou a participar efetivamente da ação, rendendo seus companheiros, fugindo com o carro forte da empresa ou outra facilidade qualquer. Felizmente, esses casos são a exceção, uma vez que a esmagadora maioria de profissionais nesse segmento são gente de bem, pessoas simples, honestas, altamente comprometidas e conscientes dos riscos que envolvem a sua profissão. Por vezes são incompreendidos na sua postura enérgica, firme e sisuda, mas convenhamos que não dá para agir diferente em uma atividade com tal nível de tensão permanente.

Algumas medidas tomadas com o intuito de diminuir a incidência desse tipo de ação podem ser adotadas. Como exemplo, podemos mencionar que não se deve revelar a escalação da equipe de trabalho com muita antecedência, deve-se deixar somente para a última hora a divulgação do horário de saída e do roteiro a ser seguido e acompanhar de perto as atitudes de todos os vigilantes que possam colocar em risco a equipe. Os profissionais que trabalham nessas atividades devem ter a situação financeira com alguma estabilidade, devem evitar pessoas com inclinação para o alcoolismo e uso de substâncias ilícitas, a frequência a bares na companhia de terceiros de reputação duvidosa ou outras situações que representem risco de serem abordados, aliciados ou tornar-se cúmplice de criminosos.

### 3. Sequestro de familiares

Por fim, o sequestro a familiares representa a maneira mais covarde que um criminoso pode adotar para alcançar seu objetivo, que é obter dinheiro fácil, diminuindo o risco de confronto. Em linhas gerais, cabe à empresa fazer um trabalho intenso de conscientização, estabelecendo um plano de contingências para o tratamento desse tipo de evento, dentro dos parâmetros da Doutrina de Gerenciamento de Crises.

O vigilante de carro forte deve ser instruído a lidar com esse tipo de evento, sobretudo no reforço das medidas preventi-

vas. Ficar atento, inclusive nas horas de folga, orientando a esposa, filhos e outros familiares no controle das informações e no cuidado, principalmente ao chegar e sair de casa, momento propício para abordagens surpresa. Além disso, não frequentar locais onde é comum a presença de pessoas de reputação duvidosa, e outras medidas de acordo com cada caso.

É preciso entender que o treinamento deve transcender o aspecto preventivo, pois não é fácil ver a família ameaçada por criminosos que exigem qualquer tipo de facilitação para pegar dinheiro em troca da libertação de pessoas queridas. Caso isso ocorra, o melhor a fazer é pedir ajuda a fim de proceder ao gerenciamento técnico da crise, evitando o aspecto emocional.

É fundamental que a empresa, possuindo um plano de contingência, tenha na retaguarda uma equipe de profissionais capacitados e prontos para gerenciar esse incidente de forma técnica e segura, visando à libertação dos familiares sequestrados com a máxima segurança, sem cometer o erro primário de facilitar o pagamento ou pagar rapidamente.

É bom lembrar que, aquele que age assim, garante o risco de pagar duas vezes, porque a partir do primeiro êxito, o criminoso colocará em risco a família de todos os outros funcionários, que se tornarão os próximos alvos preferenciais, dada a facilidade do seu plano em ação.

Finalmente, gostaria de registrar a admiração por essa categoria de profissionais de segurança. Além de apoiarem a segurança institucional, eles fomentam a economia do país. Bravos e valorosos guerreiros da luz, que no cumprimento de sua árdua missão de proteger os valores a eles confiados, têm que lutar ainda mais para cumprir outra missão, essa mais difícil: voltar vivo para sua casa e sua família.

## 40. Furtos e roubos em residência

Uma parcela grande da população acredita que morar em um condomínio ou num prédio é mais seguro do que morar em uma casa. Essa crença é tão generalizada quanto o mito no qual ela se transformou.

A segurança que um condomínio ou prédio oferecem só será eficiente se forem observados quatro aspectos. O primeiro diz respeito aos recursos estruturais. Refiro-me à guaritas bem planejadas, muros e arquitetura adequada, bem como um paisagismo que leve em conta aspectos de segurança no seu projeto.

O segundo aspecto envolve os recursos tecnológicos disponibilizados, como câmeras de segurança, sensores de presença, alarmes e outras benfeitorias. Em terceiro lugar está o treinamento dos funcionários e a existência de um manual de procedimentos que contemple suas obrigações e as condutas dos condôminos. Por fim, o quarto aspecto diz respeito àquilo que chamamos *inteligência*, que se entende pela conexão dos três aspectos anteriores, a sinergia entre eles e as ações que ultrapassam os limites perimetrais do condomínio. Em outras palavras:

- Criar uma rede de relacionamento com os funcionários de outros prédios para atuação mais integrada em casos de suspeitas ou emergências;
- Estabelecer contatos com as autoridades policiais para estreitamento das relações;
- Participar ativamente dos Conselhos de Segurança de bairros (CONSEGs) ou possuir informações para melhor entendimento das questões de violência e segurança daquela localidade; além de outras questões.

Quando os quatro elementos mencionados aqui estão em pleno funcionamento é grande a chance de estarmos em um prédio ou condomínio seguro. Entretanto, quando apenas um deles inexistente ou é incorporado parcialmente, morar em um prédio pode ser mais *inseguro* do que em uma casa.

Para uma pessoa que valora a segurança como *estilo de vida*, traduzindo este comportamento em investimentos em aspectos de segurança onde reside, morar em uma casa pode ser bem mais seguro, pois esse morador terá absoluto controle sobre o comportamento das pessoas que moram na casa, da infraestrutura de segurança, dos recursos tecnológicos à sua disposição além das conexões de inteligência que poderão ser feitas com vizinhos, autoridades e Conselhos de Segurança de bairros, criando, com isso, obstáculos que intimidem o criminoso, aumentando o risco para ele, o que, no conjunto, gerará efeitos dissuasivos e intimidatórios à prática de crimes.

Sob o ponto de vista do risco, quando os quatro elementos mencionados funcionam de forma plena, tanto em uma casa como em um condomínio, quem mora em um condomínio ou prédio leva alguma vantagem, pois o fluxo de pessoas é maior em um prédio do que em uma casa, o que dificulta o controle por parte dos criminosos e lhes impõem um risco maior.

Sob o ponto de vista do resultado é mais lucrativo para um criminoso invadir um prédio, onde terá acesso a muitas residências, ao contrário de uma casa, na qual terá acesso apenas aos eventuais pertences de uma única família.

Em síntese, são as circunstâncias do funcionamento dos quatro pontos mencionados e a sua preferência que devem nortear a decisão por morar em um prédio ou em uma casa.

## 41. Vigilantes de rua

É comum em bairros nobres das cidades brasileiras a figura do guarda de rua, também conhecido por vigia ou guarda noturno.

No Estado de São Paulo a presença desse profissional é tão amplamente percebida que o Poder Legislativo publicou a Lei 11.275, de 03/12/2002, com a finalidade de disciplinar a sua atividade. Não foi suficiente.

A maioria das pessoas que moram em ruas contempladas com esse tipo de serviço, assim como aquelas que se predispõem a executá-lo, desconhecem a existência de normas reguladoras desse aspecto da segurança pública. Ao negligenciarem isso, uma medida que deveria ser ação efetiva para a diminuição dos riscos na segurança, acaba sendo inócua, sem contar a chance de aumentar riscos e efeitos colaterais, com a possibilidade de ações trabalhistas, quando a execução dessa atividade deixa de observar os parâmetros previstos em Lei.

Em São Paulo, um “agente de segurança comunitário”, nomenclatura estabelecida pela Lei, deve reunir requisitos tais como: ser brasileiro, maior de 21 anos, alfabetizado, estar quite com o serviço militar, não possuir antecedentes criminais, estar apto em exame psicotécnico, comprovar domicílio, possuir comprovante de inscrição de autônomo na Prefeitura e no INSS. Além disso, ele deve ser credenciado no Distrito Policial da área que atua, a fim de obter autorização que deve ser renovada a cada dois anos.

Diante da quantidade de exigências que apresentei, que reproduz o que a Lei vigente estabelece, não é difícil concluir

que a maioria dos agentes de segurança comunitária opta por trabalharem irregularmente, na clandestinidade. Além disso, é questionável a segurança com a qual os moradores contribuintes podem contar tendo esse cenário de falta de controle ainda na legalização do prestador do serviço. Também seria preciso incluir os moradores que aderem ao pagamento da taxa estabelecida por alguns desses “seguranças” quando se sentem expostos e desprotegidos em relação aos seus vizinhos pagantes, ou, no limite, são coagidos, sem qualquer escrúpulo, por *pseudos* profissionais.

Diante disso, é importante refletir sobre essa atividade, sob risco de, ao implantar ações positivas que visam resolver o problema da segurança, acabamos piorando o cenário.

Caso não possua vigilância de rua e exista o interesse dos moradores de ratearem a contratação de serviço particular para esse fim, verifique a legislação em vigor na sua cidade e na falta dela dirija-se ao Distrito Policial a fim de obter orientação sobre a melhor maneira de proceder.

Caso os seus vizinhos já tenham contratado serviço dessa natureza, promova uma reunião com os moradores envolvidos a fim de analisar o histórico da contratação e verificar se está de acordo com o previsto na legislação.

É importante considerar as questões de ordem trabalhista, pois são comuns os problemas nesta área. Algumas medidas simples podem ser adotadas para minimizar esse risco.

Por fim, a minha recomendação é que, sob o ponto de vista da segurança, não é adequado ter um agente de segurança comunitário que não esteja credenciado na forma da Lei, que não reúna noções básicas dos procedimentos de segurança e que não esteja ciente das regras claras de conduta e procedimentos estabelecidos em concordância com os moradores aderentes que pagam por esse tipo de atividade.



## 42. Barracas na Cracolândia

É acertada a decisão do Poder público em proibir a montagem de barracas em qualquer lugar público para evitar a desordem urbana. Quem quiser saber o fundamento da minha afirmação segue o texto abaixo:

A ação para o desmantelamento da Cracolândia, uma ação executada em parceria entre os poderes municipal e estadual, foi alvo de muitas críticas. Questionou-se, entre outras coisas, a forma, o dia escolhido e qual força de segurança deveria ter iniciado as ações.

Mesmo com o alinhamento entre entes públicos pertencentes a um mesmo partido, ocorreram falhas pontuais, algumas tornadas públicas, e outras reservadas aos bastidores. Entretanto, o território antes ocupado denominado “cracolândia” não existe mais. Vencida a primeira fase significativa (e tão pouco lembrada pela mídia), que foi a ruptura do território ocupado, abriram-se os espaços para os próximos e necessários passos.

Do lado policial, a prevenção e o combate ao micro tráfico; do lado dos demais agentes públicos, a assistência social, médica e outras medidas humanitárias e de cuidado pessoal. Só aqueles que estão divorciados da realidade poderiam imaginar que os usuários desapareceria como num passe de mágica. Era esperado que se espalhassem por outros redutos da cidade ou que engrossassem outras “Cracolândias” existentes. Uma terceira alternativa, que de fato ocorreu, era concentrarem-se em outra região, como foi o caso da Praça Princesa Isabel.

A solução do problema da Cracolândia requer a rejeição da comoção que enfraquece diante das ações necessárias e alimenta

a deplorável situação, considerando o dependente químico individualmente em detrimento do coletivo. Há outras situações nos países onde percebemos essa predominância imprópria do individual sobre o coletivo (e da minoria sobre a maioria). É como se uma cultura daninha enraizada e que precisa ser combatida.

O imperativo é o esforço para o acolhimento desses indivíduos, a disponibilização de tratamento para desintoxicação e o respeito ao direito coletivo de ir e vir, evitando ações que possam ser rotuladas como “higienistas”. Não se pode, no entanto, esquecer um dos vetores do aumento da desordem urbana: a montagem de barracas; ela deve ser proibida e ponto final.

E por que a barraca? Porque a barraca é um obstáculo a abordagem policial e a ação dos agentes de saúde. Ela facilita o esconderijo de armas e drogas e, assim, colabora com o tráfico. Além do mais, a somatória de barracas é a semente para a criação de novos territórios a serem ocupados, de modo que a regra vale para toda a cidade, como também nas demais cidades do país. Permitir essa prática seria como se saíssemos do nada e fôssemos a lugar algum.

## 43. Cracolândia

Uma operação da área de Segurança Pública de São Paulo deu início à retomada de um território no centro da cidade, antes ocupado e sob o comando do crime organizado.

A chamada Cracolândia jamais deveria ter existido. Mas, em 2017, ela tornou-se, finalmente, insustentável. Os governantes não tinham mais como jogar a culpa em um partido político, uma vez que em determinada conjuntura um único partido deteve o governo tanto da Cidade quanto do Estado. E, como todos sabem, a presença de uma facção criminosa dominando a região criou um “território ocupado” controlado pelo tráfico, dentro de um território que deveria ser livre e regido pelo Estado de direito.

É compreensível que os dirigentes públicos não quisessem esperar nem mais um minuto para se livrarem dessa ferida exposta a céu aberto. Motivações esclarecidas, falemos da forma e dos primeiros resultados obtidos.

### O dia escolhido

A operação foi realizada em um domingo normal, quando o comércio da região costuma estar fechado e a circulação de pessoas é grandemente reduzida. Em um domingo de Virada Cultural (evento anual do calendário da cidade), diversos eventos ocorrendo em outros pontos da cidade tendem a mover a atenção da população do espetáculo triste que é a Cracolândia para outras cenas menos deprimentes. Assim, com menos pessoas em circulação e o comércio fechado, há menor possibilidade de riscos para as pessoas e menor depredação do patrimônio público e privado.

## **A ausência de agentes de saúde e de assistentes sociais**

A Cracolândia era uma fortificação, ninguém entrava nem saía sem permissão dos traficantes. Abrir essa “Caixa de Pandora” paulista era tarefa da Polícia. De outra forma, seria impor a um risco excessivo os agentes de saúde e assistentes sociais. Operações anteriores mostraram o poder dos traficantes pela quantidade de drogas e armamentos apreendidos; desta vez não foi diferente.

## **O fator surpresa**

O sigilo é fundamental para o êxito de uma operação policial. É importante ressaltar que a operação realizada foi resultado de um inquérito policial com mais de oito meses de investigação, que resultou em solicitações de mandados de busca e apreensão e de prisão autorizados pelo Poder Judiciário. Era necessária uma resposta à altura frente ao tráfico de entorpecentes. A partir daí medidas de saúde e acolhimento podem ser implementadas.

## **O surgimento de “mini-Cracolândias”**

O antigo território ocupado não existe mais, o que por si é um enorme passo. Parece claro que a demanda de drogas pelos usuários gerará a oferta, mas seguramente em uma condição mais apropriada para que a Polícia possa agir na prevenção, por meio da presença e pela repressão a partir de investigações que serão facilitadas. Além disso, as ações dos agentes de saúde e assistentes sociais são mais fáceis e seguras nessas novas condições.

É fundamental que as ações nessas áreas sejam intensificadas, inclusive com a possibilidade de internação involuntária nos casos recomendados, dada a gravidade da situação do usuário.

## Desocupações e demolições

Apesar de termos um problema muito sério relativo à falta de habitação, não é adequada uma política complacente e no limite irresponsável de não combater ocupações irregulares em áreas de mananciais, áreas de risco, prédios abandonados ou inacabados, entre outros da mesma natureza, que, além de colocar em risco a vida dos invasores, contribui para o espraiamento da ideia de uma desordem pública que é ingrediente para o surgimento de outros problemas sociais e criminais.

## 44. Uma nova dimensão em segurança pessoal

As atividades de segurança privada têm experimentado significativas mudanças por conta do recrudescimento da criminalidade. A fonte disso são as mazelas sociais, que criaram três classes de pessoas: as que morrem de fome, as que não têm expectativas na profissão e expectativas de vida e as que morrem de medo. É diante desse cenário que vemos se fortalecer cada dia mais a oferta de serviços de Segurança Pessoal, também conhecidas como Proteção Executiva.

As atividades de Segurança Pessoal evoluíram muito nos últimos tempos. Os tomadores de serviços têm dado mais atenção e deixado de ser teimosos e desinteressados pela própria segurança. Os prestadores de serviços estão deixando de ser rígidos, truculentos e impositivos. Os paradigmas têm sido quebrados e surge um novo conceito de segurança pessoal, que consiste em uma atividade com o objetivo de proteger uma pessoa contra riscos intencionais e não intencionais, que possam afetar sua vida, sua integridade física, sua imagem e seu conforto nas situações de embarque, deslocamento, desembarque e permanência nos locais de sua rotina diária e eventual.

Proteger a imagem e assegurar o conforto em sentido amplo, sem prejuízo do bem maior que é a vida e a integridade física, constituem importantes virtudes em um agente de segurança pessoal, que deve ser bem selecionado, comprometido e treinado nos aspectos cognitivo, psicomotor e afetivo.

A atividade de segurança inicia-se após uma análise do risco potencial e real e pela estruturação dos recursos definidos pelo

risco. Em outras palavras, é o risco que definirá a estrutura a ser aplicada.

O agente de segurança moderno e profissional deve ser pessoa versátil e flexível, pois mudanças de última hora são bastante frequentes nesta atividade. Sua discricão ou postura ostensiva dependerá da situação que se apresente no momento ou diante do que foi planejado. Esse profissional não aceitará fazer segurança se o objetivo da pessoa protegida for possuir o *status* de ter uma escolta a seu serviço.

Ele não se arriscará a enfrentar uma situação de perigo que possa ser prevista e evitará atitudes policiais; sua preocupação consistirá em não deixar o seu protegido em área de risco. A célebre frase do General Sun Tzu, em seu livro *A Arte da Guerra*, representa bem essa importante qualidade de um agente de segurança pessoal: “A batalha dos olhos precede a batalha das armas”.

O raciocínio de um profissional de segurança pessoal é sempre pessimista, o que constitui importante característica em sua profissão. Pensando negativamente, aumentará a prudência e melhorará o planejamento, diminuindo os riscos e criando planos de contingência em todos os quatro momentos da sua atividade, que são o embarque, deslocamento, desembarque e a permanência.

Outra importante característica do agente de segurança pessoal é a busca constante do *ponto futuro*. Esse ponto representa a previsão ou antecipação dos acontecimentos. Um homem de segurança pessoal, a despeito de estar preparado para surpresas, procurará evitá-las.

O grau mínimo de proteção existente nos dias de hoje é o chamado *acompanhamento*, e consiste em apenas um veículo com dois agentes, um motorista e um auxiliar. O protegido ficará no banco traseiro e é recomendável que o veículo seja blindado.

## 45. Proteção de pessoas – construindo o conceito

A Segurança Privada comporta diversas concepções originadas no mercado desse tipo de serviço, mas que não se sustentam diante de uma avaliação mais criteriosa. Assim como ocorria com os primeiros filósofos, conhecidos como sofistas, que procuravam explicar todas as coisas a partir da reflexão sobre os fenômenos da natureza ou por meio dos mitos ligados aos deuses, mais tarde os métodos científicos demonstraram a necessidade de mudança na abordagem.

