

# O trabalho da Inteligência no controle do Crime Organizado

GUARACY MINGARDI



*Detentos do regime semi-aberto da Penitenciária de Araraquara (SP) exibem o uniforme amarelo-ouro, que substituiu a roupa bege. Segundo o Estado, a nova cor é mais viva e alegre.*

## Prólogo

ESTE artigo tem por finalidade discutir uma questão fundamental no combate às organizações criminosas: *Como utilizar a inteligência criminal de forma efetiva?* Cada vez mais a imprensa e os responsáveis pela segurança pública apresentam o uso da Inteligência policial como a chave mestra para vencer a guerra contra o Crime Organizado, tanto dos embates atuais quanto dos futuros. Esse tipo de assertiva, porém, está longe de corresponder à realidade.

O primeiro erro advém do uso da expressão “guerra”, que já denota certa confusão. Não se trata de guerra, mas sim de *repressão* às atividades criminosas. Guerra é outra coisa, e usar esse termo lembra muito a famosa “guerra ao tráfico” perdida pelos últimos presidentes americanos. Quando o Estado combate uma guerra, existe um inimigo identificável, com liderança clara. As organizações criminosas são muito mais complexas que isso. Possuem, como veremos

adiante, liderança fluida, são muito adaptáveis e estão de tal forma relacionadas com o aparelho de Estado que se torna difícil mirar um sem acertar o outro.

Outro erro crasso é considerar que a Inteligência tem o poder de, por si só, vencer a tal “guerra”. Mesmo nos conflitos entre nações o uso da Inteligência sempre foi apenas um dos fatores que determinaram a vitória ou derrota. O historiador militar John Keegan, por exemplo, afirma, em um livro dedicado à eficácia da Inteligência nos campos de batalha, que esse fator sempre foi superestimado. Que muitas vezes o lado com mais informações perdeu. Existem, contudo, vários autores com posição diversa. Alguns chegam a afirmar que a importância dos órgãos de informação sempre foi subestimada. Existe um consenso, porém, de que os órgãos de Inteligência não podem, por si só, enfrentar nenhum tipo de crime, organizado ou não.

O terceiro erro é a confusão existente entre Inteligência e Investigação. A todo o momento somos bombardeados com notícias de que o “serviço de Inteligência” da polícia X ou Y teria detectado isso ou aquilo. Na realidade, ocorre geralmente uma confusão entre o uso de escuta telefônica numa investigação e o trabalho de Inteligência. Na maioria dos casos que vêm a público, o que é apresentado como trabalho de Inteligência nada mais é do que uma investigação policial um pouco mais sofisticada.

Para desfazer as confusões relacionadas, o que se pretende aqui, ainda que de forma sumária, é definir os conceitos de Crime Organizado e de Inteligência Criminal, para, a partir de então, entender os usos dessa ferramenta. A última parte do artigo é o estudo de um caso em que o aparelho de informações criminais e uma organização criminosas são vistos atuando de forma concreta.

### **O que é Inteligência Criminal**

Apesar de a expressão mais comum no Brasil ser Inteligência Policial, é preferível chamar a atividade de Inteligência Criminal. Um motivo é que não apenas as polícias trabalham nessa atividade, mas também outras instituições, como o Ministério Público, o Exército, as Guardas Municipais etc. Além disso, seguindo a norma acadêmica, o normal é que uma atividade de pesquisa leve o nome do objeto pesquisado, não do pesquisador (Antropologia Urbana, por exemplo).

Seja qual for o nome, trata-se de uma atividade especializada e detentora de técnicas e métodos próprios. É considerada uma espécie de “prima pobre” da Inteligência de Estado e “prima distante” da Inteligência militar, que é a atividade mais antiga do ramo.

Nos últimos anos foram publicados vários livros sobre a Inteligência militar, desde que Sun Tzu (500 a.C., *A arte da guerra*) foi redescoberto. Basicamente, o motivo disso é sua célebre afirmação.

Se você conhece o inimigo e se conhece, você não precisa de medo dos resultados de cem batalhas. Se você se conhece, mas não o inimigo, para toda vitória você sofrerá também uma derrota. Se você não conhecer nem você, nem o inimigo, você é um tolo e conhecerá derrota em toda batalha.

O mais significativo nesse ramo do estudo é que ele deixou de ser apenas objeto para historiadores militares, embora esses ainda sejam maioria. Sobre a Inteligência de Estado também muito foi produzido, principalmente após a Segunda Grande Guerra.

Essa abundância de títulos tem vantagens e desvantagens. A principal vantagem é que abre um novo campo do conhecimento. A desvantagem mais perturbadora, do nosso ponto de vista, é que cada um dos autores, por se tratar de um campo quase virgem, quer reinventar a roda. Principalmente no que tange à definição do que é ou deixa de ser Inteligência. Para não cairmos nessas armadilhas, vamos nos ater a uma definição clássica, por sinal utilizada pela Agência Brasileira de Inteligência (Abin), o órgão encarregado de produzir, no Brasil, Inteligência de Estado. Segundo essa fonte, o objetivo de sua atividade é: “A obtenção, análise e disseminação de conhecimentos dentro e fora do território nacional sobre fatos e situações de imediata ou potencial influência sobre o processo decisório e a ação governamental e sobre a salvaguarda e a segurança da sociedade e do Estado”.

A idéia de Inteligência Criminal não é muito divergente da exposta anteriormente. A finalidade de ambas é obter conhecimento para influir no processo decisório, em benefício da sociedade e do Estado. As maiores diferenças dizem respeito à abrangência e aos meios empregados pelas duas.

Enquanto uma trabalha com várias áreas do conhecimento (político, tecnológico, militar etc.), a modalidade criminal atua apenas na área da Segurança Pública, ou seja, na obtenção de conhecimento que ajude a tomada de decisões quanto à repressão ou prevenção criminal.

Quanto à questão dos meios, a Inteligência Criminal tem muito mais limitações legais do que sua prima. Na realidade, é, das duas, a única que se preocupa, historicamente falando, com as limitações legais. Mesmo que um organismo de informações seja muito respeitador das leis em seu país, o que é raríssimo, o mesmo não ocorre quando atua no exterior.

