

**ANÁLISE DAS AÇÕES DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MATO GROSSO EM SITUAÇÕES COM REFÊNS, SOB A ÓTICA DAS DOCTRINAS DE GERENCIAMENTO DE CRISE, NO CENTRO DE RESSOCIALIZAÇÃO DE CUIABÁ NO PERÍODO DE 2000 A 2003**

*Marcos Antonio da Silva<sup>1</sup>*

**RESUMO**

Este trabalho apresenta noções de como foi a atuação da Polícia Militar em situações com refêns, sob a ótica das doutrinas de gerenciamento de crise, no Centro de Ressocialização de Cuiabá, no período de 2000 a 2003. Verificou-se a satisfação dos sujeitos de pesquisa que avaliaram a atuação da PMMT em crises gerenciadas. O relato se fundamentou nas doutrinas difundidas por estudiosos de ações de polícia em Gerenciamento de Crises.

**Palavras-chaves:** *Gerenciamento de Crises – Penitenciária – Centro de Ressocialização de Cuiabá.*

**ABSTRACT**

This paper introduces notions of how was the performance of the military police in hostage situations, from the perspective of the doctrines of crisis management, the Center resocialization of Cuiabá, in the period 2000 to 2003 was found satisfaction research subjects evaluating the performance of managed PMMT in crises. The report was based on doctrines spread by scholars of police actions in Crisis Management.

**Keywords:** *Crisis Management – Penitentiary – Cuiabá's Social Rehabilitation Center.*

---

<sup>1</sup> Oficial da Polícia Militar de Mato Grosso. Especialista em Gestão de Segurança Pública pela Academia de Polícia Militar Costa Verde (APMCV/MT).

## INTRODUÇÃO

Observa-se que os doutrinadores de Gerenciamento de Crises apontam as estruturas para o funcionamento das ações diante de uma crise, definem os componentes que devam participar do gerenciamento, seus papéis específicos, e critérios das ações policiais, e no Brasil toma-se como base a linha de atendimento de ocorrências com refêns da polícia norte-americana que é a preservação das vidas dos envolvidos na ocorrência (MONTEIRO, 2004, p. 02)<sup>2</sup>.

As ocorrências com refêns fogem à normalidade e se pode afirmar que possuem três características principais: desfecho imprevisível, compressão de tempo e constante ameaça a uma ou mais vidas. Na prática, dúvidas ainda existem sobre o tema gerenciamento de crise. Não se sabe ainda qual é a melhor solução para o atendimento de ocorrências com vidas em perigo. Surge então o seguinte problema: o desempenho da PMMT nas ações de gerenciamento de crise foi satisfatório no Centro de Ressocialização de Cuiabá, durante os anos de 2000 a 2003?

Com o escopo de verificar se a PMMT se encontra preparada para situações de ocorrência de alta complexidade, a partir da análise de crises no estabelecimento prisional denominado “Centro de Ressocialização de Cuiabá”, antigo “Carumbé”, esta pesquisa teve como objetivos específicos: a) realizar levantamento das crises gerenciadas pela PMMT no CRC; b) explicitar a importância da PMMT no Comitê Estadual de Gerenciamento de Crises; c) avaliar o processo empregado pela PMMT sob a ótica das doutrinas de Gerenciamento de Crise.

Este trabalho aborda inicialmente sobre o estabelecimento prisional, relata desde sua origem, bem como os dados atuais sobre sua estrutura e população carcerária. Em seguida trata as crises nos estabelecimentos prisionais, destacando o Centro de Ressocialização de Cuiabá. Buscou-se revisão de literatura sobre os aspectos mais importantes do tema gerenciamento de crise, esclarecendo os ensinamentos sobre definição de crise, gerenciamento de crise, como a polícia deve agir em uma crise, classificação dos graus de riscos ou ameaças e os níveis de resposta, e planejamento sistêmico do gerenciamento e finalmente demonstra os

---

<sup>2</sup> MONTEIRO, Roberto das Chagas. **Manual de Gerenciamento de Crises**. 7.ed. Brasília: [S.ed.], 2004. P.02.

resultados da pesquisa documental de campo, dados que serão analisados e discutidos.

## 1. GESTÃO DE ESTABELECIMENTO PRISIONAL

As formas gerais das práticas de punição formal aos criminosos surgem no século XVII na Europa, com suplício ostentador; naquela ocasião visava-se a tortura do corpo do condenado, que era punido em praça pública com muita dor e mutilações para servir de exemplo aos demais, com a tolerância da própria sociedade e com a imposição do Clero. Poucos anos mais tarde a ação punitiva passa para uma casa de detenção com uma rotina diária cheia de atividades ocupacionais e com muito rigor disciplinar. A evolução da justiça penal, segundo Foucault (2004)<sup>3</sup>, passa por estilos definidos até uma mudança definitiva na previsão legal em toda parte do mundo. Já no final do século dezoito, na Europa, a população deixou de ver como diversão os suplícios, e a corte real passa a aplicar um novo tipo de pena: a privação da liberdade, (FOUCAULT, 2004).<sup>4</sup>

A punição não era o bastante para a justiça da época, havia interesse em recuperar o criminoso. À pena privativa de liberdade, referem-se três funções: retribuição, prevenção e ressocialização (PICKLER, 2003).

Nas Américas, os colonizadores utilizavam as prisões como instrumento de ameaça e de exercício do poder arbitrário nas vilas e cidades, nos três primeiros séculos, influenciados pela legislação portuguesa da época, que usavam penas como a de morte, os açoites e as mutilações, os degredos, as multas e os confiscos, com características de consolidar a distribuição e aplicação das punições dependendo das condições sociais do transgressor.

