
**PLANEJAMENTO PARA ENFRENTAMENTO DE
CRIMES CONTRA INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS
EM MUNICÍPIOS INTERIOANOS:
O CASO DE UM BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR
DO RIO GRANDE DO NORTE**

*PLANNING TO FIGHT CRIMES AGAINST FINANCIAL
INSTITUTIONS IN INLAND CITIES:
THE CASE OF A MILITARY POLICE BATTALION OF
RIO GRANDE DO NORTE*

Flávio Valdez Martins da Silva Filho*
Aline Virgínia Medeiros Nelson**

RESUMO: Atualmente, a segurança pública é uma das principais preocupações dos governos e da sociedade, as quais se encontram imersos em administração de recursos escassos, crise do sistema penitenciário e aumento alarmante da violência notadamente nos municípios interioranos. Desse contexto, apresenta-se como objetivo deste artigo analisar a implantação de procedimentos operacionais padrões durante ocorrências de ataques às instituições financeiras pelos policiais de uma Companhia de um Batalhão de Polícia Militar do Rio Grande do Norte, situada em do sertão do estado potiguar. Para tanto, no percurso metodológico, realizou-se pesquisa empírica com abordagem qualitativa por técnica de estudo de caso. A coleta de dados utilizou como instrumento questionário aplicado a quinze operadores de segurança pública desse Batalhão e análise documental. Nos resultados, identificaram-se as seguintes vulnerabilidades que contribuem para o crescimento das ocorrências relativas a ações de associações criminosas contra instituições financeiras: a Companhia não possui planos de contingência para o caso de ataques às instituições financeiras; os equipamentos, armamentos, viaturas e instalações da instituição encontram-se defasados; os policiais militares não possuem uma rotina de instruções básicas ou voltadas para eventos críticos.

Palavras-chave: crimes contra instituições financeiras; polícia militar; plano de contingência.

ABSTRACT: Currently, public security is one of the main concerns of governments and society, that are immersed in the management of scarce resources, crisis in the prison system and an alarming increase in violence, notably in inland municipalities. Starting from this context, this article aims to to analyze the implementation of standard operating procedures by the policemen

* Polícia Militar do Rio Grande do Norte (PMRN), Natal, RN, Brasil.

<https://orcid.org/0000-0002-5564-5215>

** Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração Pública e Gestão Social, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Natal, RN, Brasil.

<https://orcid.org/0000-0002-8931-3833>

of a Company of a Battalion of Military Police of Rio Grande do Norte, located in a municipality of Rio Grande do Norte, during the occurrence of attacks on financial institutions. For this, in the methodological path, an empirical research was carried out with a qualitative approach by case study technique. The data collection used a questionnaire as an instrument applied to fifteen public security operators in this Battalion and documentary analysis. In the results, the following vulnerabilities have been identified that contribute to the growth of occurrences related to the actions of criminal associations against financial institutions: the companies don't have contingency plans in the event of attacks on financial institutions; the institution's equipment, armaments, vehicles and facilities are out of date; military police officers do not have a routine of basic instructions or geared towards critical events. military police officers do not have a routine of basic instructions or geared towards critical events.

Keywords: crimes against financial institutions; military police; contingency plan.

1 INTRODUÇÃO

Na última década, o Brasil presenciou significativo aumento da violência. Notadamente, o estado do Rio Grande Norte despontou nas estatísticas. A título ilustrativo, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) (IPEA, 2020) constatou que, em 2018, o Rio Grande do Norte ficou acima da média nacional nas taxas de homicídios de jovens, ocupando segundo lugar no ranking estatístico, com índice de 119,3 por 100 mil. Quanto à violência de gênero e racial, as taxas de homicídios de mulheres negras foram quase quatro vezes maiores do que aquelas de mulheres não negras. Além disso, “Roraima foi a UF com a maior taxa de homicídios de negros em 2018 (87,5), vindo em seguida Rio Grande do Norte (71,6), que ocupava a primeira posição no Atlas da Violência 2019” (IPEA, 2020, p. 48).

Em termos de crimes contra as instituições financeiras, esses também acontecem com frequência alarmante, em que associações criminosas especializadas cada vez mais se capitalizam, equipam-se com armamentos e explosivos, necessitando de uma intervenção policial emergencial que, para obter sucesso, precisa ser planejada (COTTA, 2009).

Segundo dados da Coordenadoria de Informações, Estatísticas e Análises Criminais (Coine), da Secretaria de Estado Segurança Pública e da Defesa Social do Rio Grande do Norte (Sesed), em 2015, ocorreram 88 ataques às instituições financeiras; em 2016, foram 70; em 2017, aconteceram 81; e, em 2018, foram 67. Somado a isso, o Esquadrão de Bombas do Batalhão de Operações Especiais da Polícia Militar do Rio Grande do Norte registrou 45 explosões em 2016; 43 em 2017; 26 em 2018; e 12 até 11 de maio de 2019, todas contra instituições financeiras (RIO GRANDE DO NORTE, 2019).

Partindo-se dessa conjuntura, a Polícia Militar do Rio Grande do Norte (PMRN) vem enfrentando as consequências da escalada da violência e da falta de recursos materiais e humanos para a prestação de seus serviços. Segundo relatório da Comissão de Descarga de Material da

Polícia Militar do Rio Grande do Norte, em 2010 o Batalhão de Choque contava com trinta veículos e em 2020 possui apenas 10 em funcionamento; da mesma forma, a Rondas Ostensivas com Apoio de Motos (Rocam) apresentava cento e vinte motos em 2010 e doze em operação em 2019 (PMRN, 2020).

Nesse ínterim, o Estado é cobrado, através do clamor social, de organizações representativas de classes e dos próprios profissionais de Segurança Pública que lidam com as consequências dessas estatísticas em sua rotina diária. No entanto, o crescimento dos índices criminais representa a inércia governamental em estudar e criar soluções em termos de políticas penais com o objetivo de garantir os direitos de cidadania da sociedade (CERQUEIRA *et al.*, 2017).

Partindo-se da perspectiva de que a PMRN enfrenta dificuldade no combate às associações criminosas especializadas em crimes contra instituições financeiras de municípios interioranos, indaga-se como problema de pesquisa: como é possível melhorar a gestão da Polícia Militar para o enfrentamento de ataques criminosos contra instituições financeiras localizadas em municípios interioranos?

Nesse viés, o presente artigo tem por objetivo geral, analisar a implantação de procedimentos operacionais padrões durante ocorrências de ataques às instituições financeiras pelos policiais de uma Companhia de Batalhão de Polícia Militar do Rio Grande Norte, sediada em grande município do interior do Rio Grande do Norte. Tendo ainda por objetivos específicos: a) identificar as possíveis vulnerabilidades organizacionais que venham a contribuir com o aumento das ocorrências de ataques às instituições financeiras; e b) verificar a necessidade de institucionalização de *planos de contingência* por esta Companhia de Batalhão da Polícia Militar do Rio Grande Norte como estratégia de gestão para diminuir as vulnerabilidades e otimizar os recursos. A fim de cumprir esses objetivos, realizou-se pesquisa por metodologia empírica qualitativa por técnica de estudo de caso, a qual será esclarecida em tópico apropriado.