A comparação entre dois órgãos de Inteligência britânicos pode mostrar as diferenças entre os dois modelos. A Divisão Especial da Scotland Yard foi criada em 1883. Seu propósito era combater os separatistas irlandeses. Com o passar do tempo, a divisão passou a se opor a toda atividade terrorista. O MI5, o órgão de segurança do Estado britânico, é responsável por proteger o país contra ameaças à segurança nacional, como terrorismo e espionagem.

A diferença entre eles consiste em que a Divisão Especial é uma *unidade policial*, voltada para combater o delito. Qualquer ação que não envolva comportamento ilícito não é de sua responsabilidade. Seus relatórios podem ser utilizados no Tribunal; portanto, devem seguir o procedimento legal. Já o MI5 é um organismo de *segurança interna*. Espiona diplomatas, sindicalistas, estrangeiros suspeitos etc. Seus relatórios servem apenas para orientar o governo ou como forma de direcionar o trabalho das unidades policiais. Outra diferença é que a Divisão Especial é controlada, em última instância, pelo Judiciário, e o MI5, pela

administração superior. Excluindo, porém, o foco mais restrito e o maior controle da legalidade, os métodos e as técnicas são muito parecidos.

Ao contrário do Reino Unido, no Brasil não existe uma definição tão clara do sistema de Inteligência. Principalmente no que diz respeito à questão criminal. Cada Estado da federação tem, ou não, um ou mais organismos de Inteligência Criminal.

No Estado de São Paulo existem vários, principalmente na Polícia Civil. A começar pelo Departamento de Inteligência (Dipol), que deveria centralizar todas as informações criminais. Mas praticamente todos os Departamentos operacionais têm sua divisão, delegacia ou setor. Na realidade, como já escrevi em outro local, existem muitos órgãos e pouca Inteligência.

Ainda que houvesse somente um na Polícia Civil, cada uma das outras grandes instituições encarregadas da questão criminal que atuam no Estado – Polícia Militar, Sistema Prisional, Ministério Público, Polícia Federal etc. – tem o seu próprio. Isso provoca dois problemas: duplicação de esforços e rivalidade. O primeiro problema gera um enorme gasto adicional, enquanto o segundo é o responsável por todas as instituições terem apenas conhecimentos parciais.

O trabalho de Inteligência Criminal não se resume, porém, ao acúmulo de dados. Venha de fontes ocultas (infiltração, interceptação, negociação etc.) ou de fontes abertas (internet, arquivos, inquéritos etc.), o dado bruto, coletado por qualquer uma das instituições mencionadas antes, tem de ser tratado. Na realidade, existe um modelo básico de processar os dados que não difere muito nos vários países do Ocidente.<sup>1</sup>

A primeira fase é a coleta do informe, ou dado bruto. A segunda é a análise do material, separando o joio do trigo e agregando dados pertinentes, o que, aos poucos, vai transformando o dado bruto em informação. A partir da informação, ou de um conjunto delas, o analista entra na terceira fase, a síntese, e produz uma apreciação, que já é uma forma de conhecimento. A quarta e última fase é a da estimativa, elaborada a partir de um conhecimento consolidado.

Desde meados do século XX esse modelo se mantém. E o trabalho de inteligência tem, a partir de então, um estreito vínculo com as ciências humanas, donde saiu a maioria dos analistas.<sup>2</sup> Talvez por isso, por não ser uma ciência exata, a escolha é uma parte integrante da Inteligência, já que a informação disponível geralmente é insuficiente e/ou contraditória. E o trabalho da análise implica, segundo a teoria de psicólogos da CIA, preencher as lacunas por meio de três formas de julgamento analítico:

- Aplicação de teoria – generalização baseado no estudo de muitos exemplos de algum fenômeno.
- Lógica de situação ou situacional – identificar os antecedentes lógicos ou conseqüências dessa situação.
- Comparação histórica – compara a situação atual com precedentes históricos, ou com eventos semelhantes em outros locais (cf. Heur Jr., s. d.).

Em outras palavras, o trabalho de Inteligência é muito mais opinativo do que o tradicionalmente feito pela polícia judiciária. Existem outras diferenças básicas entre o trabalho de Inteligência Criminal e a Investigação Criminal, o que distancia ainda mais as duas atividades, muitas vezes provocando incompreensões de lado a lado.

Num inquérito, o delegado ou promotor trabalha casos individuais e necessita de provas. A informação por eles buscada tem de ter utilidade imediata, pois é visto como parte de uma investigação em curso. Os resultados da Inteligência, todavia, são de prazo mais longo e, na maioria das vezes, não servem como prova. Portanto, quanto mais separação houver entre a área operacional e a de Inteligência, melhor.

O *timing* é outra questão importante na Inteligência Criminal. Segundo John Keegan (2003), a grande questão para produzir inteligência utilizável é responder adequadamente às perguntas básicas (quem, quando, onde e como) em tempo real. Devem chegar a tempo de serem utilizadas com proveito pelos órgãos operacionais. Na Segurança Pública isso significa prevenir o crime, precaver-se contra uma nova modalidade criminal, ou pelo menos identificar os autores.

No caso específico das organizações criminosas, a Inteligência pode ser empregada em diversos crimes como: tráfico, contrabando, jogo, prostituição, roubo de carga etc. É possível identificar pelo menos quatro aplicações para as informações produzidas pelo setor de Inteligência:

1. Prever tendências – identificar os próximos desdobramentos do crime, ou seja, para onde ele vai migrar, qual o tipo de crime que será a próxima moda etc.
2. Identificar as lideranças e os elementos-chave das organizações criminosas.
3. Monitorar a movimentação cotidiana da organização para identificar sua rotina.
4. Identificar pontos fracos e informantes em potencial.

### **O que é organização criminosa**

Nem tudo que a imprensa chama de Crime Organizado tem a ver de fato com essa modalidade. Mesmo o tráfico de drogas muitas vezes é extremamente desorganizado, especialmente no varejo. Na realidade, o mercado das drogas normalmente é relativamente organizado, tenha ou não uma organização criminosa por trás. O mercado paulista, até pouco tempo repleto de pequenas “bocas de fumo”, aparentemente agora está sendo gerenciado cada vez mais por criminosos pertencentes ao Primeiro Comando da Capital (PCC). Isso, porém, não implicou nenhuma melhora na organização. Os usuários estão pagando os mesmos preços, comprando nos mesmos lugares e a corrupção continua igual, não aumentou nem diminuiu.