O registro oficial sobre a prisão no Brasil ocorre ainda no período Imperial. Pois os dirigentes do País manifestaram suas preocupações com diversos assuntos da

---

<sup>3</sup> FOUCAULT, Michel. **Vigiar e Punir - Nascimento da Prisão**. Tradução de Raquel Ramallete. 29ª Ed. Editora Vozes. Petrópolis 2004. p. 10.

<sup>4</sup> Idem, ibidem.

época incluindo os estabelecimentos carcerários (Salla, 1999)<sup>5</sup>. No Brasil as penas estão subdivididas em: privativas de liberdade, restritivas de direito, multa e medida de segurança conforme a Lei de Execuções Penais, e deve ser: em regime fechado em penitenciária; semiaberto em colônia penal agrícola ou similar; e aberto em casa do albergado.

Faria Junior (1996)<sup>6</sup> indica os principais males que assolam o sistema penitenciário brasileiro, entre eles: a ociosidade; irrisória remuneração e a superlotação que é a principal causa das rebeliões nas prisões; a promiscuidade; fugas; motins; greves; violência; corrupção dos funcionários; falta de verbas, entre outros. O Brasil apresenta deficiências sociais básicas, como condições de saúde, educação e segurança precários; sem controle de natalidade eficiente, a população de jovens cresce consideravelmente e esses indivíduos se envolvem cada vez mais em atos violentos, mais que os indivíduos de outras faixas de idade.

Segundo o Ministério da Justiça (2008), o índice de reincidência passa perto dos 86%. E, o próprio Órgão divulgou dados atualizados da população carcerária no Brasil os quais foram inseridos logo abaixo como se vê abaixo:

Ocorreu um aumento expressivo nos últimos três anos o que confirma a dificuldade do Estado em prover vagas em unidades prisionais, e as existentes apresentam lotação que pode influenciar para deflagração de crises a qualquer momento aí a necessidade das polícias estarem preparadas para atuar com gerenciamento de crises.

De acordo com Monteiro (1985), a origem do sistema prisional de mato grosso ocorreu com a construção da cadeia pública municipal em Vila Bela da Santíssima Trindade, sendo esta a primeira capital da província do Estado, em que é demonstrada uma infraestrutura para ser sede administrativa e política<sup>7</sup>. E em 1967, as cadeias públicas passaram a ser responsabilidade da Secretaria de Segurança, como dispõe o art. 1º do Decreto nº 210, de 29/03/1967. Com a promulgação da Constituição do Estado de Mato Grosso, entrou em vigor uma nova organização

---

<sup>5</sup> SALLA, Fernando. **As prisões em São Paulo: 1822-1940**. São Paulo: Annablume/Fapesp. 1999. p. 47-48.

<sup>6</sup> FARIA JUNIOR, João. **Manual de Criminologia**. 2 ed. Curitiba: Juruá, 1996, p. 46.

<sup>7</sup> MONTEIRO, Ubaldo, **A Polícia de Mato Grosso**. Cuiabá: IOMAT, 1985.

administrativa, conforme se verifica no art. 77, e com a unificação das Secretarias, a Coordenadoria do Sistema Penitenciário passou a ser a única responsável pelos estabelecimentos penais, onde o mesmo é o reflexo do dia-a-dia das políticas nacionais de segurança pública. Vale dizer que o Sistema tem os seguintes estabelecimentos penitenciários: Penitenciária Central de Cuiabá, antiga Pascoal Ramos; Penitenciária Agrícola de Palmeiras; Presídio Feminino Ana Maria do Couto "MAY"; Centro de Ressocialização de Cuiabá, antiga Cadeia Pública do Carumbé; Cadeias públicas nas comarcas. A população carcerária em Mato Grosso é muito superior ao número de vagas, sendo em 2006 7.538 detentos para 4.587 vagas e em 2007 9.242 detentos para 4.587 vagas.

## 2. O CENTRO DE RESSOCIALIZAÇÃO DE CUIABÁ - CRC

Unidade prisional criada no ano de 1978 com a denominação de Cadeia Pública do Carumbé, levando o nome do bairro onde foi instalada. Localizada no Bairro Carumbé na cidade de Cuiabá, A unidade foi projetada para abrigar somente presos provisórios, e sua capacidade limitou-se a 216 vagas. O Centro de Ressocialização de Cuiabá é composto pela UNIDADE I, com capacidade para 264 (duzentos e sessenta e quatro) vagas, mas encontra-se ocupado por 607 (seiscentos e sete) reeducandos, portanto; e pela UNIDADE II, com capacidade para 128 (cento e vinte e oito) vagas e encontra-se ocupado por 142 (cento e quarenta e dois) reeducandos, portanto, do total de 392 (trezentos e noventa e duas) vagas a unidade encontra-se com uma população carcerária num total de 749 (setecentos e quarenta e nove) reclusos.

O estabelecimento possui Agentes Prisionais que atuam na atividade administrativa e de operação (nesta em contato direto com os reeducandos), e outros profissionais de assistência, totalizando 93 servidores. Os dias de visitas aos reeducandos são nas quintas-feiras a todos os detentos, aos sábados apenas para UNIDADE II e aos domingos apenas para a UNIDADE I.

No CRC foram implantados para reeducandos voluntários, projetos de atividades com de ensino, cultura, religião e de trabalho: Aulas de ensino fundamental; Curso Superior com vídeo aula; Curso de Artes Plásticas (pintura em

tela, artesanatos, origami); algumas mini-fábricas e; IMEC (externo ao CRC - construção de casas pré-moldadas) e CIAPS (externo ao CRC - serviços gerais).