Por fim, após esta introdução, será apresentado o referencial teórico, metodologia, seguida de resultados e de conclusões. Ao final, espera-se aprofundar o tema, aproximando-o da sociedade e contribuindo para que novos estudos sejam realizados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está dividido em três seções: a primeira apresentará uma síntese dos principais crimes cometidos contra instituições financeiras nos municípios interioranos e que estão no âmbito da competência de atuação da Polícia Militar; a segunda tratará sobre a importância do planejamento contingencial na atuação policial como

instrumento de modernização de gestão; e, por fim, na terceira, foi realizado um estado da arte sobre o tema, abordado neste trabalho.

2.1 CRIMES CONTRA INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS EM MUNICÍPIOS INTERIOANOS

Inicialmente, é necessário fazer a conceituação do que vêm a ser os crimes contra as instituições financeiras para que, posteriormente, seja possível o entendimento de como essas práticas se constituem em modalidades que devam ter atenção especial das autoridades e órgãos militares de segurança pública. Crimes contra instituições financeiras são denominados pela polícia como roubos e furtos que ocorrem em bancos, carros-fortes, empresas de guarda-valores e arrombamentos de caixas eletrônicos (AQUINO, 2009).

Com o intuito de delinear e prover um melhor entendimento acerca das modalidades de crimes contra as instituições financeiras, passa-se a esclarecer as práticas mais frequentes e que exigem do Estado atuação vigorosa e planejada, que são os crimes contra o patrimônio, que, conforme esclarece Bitencourt (2019), em 2018, ocorreu uma alteração do Código Penal (CP), quanto a furto e roubo envolvendo material explosivo. Em termos de corte epistemológico, o termo “crimes contra instituições financeiras” será abordado de forma a contemplar os principais crimes cometidos contra todas as instituições de salvaguarda de valores, em que a Polícia Militar é chamada a atuar.

2.1.1 Violação de terminais de autoatendimento (TAA) e furto por explosão de terminais de autoatendimento e cofres de instituições financeiras

A violação de terminais de autoatendimento pode ocorrer mediante fraude¹, com utilização de dispositivos para usurpação de dados ou por meio de arrombamentos ou uso de explosivos. No primeiro caso, instala-se um dispositivo conhecido como “chupa cabras”. Interessante perceber que recentemente ocorreu uma alteração no CP, a fim de inserir no art. 155, § 4º-B, a modalidade de furto mediante fraude por meio de dispositivo eletrônico ou informático. Capez (2020) alerta, ainda, para que não se

¹ Art. 155 - Subtrair, para si ou para outrem, coisa alheia móvel: Pena - reclusão, de um a quatro anos, e multa. § 4º - A pena é de reclusão de dois a oito anos, e multa, se o crime é cometido: II - com abuso de confiança, ou mediante fraude, escalada ou destreza. § 4º-B. A pena é de reclusão, de 4 (quatro) a 8 (oito) anos, e multa, se o furto mediante fraude é cometido por meio de dispositivo eletrônico ou informático, conectado ou não à rede de computadores, com ou sem a violação de mecanismo de segurança ou a utilização de programa malicioso, ou por qualquer outro meio fraudulento análogo

confunda o furto mediante fraude com o crime de estelionato. Neste, a vítima enganada entrega voluntariamente o bem; já no primeiro, o agente subtrai a vítima mediante distração.

Já a violação de terminais de autoatendimento, por meio de arrombamentos, acontece geralmente à noite; caracteriza-se por ser uma ação discreta que, muitas vezes, só é percebida pelo gerente ao abrir a agência. Costuma-se ser executada por no mínimo três criminosos, sendo dois para violar o caixa e um vigilante, podendo este estar fora da agência ou mesmo dentro. Quando arma, com maior poder ofensivo, é utilizada, esta fica com o responsável pela vigilância, podendo, por vezes, não portar nenhum armamento (CARDOSO, 2013).

Existem diversas formas de executar a ação criminosa, como descreve bem França (2016, p. 14):

- a) pode ocorrer utilizando explosivos como forma de danificar os aparelhos e ter acesso ao dinheiro;
- b) utilizando furadeiras potentes que para produzir um corte com furos em forma de linha ou danificando os pontos de fixação e dobradiças do aparelho;
- c) com maçaricos, cortando a blindagem do caixa eletrônico que dá acesso ao dinheiro;
- d) a subtração do aparelho do interior da agência para realizar a abertura em outro lugar;
- e) —ataque lógico, batizado assim pelas seguranças orgânicas das agências, em que os criminosos utilizam de um aparelho para entrar no sistema do caixa eletrônico e provocar uma pane, o que faz com que ele inicie o arremesso do dinheiro para fora, como se fosse um saque sem fim, até acabar o dinheiro.

Conforme descrito, uma das modalidades de furto por violação de terminais e de cofres das instituições financeiras se dá através de uso de explosivos. Essa prática é também chamada de “maçarico”. Esse tipo de furto causa um grande prejuízo material para agências e se caracteriza por exigir uma maior organização e planejamento dos criminosos, bem como da utilização de armas de maior poder ofensivo, como fuzis 5.56, 7.62, espingardas de calibre .12 e explosivos para a violação dos cofres e terminais. (CARDOSO, 2013). Por isso, esse tipo de crime enquadra-se ou como furto qualificado por uso de explosivo (art.155, § 4º- A, do CP).

Interessante mencionar também que, com a alteração promovida pela Lei nº 13.654/2018, houve uma modificação na relação entre o furto qualificado e o crime de explosão (art. 251 do CP). Antes da lei, a maioria

da doutrina e da jurisprudência defendia o concurso formal impróprio entre esses crimes quando o agente cometia furto por meio de explosivos. A partir da alteração legal, a *explosão* está tipificada como nova qualificadora do crime de furto (BITENCOURT, 2019).

Em sua maioria, o crime de furto por explosivos ocorre de madrugada, e os grupos costumam estar compostos por, no mínimo, seis infratores, entre eles um especialista em explosivos. Nessa modalidade, não há a tomada de reféns, os sujeitos ativos executam suas ações o mais rápido possível se utilizando de monitoramento de atividades policiais por meio de vigilantes e olheiros e fogem para regiões de difícil acesso. Esses elementos, inclusive, costumam ser considerados pelo STJ² como indicadores de periculosidade dos sujeitos e fundamentadores de negativas de *habeas corpus*.

Em termos de classificação do delito de furto, esclarece-se que o objeto jurídico protegido é o patrimônio, tanto sob o aspecto da propriedade quanto da posse. Quanto ao sujeito ativo, é crime comum. O sujeito passivo é o proprietário ou o legítimo possuidor da coisa subtraída. No tipo subjetivo, exige-se dolo específico da intenção do agente de propriedade da coisa para si ou para outrem. Em termos de *consumação*, é crime material (NUCCI, 2022).