Exemplo clássico dessa situação é a clássica figura do *agente de segurança*, que simplesmente não existe na legislação em vigor e que possivelmente foi criada a partir da má fama que estigmatizou a classe dos Vigilantes. Esses, a despeito de precária formação e treinamento, em geral não foram reconhecidos por prestarem um serviço de grande qualidade. Consequentemente, não gozavam de qualquer prestígio por parte dos tomadores de serviço. Assim, quando passaram a fazer o curso de extensão em segurança pessoal, os vigilantes ganharam dois benefícios, a saber: a oportunidade de trabalhar como guarda-costas em escoltas armadas e, segundo, não serem mais tratados pelo nome de Vigilante.

Felizmente este cenário está mudando. A formação do Vigilante melhora dia após dia e o treinamento obrigatório, tristemente rotulado de *reciclagem* (essa palavra está muito ligada a materiais inservíveis), tem sido levado mais a sério, e isso leva a classe rumo a inexorável melhora da qualidade na prestação de serviços, resgatando a autoestima desses profissionais valorosos, que cada dia mais têm procurado demonstrar o orgulho ao res-



ponder a pergunta: Qual é a sua profissão? Agora respondem: Sou um Vigilante.

Nesse sentido, o mesmo problema ocorre na atividade dos Vigilantes de Segurança Pessoal Privada, os VSPP, no que diz respeito à denominação correta sobre o destinatário dos seus serviços. Em suma, a missão de um VSPP é proteger e retirar o seu cliente de uma área ou situação que possa oferecer riscos intencionais ou não intencionais contra a sua vida, integridade física, imagem pessoal e corporativa, além de ser um facilitador de suas rotinas. Por isso é preciso definir qual deve ser o tratamento da figura de seu “cliente”. É sobre isso que quero falar um pouco mais.

No passado, a expressão utilizada para tal atividade era *Segurança de Dignatário*. Essa expressão caiu em desuso e passou a ser substituída pela palavra *Dignitário* (a diferença está na segunda vogal, “i” substituído pelo “a”). O conceito por trás disso é “aquele que ocupa cargo elevado ou goza de alta graduação honorífica”.

Isto posto, sabendo-se que nem todos os protegidos com escoltas armadas gozam desse *status*, não vemos como certo usar essa expressão. O mesmo ocorre com a expressão *Segurança de Autoridade*, cujo significado é “membro do Governo de um país ou representante do poder público”. Ora, muitos detentores de escolta armada não possuem vínculo com o Governo ou com o poder público e não se encaixam neste perfil. Do mesmo modo, o uso da denominação não é pertinente.

A consagrada e bem aceita expressão VIP (*Very Important Person* ou *pessoa muito importante*) também carece de fundamento, uma vez que nem todo protegido é uma pessoa muito importante no contexto social. Ele será importante para a sua equipe de proteção, o que por si não basta para definir uma atividade dessa natureza.

Outra expressão pouco conhecida, mas corrente, é VIT (*Very Important Target* ou *alvo muito importante*) usada para pro-

tegidos que representam um alvo em potencial, como uma testemunha ameaçada, cujo depoimento é vital para o esclarecimento de um grande caso ou um caso chave.

Dessa forma, a meu ver, as palavras e expressões dignitário, autoridade, pessoa importante ou alvo importante não devem caracterizar a atividade de um VSPP. De modo resumido, sua missão é PROTEGER PESSOAS, e ponto final.

Os atributos situacionais, momentâneos e peculiares dessa pessoa em relação ao risco que justifica a adoção de uma equipe de segurança apenas tratam de indicar qual será a estrutura necessária de proteção, observando-se a indispensável análise da equação *risco x investimento*. É o risco que definirá a estrutura de proteção, não meramente a vontade do profissional de segurança ou o desejo do cliente.

O aperfeiçoamento dos conceitos e das definições são importantes e objetivam ampliar o entendimento e retirar as arestas que possam limitá-los. Fazendo isso, contribuiremos com a evolução doutrinária tanto quanto para melhores resultados na área operacional, pois uma é consequência da outra.

## 46. Segurança pessoal – entendendo o conceito

A atividade de proteção de pessoas constitui uma das atribuições das empresas de vigilância e segurança. Embora o foco principal dessas empresas seja a vigilância patrimonial, é notável o crescimento da oferta de serviços voltados à proteção de pessoas.

Uma das razões para esse crescimento, sem dúvida, é a atual dificuldade de se obter o porte de armas, devido à nova legislação e a indefinição dos critérios por parte dos órgãos oficiais responsáveis por tal atribuição.

É nesse ponto que as empresas de segurança levam vantagem, tanto em relação aos profissionais contratados de forma avulsa, quanto em relação à segurança orgânica. Apesar de não terem autorização para executar este tipo de atividade, sabemos que eventualmente ocupam esse espaço.

Os *vigilantes com extensão em segurança pessoal*, que é a denominação correta, popularmente chamados de *agentes de segurança*, forma aceita pelo mercado, em geral entendem que a atividade de proteção de pessoas consiste em somente proteger os dois principais bens jurídicos de seu cliente: a vida e a integridade física, seja de um VIP ou um VIT.

Hoje em dia não se admite que um agente de segurança não conheça o verdadeiro conceito da atividade de segurança pessoal, moderno e abrangente. Uma vez memorizado e absorvido, o conceito facilitará o exercício das atividades diárias de uma equipe de segurança na proteção de seu cliente.

E o conceito é simples:

A segurança pessoal é uma atividade que tem como objetivo proteger o cliente contra riscos intencionais e não intencionais, que possam afetar a sua vida, a sua integridade física, a sua imagem e o seu conforto durante embarques, deslocamentos, desembarques e permanências.

Nesse contexto, a função do agente de segurança é proteger o seu cliente. O entendimento mais amplo abrange dispensar proteção, ajudar, auxiliar, apoiar, preservar do mal, socorrer, tratar de manter, favorecer, beneficiar, resguardar, abrigar e amparar.

Apenas com o entendimento dos diversos significados da palavra proteger já é possível notar a magnitude da atenção que um agente de segurança deve possuir em relação ao seu cliente.

Proteger contra o quê? Ora, contra *riscos*, e só existem dois tipos de riscos que podem afetar uma pessoa. O primeiro é o *risco intencional*, ou seja, uma ação deliberada para produzir um resultado. Por exemplo, assassinato, agressão, difamação. Apenas para completar o raciocínio, ações deliberadas são aquelas que ameaçam a vida, a integridade física e a imagem do cliente.

O segundo é o *risco não intencional*, ou seja, aqueles riscos que são produtos de um caso fortuito, de um acidente ou mesmo um incidente, mas que também afetam ou podem afetar a vida, a integridade física ou a imagem do cliente. Por exemplo, um atropelamento, uma queda ou uma roupa rasgada, um deslizamento de natureza ética, moral ou que, à luz dos usos e costumes, ofenda a sociedade ou seja do interesse da mídia jornalística, que dará a informação de maneira pejorativa ou expondo negativamente o cliente.

Técnicas para proteger o cliente contra os riscos intencionais que ameaçam a vida e a integridade física são bastante exploradas nos Cursos de Formação e Cursos de Especialização. No entanto, o mesmo cuidado não é tomado ao explorar a questão dos riscos não intencionais, que no meu modo de ver são igualmente importantes.

No que tange à imagem, esse aspecto é bastante importante no que diz respeito à imagem *da pessoa* do cliente, quanto à imagem *da corporação* que ele representa.

Ainda no que diz respeito ao foco da atenção de um agente de segurança com relação ao seu cliente, é preciso dar a devida atenção ao seu conforto. Para isso, o agente de segurança deverá atuar como facilitador da vida daquele que o contratou. Ele será a pessoa que agilizará as ações do cliente, se antecipará a elas, poupará o cliente de preocupações desnecessárias, deverá saber das informações de interesse do cliente, surpreenderá sem ser inoportuno e fará tudo isso visando otimizar a vida do cliente.

Essa capacidade não pode suprimir, tampouco é mais importante que aquelas mencionadas anteriormente. O segredo para alcançar essa condição está na capacidade de fazer o trabalho bem feito e ser um facilitador, ou seja, proteger a vida, a integridade física, a imagem pessoal e corporativa e proporcionar conforto no sentido amplo. Esse será o diferencial entre duas equipes de segurança pessoal, distinguindo-as entre uma que será boa e aquela que será ótima.

Somente com a aplicação dos elementos do conceito se consegue planejar de forma técnica a atividade de segurança pessoal. Para isso, é preciso questionar sempre: “Quais os riscos intencionais e não intencionais que podem afetar a vida, a integridade física, a imagem pessoal e corporativa e o conforto de meu cliente no ato de embarque?”. Do mesmo modo, é preciso repetir o questionamento para os demais momentos de deslocamento, desembarque e permanências.

A segurança pessoal é um trabalho exaustivo. Mas eu não conheço outro modo de minimizar a possibilidade de riscos nessa atividade. O trabalho que segue esse conceito e suas diretrizes nos aproxima da qualidade, que é medida pela *satisfação* do nosso cliente. Fazendo isso, caminhamos rumo à excelência, que é a *superação das expectativas* de nosso cliente.

## **47. Proteção de pessoas – implantando uma estrutura**

A atividade de proteção de pessoas tem origem individual ou corporativa. Quando ocorre por previsão de uma política corporativa, é porque a empresa estabelece que o ocupante de determinada função é obrigado a admitir a estrutura de segurança. Quando a iniciativa é individual, o próprio cliente, por sua iniciativa, cogita a possibilidade de possuir uma estrutura que lhe preste esse tipo de serviço.

Quaisquer que sejam os casos, uma empresa de vigilância com autorização para esse tipo de serviço ou uma consultoria que assessore o cliente nessa empreitada, recomenda-se a adoção de certas providências no processo de implantação do serviço de proteção de pessoas.

O primeiro passo é *realizar uma entrevista* com o cliente a fim de verificar seu nível de compreensão e aceitação sobre o real significado de ter uma estrutura de proteção à sua disposição. Nesse sentido, é importante esclarecer que, seja qual for a estrutura, sempre haverá impacto na privacidade.

É importante esclarecer que a estrutura de proteção servirá para minimizar os riscos atuais, desde que o cliente colabore, adotando comportamentos compatíveis. Não é prudente atender a um cliente que deseja uma estrutura de proteção com o propósito de aumentar a sua exposição midiática de maneira irresponsável, seja frequentando locais incompatíveis que antes não frequentados, ou passando a se comportar inadequadamente, criando situações de risco, apenas porque possui uma estrutu-

ra para sua proteção. Há aqueles que desejam uma estrutura de segurança apenas por *status*, quando lhe for conveniente, o que é temerário.

Nessa etapa é importante verificar as rotinas do cliente e suas particularidades, para que se possa quantificar e qualificar o risco e, conseqüentemente, sugerir a estrutura de segurança adequada para cada caso, levando em conta o equilíbrio satisfatório entre a disponibilidade de investimento e a estrutura ao menos razoável definida pelo risco.

O segundo passo no processo é a *seleção dos candidatos*. Além dos testes psicológicos, sugere-se a aplicação de um teste teórico, usando questões objetivas e situações-problema. Nesse ponto, o que se procura é avaliar o conhecimento do candidato em termos conceituais na atividade de proteção de pessoas, bem como suas alternativas de solução de problemas nas práticas mais comuns pertinentes a esse tipo de atividade.

Além disso, é importante executar um teste de direção veicular, pois o bom desempenho nessa capacidade é de fundamental importância para o sucesso na execução do serviço e, também é recomendável uma avaliação nas atividades de condicionamento físico e tiro.

É bom ressaltar que todos esses testes, além do propósito principal de cada um, são reveladores das diversas características nos níveis cognitivos, psicomotor e de traços comportamentais, como controle emocional, atenção, ansiedade, espírito de equipe e muitos outros.

O terceiro passo consiste em realizar com os candidatos selecionados uma *entrevista de empatia* com o cliente, já que esse tipo de atividade envolverá algum contato entre o tomador e o prestador de serviço. Não despreze essa entrevista, pois eventualmente é possível perder um bom candidato por problemas de empatia com o cliente no exercício de suas atividades. A experi-

ência tem demonstrado ser prudente evitar esse tipo de desgaste, uma vez que o início dos trabalhos costuma ser tempestuoso pela própria natureza do serviço, pela modificação da rotina e pela invasão da privacidade. Agindo assim, um problema a menos será enfrentado.

Finalmente, definida a equipe, dá-se início às atividades, sendo os primeiros dias fundamentais para verificar se a estrutura concebida está fazendo frente aos riscos percebidos e gerando a sensação de segurança por parte do cliente.

Após um período de uma ou duas semanas, realiza-se uma avaliação de resiliência e aderência para a verificação de como a equipe e o protegido estão reagindo ao serviço como um todo, mais precisamente se a estrutura montada está proporcionando a ambos aquilo que se espera nas melhores práticas na atividade de proteção de pessoas. O processo de adaptação de ambas as partes deverá ser satisfatório e a reciprocidade adequada entre prestador e tomador de serviço também, de modo a garantir uma relação profissional equilibrada e duradoura.



## **48. A proteção da imagem na atividade de segurança pessoal**

A atividade de segurança pessoal não tem por único objetivo proteger a vida e a integridade física do tomador de serviço. É evidente que a vida e a integridade física constituem os maiores bens a serem tutelados por uma equipe de proteção executiva, como tenho insistido neste livro. No entanto, desponta duas outras atividades de um verdadeiro agente de segurança pessoal, quais sejam: proteger a imagem e zelar pelo conforto, atuando como um facilitador permanente.

A proteção da imagem, até pouco tempo relegada a uma condição secundária, torna-se a cada dia um fator de grande atenção por parte de uma equipe de escolta profissional.

Lembro-me de um fato, quando uma equipe de escolta, durante deslocamento motorizado, retornando à residência do protegido, costumava interromper momentaneamente o tráfego de veículos em avenida de trânsito intenso e veloz, a fim de que o veículo executivo pudesse cruzar a avenida de forma rápida, sem nenhuma parada. Ao detectar este comportamento durante uma aferição de desempenho, indaguei aos agentes de segurança qual a justificativa para esse tipo de conduta danosa ao trânsito normal, bem como pelo elevado risco de provocar um acidente de trânsito. Escutei como resposta que o protegido apreciava tal conduta.

Nota-se, nesse episódio, a omissão da proteção da imagem do tomador de serviço e do que ele representa, ao assumir elevado risco na produção de um acidente de trânsito e, fatalmente, não tardaria para que a escolta fosse responsabilizada por tal resultado.

Ainda que a conduta pudesse ser “explicada” no desejo real dessa escolta em produzir o conforto do protegido ou evitar parar o deslocamento, ou ainda chegar rapidamente ao destino, nada justifica o risco que poderia ser causado à imagem do protegido.

É aqui que chamo a atenção para um ponto nuclear neste tema. Nunca a imagem de determinadas pessoas foi tão importante ou tão explorada como nos últimos anos e nesse contexto quaisquer danos causados à imagem podem produzir resultados ainda mais severos do que podemos imaginar.

A imagem em sentido amplo é compreendida por regras que englobam atitudes, comportamento, apresentação pessoal e até os pensamentos que manifestamos de maneira verbal ou não verbal, aqueles que retratam ao mundo como nós nos vemos e como queremos que o mundo nos veja. Associado a isso está algo fora do nosso controle, que é a forma como o mundo nos vê. Considerando que o sucesso de determinadas pessoas está diretamente ligado a esse conceito de imagem em sentido amplo, podemos ver e compreender a importância da preservação da imagem e o risco a que nos expomos permanentemente.

Atuar no modo preventivo para a preservação da imagem, sempre será a melhor alternativa quando comparada a ter de gerenciar outro tipo de crise que esteja comprometendo a imagem de uma pessoa, marca ou produto. Isso porque em uma situação de crise, tudo se confunde como uma coisa só. É o que acontece quando, por exemplo, a atitude individual de um policial denigre a imagem de toda a corporação.

A questão da imagem, portanto, é tão importante, que pessoas e empresas rentabilizam prejuízos pessoais e corporativos consideráveis por descuidar dela. Credibilidade e confiança é o que queremos oferecer por um preço cada vez mais alto. É isso o que tentamos “vender” com nossa imagem e é por isso que determinadas pessoas estão dispostas a pagar.

A revolução da comunicação e da informação ocorrida no final do Século XX nos move para um cenário onde não mais será possível distinguir o que é público e o que é privado. Os códigos de censura de cada sociedade estão sofrendo constantes modificações, seja no tempo ou no espaço. Dessa forma, uma crise que abale a imagem de alguém ou de uma instituição pode promover inversão brutal de uma imagem que antes era forte, fazendo dela uma imagem fraca, rejeitada, destruída para sempre. Construir uma imagem positiva e sólida leva tempo; destruí-la, não.

## **49. Segurança para expatriados – melhores práticas**

A vinda de estrangeiros para trabalhar no Brasil tem sido cada vez mais comum. Essa tendência tem crescido consideravelmente, haja vista a crescente expansão dos mercados, a globalização que derrubou fronteiras, e intercomunicação entre os blocos de países em continentes diferentes. Mas há outros fatores.

O fluxo migratório também é provocado pela crescente onda de conflitos na América do Sul (p. ex. na Colômbia), no Oriente Médio (caso dos sírios, turcos, iraquianos e palestinos), além de causas naturais, como os sucessivos desastres ocorridos no Haiti recentemente, o terremoto e as inundações.

Aliado a isso, o desejo de provar uma experiência fora do país de origem que alguns profissionais nutrem, acaba como um pré-requisito para a melhora do currículo de certos executivos em busca de novos desafios.

Diante desse quadro, as empresas melhor estruturadas desenvolveram um serviço de ajuda para esses profissionais, que muitas vezes levam consigo a família a uma jornada de, em média, dois anos de permanência. Esse serviço compreende, em muitos casos, apoio na escolha da residência, escolas para os filhos, medidas administrativas em relação à documentação junto ao setor de imigração da Polícia Federal, abertura de conta em instituições bancárias e também auxílio nas questões de lazer recomendadas para o executivo e sua família, que visam produzir melhores condições emocionais e espirituais para que possa render melhor em sua atividade.

No que diz respeito à segurança, é comum oferecer um manual de recomendações que contemple dicas de segurança. Não é raro esse manual trazer informações genéricas sobre o país de destino, e essas informações virem carregadas de exageros no que diz respeito a violência urbana.

A necessidade desses profissionais e suas famílias requer, como medida de vanguarda, ações abrangentes, e não apenas a simples entrega de um manual de procedimentos. É preciso fazer o que algumas empresas de ponta já fazem com esse público específico. Enumerei aqui dez procedimentos que são indispensáveis nesse contexto. Vejamos quais são.

1. O setor responsável, normalmente vinculado ao departamento de gestão de pessoas, deve ter ampliado seu espectro de atuação para que nas suas ações possa adicionar o “olhar de segurança” no apoio aos expatriados.
2. Contemplar na escolha da residência um sistema de segurança para minimizar os riscos peculiares.
3. Caso haja a indicação da necessidade de usar carro blindado, providenciar uma instrução sobre as características da blindagem veicular e, principalmente, o modo de se utilizar adequadamente um carro blindado, maximizando esse importante recurso de proteção.
4. Apresentar ao executivo e sua família um mapeamento das modalidades criminosas com maior recorrência nas áreas de maior frequência, ou seja, imediações da residência, do local de trabalho, dos itinerários mais utilizados e também dos locais preferenciais para o lazer.
5. Apresentar ao executivo e sua família em estudo de itine-

rários, nos moldes daqueles que são feitos nas equipes de escolta, indicando-lhes as melhores alternativas, os itinerários subsidiários, os pontos de segurança e de perigo para um apoio e atenção respectivamente.