Os reeducandos quando voluntários participam dessas atividades somente após passar por uma avaliação criteriosa de uma comissão interna da Unidade, composta por: uma psicóloga, uma assistente social, pelo chefe de segurança e disciplina e pelo subdiretor que preside a comissão. Para que o reeducando participe de trabalhos fora da penitenciária é preciso também de autorização judicial.

Uma Diretriz de Ação Conjunta, anexo do Plano de Segurança da PM (2005)<sup>8</sup>, onde constam algumas atribuições aos Agentes Prisionais em caso de eclosão de uma crise: devem deixar o local trazendo as chaves dos cadeados e quando possível trancando as grades que conseguirem, dirigindo-se para a recepção ou ao Corpo da Guarda Externa da Polícia militar, avisar ao maior número de profissionais de serviço na UP; Em caso de ocorrência com refém, deverão evacuar o local o quanto antes, e jamais deverá correr para o interior das dependências da Unidade Prisional de modo que o chefe de equipe deverá providenciar local para remanejamento dos reeducandos vítimas do sinistro.

Instalada no Centro de Ressocialização a Companhia de Policiamento de Guarda devidamente comandada por um Oficial PM, subordinada ao Comando de Policiamento de Guardas do Comando Regional I, atua em sistema de escala ininterrupta. O policiamento tem seu embasamento na Constituição Federal no parágrafo 5º do Artigo 144, onde prevê a competência da Polícia Militar, na Constituição mato-grossense encontra-se disciplinada no art. 81 e na Diretriz Operacional nº 030/PM-3/96 estabelece no item 2.

Como medida preventiva que menciona a doutrina de gerenciamento de crises, para que a polícia esteja preparada para atuar num evento crítico ou, se possível, evitá-lo. Assim, os Militares do CRC, passaram por atividades de capacitação profissional com instruções bastantes para padronização de procedimentos em cada setor do serviço, então vejamos:

---

<sup>8</sup> MATO GROSSO, Polícia Militar - Comando de Policiamento de Guarda. **Anexo 02 do Plano de Segurança do Comando de Policiamento de Guarda do Comando Regional I - Cuiabá.** Cuiabá-MT: Julho de 2005.

Aos policiais que trabalham diariamente na unidade foi repassado um plano de segurança para ser aplicado em casos de crises como: tentativas de fuga, rebeliões, tentativa de resgate de reeducandos por ação de comparsas do lado externo, casos de sinistros, do tipo incêndio, queda de energia no período noturno, amotinamento dos reeducandos, manifestações dos parentes de reeducandos dentro e fora das celas.

Padronização de ações do cotidiano, como: emprego de munições não letais, os níveis do uso da força, diante de uma ação do reeducando, sincronismo com as ações dos agentes nas inserções para movimentações de reeducandos para: trancar, destrancar, retirada de reeducando para uma revista no interior das celas, remanejamento de troca de celas e alas; tratamento respeitoso com os detentos, tratamento cordial e respeitoso com os familiares dos reeducandos nos dias de visitas principalmente em razão do aumento da demanda.

Uma vez realizado o treinamento antes que assumissem a Guarda do presídio, os militares estavam ajustados às tarefas conforme o estilo de cada um, e por saber o que e quando fazer no ambiente de trabalho adequado a realidade, o desempenho deles melhorou significativamente, conforme resultados: Não houve mais desrespeito de reeducando com os militares no decorrer dos procedimentos, com isso deixou-se de usar a força excessiva; Os agentes sentiram-se mais respeitados por terem seus papéis definidos e passaram a colaborar mais com o serviço, ficando mais responsável, mais atentos e mais comprometidos com o trabalho quando havia a necessidade do apoio da PM e aumentou o entrosamento profissional, e participavam das ações preventivas de revistas no interior das celas, verificação de possíveis túneis, checagem de denúncias de grades serradas, e tudo mais; Os visitantes não se estressaram mais, não demonstravam na feição aquela raiva e desprezo para ação policial, ficaram mais dóceis; Os acidentes com a escolta e os incidentes corriqueiros não aconteciam mais, as preocupação com o uso e zelo material aumentou.

Assim: As fugas acabaram e/ou eram frustradas antes mesmo dos reeducandos darem início ao plano; Diminuiu drasticamente os motins dos presos e ocorrências com refêns, sendo registrada uma tomada de refêns em 25 de setembro de 2006, onde a ação rápida da guarnição não permitiu que os reeducandos



tomassem outros pontos ficando eles homiziados com um agente de refém dentro de uma das três celas que existe na ala G, ao chegar o grupo de apoio a crise foi efetivamente contida, ficando para o gerenciamento resolver em pouco mais de uma hora; sem feridos; Diminuíram as ocorrências de desacato ou desobediências aos policiais pelos reeducandos que saíam escoltados e com os visitantes.

### 3. GERENCIAMENTO DE CRISES

Ao tomar conhecimento de uma ocorrência de situação crítica a primeira equipe da polícia aplica os procedimentos básicos, inicialmente a de conter a crise em um espaço físico delimitado, e isolar o local com cercos evitando a fuga dos perpetradores e o acesso de qualquer outra pessoa no lugar. Nesse primeiro contato, não havendo a rendição e prisão dos criminosos, há a necessidade de acionamento da autoridade policial competente para o gerenciamento da crise.

O processo de Gerenciamento, segundo Cabral<sup>9</sup> (1996, p. 52): “É o Processo de identificar, obter e aplicar os recursos necessários à antecipação, prevenção e resolução de uma CRISE.”