2.1.2 Roubo a carros fortes e roubos comuns a instituições financeiras

O roubo a carros fortes é considerado uma das modalidades mais violentas. Ocorre geralmente em áreas afastadas dos grandes centros urbanos, em rodovias, e são executadas em sua maioria no período diurno. Os criminosos se utilizam de carros blindados e com chapas de metal que oferecem maior resistência a disparos de armas com maior poder ofensivo como fuzis e espingardas. Por meio de portinholas, posicionam armas capazes de transpor a blindagem dos carros que transportam valores e executam disparos de forma a obrigar o motorista a parar, quando não, bloqueiam a estrada com caminhões ou carros em chamas. Após a parada,

² “Tal excepcionalidade se mostra presente na hipótese dos autos, nos quais se apura o envolvimento do acusado com associação criminosa destinada à prática de furtos contra agências bancárias mediante o uso de explosivos, a evidenciar a necessidade da sua segregação para a garantia da ordem pública em virtude da gravidade concreta dos fatos imputados”. (AgRg no HC n. 710.234/BA, relator Ministro Rogerio Schietti Cruz, Sexta Turma, julgado em 15/2/2022, DJe de 24/2/2022.). No mesmo sentido. STJ- HC n. 606.866/MG, relator Ministro Reynaldo Soares da Fonseca, Quinta Turma, julgado em 2/2/2021, DJe de 4/2/2021; Precedentes: RHC 140674 RS 2020/0349186-1 Decisão:23/11/2021, DJe DATA:26/11/2021; HC 593036 GO 2020/0156894-0 Decisão:15/9/2020 DATA:22/9/2020; HC 546142 SP 2019/0344540-3 Decisão:11/2/2020, DJe DATA:17/2/2020; RHC 120199 PR 2019/0333287-1 Decisão:3/12/2019, DJe DATA:12/12/2019

os funcionários da empresa são forçados a descer e o cofre do veículo é submetido a ação de explosivos para que os criminosos venham a ter acesso ao numerário transportado (BÓ, SILVEIRA, PEREIRA, 2020).

Possui duas características marcantes: a utilização de fuzil calibre .50, para furar a blindagem do carro forte e obrigar o motorista a parar; e o emprego de explosivos para a abertura do cofre (FRANÇA, 2016). Nesse caso, para o roubo qualificado incidirá a causa de aumento de pena previsto no art. 157, § 2º, inciso III.

Sobre o roubo comum a instituições financeiras, a descrição típica do art. 157 do CP³ trata-o como crime usual, porém, no caso estudado, aplicado às instituições financeiras. Esse tipo de conduta é mais frequente em estabelecimentos que oferecem menos poder de reação e possuem poucos obstáculos às ações criminosas como lotéricas, representantes bancários, postos dos correios. Costumam ser rápidos e têm por objetivo os valores disponíveis nos caixas, portados pelas pessoas que se fazem presentes no momento da ação, bem como os seus pertences pessoais.

O roubo comum, em regra, não exige o acionamento de forças que disponham de recursos não rotineiros, como dos grupos táticos operacionais, tendo em vista que os batalhões da região com suas viaturas de rádio patrulhamento devem ter meios suficientes para o atendimento desse tipo de ocorrência, pois, no que tange aos armamentos utilizados, geralmente são empregadas armas de porte, como revólveres e pistolas e em concurso de, no máximo, três pessoas. (FRANÇA, 2016).

Em termos de classificação do delito de roubo, quanto ao sujeito ativo, é crime comum. O sujeito passivo é o proprietário ou o legítimo possuidor da coisa subtraída. O objeto jurídico protegido é o patrimônio e a liberdade. O tipo subjetivo é o dolo específico de intenção do agente de assenhoreamento definitivo da coisa para si ou para outrem. No roubo impróprio, está a finalidade de assegurar a impunidade ou detenção da coisa. Sobre a tentativa, esta é possível na forma própria. (BITENCOURT, 2019). Quanto a tentativa, o Supremo Tribunal Federal (STF), desde os anos 1980⁴, mantém entendimento de que no roubo impróprio, o crime consuma-se no momento do emprego da violência imediata para assegurar a impunidade do crime, sem este elemento consuma-se o crime de furto, e não o de roubo impróprio tentado⁵.

³ "Subtrair coisa móvel alheia, para si ou para outrem, mediante grave ameaça ou violência a pessoa, ou depois de havê-la, por qualquer meio, reduzido à impossibilidade de resistência. Pena - reclusão, de 4 (quatro) a 10 (dez) anos, e multa".

⁴ STF- RE 102391, Relator(a): DJACI FALCÃO, Segunda Turma, julgado em 8/6/1984, DJ 10-8-1984 PP-12452 EMENT VOL-01344-05 PP-00849; STF- RE 102391, julgado em 8/6/1984, DJ 10-8-1984 PP-12452. STF- RvC 4752, Relator(a): SYDNEY SANCHES, Tribunal Pleno, julgado em 25/11/1987, DJ 18-12-1987 PP-29137 EMENT VOL-01487-02 PP-00316

⁵ ROUBO - PRÓPRIO E IMPRÓPRIO. A figura da cabeça do artigo 157 do Código Penal revela o roubo próprio. O § 1º do mesmo dispositivo consubstancia tipo diverso, ou seja, o roubo impróprio, o

2.1.3 Extorsão mediante sequestro do gerente da agência ou “sapatinho”

Já a extorsão mediante sequestro – qualificada por ser cometido por quadrilha ou bando – do gerente da agência ou “sapatinho”, enquadra-se no art. 159, § 1º⁶, do CP, e inicia-se com a feitura da família do gerente de reféns, sendo esta levada a um cativeiro ou permanecendo nesta condição em sua própria residência. O gerente é conduzido ao banco acompanhado de um dos criminosos que acompanha a abertura do cofre e faz a retirada dos valores, coagindo a vítima. Assim,

este gênero criminoso configura o crime de extorsão mediante sequestro, desencadeado a partir de ação planejada de associação criminosa visando à subtração de valores de instituições financeiras por meio da manutenção em cárcere privado ou com restrição da liberdade de pessoas, normalmente familiares, que possam influenciar na decisão de funcionário da própria instituição bancária, costumeiramente gerentes e tesoueiros, que tenha acesso aos valores depositados no banco (OLIVEIRA; BEZERRA, 2011, p. 03).

A ação, muitas vezes, não é percebida por outros funcionários por ser discreta, porém, quando percebida, o pagamento pode ser consentido pela administração superior do banco, recebendo, assim, a denominação de *sequestro*. Por outro lado, quando o pagamento acontece com as tomadas de decisões em âmbito dos funcionários locais da agência, dá-se o nome de “sapatinho” (FRANÇA 2016).

Em termos de classificação de delito da extorsão mediante sequestro, quanto ao sujeito ativo pode ser qualquer pessoa, ou seja, crime comum. Quanto ao sujeito passivo, são vítimas tanto a pessoa que tem sua liberdade violada quanto aquele cujo patrimônio é lesionado. O objeto jurídico protegido é patrimônio e a liberdade. O tipo subjetivo exige dolo específico pela expressão “com o intuito de obter para si ou para outrem qualquer vantagem, como condição ou preço do resgate”. A tentativa é possível de

qual fica configurado com a subtração procedida sem grave ameaça ou violência, vindo-se a empregá-las posteriormente contra a pessoa. (STF- RHC 92430, Relator(a): MARCO AURÉLIO, Primeira Turma, julgado em 26/8/2008, DJe-222 DIVULG 20-11-2008 PUBLIC 21-11-2008)

⁶ Art. 159 - Sequestrar pessoa com o fim de obter, para si ou para outrem, qualquer vantagem, como condição ou preço do resgate: Pena - reclusão, de oito a quinze anos. § 1º Se o sequestro dura mais de 24 (vinte e quatro) horas, se o sequestrado é menor de 18 (dezoito) ou maior de 60 (sessenta) anos, ou se o crime é cometido por bando ou quadrilha

ser verificada, porém, como relata Nucci (2022), trata-se de crime formal, punindo-se a mera atividade de sequestrar pessoa, em que o delito se consuma com o cerceamento da liberdade da vítima.

2.1.4 Novo Cangaço e Cangaço Noturno

Modalidade mais violenta e que oferece maior risco para a população, para os policiais, bem como para os funcionários da agência alvo, tendo em vista que a ação é executada por meio da tomada da cidade através de bloqueios com carros em chamas, atiradores posicionados em pontos estratégicos para monitorar e evitar a ação de policiais, tomada de reféns e demonstração de força constante.