6. Auxiliar, se for o caso, na escolha de colaboradores domésticos, mediante rigoroso processo seletivo e treinamento e dar instrução ao executivo e sua família sobre como se comportarem corretamente com esses profissionais no dia a dia.
7. Proporcionar uma palestra com profissional da área de segurança a fim de, especificar os princípios do comportamento do criminoso no Brasil, em particular a forma de atuação na região, uma vez que tal cenário sofre modificações no tempo e no espaço. Nessa atividade, deve-se realçar a importância da conduta preventiva, sem se esquecer de explicar devidamente como se comportar durante uma situação crítica, caso tenha falhado a prevenção e, ainda, como conduzir a situação após o evento crítico, a fim de minimizar ao máximo os danos contra a imagem pessoal e corporativa.
8. Criar na empresa uma *hotline* ou telefone de emergência com estrutura para acionamento 24 horas em caso de necessidade para o executivo e sua família, em quaisquer situações, para orientação e resoluções de problemas.
9. Entregar ou sugerir a utilização de um aparelho GPS para uso nos veículos, no sentido de diminuir a possibilidade do executivo deslocar-se, acidentalmente, para locais indesejados ou de maior risco.

10. Manter, em arquivo acessível 24 horas, os dados pessoais do executivo e de toda sua família para utilização em situações de emergência

Essas recomendações não esgotam o assunto, mas seguramente colaboram para que o executivo se sinta bem recepcionado. Ajudará na prevenção e no gerenciamento de eventual crise que possa ocorrer e, se bem planejado e executado, eliminará os exageros, para mais ou para menos, “calibrando” o executivo e a sua família a uma maior adaptação diante do real contexto de violência urbana que o cerca. Isso aumentará as possibilidades de cumprir sua missão no nosso país com baixa chance de levar daqui uma experiência ruim.

## **50. Segurança pessoal – contratando a pessoa certa**

A evolução tecnológica ocorrida em larga escala nos últimos anos não levará a sociedade a um estado de segurança, se não vier acompanhada de atenção especial às pessoas. Aliás, as pessoas são tão importantes para qualquer organização que a expressão Recursos Humanos poderia ser mudada para Talentos Humanos. Sendo o ser humano o núcleo de todo e qualquer processo, ele não pode ser tratado apenas como recurso; afinal de contas, o homem hoje não pode ser produto do meio, mas o meio é que deve ser produto do homem, sobretudo quando pensamos na montagem de uma estrutura de segurança para a proteção de pessoas.

No passado, quando a base econômica da sociedade era predominantemente *agrícola*, a fonte para o seu crescimento e evolução vinha da herança deixada pelos antepassados, e o recurso estratégico para a obtenção de poder era a posse de terra. Em outras palavras, quem tivesse mais terra, detinha mais poder.

Na *sociedade industrial*, a partir da década de 1930, a fonte de crescimento e evolução foi representada pela informação do presente e o recurso estratégico para a obtenção do poder era o capital.

Por fim, a última evolução (ou revolução) foi aquela denominada *sociedade da informação*, cuja fonte para crescimento e evolução era a projeção do cenário futuro e o recurso estratégico de poder foi representado pelo conhecimento.

Tudo isso ficou para trás, pois hoje vivemos em uma sociedade do conhecimento onde a fonte de crescimento e evolução



não é mais a projeção do futuro, e sim *a criação do futuro que desejamos*, e o recurso estratégico de poder para o alcance das metas são *as pessoas*.

É nesse cenário que o sucesso de uma empresa será diretamente vinculado ao seu entendimento sobre como contratar, compreender e reter funcionários de alto desempenho em cada uma de suas atividades. Note que os conceitos de *bons ou maus funcionários* estão cedendo lugar aos conceitos de *mais ou menos apropriado para a função disponível*. Nesse aspecto é fundamental definir o perfil adequado para o melhor desempenho possível.

A análise dessas questões, seguramente melhorará o desempenho da empresa como um todo. Na matriz de perfil versus desempenho, continuará existindo a porta de saída. Ou seja, em funcionário com alto potencial e alto desempenho, investimos, premiamos e promovemos; em funcionário com alto potencial e baixo desempenho, promovemos o treinamento; em funcionário com baixo potencial e alto desempenho, administramos da melhor forma possível. Mas não há o que fazer com o profissional com baixo potencial e baixo desempenho. Caso ele não mude um dos campos, o desempenho, por exemplo, nada restará a ser feito senão demiti-lo.

Estudos recentes ratificam a ideia da matriz explicada, quando constatam que os funcionários de alto desempenho são os maiores responsáveis pelo sucesso das empresas. É preciso, então, identificá-los e motivá-los com benefícios diferenciados, a fim de retê-los na empresa.

Também é importante entender que uma pessoa talentosa não representa uma pessoa sem limitações, mas uma pessoa que conhece seus pontos fortes e fracos, lida bem com eles e possui um perfil mais apropriado o cargo que desempenha.

Entendido esse aspecto conceitual, caberá ao gestor de segurança pessoal organizar a sua equipe de trabalho com base

nos novos conceitos de gestão de talentos, procurando identificar o perfil mais apropriado para o desempenho de cada uma das missões de uma equipe de proteção de pessoas. É fato que muitas vezes essa tarefa se mostra complexa, especialmente pelo fato que, na maioria das vezes, a demanda de trabalho das escoltas tem sido superior diante da estrutura do efetivo de uma equipe de proteção, exigindo agentes de segurança polivalentes quase constantemente.

É preciso estar atento a essa dinâmica para encontrar um ponto de equilíbrio que seja satisfatório em todo o processo que envolve as pessoas, desde a sua contratação, a vida desse funcionário dentro e fora da empresa e até mesmo no seu eventual desligamento. Isso tudo fará parte da função de um gestor de segurança nas atividades de proteção de pessoas.

Sombrio é o futuro das corporações, e temerário será o desempenho de uma equipe que não coloca as pessoas como núcleo do processo.

## 51. Segurança pessoal – o fenômeno da hora extra

Se imaginarmos uma escala de postos na atividade de segurança privada, o primeiro degrau seria representado pelo vigilante patrimonial. É por meio dessa área que muitos profissionais iniciam a sua carreira.

As chances de crescimento na carreira ocorrem após a realização de cursos de extensão, sendo os mais procurados aqueles cursos que preparam o candidato para trabalharem com carro forte e proteção executiva.

A procura pelos cursos acontece, especialmente, tendo em vista a perspectiva de ter o piso salarial aumentado. No caso das atividades de proteção executiva, os vigilantes com extensão em segurança pessoal, também conhecidos como agentes de segurança, podem agregar aos respectivos salários uma determinada quantidade de horas extras. Isso é bastante comum nessa atividade, por causa da flexibilidade da agenda do protegido e/ou de seus familiares, e também pelo fato das equipes de proteção executiva possuírem muitas vezes estrutura inferior em relação à demanda de atendimento exigido, o que gera a necessidade das horas extras.

É importante compreender que qualquer trabalhador deve ter, via de regra, o horário de trabalho, o horário de descanso e o horário de convívio com a família. O desequilíbrio nesta equação será cobrado no futuro, seja por problemas de rendimento profissional, seja pela ocorrência de turbulências no relacionamento familiar e, finalmente, pelo estresse físico e mental, normalmente seguidos por patologias oportunistas. Quando falta descanso

durante longos períodos, o organismo humano fica vulnerável a doenças de toda ordem.

Esses fenômenos têm sido desprezados pelos agentes de segurança, que entusiasmados pelo valor do contracheque, acrescentam quantidades elevadas de horas extras à sua jornada de trabalho estressante, o que dá a eles a oportunidade de mudança significativa no padrão financeiro, mas tornando-se vítimas da própria condição humana.

Dada a atividade profissional, é normal o agente de segurança acompanhar o VIP a bons restaurantes, lojas de marcas famosas e a locais bem frequentados. Com o tempo, ele conhecerá marcas famosas de relógios e perfumes da moda, os diferentes estilos arquitetônicos usados nas residências melhores construídas e notamos que a combinação desses dois traços, a melhora do nível de rendimentos financeiros e o trânsito no mundo dos mais ricos, proporciona uma transformação pessoal nos agentes de segurança, notadamente nos mais novos e inexperientes, que provoca neles o desejo de pertencer ao mesmo universo daquele que é protegido.

Nesta hora ocorre o desequilíbrio entre o financeiro e o econômico, entre as receitas e as despesas, e o profissional de segurança acaba por notar que não tem lastro para se manter nessa situação. Há casos em que a demissão é a única maneira de capitalizar-se, a fim de liquidar suas dívidas com familiares, amigos e instituições financeiras.

Não são incomuns as histórias de agentes de segurança desfilando com carros 0 km, usando roupas e acessórios de luxo e até comprando imóveis caros em condomínios fechados. Para isso, utilizam inadvertidamente a composição dos valores das horas extras como se fossem quantia integrante e parte do salário mensal, o que seguramente constitui erro primário de economia.

É preciso que prestem atenção a importância do equilíbrio das finanças pessoais para que não sejam iludidos e arrastados

para o turbilhão excitante mundo, ao qual eles não pertencem, na maioria esmagadora das vezes.

Se o agente trabalha em regime de CLT, contratado por uma empresa, ela deverá cuidar para que ele seja orientado sobre a importância de se manter o perfeito equilíbrio entre o que ganha e o que gasta, para que problemas desta ordem não prejudiquem o seu desempenho profissional e a empresa não perca um profissional treinado, pois isso envolve custos e tempo. Investir em palestras sobre finanças pessoais, economia e psicologia será um bom investimento no patrimônio humano.

Se for o caso de ele trabalhar como autônomo, deverá cuidar da própria carreira como seu principal patrimônio. Fazendo isso, torcemos para que tenha sucesso, bons rendimentos e, no futuro, quem sabe, possa pertencer a esse mundo sedutor, de conforto e badalação.



**PARTE 3**

**Segurança pública e privada,  
crises na Segurança Pública,  
letalidade policial e outros  
assuntos**





## **52. Segurança pública e privada: sustentabilidade social e cidadania – desafios para o Brasil**

O problema conjuntural da violência urbana e insegurança pública, nacional e, em particular, nas grandes capitais, só poderá ser controlado e minimizado quando as questões estruturais, aquelas que são a base de qualquer sistema, forem, de direito e de fato, atacadas profundamente, na sua raiz.

É preciso lembrarmos o disposto no art. 144, *caput*, da nossa Carta Magna, a Constituição Federal, que diz: “A Segurança Pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e patrimônio”. Isso deve ser feito pelos seguintes órgãos: Polícia Federal, Polícia Rodoviária Federal, Polícia Ferroviária Federal, Polícias Civis, Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares. Ademais, o parágrafo 8º garante a liberdade dos Municípios constituírem as suas Guardas Municipais para proteção de seus bens, serviços e instalações, conforme dispuser a lei.

A Constituição faz um resumo das atribuições de cada um desses órgãos, mas não define o que é Segurança Pública nem o que é a ordem pública. Porém, dá o caminho para melhor considerar a questão no parágrafo 7º, que traz expresso o seguinte: “A lei disciplinará a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela Segurança Pública, de modo a garantir a eficiência de suas atividades”.

Inicialmente se pode inferir do art. 144, que trata da Segurança Pública, dois aspectos de fundamental importância: a participação da sociedade e um preâmbulo da visão sistêmica que

o legislador constituinte quis realçar. Desse modo, o legislador agiu ao elencar os diversos órgãos responsáveis pela Segurança Pública, mas a raiz da maior parte dos problemas estruturais está na omissão do Poder Legislativo, quando descumpre a própria legislação, ao não regulamentar por meio de Lei, a organização, a integração e o funcionamento desses órgãos. Isso garantiria a eficiência de suas atividades, e constitui o principal vetor para a situação conjuntural que vivemos.

Note que a palavra *eficiência*, que aparece no parágrafo 7º do art. 144, já era o prenúncio de algo maior, que acabou surgindo apenas em 1998, quando da Emenda Constitucional nº 19, que estabeleceu a *eficiência* como um dos princípios da administração pública, alterou o art. 37 da Constituição Federal, em que a eficiência foi acrescida.

Em síntese, o princípio da eficiência tem o objetivo de fazer a administração alcançar os melhores resultados com o menor custo. Em outras palavras, cumprir bem a sua obrigação.

Embora o legislador não tenha conceituado o que quis dizer por eficiência, podemos seguir a lição do professor Álvaro Lazzarini, que estabelece a Ordem Pública como uma situação de tranquilidade e normalidade para preservar a convivência entre as pessoas. No seu rastro, surge a Segurança Pública como algo que garante a tranquilidade e a normalidade, afastando o perigo de desequilíbrio por meio de estruturas garantidoras dessa ordem.

Ora, assim sendo, só podemos conceber a Segurança Pública como um sistema. Consequentemente, precisamos de elementos definidos, inter-relacionados e organizados, a fim de que funcione a contento como sistema, e garanta a convivência harmônica entre as pessoas, ou seja a *Ordem Pública*.

Só uma visão sistêmica de Segurança Pública proporcionará a melhor integração entre os órgãos responsáveis, a coope-

ração, o uso racional e a economia de recursos, evitando a perda de energia que ocorre quando a independência assume o lugar da interdependência.

Isto posto, é preciso que o sistema de Segurança Pública seja como determina a Constituição Federal, regulamentado por Lei. A partir daí, que sejam estabelecidos novos parâmetros de atuação, criado o verdadeiro sistema de defesa social com a participação de múltiplos atores, cada qual agindo dentro de suas atribuições legalmente definidas, mas integrados.

Nesse sentido, já se apela para que a segurança privada também colabore, ainda que lateralmente, residualmente, mas ativamente. Afinal de contas, as empresas de vigilância privada possuem um contingente nada desprezível de vigilantes espalhados pelo Brasil. São profissionais com alguma qualificação, controlados pela Polícia Federal e que podem, no exercício de suas variadas funções, contribuir como elementos de informação aos órgãos oficiais. Em alguns casos, podem substituir tais órgãos, especialmente em eventos privados e internos, como é o caso dos campos de futebol e durante *shows*.

Finalmente, gostaria de chamar a atenção para a fadiga terminal que o atual modelo de gestão da Segurança Pública apresenta. A sociedade já não tolera o jogo de empurra cuja soma é zero. Também não podemos, como analistas, estudiosos e autoridades responsáveis, continuar como meros espectadores desse movimento pendular em que pouco ou nada é feito antes que a crise se instale. E quando a crise se instala, comete-se o erro de confundir a força legítima do Estado com excessos e violência. Desse modo o Estado deixa de cumprir aquele que é o seu verdadeiro papel: proteger a sociedade sem desprezar os direitos e as garantias individuais de todas as pessoas, incluindo os suspeitos e os transgressores da Lei.

A força é um atributo compatível com a ação do Estado; a violência e o excesso não. É assim no mundo todo, por que não

seria aqui? Quando o Estado não atua no justo equilíbrio do uso da força, de acordo com o direito que a Lei lhe outorga, ele age como o bandido, igualando-se a ele, submetendo a sociedade a risco ainda maior.

Esse não é o melhor caminho a ser seguido.

### **53. Que falta faz um projeto de Segurança Pública!**

Costuma-se dizer que para quem não se sabe onde quer chegar, qualquer caminho serve.

Esta frase retrata bem o que acontece com a Segurança Pública, há muito tempo. Lamentavelmente há excesso de ações improvisadas, levada a cabo pela falta de um projeto. Tais ações são adotadas a partir de um fato gerador de impacto midiático e de grande comoção social.

Quando isso acontece, o gestor “plantonista” é exposto, em descompasso com os interesses políticos do governante, e se vê obrigado a adotar medidas de afogadilho para “estancarem a hemorragia”. Elas provocam efeito imediato, mas nos deixam mais distantes de identificar as causas reais para planejar ações efetivas que corrijam as próprias causas.

Um bom exemplo disso foi a chacina ocorrida em Osasco, Barueri, Itapevi e Carapicuíba, em 2015, quando 23 pessoas morreram e 4 agentes foram presos. As providências adotadas inicialmente foram um reforço de policiamento na região, que durou apenas poucos dias, além da criação de uma força tarefa. Paralelamente a isso, a investigação avançou para revelar aos olhos mais atentos as disputas institucionais entre a Polícia Militar e a Polícia Civil. Definitivamente, ambas não atuavam de maneira harmônica nem conjunta.

Um inquérito foi aberto na Polícia Militar e outro na Polícia Civil sobre esse episódio e as forças divididas, com ações descoordenadas entre as duas lideranças da investigação. Rugas nos bastidores dos departamentos só pioram e fazem surgir mais difi-

culdades para se comprovar a autoria e a materialidade dos crimes, condições indispensáveis para levar os criminosos à justiça.

Isso irá terminar, mais cedo ou mais tarde, e tudo voltará à normalidade, no compasso de espera de uma nova crise. E a história se repetirá, o que é inadmissível.

Se houvesse um projeto de Segurança Pública em nível nacional, envolvendo a participação dos Estados membros, em que se estabelecesse medidas estruturais e contingenciais de curto, médio e longo prazo, seguramente poderíamos esperar resultados consistentes e duradouros, tratando as causas e as consequências dos problemas endêmicos. Isso sem falar da grande vantagem que tal plano provocaria ao dificultar a ação de oportunistas que se aproveitam do clamor público com propostas complexas, não raro inviáveis, visando atrair para si os holofotes.

Um exemplo desse quadro é refletido na implantação do Estatuto do Desarmamento. Criado em 2003, o Estatuto colaborou para a diminuição das mortes, especialmente as provocadas por motivos banais, resultado de discussões, questões passionais entre pessoas que se conheciam, entre outras. Nesse aspecto, o Estatuto é eficiente, mas desde a sua criação nada mais foi feito para mudar essa Lei que carece de aperfeiçoamento.

A pena para um criminoso que pratica um crime com um fuzil é relativamente a mesma daquele que usa um revólver ou uma pistola. Convenhamos, são situações muito diferentes. O mesmo raciocínio vale para as estatísticas policiais. Mesmo no Estado de São Paulo, que possui controle e o divulga mensalmente – o que é um mérito, se comparado a outros Estados que não possuem os dados – também precisa aperfeiçoar e evoluir, de modo a melhorar o planejamento e a propositura de ações mais eficientes.

Nada disso seria insatisfatório se houvesse um Projeto de Segurança Pública com princípios delineados, metas estabelecidas e que fosse permanentemente atento às necessidades de mudança e evolução.

## 54. Um projeto para Segurança Pública

Diariamente os temas da violência e da insegurança pública invadem a vida dos brasileiros. No primeiro momento, os crimes são vinculados à falta do policiamento preventivo, por parte das Polícias Militares e a falta de investigação e esclarecimentos dos mesmos por parte da Polícia Civil.