São procedimentos adotados para resolver conflitos com grande preocupação de garantir que os fundamentos dos direitos humanos sejam respeitados, pois, as ações pacíficas das polícias estão dentro das principais exigências da sociedade que cada vez mais prefere que todos os atos no controle da violência contenham técnicas, táticas e estratégias com amparo na legalidade e com respeito aos valores sociais.

No Grupo de Gerenciamento de Crise há três componentes essenciais, integrados e sistematizados: a) O Gerente, também chamado de Comandante do Teatro de Operações, este deve ser policial com conhecimento de gerenciamento de crises. As ações a serem desenvolvidas nos perímetros por ele estabelecidos deverão ter sua autorização. (RAMALHO, SILVA e FREIRE, 2003)<sup>10</sup>. b) O grupo de negociação: é a parte mais importante do gerenciamento de crises por diversos

---

<sup>9</sup> CABRAL, Paulo César Souza. **O Sistema de Defesa Social; Aprendendo a Gerenciar Crises**. Salvador: S.ed. 1996.

<sup>10</sup>RAMALHO, Alexandre Ofranti, da SILVA, Dejanir Braz Pereira e FREIRE, Paulo Henrique Batista. **Ocorrências com Refêns - Fundamentos e Práticas no Brasil**. Governo do Estado do Espírito Santo - Polícia Militar.[S.ed.] 2003. p.52-53.



aspectos técnicos, sociais e políticos, pois, é o grupo de negociador que tem contato indireto e às vezes direto no local do ponto crítico e com os causadores da crise, visando à resolução pacífica, buscando a convencimento de que a rendição é a melhor maneira de resolver a situação externando as garantias dos direitos e da integridade dos perpetradores diante a rendição pacífica.

A doutrina expressa que este grupo deve ser formado por três negociadores que atuarão em conjunto. Thomé (1998), afirma que o objetivo da negociação consiste em que a situação crítica seja resolvida com a liberação de refêns e a prisão dos causadores do evento, sem que haja perdas de vidas humanas<sup>11</sup>. E, c) O grupo tático que atua com policiais treinados para ocorrências de alta complexidade com técnicas e táticas especiais, empregando pessoal com treinamentos e equipamentos específicos para resgate de refêns e neutralização de perpetradores.

O objetivo principal: Salvar vidas e aplicar a lei, o primeiro está inserido na própria lei. A ação do Estado é voltada para solução do problema, e para isso emprega Instituições com bagagens doutrinárias de gerenciamento de crises, mas a preocupação política é intrínseca no contexto, pois, não deseja assumir responsabilidade civil ou criminal, nem tampouco expor possíveis vulnerabilidades que poderiam contribuir com novas ações delituosas.

A doutrina de gerenciamento prevê suas ações aos agentes de polícia, mas muitas autoridades buscam uma forma de atuar com a finalidade, de promoção social, política e pessoal, isso interfere no resultado das ações, e colocam em risco a vida dos envolvidos em uma crise, mas para evitar que isso ocorra, a Segurança Pública do Estado, ampara-se em previsões legais e regulamentações formais de seus atos e definem os papéis e os participantes no processo da tomada de decisão nas ações estratégicas operacionais e políticas.

Em Mato Grosso está previsto para as ações políticas uma estrutura de Comitê de Gerenciamento de Crises com a participação de representantes do poder público criado por força do decreto nº 5.360 de Outubro de 2002, reeditado no ano de 2004. Para as ações estratégicas operacionais, a 3ª Seção do Estado Maior Geral da

---

<sup>11</sup> THOMÉ, op cit.

Polícia Militar produziu uma Diretriz de Instrução de nº 003/PM-3/96 em 12 de julho de 1996, para fixar normas para atuação da Corporação em Crises.

Uma crise sempre envolve dificuldades expressivas e perigo que pedem decisões estruturadas o conceito de Crise segundo FBI apud Cabral, (1996)<sup>12</sup>: “Um evento ou situação crucial, que exige uma resposta especial da POLÍCIA, a fim de assegurar uma solução aceitável”.

Para Paulo Cabral, (1996) um evento crucial é quando em qualquer situação ocorre perigo de vidas, inclusive a do próprio causador. Quanto à resposta especial, afirma que fuja à rotina do atendimento, mas evidenciando que a instituição responsável é a polícia, da qual se exige: resposta imediata, considerações especiais, imprevisibilidade, compressão de tempo, ameaça a vida, organização operativa. Numa crise mudam as características encontradas em ocorrências corriqueiras, porque os riscos são maiores e vão além das condições de atuação efetiva dos policiais que labutam no cotidiano, os quais precisam entender isso e evitar ações desastrosas.

Nota-se então por parte dos autores pesquisados que a crise tem suas características definidas, podendo ser comprovado pela afirmação de Cabral (1996), que apresenta as características: A imprevisibilidade; Compressão de tempo; Ameaça de vida; Organização operativa<sup>13</sup>. Mas não é possível prever uma crise, pois sabe-se que ao instalar-se a polícia tem o dever de atuar prontamente, pois uma ameaça a vida evidenciada, a ação será direcionada para sua preservação. Nos estabelecimentos prisionais instalam-se as crises após uma tentativa de fuga frustrada, rebeliões com tomada de refêns, por manifestações de descontentamento por causa de ações arbitrárias por parte de agentes do Estado, precariedade das instalações e dos serviços essenciais.

A crise instalada o Comandante do Teatro de Operações tem que avaliar o grau de risco ou ameaça que o evento crítico representa conforme escala que

---

<sup>12</sup>CABRAL, Paulo César Souza. **O Sistema de Defesa Social; Aprendendo a Gerenciar Crises.** Salvador: S.ed. 1996. P. 48.