Nas outras modalidades a situação é similar, como nos roubos e furtos de veículos que, na maioria dos casos, são feitos por quadrilhas comuns. Existem, porém, organizações criminosas especializadas em roubo de veículos. A mesma coisa ocorre com outros tipos de crime, como o contrabando, que pode ser praticado por um indivíduo, uma quadrilha ou uma organização criminosas. Portanto, não é a modalidade do crime que identifica a existência de Crime Organizado. O que o define são algumas características que o tornam diferente do crime comum. Essas características, para a maioria dos autores, são cinco:

1. Hierarquia.
2. Previsão de lucros.
3. Divisão do trabalho.
4. Planejamento empresarial.
5. Simbiose com o Estado.

As quatro primeiras características, que são encontradas em toda atividade empresarial moderna, foram apenas adaptadas pelas organizações criminosas. Não existe empresa sem hierarquia, que não preveja qual o retorno de seus investimentos e onde o trabalho não seja setorizado e especializado. O mesmo ocorre no Crime Organizado, mas não nas quadrilhas comuns, cuja liderança é mais fluida e muitas vezes baseada na capacidade que o líder tem de se impor fisicamente.

Quanto ao planejamento empresarial, o próprio nome já revela ser uma característica específica das empresas que inexistente ou é fraca nas quadrilhas comuns.

Previsão de lucros normalmente passa longe da capacidade das quadrilhas, mesmo que especializadas. As mais comuns são as de ladrões, e essas pegam quanto der em cada roubo. É impossível prever a lucratividade do mês seguinte. Já numa organização criminosas de jogo ou tráfico, por exemplo, existe uma rotina que permite prever o próximo mês tendo como base os anteriores.

A divisão do trabalho, na maioria dos casos, inexistente no crime comum. Uma quadrilha de roubo a banco tem apenas uma função diferenciada, a de motorista, o resto do grupo faz apenas uma coisa: entra no estabelecimento de arma em punho e rouba o que puder. É certo que, em alguns casos recentes, foram utilizadas mulheres ou crianças para levar as armas para dentro do banco, mas são situações raras e não indicam especialização, mas sim oportunismos. Já numa organização, mesmo uma pequena que atue na venda de peças de carros roubados, essa divisão é nítida. Existem membros especializados em furtar os veículos; outros, em desmanchá-lo; outros, na venda de peças, na produção de contabilidade falsa, no acobertamento etc.

Quanto ao planejamento, qualquer um que já lidou com criminosos comuns, especialmente ladrões, verificou que eles vivem o momento. O máximo

de planejamento diz respeito ao levantamento de um local dias antes do roubo. São raras as quadrilhas que planejam com um mês de antecedência. Aliás, esse é o motivo pelo qual muitos acabam presos. Mesmo seqüestradores comuns, não pertencentes a organizações criminosas, inúmeras vezes decidem pelo seqüestro no meio de um roubo. Nem mesmo planejam onde guardar suas vítimas.<sup>3</sup>

A quinta característica, “simbiose com o Estado”, é a mais polêmica. Muitos policiais negam que seja uma constante, porém ela é isoladamente a mais importante das cinco. Em todas as organizações estudadas aparece uma ligação com a máquina do Estado. Um desmanche de carros roubados só consegue operar se tiver respaldo da fiscalização ou da polícia. Um ponto de tráfico, que atende sua clientela anos a fio no mesmo local, tem necessidade constante de algum tipo de proteção. Para confirmar essa informação, basta verificar a tranqüilidade com que os apontadores do jogo do bicho operam nos maiores centros urbanos.

Outra característica marcante do Crime Organizado é que ele tem três modalidades diferentes: a tradicional, a empresarial e a endógena.<sup>4</sup>

As organizações da primeira modalidade, “tradicional”, possuem um modelo de relacionamento entre os membros baseado no apadrinhamento. Um membro recomenda um calouro, e a partir de então a carreira dos dois fica interligada. Outras características marcantes são: sistema de clientela, imposição da lei do silêncio e o controle pela força de determinada porção de território. Outra prática diferenciadora é que atuam na “clínica geral”, ou seja, fazem de tudo. Não se especializam, optando pelos crimes mais rentáveis do momento. A Máfia siciliana, por exemplo, nas últimas décadas, já atuou no contrabando de cigarros, tráfico de heroína, tráfico de morfina, extorsão, seqüestro, venda de proteção, formação de cartel, homicídio de aluguel etc.

Um elemento interessante desse tipo de organização criminosa é que normalmente ela nasce em circunstâncias muito específicas:

1. Na cadeia, a partir de uma liga de presos. Como a Camorra napolitana, que tem mais de um século de existência.
2. Pela união de pequenas quadrilhas, criando um conselho ou empossando um chefão, como a Yakuza.
3. Por meio de laços de sangue que unem grupos numa terra dominada por estranhos, num modelo parecido com o da Máfia de Nova York.
4. Pela união de grupos interessados na manutenção do monopólio de uma mercadoria ou serviço, como o Cartel de Cali.

No nosso país, a cadeia é a grande gestora dessas organizações. Foi nela que surgiram o Comando Vermelho (CV), o Primeiro Comando da Capital (PCC) e o Terceiro Comando (TC).

Já a modalidade “empresarial” é marcada por transpor para o crime alguns princípios modernos de administração. As relações entre os membros são ape-

nas de trabalho, sem nenhum vínculo mais forte. Além disso, geralmente são especializadas, ou seja, atuam com determinado tipo de crime. A lavagem de dinheiro, por exemplo, é uma especialidade desse modelo.

As que seguem a modalidade “endógena” são aquelas que nascem dentro de determinadas instituições, visando aproveitar vantagens ilegais que não estão acessíveis aos “de fora”. Normalmente são geradas dentro do aparelho estatal, mas em alguns casos aparecem em empresas. Atuam em desvio de dinheiro público, corrupção, favorecimento etc. O importante para entender esses grupos é que não se trata apenas de aproveitar as oportunidades que surgem. Implica uma atividade constante e a manutenção dos mesmos indivíduos por longos períodos em situação de poder, além do recrutamento, ou cooptação, de novos elementos que possam influir na situação. É mais provável o surgimento de organizações desse tipo em atividades que impliquem alto poder de pressão, como fiscalização, investigação, compra etc.