Os criminosos iniciam a ação com a neutralização das ameaças, invadindo delegacias, unidades policiais-militares, bem como dominando os policiais em suas próprias residências. Somado a isso, bloqueiam vias de acesso ao alvo e espalham grampos nas rodovias, impossibilitando a ação de reforços policiais. Pessoas são feitas de reféns, geralmente formando cordão humano em frente a agência e tiros são disparados a todo momento, intimidando a população e servindo como demonstração de força aos que porventura venham a combatê-los (AQUINO, 2021)

Parte da associação criminosa se estabelece no interior da agência e coage os funcionários a abrirem os cofres e terminais, recolhendo todo dinheiro. Dessa forma, a ação costuma não ser contemplada com explosivos, pois acontece durante o horário de expediente. Na fuga, levam alguns reféns e espalham grampos para dificultar a ação do Estado. O novo cangaço ou tomada de cidade caracteriza-se da seguinte forma:

Trata-se de associação criminosa que possui o desiderato de roubar instituições financeiras, normalmente apresentando como principal característica a subjugação da força policial local por parte do grupo criminoso, deixando aquela de atuar em função de não possuir recursos materiais e/ou humanos para fazer frente à ação criminosa. Destacam-se outros, como: a. Existência de um planejamento da ação criminosa; b. A associação criminosa conta com vários integrantes, em número variável, normalmente mais do que 5 (cinco), podendo chegar a 10 (dez) ou mais; c. Uso de armas de uso restrito da polícia e das forças armadas; d. Em sua ação, em função da violência empregada, causa grande comoção social; e. As cidades assaltadas normalmente

possuem população inferior a cinquenta mil habitantes (OLIVEIRA, 2011, p. 10).

No que tange ao “cangaço noturno”, a ação é similar, com as seguintes particularidades:

Atualmente, também, já se fala em cangaço noturno no que concerne à modalidade ligada ao estouro de terminais de autoatendimento, que geralmente ocorre durante a noite ou madrugada. A diferença principal está no uso de explosivos, pois quanto às demais ações desenvolvidas existe bastante similaridade ao método utilizado pelo “novo cangaço”, já que também exige um planejamento prévio; associação de 5 ou mais criminosos; emprego de armas de uso restrito e a contenção e perímetro de segurança em torno das bases policiais e do local alvo da ação. Além disso, qualquer popular que, por ventura, passe no momento da empreitada criminosa, também é tomado como refém, daí a denominação de cangaço noturno (BORGES; BRANDÃO, 2016, p. 13).

É importante fazer uma distinção, no cangaço noturno existe a utilização de explosivos por conta da ausência de funcionários para fazer a abertura dos cofres e necessariamente deve haver a formação de escudos humanos (FRANÇA 2016), caso não existam, caracteriza-se como o crime de explosão de terminais de autoatendimento e cofres de instituições financeiras. Salienta-se que a Lei Federal nº 13.654/2018 alterou o art. 155 do CP, a fim de contemplar causas de aumento de pena para roubos cometidos com características nestas modalidades, ou como roubo qualificado, com incidência de aumento de pena, previsto no parágrafo § 2º-A e § 2º - B⁷.

⁷ Art. 157 - Subtrair coisa móvel alheia, para si ou para outrem, mediante grave ameaça ou violência a pessoa, ou depois de havê-la, por qualquer meio, reduzido à impossibilidade de resistência: Pena - reclusão, de quatro a dez anos, e multa. § 1º - Na mesma pena incorre quem, logo depois de subtraída a coisa, emprega violência contra pessoa ou grave ameaça, a fim de assegurar a impunidade do crime ou a detenção da coisa para si ou para terceiro. § 2º A pena aumenta-se de 1/3 (um terço) até metade: II - se há o concurso de duas ou mais pessoas; III - se a vítima está em serviço de transporte de valores e o agente conhece tal circunstância. § 2º-A A pena aumenta-se de 2/3 (dois terços): I - se a violência ou ameaça é exercida com emprego de arma de fogo; II - se há destruição ou rompimento de obstáculo mediante o emprego de explosivo ou de artefato análogo que

Por fim, essas associações criminosas especializadas em assaltos a bancos não raramente também praticam sequestros, roubos de veículos e cargas, tráfico de drogas e pistolagem, em concurso material de crimes, interagindo com muitos outros atores, cooptando profissionais como advogados, jornalistas e policiais (LOPES JR, 2006). É por isso que de todas os crimes citados, esse é o que exige maior atenção e organização das forças policiais para o seu enfrentamento e, em regra, dos delitos citados, é o único a exigir atuação do Batalhão de Operações Especiais (Bope) pelo elevado grau de violência e de impacto social em que a conduta criminosa é realizada.

2.2 PLANO DE CONTINGÊNCIA E ATUAÇÃO POLICIAL

Inicialmente, é necessário definir o que seja “contingência”. Em termos de senso comum, o conceito é sinônimo de o “acaso” ou com “algo imprevisto”, que atravessam as trajetórias planejadas. Sob essa perspectiva, o administrador público constrói “planos de contingência”, visando alternativas de ação para potenciais eventualidades (BRUSEKE, 2007).

Em termos científicos, o conceito de contingência surge nas obras aristotélicas (MORRAL, 1981). Na teoria weberiana, a crescente racionalização da sociedade leva à contínua diminuição de alternativas, em que as decisões são tomadas, seguindo os seus valores últimos do sujeito, ou seja, aquilo que para ele é daquela forma, independentemente de racionalidade e que para outra pessoa pode ser algo completamente distinto. Nessa visão, não há uma razão universal, pois o mundo dos valores é infinito e cabe ao homem a escolha de seus próprios. (MORAES, MAESTRO, DIAS, 2003). Mais recentemente, o termo “contingência” foi utilizado na teoria sistêmica do luhmanniana, para quem os sistemas sociais precisam reduzir a complexidade e controlar a contingência, permitindo um agir direcionado e com sentido por parte do ator social (BRUSEKE, 2007).

A *teoria da contingência* – para a Administração Pública – é considerada como uma das teorias relativistas mais influentes desde a segunda metade do século XX e defende a inexistência de um modelo ideal de gestão para atender a todos os tipos de organizações e seus panoramas, em decorrência da necessidade de mudanças constantes em ambiente organizacional interno e externo. A abordagem contingencial caracteriza-se, ainda, por ser funcionalista, auxiliando os processos decisórios e contribuindo para que a estratégia organizacional obtenha sucesso, por

cause perigo comum. § 2º-B. Se a violência ou grave ameaça é exercida com emprego de arma de fogo de uso restrito ou proibido, aplica-se em dobro a pena prevista no caput deste artigo.

evidenciar o ambiente de trabalho e exigir monitoramento constante, sendo explicitado objetivos e ações no *plano de contingência* (ALMEIDA; GARCIA; FREIRE, 2020).

Em relação à padronização de procedimentos que venham a ser executados de maneira emergencial, mas que tenham que ser previamente planejados, Borges e Brandão (2016) defendem que planos de contingência devem estudar possibilidades de atuação, adaptando-se às circunstâncias ambientais e organizacionais em cada hipótese possível, valendo-se, inclusive, da interdisciplinaridade de conhecimentos (BORGES; BRANDÃO, 2016, p. 25-26).