<sup>13</sup> CABRAL, Paulo César Souza. **O Sistema de Defesa Social; Aprendendo a Gerenciar Crises.** Salvador: S.ed. 1996. p. 48.

expressa o nível do risco ou ameaça que a doutrina define. Thomé (1998), já apresenta uma classificação adaptada à realidade nacional:

- a) Altíssimo risco, para as situações onde não há refêns;
- b) Ameaça Extraordinária, quando há necessidade de acionamento de outros órgãos para a solução;
- c) Ameaça à ordem, quando exige solução profissional aos conflitos sociais marcantes.<sup>14</sup>

Mas essa classificação de riscos serve para determinar o nível de resposta. Segundo Monteiro (2000), apresentando a classificação do FBI, os níveis de resposta adequados a cada grau de risco ou ameaça são quatro:

- NÍVEL UM** - A crise pode ser debelada com RECURSOS LOCAIS.  
**NÍVEL DOIS** - A solução da crise exige RECURSOS LOCAIS ESPECIALIZADOS (Emprego de "SWAT").  
**NÍVEL TRÊS** - A crise exige RECURSOS LOCAIS ESPECIALIZADOS e também RECURSOS DO QG.  
**NÍVEL QUATRO** - A solução da crise requer o emprego dos RECURSOS DO NÍVEL TRÊS e também RECURSOS EXÓGENOS.<sup>15</sup>

O grupo de gerenciamento precisa estabelecer metas e tarefas para alcançar o resultado satisfatório. O planejamento deve ser o mais simplificado possível com eficiência, eficácia e segurança com emprego metódico dos recursos; e a sistematização desse processo exige parâmetros, como: a segurança - domínio do gerente na análise e planejamento dos riscos, e o tempo, cuja utilização dever ser otimizada e nunca desprezada, pois é muito limitado numa crise.

Ao Gerente recai uma série de responsabilidade que começa pela instalação do posto de comando (P.C.) e vai até a solução final da crise e nesse ínterim, inúmeras são as atividades a serem desenvolvidas pelo policial, podendo ser encontradas em manuais e livros do assunto (fase da resposta imediata; fase do plano específico e fase da resolução). No meio militar isso soa estranhamente, mas para alcançar os objetivos do gerenciamento surgem tendências para adotar uma estrutura sistêmica para otimizar as ações do grupo de negociadores e do grupo tático, estes poderão atuar de imediato e isoladamente contribuindo para que não se deixe de realizar ações benéficas no processo.

---

<sup>14</sup>THOMÉ, op cit.

<sup>15</sup>MONTEIRO, op cit, p. 18

Em um evento crítico, o gerente da crise precisa ter suas ações direcionadas com o imprescindível embasamento técnico, para isso, é necessário que avalie a situação e execute os procedimentos com critérios que facilitam na tomada de decisão, e a doutrina de gerenciamento aponta três especialmente: - A Necessidade; - A Validade; e A Aceitabilidade.

A atuação policial em um evento crítico é trabalhoso e exaustivo, e em razão da compressão do tempo e da necessidade de tomada de decisões nessas condições, há a necessidade de que o profissional esteja engajado e preparado para lidar com tais situações. Como a crise é imprevisível as primeiras providências podem contribuir para a construção das bases do gerenciamento, com medidas importantes como não permitir que a crise tome proporções maiores que a já iniciada, e são necessárias medidas com o intuito de alcançar o fechamento da ocorrência com as seguintes alternativas táticas: Tentar uma solução negociada; Exigir a rendição; Usar munição química; Neutralizar os rebelados por atiradores de elite, ou Empregar o grupo tático. O gerente poderá optar por uma ou, pela combinação de duas ou mais opções para a solução da situação crítica, (PIKLER, 2003)<sup>16</sup>.

O Gerenciamento de Crise na Polícia Militar do Estado de Mato Grosso está direcionado para: rebeliões em estabelecimentos prisionais, roubo frustrado com mantenedores de reféns, conflitos e manifestações sociais urbanas e rurais. Através de Decreto Estadual nº 5.360 em Outubro de 2002, institui-se formalmente o Comitê Estadual de Gerenciamento de Crises em Mato Grosso, em junho de 2002, sendo reeditado posteriormente no ano de 2004, sob o nº 4018/2004. Esse Comitê como prevê a doutrina de gerenciamento, é responsável pelas tomadas de decisões políticas e estratégicas do Governo visando proteger as responsabilidades do Estado, bem como, diminuir os desgastes do poder público perante a sociedade. O Comitê é vinculado à Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública (SEJUSP), com a presidência do Secretário de Segurança formada por membros de instituições da SEJUSP. Mas a Polícia Militar em 1996, através da Diretriz de Instrução nº 003/PM-3/96 regulava o Emprego da PMMT em Ocorrências Especiais ou com reféns, produzido pelo Chefe da 3ª Seção do Estado Maior Geral em exercício à época.

---

<sup>16</sup>PIKLER, op cit, p. 48

Esclarece que no caso de existência de refém: conter a crise, isolar o ponto crítico e iniciar as negociações até a instalação do gerenciamento de crises pelo Comandante da Cena de Ação. Atualmente as doutrinas são repassadas já no curso de formação profissional da Instituição e ocorrem também, capacitações continuadas através de instruções programadas pela Instituição

## ANÁLISE DOS DADOS

Buscou demonstrar as ações da PMMT em situações com reféns no CRC, expondo suas características, seus processos e eventuais problemas no desenvolvimento de suas ações registradas.