No Brasil, o jogo do bicho é o crime que mais se adapta à modalidade “tradicional”. Já as organizações voltadas para o roubo de carga, roubo de veículos e lavagem de dinheiro se ajustam mais à modalidade “empresarial”. Quanto ao Crime Organizado “endógeno”, a famosa Máfia dos Fiscais, combatida pelo Ministério Público paulista no final da década passada, é o exemplo mais gritante.

Em relação ao narcotráfico, a definição é mais difícil, pois depende muito da região do país em que age e em que etapas do tráfico atua. Nas organizações internacionais, por exemplo, temos estruturas tradicionais, como a dos grupos nigerianos que usam o Brasil como ponto de passagem da cocaína para a Europa, enquanto outras são altamente especializadas e empresariais. Os grupos originários da cadeia, como o PCC, estão, aos poucos, ganhando contornos de organizações criminosas tradicionais.

### **Quando a Inteligência falha**

A crise de segurança de 2006 em São Paulo não foi um raio no céu azul. Foi o momento culminante, até agora, de um enfrentamento que começou na primeira metade dos anos 1990. A história do PCC começa em 1993, num presídio do interior paulista. Por alguns anos, o grupo foi visto apenas como mais uma associação de presos, igual a várias que existem pelo mundo. No final da década, a organização já tinha uma presença forte no sistema penitenciário paulista.

Eles só foram notados pelo Estado e pela mídia em fevereiro de 2001, quando desencadearam uma megarebelião no sistema prisional, atingindo 28 presídios e Centros de Detenção Provisória (CDP).

Em 2003, a organização voltou à carga. Primeiro com o assassinato do juiz-corregedor de Presidente Prudente, Antonio José Machado Dias. Meses depois, começam a atacar bases da Polícia Militar e delegacias de polícia.





*No dia 14 de março de 2003, o juiz-corregedor da vara de execuções criminais de Presidente Prudente (SP) foi assassinado a tiros pouco depois de deixar o fórum da cidade em seu carro.*

Não se pode dizer, portanto, que a organização fosse desconhecida da polícia paulista. Apesar disso, pouco, ou quase nada, foi feito para diminuir seu poder. Parte do problema deriva das falhas do sistema de Inteligência Criminal ou do mau uso que foi feito dele. Existem algumas necessidades básicas do emprego da inteligência que devem ser observadas se quisermos tirar proveito desse instrumento. Seis delas, listadas a seguir, foram ignoradas no período:

- Desconfiar das certezas.
- Esquecer a ideologia e o discurso.
- Identificar alvo.
- Obter informação em tempo real.
- Construir conhecimento.
- Agir baseado no conhecimento.

#### ***Desconfiar das certezas***

O PCC construiu seu poder dentro dos presídios paulistas num tempo relativamente curto: menos de dez anos. O modelo seguido, pelo menos inicialmente, foi o mesmo já trilhado pelo Comando Vermelho (CV), nascido na Ilha Grande cerca de vinte anos antes. Ao contrário de outras organizações de presos existentes naquele momento nas cadeias paulistas, eles adquiriram cada vez mais adeptos usando o discurso sindical, de que todos eram iguais, que precisavam se unir, que um companheiro não deveria ser inimigo de outro e que o inimigo

comum era a administração carcerária. Com esse discurso, aliado à defesa dos presos mais fracos contra a exploração das inúmeras quadrilhas que infestavam o sistema, as lideranças iniciais foram ganhando simpatizantes entre os mais fracos, sem poder ou influência dentro do sistema.

Em meados da década de 1990, praticamente todas as lideranças de então estavam no Carandiru, onde ganharam a confiança da massa carcerária e passaram a controlar o presídio. E essa ascensão trouxe, indubitavelmente, benefícios aos detidos. Segundo advogados, membros da pastoral carcerária e mesmo guardas penitenciários, quando o PCC assumiu o controle o número de mortes diminuiu, assim como o número de presos vítimas de qualquer tipo de atentado, incluindo sexuais. Essa força, porém, representava um problema para a administração do complexo do Carandiru, que por si só já era ingovernável. Portanto, numa medida impensada, resolveu-se dispersar as lideranças para tentar diminuir seu poder. Na realidade, ocorreu o contrário. As sementes do contágio foram espalhadas por todo o sistema. O discurso corporativo foi levado para outros presídios e o poder da organização aumentou. Essa foi a primeira certeza que gorou.

A segunda teve a ver com a implementação de uma idéia correta, mas por si só insuficiente. Segundo tudo indicava, o grande problema carcerário da época era a superlotação. Cadeia lotada era avaliada como sinônimo de maus-tratos e rebelião. Portanto, a principal medida do Estado para resolver o problema carcerário foi construir presídios e CDP. Essa foi uma ação necessária, mas não suficiente. Por vários motivos.

Um dos mais evidentes foi que o aumento dos presídios coincidiu com um grande crescimento no número de presos. O que diminuiu um pouco os efeitos benéficos da política de construção. E criou outros, já que o número de presos por guarda cresceu muito, segundo dados da própria Secretaria de Administração Penitenciária (SAP). Com isso, o controle do sistema, que já era dividido, passou ainda mais para as mãos dos presos.

O mais grave, porém, foi que a administração não se deu conta de que a situação já não era a mesma de poucos anos atrás, que o controle cada vez maior do sistema pelo "partido" (como os membros chamam sua organização) havia mudado o paradigma. Que as reivindicações não parariam ali.

Os membros da administração penitenciária que controlavam o sistema tiveram, portanto, duas certezas nessa fase inicial do PCC: que espalhar os membros diminuiria sua força e que a simples construção dos presídios resolveria o problema. Nos dois casos, as políticas adotadas estavam baseadas em certezas antigas e não verificadas. O grau de informação sobre o sistema era falho e insuficiente para produzir conhecimento utilizável. Ou então, se ele foi construído, não foi aproveitado pela administração.