Uma gestão das ações policiais e um devido planejamento denota o cuidado que a polícia deve ter quanto à redução da criminalidade, que sempre deve ser o objetivo final da atuação repressiva (GOLDSTEIN, 1979). Um *plano de contingência* é, pois, uma ação preventiva, que visa prover a instituição de procedimentos e regras, permitindo a continuidade das operações após eventuais ocorrências que impossibilitem a utilização parcial ou total dos recursos disponíveis. Assim sendo, é indispensável à atividade policial militar, sobretudo, diante dos crescentes índices de ocorrências que põem as representações policiais em situação de limitação parcial ou total de reação (BEUREN; FIORENTIN, 2014).

Assim, a atuação policial deve focar os problemas com os quais irá lidar. Notadamente, quando há expectativas quanto à atuação das associações criminosas, cujas condutas são conhecidas. Esse é o início da discussão do policiamento orientado à resolução de problemas e é a origem das estratégias de policiamento moderno, a qual envolve a identificação dos problemas recorrentes, análise de causas, proposições de soluções e avaliação dos resultados (FERREIRA *et al.*, 2020)

2.3 DESENHO DO ESTADO DA ARTE QUANTO AO TEMA

A fim de dar maior profundidade científica a este artigo, fez-se um desenho do estado da arte quanto ao objetivo geral deste trabalho. Para tanto, realizou-se uma busca na Plataforma Scielo, em março de 2021, utilizando-se das seguintes palavras chaves: “crime”; “instituições”; “financeira”, obtendo-se apenas três resultados:

Quadro 1 - Resultados da plataforma Scielo:
 “crime”; “instituições”; “financeira”.

Autores	Objetivo Geral	Resultados
(MADEIRA, 2019)	Analisar a atuação do Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4) no combate a crimes de corrupção.	Constatou-se reduzida parcela de grande criminalidade, envolvendo burocratas de médio e alto escalão e crimes sofisticados e de maior valor financeiro. Crimes de contrabando e descaminho (<i>petty corruption</i>) preponderam no Judiciário Federal do Sul do país, pelo menos nas turmas criminais, que julgam recursos de decisões proferidas por varas criminais especializadas e generalistas.
(MACHADO; GATNER, 2018)	Trabalhar e investigar a ocorrência de fraude corporativa, como indício de fraude em instituições bancárias brasileiras, utilizando variáveis de detecção relacionadas ao triângulo de fraude de Cressey.	Foram identificadas 32 variáveis representativas da fraude corporativa, que foram reduzidas a sete variáveis latentes, e analisados os componentes principais. Finalmente, esses sete fatores constituem vários modelos independentes dos modelos logit multinomiais usados em nossos testes de hipótese, que mostram resultados promissores.
(C.ACEROS; VARGAS-PARRA; REYES-JAIMES, 2017)	Estudar as ações da assistência às vítimas do tráfico humano em Santander, Colômbia. O objetivo é fornecer um diagnóstico da atenção às vítimas	Da reconstrução dos casos, um conjunto de práticas e fraquezas na assistência é apresentado, e demonstram a necessidade de fortalecer as capacidades de funcionários e de instituições no nível local.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em citação direta dos resumos.

De acordo com os objetivos traçados pelos autores no quadro acima, observa-se que nenhum dos artigos aproxima-se do escopo deste trabalho e não se adequam às expectativas de atuação em âmbito de competência da Polícia Militar. Em decorrência da frustração desses resultados, realizou-se nova rodada de buscas. Desta vez, realizou-se a pesquisa pelas palavras “Planejamento” e “Polícia Militar”. Mais uma vez, obtiveram-se apenas três resultados, sendo nenhum em periódicos brasileiros:

**Quadro 2 - Resultados da plataforma Scielo:
 “Planejamento” e “Polícia Militar”**

Autores	Objetivo Geral	Resultados
(BRAGGIO; FIUZA,2019)	Analisar a experiência vivida por professores brasileiros que se exilaram para garantir sua sobrevivência, ameaçada por perseguições ocorridas no período da ditadura civil-militar brasileira (1964-1985) [...] citados nos dossiês temáticos do acervo da Delegacia de Ordem Política e Social do Estado do Paraná (DOPS/PR) e que se exilaram em Portugal.	Apresentou uma parte da história do exílio, de alguns destes professores, que, apesar das dificuldades de adaptação a uma nova cultura e de vivência em novos espaços sociais e políticos, afastados de amigos e familiares, assumiram relevo na consolidação e circulação de novos ideais no plano político-ideológico.
(GOMES; AFONSO, 2016)	Analisar a experiência profissional de agentes da polícia militar da Guarda Nacional Re-publicana Portuguesa	Constatou-se que as queixas estavam relacionadas com fatores intrínsecos ao trabalho e relações interpessoais. As consequências destes problemas foram evidentes no nível individual (psicológicas e saúde física) afetando também à família.
(ESQUIVEL, 2016)	Analisar a atuação da Força Aérea Colombiana, entre 1998 e 2015, que tem participado nas operações decisivas para a cessação do conflito interno.	A Força Aérea foi decisiva para neutralizar os cabeças e gangs do grupo armado ilegal, assumindo o compromisso de responder ao principal desafio da empresa: operações de bombardeamento de precisão.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em citação direta dos resumos.

Percebe-se que, mais uma vez, a busca restou completamente frustrada, haja vista nenhum dos trabalhos corresponderem nem indiretamente ao tema. Ante esse novo desapontamento, partiu-se, então, para a pesquisa direta em periódicos de qualis A1 em Direito, focadas em ciências criminais, quais sejam: *Revista Brasileira de Ciências Criminais* e *Revista de Estudos Criminais*. Foram utilizadas as mesmas palavras-chave da busca anterior e não foi alcançado nenhum resultado. Buscou-se apenas, então, Polícia Militar e também não se obteve resultados em nenhum dos periódicos.

O estado da arte demonstra a escassez de artigos focados na atuação e na gestão da Polícia Militar, notadamente quanto aos crimes cometidos contra instituições financeiras, o que denota o caráter inovador e o potencial impacto deste trabalho em termos de colaboração científica.

3 METODOLOGIA

A pesquisa em tela, ora apresentada, adota a metodologia empírica, de cunho qualitativo. Nesse sentido: “A abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e captável em equações, médias e estatísticas” (MINAYO, 1992 p. 22).

Na fase de escolha da unidade-caso, optou-se por uma Companhia de Batalhão de Polícia Militar (BPM) responsável pelo policiamento de uma grande unidade no interior do Rio Grande Norte, sendo escolhidos como sujeitos da pesquisa os 15 policiais militares que compunham o Grupo Tático Operacional (GTO). A escolha deu-se por serem estes os competentes para atendimento de ocorrências criminais de maior complexidade.

E, aqui, explica-se que a estrutura da PMRN é dividida em setores de primeiro ao quarto esforço. O primeiro esforço são as forças militares para crimes de menor complexidade e é composta, principalmente, pelas viaturas de rádio patrulhamento. De segundo esforço, são as tropas táticas, que nas cidades do interior são os grupos táticos-operacionais; e, na capital, as forças táticas. O terceiro esforço composto por tropas como o Batalhão de Choque, companhia independente de operações e patrulhamento em áreas rurais. O quarto, e último esforço, é composto pelo Bope, também situado na capital, chamado para crimes com reféns e/ou uso de explosivos.

Especificamente sobre as tropas táticas, que são sujeitos deste estudo, em regra, são acionadas em crimes que envolvam necessidade de utilização de armamentos, equipamentos e pessoal capacitado para ocorrências mais complexas as quais as primeiras viaturas precisem de suplementação de força, como: situações de combate ou de confronto, em que civis e/ou

policiais estejam em situação de risco; isolamento de áreas até a chegada do Bope; ou como tropa de apoio a outras instituições – Polícia Federal, Polícia Civil, Polícia Penitenciária e Ministério Público – em ações conjuntas.