Dessa forma, este tipo de estudo visa proporcionar um maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto, a fim de que esse possa formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores (GIL, 1999, p. 43)<sup>17</sup>. Quanto aos meios: Bibliográfica (pesquisa desenvolvida com base em material publicado em livros, manuais, apostilas, artigos, redes eletrônicas e monografias que tratam dos assuntos concernentes ao tema) e Documental (pesquisas em documentos internos da Polícia Militar de Mato Grosso, da Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública, do Ministério de Justiça, no Centro de Ressocialização de Cuiabá).

Vejamos os dados obtidos a partir da pesquisa de análise documental.

Em 11 de setembro de 2000, quatro (4) detentos que estavam na ala de triagem, renderam um agente carcerário, tomando-o de refém. Num primeiro momento, o próprio diretor do estabelecimento prisional tentou negociar com os reféns, mas não logrando êxito, informou à PMMT o que estava acontecendo e deu-se início ao seguinte processo: Uma equipe do Comando de Policiamento da Capital, e do Comando do Batalhão de Guarda, para iniciar as negociações e manter a situação sob controle e contou com o apoio do Poder Judiciário; reforço das torres e do Corpo de Guardas; diante das negociações os detentos aceitam a se rendem libertando o refém; encaminhado os detentos ao Fórum para fins de análise dos processos; Guarnição de serviço do dia volta às suas atividades de rotina.

---

<sup>17</sup> GIL, A.C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999

Não houve feridos, sendo que a PMMT, utilizou-se apenas da conversa com os tomadores de refém para que a situação fosse revertida positivamente. Refém liberado e reivindicação dos detentos atendida. Apesar da presença de autoridades no local a Polícia Militar esteve sempre na condução dos trabalhos conforme previsto na doutrina.

Em outubro de 2000, uma tentativa de fuga frustrada pela porta da frente do Carumbé, acabou culminando em rebelião. Segundo relatório do serviço do dia 16 de outubro de 2000 ocorreu um amotinamento de detentos, fazendo 05 agentes carcerários de reféns para protestarem pedindo transferências de alguns presos.

Os procedimentos se deram na seguinte ordem: 1) as torres foram reforçadas; os demais componentes da guarnição permaneceram no Corpo de Guarda; 2) informado aos superiores; a equipe de negociação foi instalada; 3) interrompeu-se o fornecimento de alimentação, abastecimento de água e energia elétrica dos presos; 4) negociou-se a transferência dos presos; 5) libertados todos os reféns com integridade física preservada; 6) ocorrência registrada na Delegacia Metropolitana.

Observou-se estrita observância às doutrinas de gerenciamento de crise no episódio acima narrado, vejamos: reforços na segurança externa; informado o Centro de Operações da Polícia Militar que de imediato solicitou a presença dos responsáveis em gerenciar crises no local da crise, ou seja, no CRC; limitou-se ao máximo a área onde os detentos poderiam se movimentar, com a interrupção de alimentos contribuiu com o isolamento do local da crise.

Em seguida, a negociação, através de estabelecimento de contato com os tomadores de reféns, se deu de forma mansa e tranquila, verificada a possibilidade de atender ao solicitado pelos detentos, buscou apenas manter contato com eles até que os mesmos tivessem confiança nos policiais, de que poderiam libertar os reféns sem que houvesse por parte da PMMT represálias. Conforme Monteiro (2004, p. 72)<sup>18</sup>, “o negociador tem um papel decisivo na estabilização do evento crítico, devendo empenhar-se no arrefecimento do ânimo dos perpetradores” . Isso ocorreu

---

<sup>18</sup> MONTEIRO, Roberto das Chagas. **Manual de Gerenciamento de Crises**. 7.ed. Brasília: [S.ed.], 2004.

nesta crise, o que contribuiu para que seu desfecho fosse o mais positivo possível, uma vez que o bem maior que é a vida foi preservado e nenhum dos refêns sofreu qualquer dano material. A PMMT não precisou usar de força para conter os amotinados, sendo solucionada pacificamente.

Outro fato ocorreu em 18 de setembro de 2000, quando segundo relatório da PM, por volta das 07:30, presos da Cadeia Pública de Cuiabá tomaram seis (6) carcereiros de refêns, para reivindicar a respeito de revisões processuais e transferência de presos.

Houve comunicação por meio de rádio da situação na unidade prisional; apoio chega ao local, e dirigiram toda a negociação; mais de 12 horas de negociação e os refêns foram finalmente libertados.

Observa-se que neste fato foi satisfatório o desempenho da PMMT, que conseguiu conter os ânimos dos detentos rebelados, dos tomadores de refêns, que mesmo tendo a posse dos refêns por mais de doze horas, não causaram nenhum prejuízo à integridade física destes, que foram ao final libertados incólumes. Não houve nenhum confronto armado entre a PMMT e os reeducandos. As negociações exaustivas tiveram sucesso, sendo os presos atendidos em parte de suas negociações.

Este é o resultado esperado pelos doutrinadores de gerenciamento de crises, que os problemas sejam resolvidos, sem causar prejuízos às vidas que estão em situação de risco e sem considerar qualquer das exigências feitas pelos tomadores de refêns como banal. A negociação é assunto policial, assim, deve ser feita sem interferência de terceiros. As autoridades que chegaram próximo à unidade prisional, tiveram suas argumentações e propostas intermediadas pelos policiais, tudo conforme a doutrina que orienta para que não envolva pessoas não policiais no processo de negociação, tendo o Comandante da Cena de Ação o controle total no evento.