### *Esquecer a ideologia e discurso*

As primeiras reações do Estado às notícias sobre o crescimento do PCC, tanto do aparelho repressivo quanto do primeiro escalão, foram de três tipos:

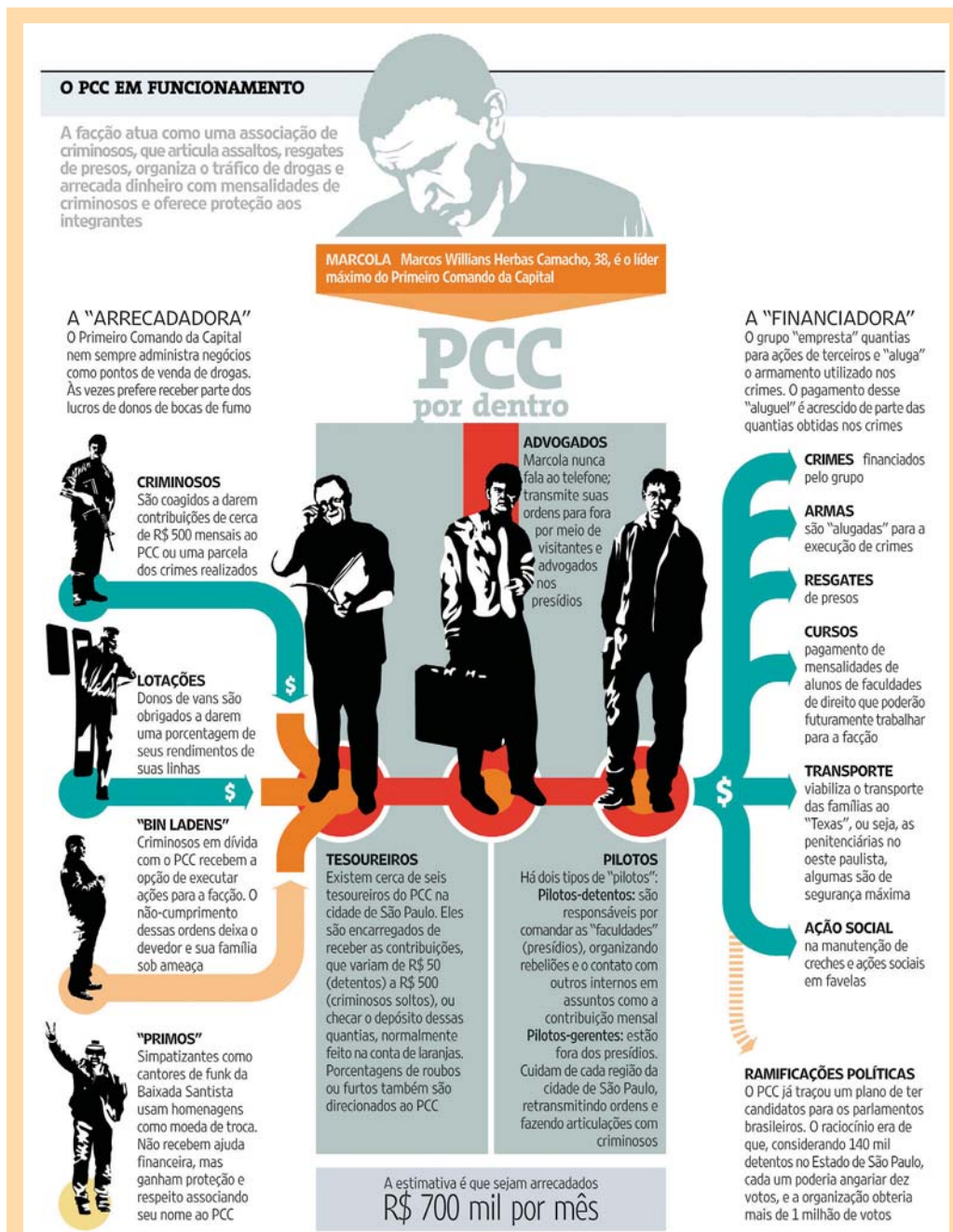
- *Recusa em admitir*. Durante a década de 1990, o PCC oficialmente não existia e não era mencionado pela administração, mesmo que no dia-a-dia os níveis operacionais da Secretaria tivessem que negociar com eles cada vez mais. E quem negava não era apenas a SAP, mas também os órgãos policiais.
- *Teoria do “aqui não é o Rio”*. Essa teoria, que deslocava a discussão sobre o fato para a rivalidade entre Rio *versus* São Paulo, foi muito utilizada em pequenas reuniões, quando o assunto vinha à baila. A idéia básica era que os órgãos repressivos em São Paulo saberiam cuidar do problema, que nunca ocorreria no Estado uma disputa como a que existia no momento entre CV e polícia. Esse nunca foi um discurso oficial por motivos óbvios, mas era uma forma de desqualificar qualquer dúvida a respeito.
- *É coisa da oposição*. Essa fala foi, durante anos, parte da resposta de inúmeras autoridades públicas a qualquer alusão ao PCC feita pelo parlamento paulista. Era uma forma transformar um fato em apenas mais uma jogada política da oposição, tanto de direita como de esquerda. Esse argumento até tinha uma razão de ser, pois ainda estava na lembrança de muitos um fato ocorrido durante o governo de Franco Montoro. Naquela época, a oposição de direita, ligada ao regime militar, superestimou a importância de uma pequena organização criminosa para desestabilizar o novo modelo de administração penitenciária implantada pelo secretário José Carlos Dias.

E a resposta da Inteligência a essa questão? Na prática se amoldou às decisões já tomadas pelos governantes. Os organismos de Inteligência criminal foram pautados pela ausência de preocupação dos órgãos superiores. Isso os levou a inércia porque, em primeiro lugar, o espírito era de que “só atendemos demandas”, não havia um trabalho de análise digno de nota. As demandas eram específicas e a mera coleta de informes muitas vezes resolvia o problema. Quando muito se chegava ao estágio da análise e os boatos eram transformados em informação. Apreciação e estimativa estavam longe das preocupações dos órgãos policiais de Inteligência naquele momento.

Essa atitude tornava ainda mais fácil avaliar que “existem coisas mais importantes” e “preso é o menor dos nossos problemas”, atitudes que reforçaram o descaso com o problema.

### *Identificar alvo*

Em 2001, a situação mudou. Foi o momento em que o “partido” saiu dos presídios e virou manchete. O primeiro embate sério entre o PCC e o Estado foi a megarebelião, na qual os presos tomaram conta de 28 presídios. A surpresa foi total. Talvez até já houvesse na Secretaria de Segurança informes sobre a situação, mas o tamanho da encrenca pegou a todos de surpresa.