Dessa forma, os sujeitos da pesquisa foram todos os policiais que compunham o GTO dessa importante cidade do interior. Como instrumento de pesquisa, utilizou-se um questionário, composto por perguntas abertas e fechadas, objetivando identificar a existência de planejamento prévio na PMRN para o emprego do efetivo de serviço no caso de um ataque à instituição financeira, bem como quais as dificuldades enfrentadas pelos policiais quando essas ocorrem. A aplicação dos questionários se deu no período de maio a junho de 2019.

Nesse sentido, elaborou-se um termo de consentimento livre e esclarecido, considerado como um documento de anuência dos participantes, esclarecendo de forma detalhada a natureza da pesquisa, seus objetivos e métodos. A fim de preservar o sigilo dos respondentes, foi dado a cada um o homônimo de “operador”, seguido do número de um a quinze, atribuídos aleatoriamente, e identificado somente pelos autores.

Nesse contexto, a pesquisa realizada adotou a técnica de estudo de caso, que une as abordagens científicas e de conhecimento empírico para que uma complemente a outra e forneçam ferramentas para a consecução das fases da pesquisa em questão (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015).

Ainda, segundo Yin (2005, p. 32): “O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”. Como instrumento de coleta de dados utilizou-se o questionário com amostra por inclusão progressiva, a análise de documentos técnicos cedidos pela PMRN, bem como documentos e estatísticas de acesso público, disponibilizados pelas instituições citadas neste trabalho.

Gil (2010) afirma que o estudo de caso não segue uma sequência rígida, mas que muitas pesquisas costumam construir um caminho que percorre as fases compostas por formulação do problema, escolha da unidade-caso, seleção do caso, elaboração do protocolo, coleta e análise de dados e por fim, confecção de relatório (GIL, 2010). Nesse ínterim, no que tange à formulação do problema, este já existe, sendo a ausência de *planos de contingência* que impeçam os ataques contra as instituições financeiras.

Por fim, para a análise e interpretação dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo e documental, que, segundo Gil (2017), tende a variar de acordo com o delineamento que é dado a pesquisa, contudo, independentemente do delineamento, alguns passos podem ser descritos: definição dos objetivos; constituição de um quadro de referência; definição

de unidades de análises; definição de regras de enumeração e tratamento de dados.

Com o propósito de esquematizar os aspectos metodológicos, a seguir apresenta-se o Quadro 2, relacionando-se a metodologia com os objetivos da pesquisa.

Quadro 3 – Síntese metodológica e sua relação com os objetivos da pesquisa.

Plano de Coleta de Dados			
Objetivos Específicos	Fonte de Dados	Técnica de Coleta	Técnica de Tratamento de Dados
Identificar as possíveis vulnerabilidades da instituição que venham a contribuir com o aumento das ocorrências de ataques às instituições financeiras.	Primária	Questionário misto com os sujeitos da pesquisa	Estatística descritiva
	Secundária	Pesquisa documental	Análise documental
Verificar a necessidade de institucionalização de Planos de Contingência na 1ª Companhia do 6º Batalhão da Polícia Militar do Rio Grande Norte para diminuir as vulnerabilidades otimizando os recursos.	Primária	Questionário fechado com os sujeitos da pesquisa	Estatística descritiva
	Secundária	Pesquisa documental	Análise documental

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Vistos os procedimentos metodológicos, a seguir apresentam-se os dados e analisam-se os resultados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção serão apresentados e analisados os dados coletados, os quais focam a percepção subjetiva do operador de segurança pública quanto a sua atuação profissional articulada a uma preparação e planejamento prévios. Para tanto, dividiram-se as respostas em três categorias a serem analisadas, sendo elas: 1ª O operador; 2ª Operador *versus* Recursos; e 3ª Operador *versus* Capacitação.

4.1 O OPERADOR

No questionário, da primeira a nona questão, buscou-se traçar um perfil dos sujeitos partícipes por meio de perguntas que remetem ao sexo, cor, idade, estado civil, quantidade de filhos, nível de instrução, posto ou graduação e tempo de serviço e se possui experiência com ocorrências de crimes contra instituições financeiras. Dessa forma, chega-se ao seguinte resultado:

1. No decorrer da aplicação, verificou-se que 100% dos pesquisados eram homens; destes, a maioria, 46,6%, declararam-se pardos; 33,3%, brancos; 13,3%, negros; e 6,6%, morenos. Em relação à idade, 66,6% estão na faixa dos 33 aos 38 anos, seguidos de 44,4% entre 39 e 46. Quanto ao estado civil: 33,3% dos policiais são casados; 26,6% constituem união estável; 13,3% são divorciados e 26,6% são solteiros.
2. No que tange à quantidade de filhos: 13,3% não possuem; 80% possuem de um a três filhos; e 6,6% possuem mais de quatro filhos. Já sobre a escolaridade: 26,6% dos participantes possuem nível superior completo; 33,3% nível superior incompleto; 26,6% possuem nível médio; 6,6% médio incompleto; e 6,6% possuem apenas a primeira série do primeiro grau.
3. Em relação ao posto e tempo de serviço: 46,6% são soldados; 46,6% são cabos; e 6,6% sargentos. Sendo que 60% dos pesquisados possuem de cinco a quinze anos de serviço e 40% de quinze a vinte e cinco anos de serviço e aproximadamente, todos os participantes da pesquisa já atenderam a ocorrências de crimes contra instituições financeiras.

É possível afirmar, pela análise dos dados, que a tropa é formada, em sua maioria, por policiais maduros profissionalmente e que constituem famílias compostas por mais de um filho e com casamentos estáveis. Percebe-se também que o grupo é heterogêneo em relação ao nível de escolaridade e composto em sua maioria por cabos e soldados, havendo apenas um sargento, que assume a função de comandante.

4.2 OPERADOR *VERSUS* RECURSOS

No que tange à perspectiva que os policiais pesquisados têm em relação aos instrumentos de trabalho fornecidos – como planos de contingência e recursos disponibilizados para o enfrentamento dos grupos criminosos –, os sujeitos foram perguntados se, ao serem acionados para a ocorrência, seguiram algum planejamento prévio realizado por suas unidades ou pela Polícia Militar. Pelas respostas, quatorze responderam

que não e um que sim, porém este não discorreu acerca de qual teria sido esse planejamento.

Todos os sujeitos responderam afirmativamente quando perguntados se consideravam importante o estabelecimento de planos de contingência para os crimes contra instituições financeiras. Dentre os respondentes, destaca-se a seguinte resposta: “O importante é unificar e padronizar tais ações como: preservação de lugares e explosivos, acionamento de planos de cerco e bloqueio, concentração de informações de inteligência” (OPERADOR 06, 2019).

Por outro lado, quando indagados sobre se os recursos disponibilizados pela instituição eram suficientes para lidar com crimes contra instituição financeira, todos responderam que não, destacando como resposta que reflete a maioria dos pesquisados: “Seria de grande valia a criação de planos de execução para serem seguidos (nortear), em OC’s como estas. Visto que na maioria das vezes, se não sempre, os criminosos estão em maior número e muitas vezes com poder de fogo maior equiparado ao nosso” (OPERADOR 12, 2019).