No ano de 2001, ocorreu apenas um evento crítico, conforme documentos encontrados junto à PMMT, tratou-se de uma rebelião dos reeducandos com dois agentes carcerários na condição de refêns dos amotinados. Houve imediata reação dos policiais Militares que se encontravam de serviço em conter a fuga dos presos



pelo portão principal. A PM efetuou disparos de arma de fogo em direção ao local por onde os presos tentavam fugir, que levou no recuo dos reeducandos para a grade interna.

De acordo com a doutrina, depois de tomadas as primeiras medidas por aqueles que desenvolvem suas atividades na unidade prisional, o fato deve ser comunicado aos escalões superiores, para que estes acionem reforços (PICKLER, 2003)<sup>19</sup>. Importante destacar que esta crise foi de 2º grau de risco, uma vez que os perpetradores estavam armados e com refêns. Neste contexto, o objetivo principal da negociação consiste em que a situação crítica seja resolvida com a libertação dos refêns e a prisão dos causadores do evento, sem que haja perdas de vidas humanas. Isso significa dizer que preservar a vida humana é mais importante que tempo, dinheiro e patrimônio. Para conter a saída, foi efetuado disparo de arma de fogo; primeira situação mais imediata contornada com êxito pela PMMT. Em seguida, acionado o Escalão Superior, este providenciou apoio externo, que realizaram o cerco impedindo fuga em massa. Neste evento, exigiu-se o nível três de resposta, pois segundo Monteiro (2004)<sup>20</sup>, para cada grau de risco ou ameaça corresponde um nível de resposta do organismo policial e se, a crise exigiu recursos locais especializados e também recursos externos.

Percebe-se ainda que existe um plano de chamada de acionamento de policiais capacitados para atuarem em ocorrências de conflitos de alta complexidade, conforme apregoa a doutrina.

Outros procedimentos realizados, como de praxe: reforços nas torres; composição da brava equipe de negociação para fazer o primeiro contato com os líderes do movimento; após exaustivas tentativas, as negociações foram suspensas às 19:00, sendo retomadas por volta das 09:00 horas do dia seguinte; maior reforço policial, face a evolução da crise, sem negociação; a Guarda do Quartel fora apedrejada pelos reeducando, porém não atingindo nenhum policial, sendo apenas as negociações, mais uma vez suspensas, permanecendo a contenção e o isolamento

---

<sup>19</sup> PICKLER, op cit.

<sup>20</sup> MONTEIRO, Roberto das Chagas. **Manual de Gerenciamento de Crises**. 7.ed. Brasília: [S.ed.], 2004.

do local; em 31 de outubro de 2001, reiniciam-se as negociações e reforçado policiamento nas áreas externas por razão de suspeita de túneis; às 12:00 horas os refêns foram liberados, levando dessa forma, o término da rebelião. Imediatamente após o fim da rebelião, a PM em ação conjunta com os agentes carcerários, realizaram revistas na Unidade Prisional, encontrando materiais que seriam utilizados para fuga como cordas artesanais.

Este evento foi uma situação bastante complexa para a PMMT, mas esta se encontrava perfeitamente preparada para o fiel cumprimento do dever legal e soube, com muita técnica conduzir os trabalhos de forma aceitável, não sendo, apesar das longas horas do evento crítico, empregado o uso de armas de fogo, apenas reforçaram o número de policiais para, em havendo tentativa de fuga em massa, esta fosse frustrada pelo efetivo da PMMT.

Foi mais uma eficiente ação de gerenciamento de crise realizada pela PMMT, de acordo com o que ensina a doutrina. A solução pacífica em ocorrências policiais, com negociação e outras providências técnicas e táticas do gerenciamento de crise é a melhor opção tática da Polícia Militar, pois respeita os princípios fundamentais dos direitos humanos.

Uma rebelião datada de 25 de setembro de 2002, iniciada no café da manhã, porém teve o seu desfecho ainda às 10:00h da manhã desse mesmo dia. Tratava-se de uma tentativa de fuga em massa, pela frente da unidade prisional com os agentes prisionais de escudo. Nesta tentativa de fuga em massa, como os detentos estavam portando armas de fogo e efetuaram vários disparos contra a guarnição que estava saindo de serviço, fez-se necessário o revide por parte da PMMT que efetuou alguns disparos para inibir os reeducandos de fugirem e/ou efetuarem mais disparos, o que poderia acabar em tragédia.

Foi prestado socorro aos feridos, e o incêndio apagado. Após procedeu-se a uma rigorosa revista, sendo apreendidos vários artefatos artesanais.

É correto afirmar que a PMMT encontra-se em um bom nível do emprego da doutrina de gerenciamento de crise nos estabelecimentos penais, e como tal não houveram crises que foram solucionadas de maneiras inadequadas ou inaceitáveis.

Isto porque, não é o gerenciamento de crises uma ciência exata, pois cada crise apresenta características únicas, exigindo, portanto, soluções individualizadas, que demandam uma cuidadosa análise e reflexão, motivo pelo qual necessita de treinamento de diversas habilidades táticas e até cuidados psicológicos.

De acordo com as doutrinas consultadas e após análise documental, pode-se afirmar que o gerenciamento de crises é a melhor opção para uma atuação em local de evento crítico pela grande oportunidade de resolver o problema com uma solução pacífica, e ainda que não tenha um desfecho dessa forma, a ação tática terá um suporte para empregar os conhecimentos técnicos para resolução tática da melhor maneira possível. Inúmeros os pontos positivos apresentados, dentre os quais merecem ser destacados: a rendição do perpetrador, fechamento sem vítimas, solução pacífica, domínio do negociador, suporte dos policiais, resposta imediata, alcançando, portanto, uma solução aceitável.