Quando esse mesmo assunto é explorado em um nível mais profundo, como um seminário, um congresso ou no meio acadêmico, outros elementos costumam aparecer como agentes influenciadores desse triste cenário. É quando se lembra da importância da prevenção primária, importante papel do Poder Municipal. Também é lembrado o Poder Legislativo no aperfeiçoamento da legislação, outra ferramenta fundamental para a efetividade do trabalho policial; e finalmente veem à pauta as atribuições do Ministério Público, do Poder Judiciário e do Sistema Prisional, igualmente relevantes para produzir a sensação de que não deve valer a pena delinquir.

Nada avançará de forma efetiva na melhoria das condições de Segurança da população sem que todos esses órgãos sejam coordenados como um sistema que funcione harmônica e integralmente. Convenhamos, é tarefa difícil por se trata de um imenso sistema; mas é preciso avançar, não podemos largar mão.

Os Governos estaduais têm papel primordial nessa coordenação. São Paulo, como maior Estado da Federação, poderia ser um exemplo na iniciativa, não fosse a falta de compromisso que demonstra pela falta de implementação de um projeto de Segurança Pública que estabeleça metas estruturais de curto, médio e

longo prazo, e de medidas contingenciais para dar respostas mais rápidas às necessidades da população paulista. Mas, para que isso aconteça, é preciso coragem de se aproximar dos vespeiros corporativos, o que não tem sido feito.

Enquanto isso, continuaremos com as autoridades policiais à mercê da boa vontade do Secretário de Segurança Pública que, na falta de um projeto, ministra a cura por curativos.

Continuaremos com os mesmos 105 quarteis no Estado que tiram das ruas, em média, 4.200 policiais para empregá-los em serviços administrativos. Continuaremos com apenas um terço dos Distritos Policiais abertos durante a noite na Capital. Continuaremos com duas Corregedorias disputando poder e perdendo eficiência. Continuaremos com assessorias de policiais em diversos órgãos estranhos à Segurança Pública, considerados de “interesse estratégico”, mas que tiram profissionais especializados da operação policial. Continuaremos com apenas 16 equipes diárias da Polícia Técnico-científica para atender todas as demandas na Capital e Grande São Paulo, com área e população maior que muitos países, tudo isso para citar apenas os problemas que mais saltam aos olhos.

Será que um dia daremos um basta a isso tudo?



## 55. A hora e a vez da Segurança Privada

Tem havido sólido crescimento no setor de segurança privada no país. Nos últimos anos houve um salto considerável, especialmente a partir do momento quando se percebeu no horizonte a possibilidade da realização de dois grandes eventos, a Copa do Mundo e os Jogos Olímpicos, que acentuaram a já aquecida economia no setor.

Mas o que estimulou a procura por esse tipo de segurança “alternativa” foi, predominantemente, as questões de baixa velocidade do Estado ao dar respostas mais adequadas aos crescentes problemas de violência urbana, e o agravamento do sentimento de insegurança que a população vive. Esta, em face do aspecto anterior, percebe e assimila mais severamente as mazelas dos órgãos competentes, tendo como um dos agentes dessa ação a agilidade e especialização de alguns meios da comunicação de massa que pautam seu trabalho na divulgação do presente quadro de insegurança.

A expansão da Segurança Privada e sua relação com as Forças Estaduais se assemelha ao fato ocorrido há alguns anos com as Guardas Municipais. Estas também ocuparam de forma crescente espaços cada vez maiores e mais efetivos na segurança da municipalidade. Diga-se de passagem, em alguns casos de forma exemplar. Basta uma pesquisa simples para verificar que algumas dessas organizações municipais possuem um espectro de atuação em termos qualitativos e quantitativos maior do que as Forças Estaduais, no que tange à disponibilidade dos recursos materiais e de pessoal.

É paradoxal que se ouça ou se veja muito poucas iniciativas de criar complementaridade entre as forças Municipais e Estaduais. Ao que se constata, as Forças Estaduais parecem mais confiantes nas próprias tradições e na manutenção do *status quo* do que na velocidade de mudança característica das sociedades modernas. Por outro lado, as Guardas Municipais aplicam apropriadamente o princípio da autotutela e seguem rumo a legitimação cada vez maior de sua autonomia frente aos anseios sociais, demonstrando clara compreensão de que não existe vácuo no poder, ou, se existe, é para ser ocupado. Elas possuem coletes balísticos, viaturas, centrais de comunicação, centros de vigilância eletrônica, armamento letal e de baixa letalidade, etc. Vale lembrar o brocardo Jurídico de que “o Direito não socorre os que dormem”.

Mas esse quadro ganha complexidade quando é preciso inserir a Segurança Privada na mesa de discussão, pois, nos deparamos com o espinhoso terreno do conflito de competências. Nesse sentido, é fundamental que se tenha a sabedoria para separar o Público do Privado, e é preciso enfrentar esse desafio. Retardá-lo pode representar um erro estratégico.

No caso das Polícias Estaduais com as Guardas Municipais há muita similaridade em alguns campos da atuação. Nos próprios públicos Municipais (prédios da Prefeitura, parques, cemitérios, etc.), as Guardas têm um papel semelhante a Segurança Privada e já atuam cotidianamente. Ademais, é sabido que essas instituições municipais também têm atuado no policiamento ostensivo e preventivo, nos moldes das Forças Estaduais. Mesmo com todas essas semelhanças, pouco é feito em termos de parceria. É a velha política de “cada um no seu quintal”.

Da mesma forma que as Guardas Civas cuidam dos Municípios, a Segurança Privada alavanca suas atribuições na proteção dos *shopping centers*, condomínios verticais e horizontais, feiras corporativas, centros empresariais e outros pontos de aglomera-

ção. Com isso, incrementam a importância e a responsabilidade do seu segmento como prestadores de serviços exclusivos no perímetro interno nesses espaços. Fazendo assim, criaram um paradigma e estabeleceram uma situação sem volta, decorrente da exigência de maior atenção da segurança privada, especialmente em locais onde empresas promovem eventos sociais de entretenimento e lucro, incluindo os jogos de futebol.

Como de costume, é preciso um poderoso fato gerador para tirar pessoas e órgãos da inércia e trazer para o debate a necessidade de aproximação entre a segurança pública e a segurança privada. O primeiro grande evento, a Copa Mundial de 2014, foi o fato gerador. Mais do que isso, esse evento não pediu licença para trazer o tema à discussão. Ao contrário, é mandatório o que diz respeito ao regulamento imposto pela FIFA de estabelecer a segurança interna dos estádios de competência e execução da segurança privada, sob a supervisão das autoridades públicas. Já a segurança externa é responsabilidade das forças estaduais, o que gerou expectativa na ordem de aproximadamente 50.000 empregos diretos para vigilantes compondo parte da estrutura de segurança.

Havia expectativa de que os problemas ocorridos no mundial anterior, na África do Sul, servissem de lição para que o Brasil não repetisse os mesmos erros. Considerando o hiato histórico na falta de discussão do tema, era imperativo não perder tempo ao se estabelecer o regramento necessário para criação do modelo integrado de segurança inspirado naquilo que é regulado pela FIFA e por sua vez já foi acolhido pela CBF e que, portanto, indica a tendência a ser seguida.

É importante lembrar que não há impedimento legal, pois a própria legislação brasileira já prevê o emprego de segurança privada em estádios de futebol (artigo 13 da portaria nº 387/2006 da Polícia Federal que regulamenta a lei nº 7102/83) e ainda o projeto de lei em trâmite no Congresso Nacional que

objetiva atualizar a legislação em vigor mantém o mesmo posicionamento favorável quanto à utilização de segurança privada na parte interna dos estádios de futebol.

Isto posto é hora de estabelecer o plano de ação e fazer a coisa acontecer. Encaixa-se muito bem nesse contexto aquilo que foi bastante comentado por meio do filme *Tropa de Elite 1* que popularizou alguns fundamentos de emprego de uma tropa de operações especiais onde não se discute mais nada acerca da missão que foi dada, pois, “missão dada, parceiro, é missão cumprida”.

## 56. Os atentados de maio de 2006 e o sistema prisional

Não há ética quando há fome.

Começar esse capítulo com uma frase assim indica o intuito de dissolver um pouco a densa nuvem que permeou a onda de ataques promovida por integrantes, colaboradores e reféns, não inocentes, de uma facção criminosa que se formou na capital de São Paulo. A mesma revelou o nível de articulação que dispõe, haja vista os resultados que obtiveram no primeiro semestre de 2006 quando realizaram uma série de ataques coordenados a postos policiais e atacaram covardemente policiais isolados, fora de seus plantões.

Os reféns feitos na ocasião, não inocentes (é bom que seja dito), constituem uma nova espécie de criminosos que se assemelha aos homens-bomba que conhecemos no Oriente Médio. Esses ditos reféns são pessoas envolvidas com o crime, notadamente devedores do tráfico de entorpecentes, seja porque são viciados, seja por serem traficantes que não conseguiram cumprir os compromissos de pagamento para traficantes mais fortes ou maiores. Assim, como neste tipo de negócio ilícito não existe o perdão da dívida, tais pessoas são marcadas para morrer.

O apelido dado a esses devedores é “Bin Laden”, alcunha pejorativa que revela como o tráfico pode utilizar os seus serviços como capangas, por assim dizer, contra a Polícia (ou contra outros inimigos). A única forma de não os devedores não perderem a vida é pagando a dívida; isso precisa ser feito de alguma forma, e uma delas é cumprir uma missão determinada pela

facção criminosa, como matar um policial, atentar contra uma Base Comunitária da Polícia ou matando agentes de segurança penitenciária, como aconteceu naqueles dias.

Esse modelo acaba sendo uma chance de a pessoa permanecer viva. A boa notícia para elas (se é que há algo de bom a ser extraído de uma situação assim) é que, sob forte desespero que os move à prática da ação criminosa que muitos deixam tantos rastros que acabam sendo presos mais cedo ou mais tarde. Se não se arriscarem a obedecer às ordens, morrerão. É certo que muitos acabam encontrando a morte mesmo depois de obedecerem, só que pelas mãos da Polícia, quando resistem à prisão.

A má notícia é que nesse embate entre o crime e a Polícia, quem está tombando são os “Bin Ladens tupiniquins”, enquanto os chefões do crime organizado sequer têm as mãos sujas de sangue.

A técnica utilizada nesse mecanismo é puramente terrorista, mas é preciso lembrar que em todas as lutas do Estado organizado contra as máfias e o terrorismo, a vitória final sempre foi do Estado. No Brasil não será diferente, ainda que possamos vislumbrar um cenário pior, para depois o vermos melhorar

Quando olhamos as primeiras movimentações de peças, percebemos que o aparato estatal enfrentou dificuldades para gerenciar aquela crise. Isso pode ter uma resposta no fato de não ter dado a devida importância na aplicação de medidas de antecipação e prevenção da crise para que ela não eclodisse, e não somente adotar medidas no momento e após a sua ocorrência.

O duelo entre as “forças do bem” expôs as mazelas de cada um dos lados e criou ambiente propício ao chamado “fogo amigo”, na tentativa de expor as falhas do outro lado e impor a responsabilidade ao mais culpado pelo cenário do momento.

Onde há falta de planejamento e coordenação objetiva, temos o cenário propício para aventureiros, vários deles. Também

surgem oportunistas de plantão, especialistas em tudo e sábios detentores de soluções mirabolantes. Acrescente a isso assessores mal preparados, tecnicamente inconsistentes, afirmando aquilo que o chefe quer ouvir ou que o agrada.

Como disse o filósofo Ésquilo (525-456 a.C.), “Na guerra, a verdade é a primeira vítima”. Sendo assim, é preciso consultar a Lei para saber qual é a verdade sobre o funcionamento do sistema prisional, para que o leitor conheça a realidade encoberta pela nuvem de opiniões preconceituosas, desprovidas de fundamentação jurídica e oculta por sugestões não contempladas na legislação que regula o assunto.

Estou me referindo a Lei 7.210, de 11/07/84, conhecida como Lei das Execuções Penais. Sob ela são reunidos os dispositivos legais que regulam o sistema prisional. Cabe ao administrador público agir de acordo com o que diz a Lei e não há espaço para achismos ou iniciativas que confrontem a Lei em vigor.

Penso ser urgente uma revisão da legislação em questão a fim de torná-la mais eficiente para o nosso contexto. Enquanto isso não ocorre e à luz do Estado Democrático de Direito, resta cumprir o estabelecido pelo legislador, que, em tese, representa ou representou a vontade popular, mas como a sociedade e as relações sociais são dinâmicas, precisamos refletir constantemente sobre os desdobramentos e as novas circunstâncias surgidas.

Há quem pense que os condenados não devem ter direito a nada. Mas a Lei, no seu art. 1º, diz que “o objetivo da Lei é efetivar as disposições da sentença e proporcionar condições para a harmônica interação social do condenado”. Sendo assim, concluímos que a sua finalidade, além de efetivar a sentença reprimindo e prevenindo a prática de outros delitos que possam ser praticados pelo condenado caso não seja retirado de circulação, é oferecer a ele meios para que tenha participação construtiva na comunhão social, ou seja, prover condições para a sua plena reinserção na sociedade.

A Lei prevê a toda comunidade carcerária os direitos sociais, econômicos e culturais, tais como: segurança social, saúde, trabalho remunerado, ensino e desportos. Por conta disso, há entendimento e aceitação de que uma execução penal desumanizada vai contra a segurança da sociedade, e que nenhum programa destinado a enfrentar os problemas dos delitos e suas penas se completa sem o indispensável e contínuo apoio da comunidade.

É requisito previsto na Lei a classificação dos condenados de acordo com sua personalidade e a análise do fato cometido como fator determinante do tipo de tratamento penal que deverá ser dispensado. O mérito do próprio condenado é que definirá a progressão e a regressão de sua pena dentro do sistema, ou seja, a sentença definirá a pena e o tipo de regime (fechado, semiaberto ou aberto). Ao cumprir um sexto da pena no regime determinado, o condenado tem direito à progressão para um regime mais flexível, porém, isso só acontece quando há mérito aferido por seu comportamento. O contrário também define a sua situação, ou seja, caso o sentenciado cometa crime ou transgressão das normas internas, haverá regressão para um tipo de regime menos flexível.

Para quem pensa como eu, o condenado não deveria ter acesso a televisão nem visita íntima. E isso está de acordo com a Lei. Observe o previsto no art. 41, que afirma serem direitos dos presos os seguintes itens: alimentação suficiente e vestuário; trabalho e remuneração; previdência social, descanso e recreação; exercício de atividades profissionais, intelectuais, artísticas e desportivas; assistência material à saúde, sendo que até médico particular poderá ser contratado pelo preso ou algum familiar; assistência jurídica, educacional, social e religiosa; proteção contra qualquer forma de sensacionalismo; entrevista pessoal e reservada com advogado, visita do cônjuge, da companheira, de parentes e amigos; chamamento nominal; igualdade de tratamento, audiência com o diretor do estabelecimento, contato



com o ambiente externo por meio de correspondência escrita, leitura ou outros meios de informação que não comprometam a moral e os bons costumes.

Além disso, existe norma que define como deve ser uma cela, como deve ser o tratamento médico, odontológico, os casos de anistia e indulto e outros direitos e deveres dos sentenciados. Define a Lei, ainda, o papel do Ministério Público, do Conselho Nacional de Política Criminal e Penitenciária e outros órgãos ligados ao sistema.

A Lei é abrangente e eu ousaria afirmar que se ela fosse cumprida, até aquilo que questionamos hoje como sendo “regalia”, poderia representar investimento na recuperação do sentenciado, o que proporcionaria uma chance melhor de reintegrá-lo à sociedade, em vez de empurrá-lo para o fundo do poço, como vemos nos altíssimos índices de reincidência criminal.

Cada preso tem um custo elevado para o Estado. Conve-nhamos, será o sistema deficitário em número de vagas o respon-sável pela superlotação? Será que a violência praticada entre os próprios sentenciados é que os faz procurar a proteção das facções criminosas, cujos tentáculos ultrapassam os limites das muralhas?

Um sistema que promove a promiscuidade entre os presos de alta periculosidade e os criminosos ocasionais, de baixíssima ou nenhuma periculosidade aponta parte do problema existente. Um sistema que facilita a prática do assalto sexual, cuja vítima é o preso vencido por força de um ou mais agressores, indica parte do problema. Por fim, um sistema que considera, salvo raras e honrosas exceções, o estabelecimento prisional como um depósito de “lixo humano”, que é míope ao compreender que esse mesmo “lixo humano” estará nas ruas mais cedo ou mais tarde, aponta para o próprio problema.

Há muito dinheiro jogado no lixo em um sistema tal como esse existente.

Não será a hora de admitir esses problemas e levar a sério a questão prisional no Brasil? Será mero acaso que os Estados Unidos, uma potência mundial com população maior que a do Brasil (mas não o dobro), possui mais de dois milhões de presos, enquanto no Brasil o número beira 622 mil detentos?

Não há outra saída. É preciso investir mais. É verdade que nos últimos anos o investimento foi maior do que em toda a história do sistema, mas ainda é pouco diante da necessidade. E pode ser que, por não investirmos adequadamente em outras áreas, como a educação, é que estejamos deficitários no sistema prisional.

Espero com essas brevíssimas reflexões ter fornecido elementos para que você, leitor, possa pensar e criticar o bombardeamento de informações, muitas delas distorcidas e inverossímeis, sobre o trabalho dos funcionários públicos que operam nesse ambiente insalubre e permanentemente à beira de uma explosão. Refletindo com base em informações de ambos os lados, penso que poderá enaltecer o trabalho daqueles que têm sido constante e covardemente recriminados e ameaçados, o que fragiliza ainda mais toda a categoria e produz resultados ainda mais frágeis.

A propósito, a despeito de uma legislação excessivamente benéfica para os sentenciados e limitadora na ação do administrador público, foi pela iniciativa de um funcionário do sistema, que se criou por meio de portaria o tão temido Regime Disciplinar Diferenciado (RDD). O RDD coloca o preso de alta periculosidade em cela individual, sem visitas, sem televisão, onde é vigiado permanentemente por agentes de segurança do sistema e circuito fechado de televisão, e dá direito a banho de sol por alguns minutos diariamente. Em outras palavras, um duríssimo castigo.

A feliz e elogiável iniciativa, seguramente retardou ou ao menos minimizou o poder de articulação das facções criminosas por meio de suas lideranças.

## 57. A Polícia ameaçada

É incrível notar como a história se repete.

Considere como exemplo a rebelião no Presídio do Carandiru, em 1992. Sem aventurar-me no mérito da questão, uma vez que eu não estava presente naquela situação, posso reproduzir o meu entendimento dos fatos com base na minha experiência de 30 anos pertencendo à Polícia Militar, como no depoimento que recebi de colegas que participaram da operação.

Uma vez decidida a invasão do presídio, o saldo da operação foi contabilizado de duas maneiras radicalmente diferentes. Do lado da polícia, a sensação era de terem cumprido a missão e terem salvo mais de 6000 pessoas, a maioria sentenciados, além de alguns funcionários. Do outro lado, o lado da sociedade organizada, a percepção foi outra, completamente oposta, de que a PM havia matado 111 presos.

Não é preciso explicar nem recordar o desgaste que a imagem institucional da Polícia Militar sofreu e sofre até hoje, pagando um alto preço por aquele episódio.