Pela análise dos dados, verificou-se que há grande dificuldade em manter o mínimo de qualidade na prestação do serviço por conta da falta de estrutura oferecida pelo Estado aos profissionais de segurança pública. Por conseguinte, se faz necessário esforço constante no sentido de otimizar os recursos disponíveis.

Desta feita, concluiu-se que o planejamento prévio é essencial não só para economia de gastos e a aplicação segura dos recursos materiais e humanos da instituição, mas para minimizar a carência de recursos, notadamente, em situações em que o poderio bélico da organização criminosa é maior do que o da Polícia Militar. Nesse caso, a atuação estratégica torna-se um elemento diferenciador para proteção de vidas e manutenção da ordem pública.

4.3 OPERADOR *VERSUS* CAPACITAÇÃO

Indagou-se, ainda, aos respondentes se já receberam alguma instrução acerca da maneira de lidar com crimes contra instituição financeira. Em análise dos questionários, detectou-se que apenas dois policiais do grupo são possuidores de cursos que capacitam o operador para o enfrentamento de ocorrências debatidas neste artigo. Um dos operadores possui o “Curso de Operações Especiais” do Batalhão de Operações Especiais da Polícia Militar do Rio Grande do Norte, curso com carga horária de 1500 horas, e que capacita o policial a lidar com ocorrências de alta complexidade. E outro possui o “Curso de Aplicações Táticas”, realizado no mesmo Batalhão do curso anterior, com 400 horas, e habilita o policial a atuar no

Bope, repassando o básico necessário para que isso seja possível, contemplando técnicas e táticas para tal.

Dessa forma, pode-se afirmar que existe uma defasagem em capacitação técnica no que tange ao enfrentamento das ocorrências em questão, bem como é de grande importância o preparo dos profissionais por meio de plano de instruções continuadas que abordem o aspectos operacional, administrativo e legal das ações para o enfrentamento adequado dos crimes contra instituições financeiras, a fim de que a manutenção da ordem pública seja realizada de maneira satisfatória com preservação e respeito ao direito à vida.

Diante do exposto e com base nas respostas obtidas no questionário, percebe-se que os pontos de vulnerabilidade elencados estão relacionados à escassez de recursos materiais como viaturas, armamentos e equipamentos, falta de capacitação e de planejamento prévio. Essas dificuldades devem ser sanadas pelo administrador público para que seja possível a diminuição nos índices de violência.

Por conseguinte, para que os planos possam minimizar os problemas identificados – otimizando recursos de forma a se prestar um serviço eficiente, resguardando a vida do policial e dos integrantes da sociedade civil –, deve-se observar as particularidades de cada cidade, batalhão e suas subdivisões, bem como as características das relações entre a polícia militar e a população local. Nesse sentido, esclarece-se sobre o planejamento:

O plano, na vida real, está rodeado de incertezas, imprecisões surpresas, rejeições e apoio de outros atores. Em consequência, seu cálculo é nebuloso e sustenta-se na compreensão da situação, ou seja, a realidade analisada na particular perspectiva de quem planifica. Eventualmente esse plano conduz à ação, de modo que, para repetir a frase de John Friedmann, pode-se dizer que o plano é uma mediação entre o conhecimento e a ação. Tal mediação, contudo, não se produz através de uma relação simples entre a realidade e as ciências, porque o conhecimento da primeira vai além do âmbito tradicional da segunda. (MATUS, 1991, p.28).

Dessa maneira, é necessário que este planejamento seja universalizado, de forma que todos os rincões do Estado possuam seus procedimentos a serem seguidos. Desta forma, se faz importante que a Polícia Militar, por meio de portaria, institua a obrigatoriedade de que os

gestores das Unidades realizem a elaboração dos seus planos de contingência.

5 CONCLUSÃO

Este estudo tinha por objetivo geral analisar a implantação de procedimentos operacionais padrões durante ocorrências de ataques às instituições financeiras pelos policiais de uma Companhia de um Batalhão de Polícia Militar localizado no sertão do Rio Grande do Norte. A teorização revisitada, a metodologia empregada e os dados colhidos no campo demonstram que existem vulnerabilidades de diversas ordens; desta feita, expondo os profissionais da Polícia Militar ao contraponto da organização e poderio bélico das associações criminosas especializadas.

Essas fragilidades foram constatadas via aplicação de questionários onde quinze profissionais do GTO tiveram a oportunidade de responder e esclarecer seus pontos de vista acerca do tema tratado. Utilizou-se, ainda, a análise de documentos e dados estatísticos para compreensão dessas vulnerabilidades.

O percurso realizado – durante o cumprimento dos objetivos específicos – demonstrou que a Companhia não possui *planos de contingência* para o caso de ataques às instituições financeiras. Além disso, os equipamentos, armamentos, viaturas e instalações da instituição encontram-se defasados quando comparados ao poderio bélico e instrumental das associações criminosas. Por fim, verificou-se, ainda, que policiais militares não possuem uma rotina de instruções básicas ou voltadas para eventos críticos.

Diante dos resultados obtidos e analisados, responde-se ao objetivo deste trabalho ao se identificar que a organização estudada precisa aperfeiçoar a gestão, notadamente, pela conjuntura de limitação de recursos, a qual prejudica a prestação de serviço eficiente e eficaz no que tange à resolução, enfrentamento ou diminuição dos problemas relativos aos crimes contra instituições financeiras, necessitando da implementação de procedimentos operacionais padrões para lidar com as ocorrências em questão.

Identificaram-se, ainda, os pontos de vulnerabilidade que contribuem para o crescimento dessas ocorrências, verificando a necessidade de institucionalização de planejamento prévio para a forma com a qual a organização policial militar deverá agir diante das associações criminosas. A capacitação dos policiais em planos contingenciais para a defesa desses tipos de crimes seriam alternativas de baixo custo de gestão.

Diante dos pontos observados, conclui-se que é necessário modelar e institucionalizar planos de contingência, levando em consideração seu

caráter dinâmico e o respeito às particularidades dos vários quartéis e das várias cidades integrantes do Estado do Rio Grande do Norte.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Jobson Louis Santos de; GARCIA, Joana Coeli Ribeiro; FREIRE, Gustavo Henrique de Araújo. Teoria da contingência no contexto capacitante da biblioteca multinível.

Perspectivas em Ciência da Informação, Belo Horizonte, v. 25, n. 1, jan./mar. 2020. Disponível em:

<https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/22657>. Acesso em: 17 mar. 2021.

AQUINO, Jânia Perla Diógenes de. **Príncipes e castelos de areia:** performance e liminaridade no universo dos grandes roubos. 2009. 230 f. Tese (Doutorado em Antropologia Social) – Departamento de Antropologia da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, 2009.

AQUINO, Jânia Perla Diógenes de. Violência e performance no chamado ‘novo cangaço’: cidades sitiadas, uso de explosivos e ataques a policiais em assaltos contra bancos no Brasil. **Dilemas:** Revista de Estudos de Conflito e Controle Social, Rio de Janeiro, v. 13, n. 3, p. 615-643, set./dez., 2020. Disponível em:

<https://revistas.ufrj.br/index.php/dilemas/article/view/31668/20860>. Acesso em: 17 mar. 2021.

BITENCOURT, Cezar Roberto. **Tratado de direito penal:** parte especial 3: crimes contra o patrimônio até crimes contra o sentimento religioso e contra o respeito aos mortos. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2019.

BRAGGIO, Ana Karine; FIUZA, Alexandre Felipe. O exílio dos professores brasileiros em Portugal e a documentação da DOPS-PR.