Através da pesquisa documental fora confirmada a hipótese de que a PMMT age de acordo com a doutrina de gerenciamento de crise, razão pela qual vem obtendo excelentes resultados em situações com refêns no CRC. Infelizmente não foram encontrados documentos que relatassem minuciosamente as ações e atos dos atores dos Gerenciamentos das Crises para uma análise mais pormenorizada, que evidenciasse o emprego dos procedimentos específicos do Comandante da Cena de Ação, dos negociadores e até as linhas de ações propostas pelo comandante do Grupo Tático, inclusive o tratamento dispensado à imprensa local. No entanto, pela análise dos relatórios da PMMT, esta Instituição esteve de parabéns no que diz respeito ao gerenciamento de crises, pois conseguiu utilizar na prática, todo o conhecimento teórico e o treinamento tático recebido.

De modo que se pode apontar as seguintes sugestões:

- É importante apresentar ao setor de planejamento estratégico para que se procedam treinamentos práticos, simulando situações reais esporadicamente, e buscar melhor desempenho em caso real de eclosão de crise;
- Estabelecer a padronização de produção de fichas e demais documentos que registrem a ação policial pormenorizada para estudos futuros.

## BIBLIOGRAFIA

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

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

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

\_\_\_\_\_. **Decreto N° 5.378, DE 23 de Fevereiro DE 2005**.

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

BROCKA, Bruce & BROCKA, Suzane M. **gerenciamento da qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1994. p. 427.

CABRAL, Paulo César Souza. **O Sistema de Defesa Social; Aprendendo a Gerenciar Crises**. S. ed. 1996.

FARIA JUNIOR, João. **Manual de Criminologia**. 2 ed. Curitiba: Juruá, 1996, p. 46.

FERREIRA, Aurélio B. de Hollanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1992.

FONSECA, Carlos J. Carvalho, LOURENÇO, Jorge Tadeu V. e ALLEN, José D.Trinta. **TAO - Terminologia do Aprimoramento Organizacional**. Rio de Janeiro. Qualitymark s.d. 1997.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir - Nascimento da Prisão**. Tradução de Raquel Ramallete. 29. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico**. 14. ed. Porto Alegre: 2006.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1995

KASCZESZEN JUNIOR, Antonio, et al. **Padronização de procedimentos policiais: Sistematização do Manejo de Crises com Tomada de Refém**. Monografia (Curso de Especialização Superior de Polícia Militar), Universidade Federal do Paraná. 2000. p.3.

MATO GROSSO, Constituição. **Constituição do Estado de Mato Grosso**. 2ª ed, 1989.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 210**, de 29 de Março do ano de 1967.

\_\_\_\_\_. Polícia Militar. Diretriz de Instrução nº 003/PM-3/96. **Emprego da PMMT em ocorrências especiais ou com refêns**. 1996.

\_\_\_\_\_. Polícia Militar. **Diretriz Operacional nº 030/PM-3/96**

MORAES, Alexandre de. **Constituição do Brasil Interpretada e legislação constitucional**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MONTEIRO, Ubaldo, **A polícia de Mato Grosso**. Cuiabá: IOMAT, 1985.

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

\_\_\_\_\_. **Manual de Gerenciamento de Crises**. 7.ed. Brasília: [S.ed.], 2004. P.9.

PIKLER, Hilton Hubert. **O Gerenciamento de crise no sistema penitenciário: Gestão em rebeliões**. Curitiba: UFPR, 2003. Monografia (Curso de Pós Graduação Latu Sensu em Modalidades de Tratamento Penal e Gestão Prisional), Universidade Federal do Paraná. 2003

PMMT - CPGDA. **Anexo 02 do Plano de Segurança do Comando de Policiamento de Guarda do Comando Regional I - Cuiabá**. Cuiabá-MT: Julho de 2005.

PONTES, Walter Wiltemburg. **Curso de Capacitação de Negociadores em Gerenciamento de Crises com Refêns**. Cuiabá. S.ed. 2005

RAMALHO, Alexandre Ofranti, da SILVA, Dejanir Braz Pereira, FREIRE, Paulo Henrique Batista. **Ocorrências com Refêns - Fundamentos e Práticas no Brasil**. S.ed. Governo do Estado do Espírito Santo - Polícia Militar, 2ª ed, 2003. p.52-53.

SALLA, Fernando. **As prisões em São Paulo: 1822 - 1940**. São Paulo: Annablume/Fapesp. 1999. p. 47-48.

SARAIVA, Larry de Almeida. Capitão da Polícia Militar Do Estado de São Paulo. Debate disponível em : <http://www.via6.com/topico.php?tid=111712>

SOARES, Orlando. **Comentários à Constituição da República Federativa do Brasil**. Rio de Janeiro: Forense, 1997, p.304.

THOMÉ, Ricardo Lemos. **A solução policial e gerenciada das situações Críticas**. Florianópolis: S.ed, 1998.

\_\_\_\_\_. **O gerenciamento das situações policiais críticas**. Curitiba: Gênese, 2001.

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

UNESCO. WASELFISZ, Julio Jacobo (org). **Mapa da Violência II: Os Jovens do Brasil: Juventude, Violência e Cidadania**. Brasília; Edições Futuras, UNESCO, 2000.

VIANA, Gilney. João Orlando Flores. **Mapa da Violência de Cuiabá**. Cuiabá: Editado pelo Gabinete Dep. Est. Gilney Viana PT/MT, 2000.