Mas é fato que uma crise serve, ainda, para fazermos refletir e aperfeiçoar os métodos utilizados em nossas ações, e a Polícia Militar fez o dever de casa na forma séria e responsável como conduziu os futuros procedimentos e missões que a ela cabiam. A prova foi dada anos depois, quando ocorreu a megarebelião de 29 presídios em São Paulo.

A crise no sistema prisional, marcado pela superlotação das cadeias públicas, das penitenciárias e a manutenção de detentos nas carceragens dos Distritos Policiais, fez surgir uma facção cri-

minosa conhecida como PCC, que significa Primeiro Comando da Capital. Parece-nos óbvio que os primeiros sinais de alerta foram dados, mas, ao que tudo indica, não foram levados em conta. Se houvessem considerados os sinais, não teria ocorrido a inusitada Megarrebelião em 2001, quando, simultaneamente, 29 presídios do Estado de São Paulo foram dominados pelos presos, colocando em xeque a credibilidade do poder público constituído e em alerta toda a sociedade.

Mais uma vez a Polícia Militar foi acionada e reagiu fortemente, debelando a crise de forma legítima, sem que um único preso fosse morto. Aquele foi um resultado memorável, que deixou o adversário desnorteado, porém, sem nocauteá-lo.

Todo esse prólogo é necessário para que se possa compreender o que aconteceu recentemente, materializado na ocorrência de atentados contra as bases comunitárias da Polícia Militar. Observe que logo após a Mega rebelião é que essas ocorrências encontraram espaço pela primeira vez na história. Na época, além das bases da PM, também foram atingidos alguns Fóruns Criminais e Delegacias de Polícia, sem falar na boataria da existência de recompensa paga pela morte de algum policial. Em uma comparação grosseira, mas que traduz o que quero expressar, de *caçadores* de bandidos nos transformamos em *caça*!

À época houve resposta da Polícia, mas, em minha análise, pairou no ar certo e perigoso conformismo com a situação. Vieram, então, as recomendações para que se evitassem andar fardados, não deixarem secar as fardas no varal de casa, mas atrás da geladeira, não portar a identidade funcional na carteira, mas escondê-la no bolso ou dentro do sapato.

É o fim! Onde chegaremos se permitirmos e tolerarmos essa situação? Sabemos que bandidos só respeitam força igual ou superior à deles. Pena que alguns colegas não saibam disso.

É de conhecimento de todos que a atividade policial envolve riscos, principalmente ao policial que trabalha fardado. O

caso de muitos colegas da Polícia Civil é semelhante, pois embora não andem todos fardados, utilizam acessórios que os caracterizam como policiais. Para todos é difícil identificar o criminoso que se camufla muito bem no meio da população.

Só o tirocínio policial muito apurado consegue, eventualmente, levar um agente da Lei a perceber uma atitude suspeita da parte de uma pessoa qualquer, aparentemente comum, uma vez que o conceito de “pessoa suspeita” deixou de existir há tempos. Jamais um policial poderá deixar de inspirar os dois sentimentos pertinentes a sua figura enquanto agente responsável pela ordem pública. São eles: o respeito por parte da população e o medo, ou melhor, pavor e terror por parte dos criminosos.

Isso não deve fazer o leitor pensar que haverá salvo conduto para os policiais agirem ao arrepio da Lei, tampouco poderá ser desrespeitoso com quem quer que seja. Um bom policial anda corretamente, dá o exemplo e cumpre a Lei. A ênfase no raciocínio reside na necessidade de implantar na mente do criminoso que ele estará em sérios apuros se cogitar atentar contra um policial ou contra um órgão público.

Se isso tivesse sido feito à época, uma resposta mais efetiva do Estado, talvez não tivéssemos a repetição da onda de atentados. Lamentavelmente, nunca saberemos. Como vi em um filme certa vez, o sábio disse ao seu discípulo as três coisas que não voltam atrás: a flecha lançada, a palavra falada e a oportunidade perdida.

Nos últimos atentados contra os poderes constituídos, a resposta foi mais enérgica. Houve reação do sistema de defesa social como um todo e como resultante dessa política, praticamente todos os responsáveis foram identificados e quase todos foram detidos. Além disso, investigações foram levadas adiante para se chegar aos mandantes, onde quer que estivessem, e pudessem ser punidos severamente na forma da Lei.

Importa não parar por aí. É preciso considerar a recorrência, não desprezar o menor sinal de subversão da ordem, pois a credibilidade e o respeito são virtudes difíceis de adquirir, mas muito fáceis de serem perdidas.

## 58. 2006 – O ano que não podemos esquecer

Estamos chegando ao final do emblemático ano de 2006; tem sido um período bastante atribulado e era o que se esperava, principalmente pelos eventos já programados, copa do mundo e eleição.

Em relação à copa do mundo, parabéns seleção brasileira, “o Brasil é Penta !!”.

Com relação às eleições, em que pese os escândalos de corrupção, mensaleiros, sanguessugas e outros, os eleitores deram a resposta na verdade das urnas; ainda que alguns “peixes graúdos” tenham passado pela malha fina da censura popular, é admirável perceber o povo brasileiro apresentando alvissareiros avanços de evolução democrática, por meio do voto.

Nos próximos meses os assuntos serão relativos às composições políticas e a formação dos novos quadros que irão conduzir os destinos deste país.

É exatamente nesse sentido que novamente fazemos lembrar a importância da pauta relativa às questões de segurança pública; em que pese a aparente calma nesses últimos meses, não se pode ignorar e jamais poderão ser esquecidos os meses de janeiro e maio, quando então tivemos atentados gravíssimos no Estado de São Paulo, que abalaram severamente as instituições públicas e a sociedade paulista, sem falar nas conseqüências relativas à perda de vidas e prejuízos financeiros de muitos. Não bastasse isso, não podemos ignorar as eventuais conseqüências instaladas, sob o ponto de vista de muitas famílias, uma vez que pior do que o bandido leva, mais doloroso é o que ele pode deixar em nossas vidas.

Cabe ao Estado a responsabilidade pela segurança, pela justiça e pelo amplo bem estar de todos os cidadãos, a segurança pública, inserida nesse contexto, tem que ser tratada com prioridade máxima e seriedade absoluta.

Questões de ordem político partidária que foram muito presentes nas tratativas relativas ao tema segurança pública e nortearam em muito os planejamentos, decisões e execuções durante este ano, não devem ser repetidas na próxima gestão; pseudo-especialistas, amadores e os obcecados pelo poder devem reocupar suas posições originais ou serem banidos da atividade pública. O tema continuará a mobilizar pesquisadores, antropólogos, sociólogos, políticos, jornalistas e outros profissionais, bem como organizações não governamentais, e isso é muito bom, inexorável, acaba por trazer mais legitimidade nas decisões que devem ser tomadas para garantir a busca da paz social.

São muitas as frentes que devem ser atacadas para seguir com passos firmes no gerenciamento das crises pertinentes aos temas ligados a segurança pública e seria prudente não desprezarmos mais uma vez que o conceito doutrinário de gerenciamento de crises não engloba apenas as medidas a serem adotadas quando a crise está acontecendo ou já aconteceu, mas sim e principalmente cabe às autoridades assegurar as medidas antecipatórias à eclosão de uma crise; nesse sentido já não podemos cogitar que as autoridades desconhecem os principais problemas e a respectiva prioridade em enfrentá-los, penso que a fase de conscientização já foi perfeitamente e duramente assimilada por todos, só resta agora a necessária mudança de comportamento traduzida na implementação de ações efetivas que sejam direcionadas para atingir as causas dos problemas e não apenas as suas conseqüências, e a você amigo leitor, cabe exercitar sua cidadania e sua responsabilidade fazendo valer seus direitos de participar, reclamar, denunciar, exigir respostas; não aceite com passividade o cenário atual, não aceite tendências, aceite fatos, não aceite a



banalização da violência, reaja e quem sabe assim, poderemos viver sem tantos sobressaltos e de fato recuperar a esperança e o desejo de viver mais em paz.

## 59. A Segurança Pública em São Paulo

O doloroso despertar da violência urbana no coração e mente do povo paulista completa mais de 25 anos. Foi no final da década de 1980 que a preocupação com o crescimento dos índices de violência e criminalidade chamaram a atenção de maior parte da sociedade, e a reclamação feita para que houvesse maior busca de urgentes soluções, na ocasião, foi dirigida contra o Poder Público constituído.

Como é da nossa cultura, não houve um plano a longo prazo com metas pré-definidas a serem alcançadas, para minimizar os números em escala crescente. No entanto, ainda que em ações isoladas, muita coisa foi feita. Hoje é possível dizer que é possível, *quando se quer*.

Mas esse “querer”, essa boa vontade, não é a dos discursos inflamados. Também não é uma vontade que vem das propostas de impacto, mas que são inconsistentes em sua essência. Também não é uma vontade que vem das ideias lançadas ao vento. Foi preciso debruçar-se e enfrentar o problema.

A parceria do Poder Público com a sociedade organizada criou uma ambiência propícia para o surgimento de medidas concretas, e elas foram implementadas. Foi criado o Sistema de Informação Criminal (INFOCRIM), sistema que exige como pressuposto a equivalência territorial nas atribuições funcionais entre a Polícia Militar e a Polícia Civil. Isso significa que no momento em que acontece uma ocorrência em determinada área, o respectivo Boletim de Ocorrência é elaborado e o sistema, além de criar um banco de dados com as características do delito,

mapeia a área de maneira informatizada. Assim, quando o Comandante de Polícia Militar responsável por aquele logradouro ligar o seu computador, será capaz de interpretar qual a natureza dos delitos que estão acontecendo em sua área, quais horários de maior incidência, qual é o *modus operandi* dos criminosos e, dessa maneira, poderá planejar melhor a distribuição de seu efetivo a fim de diminuir a incidência criminal, por meio de uma ação planejada com dados reais, fugindo de empirismo e de achismos.

Para se ter uma ideia, no passado um Comandante do policiamento de área, executava o policiamento da seguinte forma. O *policiamento a pé* era distribuído na área comercial ou de maior movimentação e o *policiamento motorizado* era distribuído aleatoriamente na área, para executar o patrulhamento preventivo e o atendimento das ocorrências pelo acionamento do telefone 190, via COPOM.

Hoje já se pode planejar a distribuição do efetivo policial de maneira mais analítica e de acordo com as reais necessidades. Fazendo assim, auferem-se um inexorável grau de eficiência, tanto no aspecto preventivo quanto repressivo.

Foi criado, ainda, pelo Instituto *São Paulo Contra Violência*, o programa Disque Denúncia. Ele é operacionalizado por Policiais Cíveis e Militares especialmente treinados para receber as denúncias, respeitando o anonimato do denunciante, e encaminhando as denúncias ao setor competente para a devida apuração. Tudo isso leva em consideração o princípio da credibilidade, de que haverá uma providência real a ser adotada, sendo possível cobrar posteriormente o resultado da investigação por meio de protocolos.

Amplamente divulgado e bem recepcionado pela população, esse programa já contabilizou centenas de milhares de chamadas e ajudou a Polícia a elucidar dezenas de muitos casos. A principal ferramenta é o número telefônico 181, mas hoje já há o Disque Denúncia online, serviço digital que, por funcionar tão

bem, países como o Chile e Argentina criaram os seus próprios Disque Denúncia com o assessoramento do serviço brasileiro.

Outra iniciativa dentro desse conjunto de ações foi a criação do Instituto *Sou da Paz*, que estimula as iniciativas das Polícias em projetos de segurança, prevenção, ações humanitárias e de inclusão social, voltadas para à comunidade, inclusive com premiações aos melhores projetos avaliados.

Do mesmo modo, é preciso registrar o *Serviço Auxiliar Voluntário*, que além de proporcionar o primeiro emprego para muitos jovens, desonerou a utilização de Policiais Militares das atividades administrativas nos quartéis, realocando-os nas atividades de policiamento. Com um currículo de 480 horas/aula distribuídas em 4 meses de curso e remuneração de 2 salários mínimos mensais, o soldado auxiliar voluntário, também conhecido como temporário, foi largamente utilizado nas atividades administrativas da Polícia Militar.

Processo semelhante ocorreu na Polícia Civil, com a eliminação das carceragens dos Distritos Policiais, a maioria deles fazendo com que muitos policiais fossem distribuídos para as atividades de investigação de delitos. Sendo certo que esse processo aconteceu em parceria entre a Secretaria de Segurança Pública e a Secretaria de Administração Penitenciária, esta última intensificando a construção de Centros de Detenção Provisória, na capital e no interior.

Nunca foram feitas tantas prisões na história paulista e hoje contabilizamos 232 mil presos no Estado em 2016. Assim, uma vez que cresceu o número de detento nos últimos anos, é constatada a redução da impunidade.

O investimento na melhoria dos serviços prestados à população ocorreu ainda na área de recursos humanos. Hoje, para ser um integrante da Polícia Militar são exigidos o segundo grau completo e o candidato a soldado, após ser aprovado em con-

curso bastante concorrido, precisa passar por um período de formação de um ano, mais estágio probatório como Soldado de 2ª classe e só depois estará apto como policial pleno.

Para o ingresso no oficialato, o candidato passa por vestibular, sendo uma das opções mais concorridas na relação candidato x vaga.

O orçamento da Segurança Pública do Estado de São Paulo para 2016 foi de R\$ 24,8 bilhões, sendo que R\$ 20,4 bilhões eram destinados à Secretaria da Segurança e R\$ 4,4 bilhões para a Secretaria da Administração penitenciária. Só para efeitos comparativos, faço a seguinte citação sobre os gastos estaduais em São Paulo e o gasto federal:

Os dados do anuário mostram que o estado de São Paulo foi o que mais gastou com segurança pública em 2015: R\$ 11,3 bilhões, valor 8,4% maior do que o que foi gasto no ano anterior. Esse montante foi 24,6% maior do que os gastos do próprio governo federal com segurança pública, que foram de R\$ 9 bilhões. Em 2014, o gasto da União foi de R\$ 8,9 bilhões.

Portanto, é preciso pensar a segurança nos diversos segmentos sociais que representam vetores que influenciam no cenário de violência urbana. A melhora da saúde pública no campo da prevenção de doenças, a elevação do nível das Escolas Públicas, o crescimento da economia com a geração de mais empregos, os projetos de revitalização de áreas deterioradas, inclusive com a melhora da iluminação pública, as parcerias com o setor privado em programas de reintegração social de ex-detentos para diminuir os altos índices de reincidência, as campanhas de educação de trânsito que respondem pela perda ou incapacidade de inúmeras vidas, gerando ônus altíssimo ao sistema de seguridade social e outras tantas que precisam ser pensadas.

Muita coisa foi feita, mas ainda não é a hora de comemorar. Esses resultados só servem para apontar que o caminho é esse; a caminhada é longa e apenas estamos no seu início.

## **60. Providências da Segurança Privada frente às manifestações populares**

Sonho com o dia quando haverá maior integração entre as estruturas policiais previstas na Constituição Federal, para que possamos ter maior sinergia, troca de informações e experiências com a amplitude necessária, a economia com racionalização e a otimização dos recursos materiais e tecnológicos. Tudo isso visa a maior eficiência nas atividades de preservação da ordem pública.

Nesse sentido, também as Guardas Municipais estarão melhor inseridas nas atividades de prevenção primária e proteção dos municipais correspondentes e o sistema só estará completo, quando forem vencidas todas as barreiras para inserção da Segurança Privada como ente titular do que será o verdadeiro sistema de defesa social.

Isto posto, é preciso admitir que a Segurança Privada contribui, efetivamente, com o apoio às atividades preventivas de Polícia e isso ocorre quando a presença da vigilância desestimula as práticas criminosas e contribui com as atividades de Polícia Judiciária, na investigação dos delitos; por vezes, essa contribuição se dá nos sistemas de segurança eletrônica, controles de acesso, monitoramento de imagens e outras estruturas de segurança pertencentes às instalações privadas, que auxiliam na elucidação de materialidade e autoria dos delitos ocorridos.

Diante esse contexto é possível afirmar que, embora a Segurança Privada no cenário ideal deve fazer parte do sistema de defesa social, a sua limitação, por força da Lei, exige como pressuposto a solidez das organizações policiais, em particular das

Polícias Militares, cuja atribuição está enfatizada nas atividades de preservação da ordem pública.

O que se viu nas manifestações ocorridas no mês de junho de 2013 contra o Governo Federal foi um fenômeno cuja complexidade e características precisaram ser investigadas nas suas origens. Cientistas políticos, analistas em segurança, sociólogos e outros especialistas aprofundam estudos para identificar as causas, as consequências e, sobretudo, quais as tendências para o futuro num cenário como aquele. Não há conclusões ainda, mas sinais apontam que a mobilização pelas redes sociais se apresenta com vigor e efetividade

É possível afirmar que a Segurança Privada poderá fazer pouco avanço na proteção do patrimônio e das pessoas a ela confiadas, se pouco for feito para melhorar o arcabouço legal que intimide e dissuada baderneiros, vândalos e criminosos que se misturam aos manifestantes com propósitos ilícitos e não reivindicatórios. Tampouco a Segurança Privada poderá exercer suas atribuições de forma adequada, plena, segura e eficiente se as forças policiais forem (ou estiverem) enfraquecidas a tal ponto de não terem em seus planos de ação o suporte jurídico apropriado e boa estrutura para o exercício de sua atribuição legal na preservação da ordem pública e incolumidade das pessoas.

Em um cenário de grave perturbação da ordem pública, com a ausência ou omissão do Estado que, por meio de suas Polícias detém monopólio do uso da força, poucos meios restarão à Segurança Privada para realizar as suas funções.

O exercício das atividades de Segurança Privada está diretamente relacionado ao suporte que as forças policiais de segurança pública devem oferecer quando são concretas as ameaças ao patrimônio privado, ao patrimônio público e a proteção das pessoas. Por maior que seja a autonomia da Segurança Privada,



da, todo plano de contingência empresarial contempla o apoio e acionamento da força policial quando a crise alcança dimensão além do limite de atuação da Segurança Privada definido por Lei, e é por esta razão que se deve torcer para que o aparato legal seja reavaliado a fim de poder fornecer o devido suporte às ações policiais e estas, por sua vez, busquem a ressignificação de seu papel diante dos novos cenários sociais, conforme ficou escancarado nas manifestações ocorridas.

Este é um processo lento que deve ser realizado e é preciso vislumbrar a maior participação da Segurança Privada nessas tratativas. Enquanto isso, os gestores de Segurança Privada devem atuar com foco num modelo de proteção mais elaborado em relação aos perímetros das instalações, aos controles de acesso, a orientação e a conscientização de funcionários e visitantes quanto às normas de segurança existentes, inclusive nos comportamentos e adoção de melhores práticas de segurança previstas e planejadas antecipadamente por ocasião da ocorrência de crises, pois elas podem afetar a segurança pública e gerar consequências ao segmento de Segurança Privada.

## 61. A triste realidade da Segurança Pública

O que chamamos sistema de Segurança Pública não passa de uma triste realidade do cenário da segurança no país. Além de ser um equívoco semântico chamar o atual modelo de sistema, dada a enorme falta de integração de seus órgãos, os resultados obtidos pela estrutura vigente são insatisfatórios.