Segundo reportagem publicada pela Folha de S. Paulo, "Partido do crime atua como sindicato" (Cotidiano, 21 maio 2006), o PCC arrecada 700 mil por mês de "associados", segundo dados da polícia paulista. Os recursos são "aplicados" pela financiadora da facção.

Existem alguns fatores que poderia ter ajudado as autoridades a controlar a crise. Isso, porém, dependia de duas precondições: que houvesse um trabalho de inteligência dentro do sistema penitenciário e que o PCC tivesse sido identificado como alvo prioritário. É evidente que essas condições não foram cumpridas.

Um fator que permitiria a antecipação da crise é que ela teve longa preparação. Foi o primeiro movimento de presos, pelo menos no Brasil, dessa envergadura, o que demandou muita discussão interna e troca de mensagens, seja por celular seja por outro meio qualquer. Isso, com certeza, deixou muitos indícios do que estava ocorrendo, ou seja, muitos informes devem ter chegado a funcionários da SAP. A dúvida que persiste é se esses indícios foram levados à administração superior e se foram tratados de forma a produzir conhecimento sobre a situação. Tudo indica que a resposta às duas questões é negativa.

Outro fator foi que, com certeza, a movimentação dos presos teve, pelo menos nas primeiras fases, conivência de guardas penitenciários. Pelo menos na troca de informações, na facilitação da ação dos presos nos momentos iniciais, na entrada de armas etc. O que significa que vários guardas foram abordados, e é impossível que todos tenham sido coniventes. E se alguns recusaram participar, mais indícios estavam disponíveis para um órgão de inteligência que operasse de forma contínua nos presídios paulistas.

A resposta à megarrebelião passou por duas fases: a tática, que levou a polícia a cercar e invadir os presídios; e a estratégica, que ficou muito vinculada à mera retórica. Muitos discursos foram feitos por policiais de alto escalão com afirmações do tipo “eles perderam o bonde”, “mostramos quem manda” e, pela primeira vez, “o PCC acabou”.

Também não houve resposta dos organismos de inteligência. Além de ações como as feitas pelo Gradi,<sup>5</sup> que implicou extermínio de alguns criminosos e a apresentação desses como lideranças do PCC, o máximo de atuação dos órgãos responsáveis pelas informações foi a identificação das lideranças aparentes. Não houve um trabalho sério no mapeamento das estruturas do “partido”, a não ser por indivíduos isolados dentro do Ministério Público ou das polícias.<sup>6</sup>

Em 2002/2003, houve o segundo embate, que tomou novamente um rumo inesperado, não previsto pelo aparelho de segurança. O PCC começou atacando bases e distritos policiais, o que provocou algumas mortes. Também ocorreram alguns atentados à bomba. No mesmo período houve o assassinato do juiz-corregedor de Presidente Prudente, Antonio José Machado Dias, aparentemente por ordem das lideranças do “partido” presas na região.

Na prática, porém, a resposta aos ataques foi pífia. Além da investigação para identificar os autores da morte do juiz, a única resposta tática foi a proteção dos distritos e das bases policiais. Eles foram cercados pelas polícias, que passaram a defender a si mesmas.

A resposta estratégica se limitou à identificação pública de líderes e das desavenças entre eles. Outro aspecto foi a volta da retórica do *acabou*. Um policial de alto escalão, responsável pelo enfrentamento ao Crime Organizado, chegou a falar em público que “*O PCC tinha apenas um dente na boca, e nós quebramos ele*”. Quanto aos mecanismos de Inteligência, não houve nenhum avanço real. A única coisa que aumentou foi o discurso da inteligência como panacéia universal.

### *Obter informação em tempo real*

A grande crise estourou em 2006. Na noite de sexta-feira, 12 de maio, a imprensa noticia vários atentados contra policiais e guardas municipais. Com poucas horas de intervalo, tem início rebeliões em metade dos presídios paulistas. Durante a madrugada e pelos próximos dois dias, a polícia fica tentando se defender dos ataques e ao mesmo tempo cercar os presídios para controlar as fugas. No terceiro dia o PCC muda sua tática e surpreende novamente. Os criminosos passam a queimar ônibus e metralhar bancos. A situação só começa a voltar ao normal no meio da semana, quando uma comissão de policiais é enviada para um presídio da região de Presidente Prudente, para conversar com um detento, Marcola, conhecido como principal líder da organização. Poucas horas depois da reunião, as rebeliões cessam e as coisas retomam um ritmo quase que normal. Não normalizam completamente porque as mortes continuam a ocorrer, só que dessa vez o alvo são agentes penitenciários. Semanas depois se percebe que a situação continuava fora de controle, pois recomeçam os atentados à bomba.

A resposta à grande crise envolve uma sucessão de erros. Quanto a medidas práticas, de início delimitaram o cerco aos presídios e a proteção às delegacias e bases policiais. Isso significou que as forças móveis da segurança (tático móvel, Rota, Garra, Goe etc.) ficaram imobilizadas, impedindo a fuga de presos e esperando a hora de retomar o controle. A polícia territorial (companhias de policiamento e policiais civis dos distritos) também ficou imobilizada, protegendo-se a si própria e a suas instalações. Essas duas atitudes, aliás, eram lógicas e possivelmente foram prevista pelos líderes do “partido”.

Apesar de lógicas, as ações policiais demonstram desconhecimento total do que ocorria. A falta de antecipação também foi responsável pelo grande número de mortes entre os policiais, muitos dos quais morreram nas primeiras horas, sem que tivessem tido nenhum aviso de que os ataques poderiam ocorrer.

A surpresa foi em parte responsável por alguns dos excessos cometidos durante aqueles dias. O desconhecimento do que ocorria, aliado à falta de comando, fez que cada grupo de policiais respondesse aos ataques da forma que julgou mais adequada. Alguns se defenderam e acabaram por matar criminosos em legítima defesa. Outros acabaram por matar criminosos notórios, mesmo que nada tivessem a ver com os ataques, por pura represália. Um terceiro padrão foi o de policiais assustados, com raiva e sem norte, que acabaram por matar pessoas que simplesmente estavam no lugar errado na hora errada. Outros seguiram simplesmente o padrão habitual e usaram a oportunidade para ajustar contas.