Basicamente, a estrutura de Segurança Pública no âmbito dos Estados e Municípios resume-se a quatro órgãos independentes. A Polícia Militar, responsável pelo policiamento ostensivo e preventivo; a Polícia Civil, uma polícia judiciária responsável pela investigação e apuração dos delitos; a Polícia Técnico-Científica, que cuida da perícia e análise do conteúdo probatório e, em algumas cidades, as Guardas Municipais, a quem cabe a proteção dos próprios municipais respectivos e o apoio na fiscalização de diversas atividades no âmbito do município.

Quanto aos resultados insatisfatórios a que me referi – salvo algumas localidades privilegiadas – boa parte das Polícias Militares não faz o policiamento preventivo. Em geral, as equipes de serviço, ao assumirem o seu turno, trazem uma lista de chamadas pendentes que poderão ser atendidas ou continuarão na espera, de acordo com a análise da prioridade. Isso se constitui um problema, uma vez que quem telefona para a Polícia considera a sua necessidade a “mais importante”.

Por sua vez, a Polícia Civil tem baixíssimos índices de esclarecimentos dos delitos. Muitos inquéritos se arrastam por longos períodos e muitos deles acabam sem a solução desejável. A carência de pessoal e de laboratórios especializados na Polícia

Técnico-Científica atrapalha o trabalho da própria equipe, como também das Polícias Civil e Militar.

Finalmente, as Guardas Municipais, com a exceção dos municípios economicamente privilegiados, carecem de padronização das missões e parceria com os demais órgãos.

Além dos fatores sociais e dos aspectos legais igualmente importantes, os índices criminais alarmantes são produto da fraca integração e baixa colaboração entre os órgãos, somado às deficiências estruturais. Não há falta de trabalho duro. Boa parte das Instituições conta com profissionais dedicados no cumprimento do dever. Vemos isso na elevada produção em termos de prisões, apreensões de materiais ilícitos e operações. Ora, se a produção é alta e os índices teimam em não diminuir, resta apenas uma constatação: a estrutura vigente apresenta sinais evidentes de exaustão.

É preciso realizar melhorias, sobretudo nos canais de comunicação e na integração entre as interfaces comuns entre esses órgãos. Entretanto, o poder público tem se movido quando ocorre fato de projeção midiática (negativa). Não bastasse esse equívoco, a situação piora quando na esteira desses mesmos fatos surgem propostas especialmente complexas para dar cabo ao problema, como a unificação das Polícias, a desmilitarização das Polícias Militares entre outras. As mesmas soluções mágicas perdem força quando a discussão atinge “a página 2” de tais projetos e notamos a falta de conhecimento técnico e especialização que uma mudança dessa envergadura requer.

Precisaremos declarar falência em nossa segurança pública sem ter oportunidade de tentar uma mudança na triste realidade?

## 62. A atividade aeronáutica e a segurança

Em 17 de julho de 2007 ocorreu o acidente com o Airbus A320, que havia decolado em Porto Alegre e pousou em Congonhas, São Paulo, pouso que terminou em acidente com a morte de 187 pessoas entre passageiros e tripulantes. Também conhecido como voo TAM 3054, o acidente comoveu o país e levantou diversas questões sobre a segurança na atividade aeronáutica.

Embora as notícias de acidentes aéreos normalmente envolvam a morte de dezenas ou centenas de pessoas, é bom lembrar que o meio de transporte aéreo continua sendo um dos mais seguros no mundo. Entretanto, pela própria natureza da modalidade, quando ocorre um grave acidente aeronáutico é esperado número elevado de vítimas, o que certamente abala toda a sociedade.

Conforme tratei em capítulo anterior, gosto da ideia da educação para segurança como atitude para melhorar a qualidade de vida. Defendo tal pressuposto por entender que muitas pessoas se tornam vítimas da violência urbana pelo simples fato de não observarem regras básicas ou por não adotarem condutas minimamente aceitáveis de segurança em suas próprias rotinas de vida. Porém, tal pressuposto não tem o mesmo valor quando o assunto é a atividade aeronáutica.

A atividade aeronáutica e a segurança andam juntas desde as primeiras vezes que o homem desafiou os céus. Quem nunca ouviu falar do mito de Ícaro? Diz a lenda que para fugir da ilha de Creta, Ícaro construiu um par de asas e valendo-se de penas de pássaros fixadas com cera, alçou voo almejando a liberdade, mas não observou a regra de segurança recomendada por seu pai

Dédalo. Dédalo disse para que não se aproximasse muito do Sol. Ícaro ignorou a recomendação de seu pai, aproximou-se do Sol e a cera derreteu, fazendo com que as penas se desprendessem de suas asas. Ícaro pagou com a vida ao ignorar as regras mínimas para a sua aventura.

O mesmo vale para a segurança em suas diversas áreas. Ela sempre será uma questão vital e é preciso observar o que diz respeito à atividade aeronáutica, a começar pela construção dos aviões, passando pelo funcionário que atuará na linha de montagem da produção, os engenheiros projetistas que incorporam princípios de segurança de modo a trabalharem conscientes de que não podem errar.

Pior do que errar é minimizar ou omitir o erro. A questão da segurança é tão importante que a investigação de um acidente aéreo em que não se pode omitir a indicação das causas prováveis e apontar seus responsáveis, tem como principal objetivo tirar lições do evento crítico e buscar a prevenção de ocorrências da mesma natureza no futuro. Esse aspecto é tão rigoroso no meio aeronáutico ao ponto de não se interessarem pelo índice de acerto na casa dos 99,9%. Ali o que se busca é *erro zero* ou 0% de erro.

Da mesma forma, como ficou claro em capítulo relativo à segurança de condomínios, o acidente aeronáutico também ocorre quando há deficiência em um ou mais dos três elementos que constituem princípios fundamentais, colunas de sustentação de qualquer atividade de segurança, que são: o fator humano, equipamentos e procedimentos.

A partir desse pressuposto se costuma dizer que o acidente aeronáutico normalmente é causado por uma sucessão de erros, ocasionado por falhas humanas, falhas de equipamento, material e/ou incorreção e omissão de procedimentos, ainda que pequenos, que agregados podem gerar o acidente com possibilidade de danos catastróficos.

Nesse sentido, atitudes, manifestações, declarações, interpretações, deduções e outras formas de inferência com forte apelo emocional agregado são naturais e esperados diante de uma tragédia de tão grandes proporções, como foi o acidente com o voo TAM 3054. O que vem em seguida é o que por vezes se repete: buscam os culpados ou uma explicação racional, sempre de forma atabalhoada. O resultado desses processos pode ser proporcionalmente inverso ao esperado. As pessoas citadas defendem-se tentando desfazer as suspeitas direcionando-as para outras hipóteses aparentemente mais “viáveis”.

Fato é que sempre há culpados por ações ou omissões em histórias dessa natureza. Uns são mais responsáveis pelo dever funcional sobre os procedimentos; outros menos, por complacência, conivência, complacência ou pela simples conveniência. Que todos sejam responsabilizados de algum modo pelos acidentes cuja natureza ou origem está nos procedimentos humanos.

Se há justiça, há quem acredite nela. Fato é que ele será feita, de uma forma, ou de outra.

Com todo o respeito aos familiares das vítimas, que perderam pessoas queridas, familiares e amigos, é preciso conduzir uma investigação sem censura, com responsabilidade e seriedade, sem interferência política, investigação isenta de questões econômicas, sem fronteiras nem fatores limitantes que possam contaminar a busca da verdade dos fatos. Só assim se poderá identificar as verdadeiras causas que conduziram a tragédia, a essa e a outras, e levar a adoção efetiva das medidas necessárias

para a correção em situações futuras e reconduzir o transporte aéreo aos níveis de segurança desejáveis no Brasil. Essa será a melhor maneira de fazer com que a perda das centenas de vidas não tenha ocorrido em vão. Por analogia, este pensamento se aplica a outras situações semelhantes na área da Segurança Pública.

### **63. A omissão do Estado nos presídios**

Os sinais da situação crônica nos presídios não são vistos no sistema prisional como o conhecemos. Há uma bomba prestes a explodir e ouvimos a contagem regressiva vindo da Fundação Casa, local onde os menores infratores ficam sob custódia do Estado.

Há anos a política do Governo é manter à distância a Secretaria de Segurança Pública dos assuntos ligados à essa Fundação, não importa o que aconteça. Para se ter um exemplo, em 2014 houve 382 fugas das 150 unidades no Estado, ao passo que em 2015 houve um total de 528 fugas (até setembro), com 131 recapturas, um aumento na ordem de 38%, o maior nos últimos dez anos.

Em 13 de novembro de 2015, uma rebelião envolvendo 11 reféns na Fundação Casa de Pirituba, durou mais de cinco horas. A negociação foi conduzida por funcionários da Fundação, entre eles dois Coronéis da reserva da Polícia Militar que, imprudentemente, apostaram no sucesso da negociação, ignorando as boas práticas do Gerenciamento de Crises, que exige o envolvimento de outras alternativas táticas caso o cenário se agrave. O bom estrategista pode até esperar o melhor, mas sempre se prepara para o pior. Da Polícia Militar havia apenas umas viaturas da Força Tática, sem qualquer participação no processo, dando apenas suporte em um reforço montado no perímetro da instalação.

A Tropa de Choque não foi acionada, muito menos o GATE. Uma irresponsabilidade a meu ver, pois em caso de ne-



cessidade de acionar essas unidades especiais, seria preciso computar o precioso tempo gasto até a chegada ao local.

Há anos a Polícia Militar não entra em um presídio, sequer para fazer revista como procedimento em treinamento da tropa.

Enquanto isso, as perguntas que não querem calar permanecem:

O que aconteceu nos últimos anos para justificar esse silêncio no sistema prisional, que agora começa a dar o alarde na Fundação Casa?

Que tipo de acordos e concessões foram feitos para justificar essa calma?

O que poderia explicar tal postura passiva da Polícia Militar e sua disposição de agir apenas quando for chamada? Ou será que uma rebelião com reféns já não é considerada uma ocorrência de grave perturbação da ordem pública, função constitucional da PM?

O Gerenciamento de Crises exige ações integradas e coordenadas entre os vários órgãos com atribuições distintas, mas ao mesmo tempo complementares. Em 2006, São Paulo pagou um preço muito alto quando ignorou esse quadro e, acuado, enviou uma comitiva de avião para um presídio no interior do Estado, e pouco tempo depois a situação começou a se acalmar.

Será que São Paulo não merece uma gestão mais profissional?

## 64. Inovação – Ideias para uma nova década

Inovação é a palavra do futuro.

O avanço dos sistemas de comunicação representa o melhor investimento para que ocorra aquilo que melhor caracteriza o mundo moderno: a velocidade no tráfego e no acesso a informação. Essa certamente é a mais destacada mudança que temos experimentado nos últimos anos, e vemos isso diariamente.

Graças a esse *sistema*, que envolve a *velocidade de mudança* + a *massificação dos meios de comunicação*, o terreno para inovar se tornou fértil. A aplicação mais ágil, enfim, mais eficiente e eficaz, tornando o modelo atrativo, portanto, faz “mais com menos” e não “mais ou menos”.

Mas é preciso inovar mais e a segurança privada no Brasil, além de poder contribuir, tem muito a oferecer. Há algo como meio milhão de vigilantes no país, quase o mesmo contingente de policiais, distribuídos em cerca de duas mil empresas espalhadas pelo Brasil, constituindo mão de obra apta, na maioria dos casos, para atuar no apoio às Forças de Segurança dos Estados.

Que tal seria criar mecanismos legais para a utilização remunerada e temporária desses profissionais, em situações extraordinárias, a serviço do Estado? Eles atuariam em ações emergenciais, como na catástrofe climática que arrasou a região serrana do Rio de Janeiro, além de muitas outras.

Que tal seria integrar de modo mais eficiente os sistemas de segurança eletrônica das empresas com os sistemas controlados de vídeo monitoramento, tendência atual no Poder Público? Isso ampliaria a vigilância eletrônica da cidade e otimizaria os trabalhos executados pelo policiamento preventivo, a investigação policial, e colaboraria com a diminuição da incidência cri-

minal, proporcionando mais eficiência na identificação e prisão de criminosos.

Que tal seria dotar cada táxi da cidade com um rádio conectado às centrais de comunicação da Polícia, dando ao taxista a possibilidade de comunicar algo suspeito caso quisesse colaborar? A ação não precisaria ser obrigatória, mas com boa divulgação pela imprensa, informando que todos os táxis dispõem desse sistema, cada táxi seria notado como uma viatura policial. Seguramente, uma medida assim geraria um efeito intimidatório imediato para os criminosos oportunistas, que constitui a maioria dos casos. São eles que provocam a maior quantidade de eventos delitivos.

Só na cidade de São Paulo há cerca de 34 mil táxis e no Brasil estima-se haver 10 mil motoristas do UBER circulando. Imagine o efeito que seria provocado se apenas um adesivo pequeno, um rádio conectado à Polícia, o cadastramento para efeitos de controle e algum tipo de incentivo fiscal ou benefício que pudesse representar vantagem econômica fossem dados. Somente a adoção dessa medida acrescentaria milhares de “viaturas” em circulação na cidade.

Que tal seria transformarmos as unidades territoriais de Polícia, dando às suas instalações melhor aparência, sobretudo à noite, com boa sinalização e, principalmente, iluminação de alta qualidade e intensidade, de modo a torná-las mais visíveis e atrativas para que a população possa recorrer a ela sem qualquer tipo de intimidação.

Há um bom exemplo nesse sentido. Ele é dado pela Delegacia de Polícia na cidade de Avaré, no interior do Estado de São Paulo. A Delegacia tem a aparência de um ponto turístico da cidade. É bonito de ver e vale a pena visitá-lo. É um cartão postal da cidade.

O Brasil é o país do presente, e pode inovar hoje; a opor-

tunidade é agora e o momento é já. Que tal trabalharmos todos juntos, Segurança Pública e Segurança Privada, a fim de fazer desse país grande um grande país?

## 65. Letalidade policial e escalada da violência

Quando analisamos o tema da violência sob o ponto de vista histórico, é possível fazer uma afirmação que seguramente surpreenderá muitas pessoas. Em termos proporcionais, a violência era mais severa no passado. Nós evoluímos.

Mas há o outro lado. Hoje, a sensação de insegurança por parte da sociedade é maior. Isso se deve especialmente à velocidade que a tecnologia dos meios de comunicação proporciona na divulgação em tempo real das notícias que dão conta dos crimes ocorridos e em andamento. Isso sem contar os programas de televisão criados para explorar um segmento de público interessado nesse tipo de assunto, pessoas que se sentem atraídas, elevando a audiência e aproximando-as desta triste realidade em muitas de nossas cidades.

A Segurança Pública não é apenas uma questão de Polícia. Há outros atores que são igualmente responsáveis por garantir a ordem pública e a convivência amistosa entre as pessoas. Refiro-me a um sistema de proteção, composto por órgãos responsáveis pelas ações de prevenção primária específicas das prefeituras, ações pertinentes aos poderes executivo, legislativo e judiciário, melhorias no sistema prisional e outras inúmeras ações que, juntamente com as Polícias estaduais (Civil, Militar e Guardas Municipais), deveriam proporcionar melhores condições para a redução dos índices criminais.

Infelizmente nada disso tem funcionado bem e na ponta da linha temos o policial pressionado por dois gigantes. De um lado, a sociedade amedrontada, pessoas das diferentes classes sociais, gritam o desejo de ver resolvido o problema de forma ime-

diata, desejo que muitas vezes se resume na expressão corriqueira de que “bandido bom é bandido morto”.

Na outra ponta, vemos os sinais claros da falência do sistema de proteção, como já mencionado, que leva o policial a não perceber o resultado efetivo do serviço que presta, quando ocorre outra situação comumente elaborada na afirmação: “a Polícia prende e a justiça solta”, ou na lamentável frase de que “prende por diversas vezes a mesma pessoa”. O policial se sente como se estivesse enxugando o chão com a torneira aberta e o ralo entupido. Para piorar, uma mudança recente na atitude dos criminosos que já não hesitam em confrontar o policial, uma vez que contam com equipamentos de proteção (coletes balísticos, por exemplo) e o uso cada vez mais frequente de armamentos pesados, por vezes superior ao usado pelo policial.

Diante desse cenário desfavorável e da força bruta dos dois gigantes que apresentei, alguns policiais sucumbem e ultrapassam o limite do estrito cumprimento do dever legal, partindo para execuções sumárias, o que é diferente do emprego legítimo de força letal. Essa conduta não contribui para diminuir a criminalidade; ao contrário, acrescenta prejuízos, começando pelo próprio policial caso seja flagrado, não contará com o amparo da Instituição. Terá a carreira interrompida e sua família será submetida a risco, pois serão inevitáveis consequências de seu aprisionamento.

Outro aspecto é o enorme desgaste da imagem institucional, pois a decisão de apertar o gatilho é exclusiva do policial. Essa responsabilidade não pode ser compartilhada com a ineficácia do sistema de segurança como um todo, nem em particular

com as falhas e omissões dos outros atores que o compõem. Por fim, promove um sentimento de que a Polícia age ao arrepio da Lei, o que contribui para uma escalada irracional de violência, na qual as maiores vítimas são a própria sociedade e o Estado Democrático de Direito.

## 66. Maioridade penal

Você já deve ter ouvidos argumentos a favor e contra a redução da maioridade penal. Quando se estende a análise para verificar os modelos adotados por outros países, a polêmica aumenta, pois há estudos que seguem tendências opostas ao que ora se discute em nosso país. No mesmo sentido, questiona-se, mundo afora, a eficácia do aprisionamento das pessoas, sobretudo em países como os Estados Unidos, a China e a Rússia, onde a população carcerária é bem superior à do Brasil. Há, porém, outros países que pensam em aumentar a maioridade penal.

É complicado apoiar-se cegamente nesses modelos vigentes, pois cada país vive um estágio diferente de maturidade social, econômica e cultural, e também de suas próprias instituições. Dessa maneira, pular etapas que outros países e culturas percorreram em sua trajetória evolutiva pode não ser a melhor opção.

Aquelas pessoas que são contra a redução da maioridade penal costumam acreditar que inserir um jovem no sistema prisional diminuirá as chances de sua recuperação e aumentará a reincidência. Elas estão corretas nesse raciocínio, pois a péssima situação desses estabelecimentos próprios para menores é similar aos presídios de adultos e, sobretudo, para os menores autores de crimes violentos a reincidência tem sido constante.

Os que são a favor da redução da maioridade penal apostam na diminuição do sentimento de impunidade que paira no senso comum. Esses também estão corretos no seu ponto de vista, pois seguramente o sentimento de impunidade é um convite à permanência no mundo do crime e um estímulo à reincidência. É certo que precisamos punir, no entanto, é ilusório acreditar e defender que isso resolva o problema.

Qualquer que seja o resultado, pouca mudança será nota-



da no cenário da violência urbana, porque as ações que atacam as consequências dos problemas têm efeitos superficiais e pouco duradouros.

Esse tipo de conduta representada pela movimentação do poder público apenas diante da comoção social esporádica e pela praticidade que é apontar as armas apenas para o combate das consequências é que faz com que continuemos marcando passo ou retrocedendo, porque deixa de valorizar a importância do combate às causas desses problemas. É evidente que haverá trabalho a ser feito e será exigido um projeto com ações estruturadas de curto, médio e longo prazo. E o pior é que não haverá holofotes midiáticos para o discurso de ninguém.