Outra ação desastrosa foi a negociação com Marcola. Quando o PCC já mostrava falta de fôlego, e o aparelho de segurança começava a se reorganizar, um delegado, um coronel e um diretor de presídio foram para o Oeste Paulista encontrar com o líder da organização. Não bastasse isso, foram em um avião da Polícia Militar e acompanhados de uma advogada do preso. Quando a imprensa criticou o encontro, as autoridades afirmaram que não teria ocorrido uma ne-

gociação, que nada foi oferecido a ele. Mesmo assim, o mal já estava feito. Para todos no sistema, o recado é que o Estado não tinha forças para enfrentar o PCC. Isso aumentou o prestígio do grupo, principalmente nos presídios e entre os jovens rebeldes da periferia.

A resposta estratégica, pela primeira vez, lidou com algo além da crise imediata. A primeira medida foi isolar as lideranças. Alguns já estavam no isolamento, e a ida de outros é que havia agido como catalisador da crise, mas a partir de então todos seguiram para o Regime Disciplinar Diferenciado (RDD). Se o sistema funciona ou não é assunto para outro artigo, mas o fato é que se pensou nessa medida como estratégica, e não paliativa. Aliás, detonou uma discussão sobre o modelo italiano de isolamento dos líderes mafiosos, que é ainda mais duro.

Outra medida que começou a ser discutida foi o bloqueio de celulares nos presídios. O principal mote desses debates foi a incapacidade do Estado de impedir a entrada dos aparelhos.<sup>7</sup> Portanto, a solução era bloquear os sinais dentro das penitenciárias. O que, até agora, por supostos motivos técnicos, não foi feito.

Outra medida estratégica foi a criminalização de comportamentos. Ou seja, determinados atitudes ou ações de presos passaram a contar como falta grave, passível de impedir redução da pena.

Quanto aos órgãos de Inteligência, a resposta, finalmente, foi um pouco mais efetiva. Todos começaram a trabalhar ativamente na identificação de redes do PCC, bem como no rastreamento do dinheiro da organização. Outra ação, mais perfunctória do que efetiva, foi a elaboração de listas que buscavam identificar os membros da facção. O motivo de não ser muito útil foi que cada organização fazia suas próprias listas de membros do PCC. Em cada uma delas havia um núcleo central, o primeiro escalão, que era praticamente o mesmo. Quanto ao resto, os nomes e as funções mudavam de acordo com o interesse da instituição que criara a lista. Para a SAP, eram presos importantes; para a Polícia Civil, os indivíduos que supostamente mandavam no tráfico nas ruas etc. Isso tornava as tais listas instrumentos pouco confiáveis e parciais em demasia.

As duas outras medidas tiveram início com a junção de esforços de várias unidades policiais, Ministério Público, órgãos federais etc., que se dedicaram a um trabalho de longo prazo. Isso deu alguns frutos, pelo menos no entendimento da estrutura do “partido”, motivações e instrumentos empregados. Quanto ao rastreamento do dinheiro, é uma atividade contínua e que apresentou resultado naquele momento, mas tem de ser retomada a todo momento.

### *Construir conhecimento*

O trabalho de análise e construção do conhecimento é sempre o mais difícil em qualquer órgão de Inteligência. A maioria dos problemas deriva da falta de pessoal capacitado e da necessidade de tempo de maturação para que as idéias se aclarem.

Numa situação como a que passamos é ainda mais difícil. A correria, o despreparo e a necessidade política de uma resposta no curto prazo tornam o conhecimento dispensável para a maioria das autoridades da área. Do que se necessita, de acordo com elas, é conhecimento preciso, mas isso é utopia. O analista que busca maior objetividade suprimindo a própria contribuição subjetiva só abraça o óbvio. Tratar objetivamente os dados significa fazer suposições explícitas, de forma que elas podem ser examinadas e cotejadas com a realidade. Esse modelo, porém, não interessa a pessoas que têm de apresentar certezas para se manter no cargo. Além dessa questão básica, existem outras que impediram, e continuam atrapalhando, a construção do conhecimento:

- “Cada um por si” foi a regra dos órgãos de Inteligência antes, durante e, em alguns casos, até depois da grande crise.
- A retórica excessiva, o discurso do “já ganhamos”, não é um bom estímulo para a produção de conhecimento realista. Qualquer análise objetiva acaba por se chocar com o triunfalismo das altas esferas e quem perde é o funcionário.<sup>8</sup>
- A não-identificação das causas ou pelo menos a falta de trabalho nesse sentido foi um problema desde o surgimento do PCC. Poucas apreciações falam sobre as causas primeiras, aquilo que leva um ladrão comum a aderir ao PCC. Muito se discutiu sobre a imposição dos líderes, o medo do criminoso comum de não cumprir os “salves”<sup>9</sup> etc., mas muito pouco foi produzido sobre a colaboração voluntária.

### *Agir baseado no conhecimento*

Em nenhum momento os tomadores de decisão agiram baseados nas (parcas, é verdade) informações existentes. O grande motor das ações empreendidas sempre foi o voluntarismo. E isso não vai mudar apenas melhorando a atividade de Inteligência. É necessário mudar também a receptividade das chefias ao conhecimento produzido. Seria bom que eles levassem em conta a afirmação de Sherlock Holmes em um dos livros de Conan Doyle, onde o detetive da ficção explicita melhor que qualquer personagem real a diferença entre achar e supor. Se bem me recordo, ele diz algo como “levantar hipóteses sem ter os dados necessários é atrapalhar o raciocínio”.

### **Conclusão**

É evidente que o aparelho repressivo foi incompetente para lidar com o problema. Contribuiu muito para essa baixa *performance* a falta de uma estrutura de análise de informações criminais, que fez que as polícias trabalhassem de forma capenga. A falta de mecanismos de análise tornou impraticável separar o boato de uma verdadeira informação. Por diversas vezes, a polícia se mobilizou para enfrentar ameaças que não existiam, enquanto noutras, foi deixada de lado uma informação verídica. Dessa forma, enquanto os criminosos atacavam uma área, a polícia protegia outra.





*Maria Cristina Rachado, advogada de Marcos Willians Herbas Camacho, o Marcola, na sede do Deic (Departamento de Investigações sobre o Crime Organizado), em São Paulo.*

No dia-a-dia a polícia e o Ministério Público conseguem lidar com o crime comum. Às vezes eles até obtêm uma vitória contra algum ramo do Crime Organizado. Para mantê-lo sob controle, porém, é necessário possuir informações confiáveis e utilizáveis dotando as instituições repressivas de informações que permitam entender o problema e elaborar estratégias eficientes.

Nos idos de maio, o uso efetivo da Inteligência Criminal teria evitado muitas mortes e o pânico da população. Também teria dirigido a ação dos órgãos policial aos verdadeiros alvos, tornando sua ação mais eficaz e legítima.

#### Notas

- 1 Segundo Gottlieb (1998, p.13), a Análise Criminal é o principal instrumento para orientar o trabalho policial, e ele a define como “um conjunto de processos sistemáticos direcionados para o provimento de informação oportuna e pertinente sobre os padrões do crime e suas correlações de tendências, de modo a apoiar as áreas operacional e administrativa no planejamento e distribuição de recursos para prevenção e supressão das atividades criminais”.
- 2 O melhor momento da Inteligência ocidental foi durante a Segunda Guerra Mundial. Nesse período, vários intelectuais ingressaram nos organismos de Inteligência e deram uma guinada num serviço extremamente burocratizado. Só para exemplificar, o maior sucesso inglês durante a guerra, o Double Cross System, que foi a captura de *todos* os espões alemães operando no país e sua utilização para confundir o inimigo, foi fruto do trabalho de John Cecil Masterman, historiador e professor de Oxford.

- 3 Meses antes de ser assassinado, um ex-comandante da Polícia Militar do Rio, cel. Nazaré Cerqueira, me relatou vários casos de seqüestradores que escondiam a vítima na casa da mãe, da tia, debaixo da cama, num quarto improvisado etc.
- 4 Em outros escritos anteriores, não mencionei a modalidade “endógena” porque me parecia pouco definida, muito ligada aos crimes de oportunidade. A observação da realidade e a leitura da literatura mais recente me convenceram do contrário.
- 5 O grupo de Repressão e Análise a Delitos de Intolerância (Gradi), criado em março de 2000, foi formado para investigar delitos de intolerância em virtude de preconceito ou discriminação. Tinha dois braços, o policial civil e o militar. Este segundo deixou de lado suas atribuições e, segundo denúncia do Ministério Público, baseada em investigação da Ouvidoria de Polícia, policiais que integravam o grupo cometeram várias ações ilegais. Entre elas, o uso de agentes provocadores, constituídos de presos condenados, que planejavam crimes e levavam os criminosos para uma emboscada previamente combinada. O resultado dessas ações seria, segundo a denúncia, a execução de suspeitos de crimes.
- 6 O promotor de Justiça Marcio Cristino foi um deles. Solicitou o auxílio de um analista criminal do Setor de Análises Criminais (Saic) do Ministério Público, que elaborou o primeiro organograma do PCC.
- 7 É interessante notar que, agora, quase um ano e meio depois da crise e após o porte de celular passar a ser legalmente considerado falta disciplinar grave, eles ainda povoam os presídios, e há notícias de locais em que seriam tão abundantes que os presos os utilizam quase como um interfone. Segundo fontes diversas, existem interceptações telefônicas que dão conta de pedidos de drogas de uma cela para outra.
- 8 A história mostra que os órgãos de Inteligência tendem a adotar os pontos de vista das lideranças políticas aos quais respondem. Um exemplo claro dessa tendência foram os relatórios da Inteligência do exército americano no Vietnã, que eram moldados para se conformar às idéias de Washington. Mais recentemente ocorreu o mesmo problema no Reino Unido e nos Estados Unidos quando da invasão do Iraque.
- 9 “Salves” são como ficaram conhecidas as instruções do “partido”, que, quando transmitidas por voz, sempre começam com uma saudação.

#### Referências bibliográficas

- AUSTIN, N. J. E.; RANKOV, N. B. *Exploratio. Military and Political Intelligence in the Roman World from the Second Punic War to the Battle of Adrianople*. London: Routledge, 1995.
- BLUMENTHAL, R. *Os últimos dias dos Sicilianos*. São Paulo: Bertrand, 1990.
- CEPIK, M. A. C. *Espionagem e democracia*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- CERQUEIRA, C. M. N. *Psicologia da corrupção*. Rio de Janeiro: Polícia Militar, 1989. (Mimeogr.).
- DOUGLAS, J. et al. *Crime Classification Manual*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.
- GOTTLIEB, S. *Crime analysis*. California: Alpha Publishing, 1998.

HEUER JUNIOR, R. J. *Psychology of Intelligence Analysis*. s. d. Disponível em: <www.cia.gov/csi/books>.

KEEGAN, J. *Inteligência na guerra*. São Paulo: Cia. das Letras, 2003.

LEWIS, N. *The Honoured Society*. London: Eland Books; New York: Hippocrene Books, Inc., 1985.

PERTERSON, M. B. *Applications in Criminal Analysis*. Westport: Praeger, 1994.

PORCH, D. *French Secret Services*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 1995.

*RESUMO* – A Inteligência Criminal é essencial para conter o Crime Organizado. Porém, a experiência brasileira nessa área até agora não se mostrou frutífera. A trajetória do PCC, que culminou no confronto de maio de 2006, mostra que os órgãos de Inteligência falharam na apreciação do risco, ou foram mal utilizados pelos governantes.

*PALAVRAS-CHAVE*: Crime Organizado, Organização criminosa, Inteligência criminal, Primeiro Comando da Capital.

*ABSTRACT* – Criminal Intelligence is essential to combat organized crime. However, the Brazilian experience in the area has not been very fructiferous. The trajectory of the Primeiro Comando da Capital (PCC) [Portuguese for First Capital Command, a Brazilian prison gang and criminal organization], which led to the May 2006 attacks, shows that intelligence agencies either failed to appreciate the risks of attacks or have not been well used by the rulers.

*KEYWORDS*: Organized Crime, Criminal organization, Criminal Intelligence, Primeiro Comando da Capital.

*Guaracy Mingardi* é doutor em Ciência Política pela Universidade de São Paulo (USP). É diretor científico do Instituto Latino-Americano das Nações Unidas para Prevenção do Delito e Tratamento do Delinqüente (Ilanud) e assessor de gabinete do procurador-geral do Ministério Público do Estado de São Paulo. Foi secretário de Segurança do município de Guarulhos, em São Paulo. @ – guaracym@terra.com.br

Recebido em 10.9.2007 e aceito em 14.9.2007.