Enquanto as coisas continuarem sendo encaradas dessa forma será prudente não cultivar a menor esperança de mudanças no triste cenário de violência ao qual somos expostos e submetidos diariamente. Continuaremos “apagando incêndios” a mercê de criminosos cada melhor organizados, diante de um aparato público desorganizado, não coeso, dispendioso e ineficiente.

## 67. Furto e roubo de veículos

Os veículos roubados e furtados têm, basicamente, três destinações. Uma parte servirá como meio de transporte para a prática de novos crimes. Outra parte será encaminhada para países que fazem fronteira com o Brasil, mas a parte significativa é desmontada e irá para o comércio clandestino de peças e o incremento de um crime decorrente dele, que é a receptação.

As operações de Polícia como abordagens e bloqueios em ruas e estradas ajudam a combater essa modalidade, mas são pouco eficientes para evitar ou minimizar o comércio de peças de procedência criminosa. Por conta disso, os números continuam preocupando. No entanto, quando é dado o devido valor a essa prática rotineira e há inovação, com adoção de medidas estruturais que vão ao encontro da causa do problema, a solução pode demorar a ser percebida, mas ela vem com o benefício de efeitos duradouros.

No início de 2014, o Estado de São Paulo promulgou a Lei dos Desmanches. Foram dados seis meses para que os estabelecimentos envolvidos nesse comércio criminoso se organizassem frente à nova legislação e em 1º de julho de 2014, a Lei entrou em vigor. A partir daquele dia, teve início uma rotina de fiscalizações em comércios do ramo e no final do segundo semestre de 2014, como se esperava, centenas de estabelecimentos irregulares foram multados e fechados por estarem em desacordo com a Lei.

A medida, além de criar uma condição justa para os empresários sérios do setor de peças usadas, asfixiou em parte o negócio lucrativo dos criminosos que roubavam para desmanchar os veículos.

No primeiro semestre de 2015 foi possível constatar o acerto da medida com a importante redução em mais de 25% na incidência criminal dessa natureza dentro do Estado de São Paulo. Veja que bom exemplo de como combater o crime com legislação adequada e atuação efetiva dos agentes de segurança pública.

Os números, no entanto, ainda são altos, pois no Estado de São Paulo, mesmo com a redução que foi fruto daquela legislação, ainda são furtados ou roubados 200 veículos por dia em média.

É preciso continuar as operações policiais e as fiscalizações, ampliar o projeto de instalações das câmeras inteligentes que detectam os veículos com queixa de furto e roubo, o que facilita a abordagem policial seletiva, além de divulgar o uso dos aplicativos para celulares, como o SINESP CIDADÃO, que permite a qualquer pessoa checar a procedência de um veículo sobre o qual paire dúvidas.

Se o Estado de São Paulo não esmorecer, seguir intensamente nesse bom exemplo de medida estrutural adequada, e se outros Estados seguirem no mesmo sentido, em breve poderemos dizer que o crime de roubo ou furto de veículos e o comércio decorrente dele será algo muito complicado para o criminoso. Então, essa modalidade se transformará, cada vez mais, uma atividade de risco alto para ele, um mau negócio. Quando isso acontecer, os números regredirão.

## **68. A “Bancada da Bala” nos parlamentos do Brasil**

Não é por acaso que o número de parlamentares procedentes das forças policiais e militares aumentou consideravelmente nos níveis municipal, estadual e federal. Isto é um retrato de como as questões de violência urbana e insegurança pública afetam a população e fazem com que a sensibilidade no seio da população se transforme em desejo de mudança, o que se efetiva pelo voto, quando se escolhe os representantes no Poder Legislativo.

Em geral, esses parlamentares são pessoas que ganharam destaque durante a sua trajetória profissional pela presença em alguma ação em particular, ou se destacam por defender firmemente policiais sérios, como também as respectivas instituições de segurança. Isso representa um avanço importante de modo que os assuntos ligados à segurança, a ordem pública e a justiça recebem atenção especial nos parlamentos, tanto pela criação de novos projetos, como no encaminhamento daqueles que ficam parados por anos, esquecidos dentro da gaveta de alguém.

Diferentemente dos acidentes que acontecem na política brasileira, quando são eleitos candidatos insólitos apresentados nas campanhas como super-heróis, animais ferozes e outras bizarrices patéticas e grotescas, normalmente esses parlamentares aos quais me refiro são pessoas respeitadas e experientes no trato do tema da segurança pública. No entanto, há um aspecto no qual é preciso refletir com muito cuidado.

É preciso preservar os princípios, as boas práticas e os demais procedimentos no exercício da atividade por parte de quem milita na área da segurança. Mas no afã de conquistar o voto do eleitor, há muitos candidatos que fazem o que costumamos

chamar de “jogar para a torcida”, a fim de agradar o eleitor e mantê-lo fiel até a hora quando estiver na urna.

Em que pese as agruras vividas pelos policiais submetidos a um sistema de segurança pública à beira da exaustão e da falência, que reúne vários órgãos pouco ou nada integrados e que apresentam deficiências estruturais graves, não se pode permitir que qualquer parlamentar saia em defesa da segurança usando discursos populistas, inflamados, tentando apresentar uma justificativa sem propostas concretas. Em geral, relativizam questões sérias e até discutem e desculpam determinadas ações realizadas fora das normas vigentes e atos criminosos cometidos por algum policial que traiu a própria história. Assim, seduzidos pela necessidade de “agradar a torcida” e distorcendo o perigoso senso comum sobre segurança, pauta nas conversas de botequim, abrem a boca para prometerem soluções rápidas e “eficientes”, mas que não têm qualquer sustentação diante de uma análise criteriosa e técnica.

Bem, o leitor precisa abrir os olhos para esse modelo inadequado de fazer política, tripudiando sobre um tema caro, sério e que merece o olhar crítico e atento de especialistas, não de aventureiros. Talvez a plástica de uma encenação eleitoral agrade à primeira vista e encante os transgressores da lei, Mas no final da linha, aquele policial protagonista do erro e que se encantou com o discurso meticulosamente preparado para seduzir se encontrará com a letra fria de um inquérito policial e dos trabalhos periciais, que farão a radiografia detalhada de sua conduta em uma sala branca, na presença de um promotor e de um juiz, que avaliarão estritamente o aspecto técnico da questão, as normas operacionais estabelecidas e a legislação em vigor, quando forem decidir o seu destino.

E nessa hora a situação se inverterá, pois que se experimentar a solidão, já que aqueles que fazem discursos inflamados não estarão presentes, e a defesa, cega e populista, não terá lugar no âmbito da justiça.

## **69. Atentar para a mensagem ou matar o mensageiro?**

No dia 6 de novembro de 2015, o Instituto Datafolha publicou uma pesquisa de opinião sobre a confiança da população em suas Polícias. Segundo a pesquisa, 60% dos entrevistados revelou não confiar nas Polícias.

A Polícia Militar, seguindo a já tradicional linha da Secretaria de Segurança Pública e do Governo do Estado, preparou uma nota sobre a pesquisa, a qual foi publicada no mesmo jornal (Folha de S. Paulo) em 12 de novembro. Nela se questionou a abrangência da amostra feita pelos entrevistadores, o momento escolhido e a metodologia adotada. Ainda segundo a nota, ao menos em tese, a conclusão seria inverossímil diante desses pontos levantados pela SSP. Pessoalmente concordo com o questionamento feito.

Aqui é preciso separar as iniciativas que devem ser feitas por parte das lideranças (Secretarias, Comandos, Inteligência etc.) das ações individuais dos próprios policiais no exercício de suas atividades. Se nos determos ao aspecto humano, das operações que são realizadas, é preciso considerar que a maioria delas atende ao nível de razoáveis, boas e ótimas. É evidente que há problemas envolvendo a minoria dos policiais, quando ultrapassam o limite permitido da tênue linha que separa o que pode ser feito e o que está fora das normas. Refiro-me aos erros técnicos dos policiais mal preparados

No entanto, há uma parcela que causa preocupação, porque são policiais que deliberadamente forjam locais de crime, pratican-

do execuções sumárias, manipulando inquéritos policiais, extorquindo e outras práticas indesculpavelmente criminosas.

O que a pesquisa trouxe de importante, no entanto, foi a pista de que há problemas nas polícias paulistas. A Polícia Militar reagiu com uma postura defensiva, tentando minimizar o problema diante da grandiosidade dos bons serviços prestados. Em outras palavras, a estratégia foi desconsiderar a mensagem e matar o mensageiro.

Tem sido assim nos últimos anos. Quando há um resultado positivo, uma operação bem-sucedida, um índice criminal em declínio, convoca-se coletivas de imprensa e fazem comemorações. Porém, quando as assombrações batem à porta da SSP e seus órgãos coligados, as respostas vêm por meio de notas de imprensa, em geral recheadas de índices de produtividade, com número de prisões, apreensões de armas e drogas, veículos recuperados etc., finalizadas com a frase “A Instituição policial não compactua com condutas desviantes de seus integrantes e é rigorosa na apuração dos fatos e punição dos responsáveis”.

Isso é uma obviedade; em um regime republicano, não se admite conduta diversa.

O primeiro passo para resolver um problema de qualquer ordem é tomar consciência de que ele existe. A partir daí, abrem-se as possibilidades de estabelecer estratégias, conhecer as consequências, identificar as causas e caminhar no sentido da sua solução.

Constitui erro estratégico receber uma crítica e tomar uma postura protecionista, escondendo-se atrás das muralhas das boas ações. É preciso assumir sem autoindulgência e com boa dose de humildade os próprios erros e demonstrar o sentimento de indignação e inconformidade, declarando o compromisso de esforçar-se para se alcançar o ideal do “erro zero”.

Se adotada essa atitude, a mensagem dada pela nota seria mais importante que o mensageiro. Além disso, demonstraria

haver na instituição a evidência de que ali se cultiva uma cultura proativa diante das críticas, como excelentes oportunidades de aperfeiçoamento dos métodos, visando o cumprimento do dever de ser eficiente e fazer mais e melhor sempre.



## 70. Criança com farda

A foto publicada pela Polícia Militar de uma criança usando farda, portando uma tonfa e um par de algemas na página oficial da PM na Internet gerou muita polêmica e atraiu, novamente, a visão binária, dialética e simplista, da qual devemos manter distância, de que só existe no mundo os polos *certo ou errado, o bem ou mal*.

Para os policiais e simpatizantes que conhecem a fundo a Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP), que conhecem os seus conceitos, tradições e modo de pensar, a foto da criança fardada segurando uma algema e uma tonfa é plenamente compreensível e justificável.

A farda é um símbolo da ordem, do civismo e da coragem. Em geral ela pode passar a ideia de que todos somos iguais, na corporação (respeitando a hierarquia como aparece na graduação que o PM traz sobre os ombros), como diante da Lei. A tonfa é um instrumento de defesa, um bastão, que faz parte do equipamento usado no dia-a-dia e as algemas são um utensílio indispensável a qualquer policial.

Seguindo essa linha de raciocínio, a criança da foto estava à caráter, simplesmente, como se ostentasse orgulhosamente uma fantasia – isso na percepção infantil dela. Do mesmo modo que pais médicos, orgulhosos de sua profissão, podem tirar fotos de seus filhos pequenos com jalecos e estetoscópios pendurados no pescoço, pais policiais, igualmente orgulhosos de sua profissão, querem fazer uso do direito de tirar fotos de seus filhos com seus uniformes.

Uma parcela da sociedade civil não sabe o que é uma tonfa. Alguns, quando veem o instrumento que se assemelha a um cassete, associam a imagem a um ícone qualquer da violência e da repressão policial, sobretudo por conta das recentes manifestações populares. As algemas, para alguns, são símbolos do autoritarismo e da imposição.

É possível admitir que, aos olhos de alguns cidadãos, a mensagem transmitida pela fotografia foi a de uma criança sendo treinada desde cedo dentro das engrenagens da violência e da repressão. Vem daí a crítica contundente de parte da sociedade, que nutre reservas sobre essa situação e, no limite, algumas pessoas não confiam na Polícia. A polêmica surgiu como efeito desse quadro.

Foi louvável o esforço do setor de Comunicação Social da Polícia Militar, ao utilizar as redes sociais para divulgar uma agenda positiva. As iniciativas para gerar mais confiabilidade e, sobretudo, a maior aproximação com a sociedade, são ações que se esperam dessa Instituição. É preciso entender e aceitar que boa parte do planejamento estratégico deve ser dirigido para essa parcela da sociedade, que necessita compreender melhor o esforço da Instituição.

Talvez seja esse o cuidado a ser observado em iniciativas futuras. É imperativo mapear essa parcela da população, conhecê-la melhor, identificar e tratar as causas que geram essa desconfiança.

Como sugestão, que tal fazer um trabalho intenso nas escolas de formação e nas oportunidades de treinamento, visando melhorar o comportamento dos policiais e a correção de suas atitudes nos procedimentos de abordagem a pé de transeuntes, como também nas abordagens de veículos, uma vez que essas são atividades corriqueiras que causam tensão. Seguramente, se bem executadas, essas ações podem ser uma boa oportunidade de transmitir à população uma imagem melhor da Instituição.

## 71. A questão do suicídio

Na busca constante de aperfeiçoamento dos métodos de trabalho policial, estive em Córdoba, na Argentina, para participar do 1º Curso de Negociadores Policiais em Situações Críticas com reféns, promovido pela Polícia da Província de Córdoba. Durante aquele evento, chamou-me a atenção um dos temas estudados, que tinha relação com as questões que envolvem o suicídio.

Tem sido cada vez mais frequente o atendimento de crises com reféns, nas quais o transgressor, ao final da ocorrência, ameaça tirar a própria vida ou ainda provocar o que os americanos costumam chamar de *suicide by cop*, ou seja, o suicídio praticado pela polícia, quando de forma destemida, o transgressor provoca a Polícia para que ela faça uso da força letal contra o agressor. Do mesmo modo, tem sido cada vez mais comum o acionamento da Polícia para casos de tentativa de suicídio.

Durante a realização daquele curso, observamos que o problema é endêmico, sendo alvo de estudos até pela Organização Mundial de Saúde, a OMS.

Este tipo de crise, embora pouco divulgado, merece atenção especial por parte da sociedade organizada, a fim de reduzir a incidência e prevenir as seguintes consequências.

### 1. Diminuir o resultado letal dos atos suicidas

É preciso informar de maneira massificada entre a população o conhecimento dos primeiros socorros, o fácil acesso aos serviços de emergências e fazer a população saber os profissionais

que operam nesse tipo de atendimento estarão preparados, não somente para aplicar as técnicas de reanimação, mas também que terão acesso a uma rede de relacionamentos com outros órgãos que permitirão atuar com eficácia em casos de envenenamentos e intoxicações por substâncias diversas.

## **2. Prevenção da repetição da tentativa de suicídio**

É fato que aqueles que realizam tentativas de suicídio tendem a repeti-las, às vezes com maior determinação. Tais pessoas sentem forte atração pela morte e buscam o que for preciso para conseguirem o fim que perseguem; outros a querem no momento que executam suas ações, mas no fundo têm o desejo de sobreviver. Finalmente, há um grupo de indecisos que agem impulsivamente e deixam ao azar sua possível sobrevivência.

## **3. Prevenção da primeira tentativa de suicídio**

A esse respeito, o mais importante é levar a sério os indícios deixados pela pessoa sobre um eventual comportamento suicida. Os estudos têm mostrado que uma alta porcentagem de pessoas que se suicidaram ou que praticaram a tentativa, já haviam dado sinais de suas intenções a alguém no decorrer das semanas anteriores.

Este aspecto é de grande importância para familiares, médicos, psiquiatras, psicólogos, chefes, subordinados e colegas de trabalho. É preciso considerar e levar a sério o risco de suicídio em todo paciente com transtornos depressivos, alcoolismo, transtornos de personalidade, angústia e especialmente a psicose, o que requer uma adequada exploração psicopatológica.

#### 4. Prevenção da tendência ao suicídio

Para haver prevenção, é preciso conhecer medidas que contribuam para melhorar a saúde mental das pessoas em geral, concentrando a atenção nos grupos populacionais mais expostos ao risco de suicídio, tais como: refugiados e perseguidos por ideais políticos e religiosos, os toxicômanos e alcoólicos que cometeram crimes e estão expostos a discriminações e sentimento de culpa, os enfermos vitimados por doenças crônicas incuráveis, os idosos da terceira idade, especialmente depois de acontecimentos críticos em suas vidas, como perda do cônjuge e solidão, os estrangeiros em situações especiais cumprindo pena em estabelecimento prisional e, por fim, cidadãos com graves carências de ordem econômica e social.

Nota-se que há muito por fazer nesta área, tão pouco discutida dentro de nossa realidade social. É preciso prestar atenção a este campo do conhecimento humano, a fim de que estejamos preparados para gerenciar mais esse tipo de crise.

## **72. Reflexões sobre a criminalidade infantil**

### **– prever para prover**

Os incidentes ocorridos recentemente na França, mais precisamente nos subúrbios de Paris, levam-me a refletir sobre as tendências sociais que poderão sobrevir ao Brasil no futuro breve.

Em relação a esse tema delicado, lembrei-me de uma situação emblemática ocorrida recentemente. Há muitos anos tenho atuado como instrutor e palestrante em diversas instituições públicas, privadas e eventos. Um desses eventos, em particular, marcou-me profundamente. Uma empresa multinacional, com o propósito de estimular seus funcionários a uma maior participação voluntária, criou um programa chamado *Rally Social*.

A ideia geral consistia em colaborar com uma entidade pública, e a escolhida foi uma escola estadual no bairro do Bexiga, no centro de São Paulo. A convite da empresa, vários outros profissionais participaram e proferiram palestras sobre higiene bucal, doenças sexualmente transmissíveis, drogas etc. Eu fui convidado para falar sobre violência urbana, com foco em segurança nas escolas.

Como recomenda a boa técnica, verifiquei a quantidade de alunos e a faixa etária; tratava-se de alunos do 7<sup>a</sup> ano do ensino fundamental. Eram adolescentes.

Imaginando como poderia cativá-los (na época eu trabalhava no GATE), levei alguns brindes como óculos de proteção, adesivos e distintivos de lapela, que poderiam facilitar o aspecto motivacional (já que não havia microfone). A palestra não seria

num auditório, já que tínhamos cerca de setenta alunos acomodados. Então, usamos uma sala de aula.

Não entrarei em detalhes sobre tudo o que aconteceu naquele dia. Mas o ponto principal é que depois de uma hora e meia de palestra, precisei pedir silêncio inúmeras vezes, pedir que prestassem atenção e tivessem respeito, fosse pelo “amor”, quando ofereci prêmios aos que se comportassem, fosse pela “dor”, quando de modo assertivo chamei a atenção daqueles que não conseguiam controlar o mau comportamento.

Quanto às duas professoras que estavam presentes, bem como o funcionário da empresa que me convidou, senti muita pena. Elas ficaram visivelmente constrangidas com a situação. Penso que só não foi pior porque fui apresentado como Oficial da Polícia Militar, e isso exerceu alguma influência, pouca, a bem da verdade.

Terminei aquela palestra exausto, apressado para deixar aquele local e apagar de minha memória aquela experiência negativa. Estava deprimido, pois não pude deixar de lembrar de minha época de estudante, do ginásio no ensino público, quando ingressar como aluno em uma escola estadual representava o maior objetivo dos jovens da minha idade, que chegavam a concorrer no saudoso “exame de admissão”.

Bons tempos eram aqueles. O que fizeram com o nosso ensino público?

Passaram-se os anos e, já no Comando do GATE, participei de diversas ocorrências, entre elas as rebeliões na FEBEM e mais uma vez veio a desesperança: a agressividade e a violência dos menores é muitas vezes superior a dos adultos, os mais velhos. Quando comparadas às rebeliões em presídios comuns, não há liderança nos grupos mais jovens, a busca de autoafirmação é contínua e as “leis internas” são similares aos outros presídios. Não poucas vezes chamou-me a atenção alguns menores que se

apresentavam completamente embrutecidos e bastante violentos, fazendo-me duvidar da possibilidade de recuperação e reintegração na sociedade. Ainda tinham em seus rostos traços de uma criança, mas só Deus sabe o que carregavam em seus corações. É muito triste.

O cinturão da pobreza que cerca a nossa cidade é um caldeirão prestes a explodir. A combinação perigosa de questões de elevada precocidade em revelar comportamentos impróprios, desigualdade social, violência familiar, necessidade de pertencimento a grupos, deterioração do ensino público, cria um distanciamento maior das aspirações de capacitação escolar, desemprego, tráfico de drogas e tantas outras que nos leva a imaginar um cenário sombrio no futuro.

Os incidentes na França me veem à memória, mas os primeiros sinais foram dados há algum tempo. Rapidamente, os ataques de vandalismo aumentaram a incidência na periferia, alcançaram a capital Paris, deixando o governo francês atônito, e precisou adotar medidas restritivas de emergência, inclusive autorizando os municípios a decretarem o toque de recolher. Esse é um sinal preocupante que acontece na França, pois já se tem notícia de crises semelhantes em outras partes da Europa.

Até quando assistiremos a passividade e a inércia de milhares de nossos jovens, sentindo-se sem esperanças, sem perspectiva para o futuro, sem trabalho, sem condições mínimas de qualificar-se para disputar ofertas de trabalhos melhores? Até quando, sufocados por uma rede de proteção social que não oferece amparo suficiente, nossos jovens viverão em completa falta de organização?

Até quando permanecerão conformados, pensando que o homem é produto do meio e não que o meio é produto do homem, resignados em um contexto de injustiças, onde ouvem que “as coisas são assim, porque são assim”? Até quando permanecerão isolados uns dos outros em gangues, e sairão por aí a fim



de manifestar, em atos de vandalismo, seu inconformismo com a desigualdade social existente em nosso país?

A alienação mental e cultural daqueles jovens que conheci no colégio do Bexiga, podem bem representar o perfil médio dos nossos jovens atualmente.

A injustiça social, mais que um fato, é um sentimento, uma sensação de que, como um furo no dique de uma represa, pode romper a estrutura instantânea e violentamente se desprezarmos os pequenos vazamentos que representam os sinais de alerta.

Nem o sistema de proteção social francês, mais abrangente que o nosso, foi suficiente para conter a onda de violência; a fome que se têm não é a fome de pão, é fome de dignidade, é fome de perspectiva para o futuro.

Por isso, é importante não desprezarmos os primeiros sinais. É preciso “prever para prover”, como disse August Comte, antes que seja tarde demais.

### **73. Roubo de carga no Brasil**

Apesar das dificuldades nos aspectos quantitativos, qualitativos e de padronização das estatísticas de incidência criminal, por parte das Secretarias de Segurança dos Estados, é notório o aumento desta modalidade criminosa.

Dados apontam que esse tipo de crime vem crescendo ano após ano e, de acordo com informações obtidas por meio da Associação Nacional do Transporte de Carga e Logística (NTC), no período entre 2010 a 2015, o roubo de carga aumentou 48% com prejuízo na ordem de R\$ 5 bilhões. Poderíamos ter outros números, uma vez que os critérios das próprias estatísticas dificultam o acesso a um panorama mais exato no que diz respeito ao roubo de carga.

Para melhor contextualizar a gravidade do problema, em 2014 ocorreram 17.500 casos dessa modalidade de crime e em 2015 foram 19.200, totalizando um aumento de 10%, com prejuízos na ordem de R\$ 1,12 bilhão.

A região Sudeste, em particular os Estados de São Paulo e do Rio de Janeiro, representam mais de 80% do total dos casos. No entanto, outras regiões do país também apresentam indicadores em evolução.

Os principais alvos dos criminosos têm sido os produtos alimentícios, cigarros e eletroeletrônicos, porque têm maior liquidez e alto valor agregado, mas a já citada elevação dos índices criminais tem atraído os criminosos para outros produtos, e nesse sentido são alarmantes os registros de roubos de produtos farmacêuticos e produtos químicos.

O roubo de carga alimenta um ciclo criminoso que leva lucro a atravessadores e empresários inescrupulosos, fomenta a corrupção por parte de funcionários públicos e muitas vezes é atividade subsidiária dos traficantes de droga.

A dinâmica dos ataques geralmente compreende a obtenção de informações privilegiadas por parte dos criminosos, que escolhem o alvo de maneira seletiva, preparam a interceptação do veículo carregado, muitas vezes ainda na área urbana, com maior predomínio das ocorrências nas estradas. Rendem o motorista, transferem a carga para outros veículos e em momento oportuno, com o crime já exaurido, repassam a atravessadores, que por sua vez já contataram comerciantes e empresários dispostos a adquirir o produto subtraído, obtendo lucros ilícitos e fechando o ciclo do crime.

Têm sido adotadas medidas no gerenciamento do risco nessa atividade, na tentativa de diminuir a sua incidência. A mais comum tem sido a contratação de escoltas armadas e o rastreamento da carga, o que não tem sido suficiente.

O Estado de São Paulo, por meio da Lei 15.315/14, criou uma dificuldade adicional na tentativa de combater esse crime. Isso porque a Lei pune com a cassação da licença de inscrição no Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços, o ICMS, a quem adquire produto de origem ilícita. Mas, ao que consta, nem isso não tem sido suficiente.

O mercado tem apostado em uma nova modalidade de transporte, denominada “carga segura”, que nada mais é do que replicar o que já se fazia com o transporte de dinheiro por carros forte. A carga segura é feita por meio de caminhões que possuem uma cabine com blindagem em nível 5, com 4 vigilantes armados e compartimento de carga que pode transportar de 500 quilos a 15 toneladas de produtos. Essa medida tem criado uma dificuldade significativa para a ação dos criminosos, além de outras vantagens em termos de seguro e aproveitamento da infraestrutura, que as empresas de transporte de valores já possuem *know-how*.

Não obstante tudo isso, o cenário exige medidas complementares por parte do poder público no que diz respeito à investigação, identificação e prisão desses criminosos, além de medidas no campo legislativo a fim de criar mais obstáculos e aumentar as punições para todos os envolvidos no ciclo criminosos.

Só um trabalho conjunto, integrado e multidisciplinar será capaz de fazer frente a esse problema que tem tirado a paz e o sossego daqueles que querem trabalhar e produzir um Brasil melhor.

## **74. Sistema Prisional – Crônica de uma tragédia anunciada?**

Os problemas do sistema prisional brasileiro voltaram a ocupar as manchetes dos jornais e dos noticiários na televisão. O silêncio, no entanto, foi rompido.

Como era de esperar, a história se repetiu. Como recorte histórico, vale lembrar que algumas ações das forças policiais em estabelecimentos prisionais nas décadas de 1970 e 1980 serviram de terreno fértil para os métodos empregados no fatídico e questionável evento amplamente rotulado “Massacre do Carandiru”, ocorrido em 1992.

A partir daquele evento, uma organização criminosa começou a comandar suas ações no crime de dentro dos presídios, silenciosamente, entre 1993 e 1998. A partir de 1999, passou a agir de maneira espalhafatosa, com ações ofensivas tendo como alvo policiais e instalações do poder público.

A sua maior demonstração de força ocorreu em 18 de fevereiro de 2001, quando vinte e nove presídios se rebelaram simultaneamente no Estado de São Paulo. Na ocasião, a Polícia Militar, protagonista principal no gerenciamento daquela crise, estava melhor preparada. Um conjunto de melhorias como uma doutrina sedimentada e dispondo de novas técnicas e táticas, fez com que a ação da PM restabelecesse a ordem por meio da invasão praticamente simultânea aos institutos prisionais. As rebeliões foram encerradas em poucas horas, sem nenhuma morte contabilizada.

Lamentavelmente, por não dispor de um projeto e visão estratégica, as autoridades do Estado de São Paulo, em vez de

prossegurem firme no aprofundamento da repressão para expandir o controle sobre a facção criminosa capaz de organizar tamanho intento, optaram por comemorar, cometendo o erro primário de considerar a resposta pública dada um “golpe mortal”. Sem uma resposta efetiva e continuada do Estado, a facção criminosa se reergueu e continuou atuando, até que em maio de 2006 impôs à cidade de São Paulo mais uma demonstração de força: um toque de recolher.

A população ficou atônita e o poder público desnordeado. Este último partiu para ações que ainda hoje não foram bem explicadas, como um suposto acordo que teria sido feito com a liderança da facção e um aumento significativo da letalidade policial em ações nas periferias. O resultado foi o início de uma escalada irracional de violência que ainda vigora, transformando o policial em alvo preferencial dos criminosos. Um verdadeiro atentado contra o Estado.

Na atual gestão do Governo do Estado, em um passado recente chegou-se ao ponto de um dos ocupantes da pasta da Segurança Pública, pressionado sobre essas questões, afirmar que a mídia superestimava o poder da facção criminosa em São Paulo, dando a entender que o problema não era tão grave assim.

Era preciso ter consciência de que tal facção representa a maior organização criminosa do país, dominando as periferias de São Paulo e em outras grandes cidades e faturando valores na ordem de R\$ 16 mi por mês, de acordo com o relatório de uma CPI levada a termo na Câmara dos Deputados em Brasília.

Será que o poder público continuará tratando essa catástrofe como um problema pontual e controlado?

## **75. Uma breve análise sobre a greve da Polícia Militar do Espírito Santo**

O primeiro aspecto que é preciso trazer à lembrança é a Constituição Federal de 1988. Quis o legislador constituinte conferir à Segurança Pública um aspecto de relevante importância a ponto de elencar no art. 144 os órgãos responsáveis por tal mister no âmbito da União e dos Estados, franqueando também aos Municípios a criação de Guardas Municipais. Com isso, ficou clara a importância do tema, apenas por figurar na nossa Carta Magna.

Por outro lado, não quis o legislador constituinte descer aos detalhes de como tal estrutura deveria funcionar. Entretanto, ele deixou um recado claro no parágrafo 7º do mesmo artigo, de que a Lei infraconstitucional deveria regulamentar o funcionamento dessas instituições, a fim de garantir-lhes o “dever de eficiência”, este também um mandamento constitucional.

Ocorre que, desde então, por uma completa omissão do Poder Legislativo, a regulamentação do art. 144 ainda não foi realizada. Dessa forma, no âmbito estadual, cada Governador das Unidades Federadas está livre por força da interpretação para fazer o que bem entender das Polícias sob sua responsabilidade (Civil e Militar). Isso por si gera desequilíbrios, pois há grandes disparidades no que diz respeito à formação, ao treinamento, à remuneração, aos planos de carreira, entre outros aspectos igualmente importantes.

Não é prudente que as atividades ligadas à preservação da Ordem Pública fiquem à mercê da vontade de Governadores.

Neste caso, vejo que a ação do Governante estadual deve ser a de um poder vinculado a parâmetros de controles definidos que norteiem suas ações. Trata-se de uma via de mão dupla entre Governante e Instituições de serviço essencial, de modo a garantir estabilidade quase contratual por meio de regras claras e definidas.

O segundo aspecto, anexo ao anterior, diz respeito à categoria dos militares em geral, cujo direito à sindicalização e à greve foi proibido pelo legislador constituinte. Ora, a sindicalização e a greve são direitos e garantias de todos os trabalhadores. São formas legítimas para reivindicarem melhores condições de trabalho e de remuneração.

Por uma simples questão de coerência, só é possível admitir a lógica do legislador constituinte de não contemplar esses direitos aos militares devido ao serviço essencial que devem prestar à população, pois se assim não fosse, sequer a segurança pública estaria na nossa carta magna, bem como os funcionários públicos a ela pertinentes.

Podemos perguntar: “O legislador constituinte considerou os militares cidadãos de segunda categoria ao proibir-lhes o direito à greve e à sindicalização?”. A resposta é “não”. Isto, por si seria um contrassenso. Prover a um cidadão de segunda classe um serviço tão essencial quanto os relativos à Segurança Pública seria um paradoxo social incontornável. Assim, só nos resta concluir que, uma vez mais, ocorreu omissão do Poder Legislativo ao não estabelecer, para um serviço tão essencial, regramentos mais claros, que conferem maior equilíbrio na relação entre empregador e empregado, de modo a proporcionar maior estabilidade às instituições policiais.

O que se espera é uma relação justa, estável e que seja condizente com a prestação de um serviço essencial com dedicação exclusiva, sem sobressaltos e surpresas.



## 76. Endireitando o Brasil

Os recentes acontecimentos envolvendo políticos dos partidos no poder serviram para nos fazer refletir. No limite dessa reflexão devem acordar os que pensavam que o monopólio da corrupção era dos partidos de esquerda. Se fosse simples assim, o encaminhamento da solução dos problemas seria mais fácil.

Particularmente, o que para mim era um sentimento de alegria e esperança diante da depuração e das prisões de criminosos, está sendo substituído por outro sentimento, a esperança em função do receio de que pouco irá mudar.

A alegria é sentimento positivo e reconfortante, que se manifesta quando vejo ações bem conduzidas pela Polícia Federal, pelos jovens Procuradores Federais e, em particular, pelo Juiz Sérgio Moro nas diversas fases da Operação hercúlea denominada Lava Jato.

A esperança é “irmã siamesa” do medo, pois só temos esperança daquilo que tememos não acontecer como queremos. A esperança é um sentimento negativo e incerto. No presente caso, ela ocorre devido ao grau de insegurança gerado pelas manobras e chicanas que retiram de todos a expectativa de “saírem mais fortes” quando tudo isso terminar.

Pode ser que a única coisa boa de tudo isso seja o enfraquecimento da luta criada e estimulada popularmente, denominada “coxinhas x mortadelas”. O fato é que continuam intensos os *vai-e-vem* de malas com dinheiro, ações objetivando cargos vitálícios e gigantescos interesses de atores conhecidos (e de outros ainda não apresentados ao grande público), que já transcendem os limites deste vasto território nacional.

O descortinamento desses mal feitos históricos, hoje escancarados e percebidos como cotidianos e corriqueiros com pouco ou nenhum pudor numa espiral que parece não ter fim, asfixia a minha alegria, aumenta a minha triste esperança e ameaça o pouco que me resta de otimismo. De maneira quixotesca, tento preservar, trazendo à tona a antológica frase de Paulo Francis: “Todo otimista é um mal informado”.

Concluo este capítulo com a constatação de que após o resultado do julgamento do Tribunal Superior Eleitoral, não resta dúvidas: *nada mudou*. Tiram quem querem tirar e mantêm quem querem manter. Nada irá mudar até as próximas eleições e em mim acende a luz amarela do receio de que, pelo menos não retrocedamos a ponto de inviabilizar a possibilidade das próprias eleições diretas, tão duramente conquistadas num passado recente.

Que fique claro que o título desse capítulo diz respeito à minha provocação para que “endireitar” significa tão somente *fazer direito*, fazer as coisas certas, elegendo pessoas com passado limpo, que tenham compromisso e responsabilidade com o dinheiro público e que pensem nas futuras gerações.

## 77. Segurança Pública – o papel da imprensa

Durante a minha carreira na Polícia Militar, percebi certo distanciamento entre a Instituição e os órgãos de imprensa. Tenho a convicção de que essa distância fora causada, ao menos em parte, durante o regime de exceção no qual a censura e o patrulhamento ideológico criaram e potencializaram este distanciamento, entre outras causas não tão intensas.

Durante os onze anos que fiquei no GATE, tendo em vista a repercussão que as ocorrências causavam, tive de encontrar uma forma de diminuir esse distanciamento e promover a melhora na relação. A fórmula que encontrei veio por meio de uma frase que norteou o meu trabalho durante toda a minha gestão: “O direito à vida das pessoas transcende o dever de informar da imprensa e o direito de saber do público”.

Nesta simples frase afirma-se que o primeiro aspecto a ser observado são os cuidados que o gerente da crise deve adotar para não aumentar a gravidade da situação, em particular o risco às vidas dos policiais e dos reféns, por outro lado, reconhece-se o dever de informar da imprensa e o direito que as pessoas têm de serem informadas sobre o que está acontecendo em uma ocorrência ou situação similar.

Fazer antecipadamente os ajustes necessários para harmonizar esses interesses requer apenas um pouco de compreensão sobre o conteúdo da frase citada, uma boa dose de boa vontade e disciplina para cumprir o que foi combinado.

Em geral, durante o andamento das ocorrências nas quais participei, costumava acomodar todos os representantes da im-

prensa em um local seguro e adequado para o trabalho deles e de tempo em tempo designava um porta voz para dar uma coletiva sobre o andamento da operação.

Esse método simples evitava a dispersão dos profissionais enviados pelos meios de comunicação, colaborava com a segurança da operação e, principalmente, eliminava a possibilidade do grande desejo do jornalista que é o “furo de reportagem”. No afã pela informação que ninguém tem ou pela foto que ninguém tirou, podem ocorrer imprevistos que redundam em acidentes, que podem ser fatais, comprometendo todo o esforço envolvido.

Essa medida tranquilizava não só o profissional no local, mas também os editores, as chefias e as redações, pois, para o repórter, pior do que não ter o “furo”, é o concorrente ter. Fazendo assim, ninguém tinha o “furo”, mas todos tinham as informações que estavam procurando.

A aproximação das instituições policiais com a imprensa tem melhorado sensivelmente e as redes sociais têm colaborado sobremaneira para isso, pois elas passaram a servir como fiel da balança, uma vez que essas redes são utilizadas largamente pelas instituições policiais ou mesmo por seus integrantes. Quase não há custo nisso e a repercussão é muito rápida.

Entretanto, ainda há muito espaço para melhorias. Vou citar apenas dois exemplos que considero os mais importantes. Da parte das instituições policiais, um pouco mais de atitude quando estão diante de um flagrante erro, evitar a resposta por meio de nota de imprensa e jamais tentar justificar uma flagrante irregularidade com as inúmeras boas ações que acontecem.

Da parte da imprensa, é preciso seguir apontando as falhas, denunciando maus comportamentos e crimes para o aperfeiçoamento dos processos e a responsabilização dos autores. Mas também é preciso ter coragem e honestidade de enaltecer aquelas ações que se destacaram pela amplitude, risco, planejamento ou qualquer outra questão meritória que fuja da normalidade.

Um bom policial, como qualquer outro profissional, gosta de ser reconhecido e isso, além de estimulá-lo a continuar nos caminhos da virtude, estimula os demais a imitá-lo nas boas condutas.