Revista Portuguesa de Educação, Braga, PT, v. 32, n.1, p.16-34, 2019.

Disponível em: <https://revistas.rcaap.pt/rpe/article/view/14274/14226>. Acesso em: 18 mar. 2021.

BEUREN, Ilse Maria; FIORENTIN, Marlene. Influência de fatores contingenciais nos atributos do sistema de contabilidade gerencial: um estudo em empresas têxteis do Estado do Rio Grande do Sul. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, SC, v. 16, n. 38, p. 196-212, abr. 2014. Disponível em:

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2014v16n38p195>. Acesso em: 17 mar. 2021.

BRASIL. **Lei nº 13.654, de 23 de abril de 2018.** Altera o Decreto-Lei nº 2.848, de 7 dezembro de 1940 (Código Penal), para dispor sobre os crimes de furto qualificado e de roubo quando envolvam explosivos e do crime de roubo praticado com emprego de arma de fogo ou do qual resulte lesão corporal grave; e altera a Lei nº 7.102, de 20 de junho de 1983, para obrigar instituições que disponibilizem caixas eletrônicos a instalar equipamentos que inutilizem cédulas de moeda corrente. Brasília, DF: Presidência da República, 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13654.htm. Acesso em: 18 mar. 2021.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Habeas Corpus nº 498.214/SE.** Habeas Corpus. Roubo circunstanciado e associação criminosa. Prisão preventiva. Fundamentação idônea. Modus Operandi. Concurso de agentes. Emprego de arma de fogo. Explosão de caixas eletrônicas de agências bancárias. [...]. Relator: Min. Antonio Saldanha Palheiro, 30 de maio de 2019. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/stj/859599159/inteiro-teor-859599179>. Acesso em: 18 mar. 2021.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Recurso em Habeas Corpus nº 103.561/GO.** Habeas Corpus. Roubo circunstanciado. Explosão. Associação criminosa. Disparo de arma de fogo. Porte ilegal de arma de fogo de uso restrito. Prisão domiciliar. Supressão de instância. Relator: Min. Reynaldo Soares da Fonseca, 15 de fevereiro de 2019. Disponível em: https://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/stj/641128572?_gl=1*1098g18*_ga*NzUwNDg3NDgyLjE2ODI4NzYyNjc.*_ga_QCSXBQ8XPZ*MTY5MTk2NzczMS4zLjEuMTY5MTk2ODU2NC42MC4wLjA. Acesso em: 18 mar. 2021.

BRÜSEKE, Franz Josef. Risco e contingência. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 22, n. 63, p. 69–80, fev. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbcsoc/a/m5tN7RsDNHm36zQLSC9vHhp/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 17 mar. 2021.

BÓ, Francinaldo Machado; SILVEIRA, Fioravan Teixeira; PEREIRA, Eliane de Souza. Uso de explosivos por organizações criminosas contra instituições financeiras e carros fortes. **Revista Brasileira de Operações Antibombas – RBOA**, Curitiba, v.1, 2020. Disponível em: <http://www.revistas.pr.gov.br/index.php/RBOA/n1-artigo3>. Acesso em: 17 mar. 2021.

BORGES, Fernando Afonso Cardoso; BRANDÃO, Carlos Eduardo Neves. **Plano de atendimento de ocorrências de crimes contra instituições financeiras na área de responsabilidade da 97ª CIPM/Irará**. Salvador: Academia de Polícia Militar da Bahia, 2016.

CAPEZ, Fernando. **Curso de direito penal**: parte especial: artigos 121-212. v. 2. 20. ed. São Paulo: Saraiva, 2020.

CARDOSO, Hélio Alves. **Análise das medidas iniciais tomadas pelo 26º Batalhão de Polícia Militar em Nova Mutum nas ações do “Novo Cangaço”**. Salvador: Academia de Polícia Militar Costa Verde, 2013.

C.-ACEROS, Juan; VARGAS-PARRA, Jakeline; REYES-JAIMES, Johana. **Rev. Crim**, Bogotá, v. 59 n. 2, maio/ago. 2017. Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-31082017000200033. Acesso em: 18 mar. 2021.

CERQUEIRA, Daniel *et al.* **Atlas da violência 2017**. Brasília, DF: IPEA, 2017.

COTTA, Francis Albert. Protocolo de intervenção policial especializada: uma experiência bem-sucedida da polícia militar de Minas Gerais na gestão de eventos de defesa social de alto risco. **Revista Brasileira de Segurança Pública**. São Paulo, ano 3, 5. ed. ago./set. 2009. Disponível em: <http://revista.forumseguranca.org.br/index.php/rbsp/article/view/51>. Acesso em: 18 mar. 2021.

ESQUIVEL TRIANA, Ricardo. A Força Aérea colombiana e a cessação do conflito interno. **Rev. Cient. Gen. José María Córdova**, Bogotá, v. 14, n. 17, p. 377-401, 2016. Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1900-65862016000100014. Acesso em: 18 mar. 2021.

FERREIRA, Carolina Cutrupi *et al.* A tecnologia a serviço da segurança pública: caso PMSC mobile. **Rev. Direito GV**, São Paulo, v. 16, n. 1, 2020, Epub 23-Mar-2020. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S18082432202001000400&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 2 fev. 2021.

FRANÇA, Lucélio Ferreira M. F. **Normas de conduta policial**: os desafios impostos pelas ocorrências de roubo a banco na modalidade novo cangaço. 2016. 31 f. (Artigo) - Pós-graduação – Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da APMCV- PMMT, Cuiabá, 2016.

GOMES, A. Rui; AFONSO, Jorge M. P. Stress Ocupacional e Afrontamento em Oficiais da Polícia Militar Portuguesa. **Av. Psicol. Latinoam**, Bogotá, v. 34, n. 1, jan./apr. 2016. Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-47242016000100005. Acesso em: 18 mar. 2021.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Atlas da Violência**. Brasília, DF: Ipea, 2020. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/atlasviolencia/publicacoes>. Acesso em: 17 mar. 2021.

LOPES JR., Edmilson. Os cangaceiros viajam de Hilux: as novas faces do crime organizado no interior do Nordeste do Brasil. **Cronos**, Natal, RN, v. 7, n. 2, p. 353-372, jul./dez. 2006. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/cronos/article/view/3216/2606>. Acesso em: 17 mar. 2021.

MACHADO, Michele Rílany Rodrigues; GARTNER, Ivan Ricardo. A hipótese de Cressey (1953) e a investigação da ocorrência de fraudes corporativas: uma análise empírica em instituições bancárias brasileiras. **Rev. contab. finanç**, São Paulo, v. 29, n.76, p. 60-81. jan./abr. 2018. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772018000100060&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 18 mar. 2021.

MADEIRA, Lígia Mori; GELISKI, Leonardo. O combate a crimes de corrupção pela Justiça Federal da Região Sul do Brasil. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 53, n. 6, p. 987-1010, nov./dez. 2019. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003476122019000600987&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 18 mar. 2021.

MATUS, Carlos. O Plano como aposta. Tradução: Frank Roy Cintra Ferreira. **São Paulo em Perspectivas**, [s. 1.], v. 5, n. 4, p. 28-42, out./dez. 1991. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/805>. Acesso em: 11 jan. 2021.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 20 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1992.

MORAES, Lúcio Flávio Renault de; MAESTRO FILHO, Antonio Del; DIAS, Devanir Vieira. O paradigma weberiano da ação social: um ensaio sobre a compreensão do sentido, a criação de tipos ideais e suas aplicações na teoria organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**,

Curitiba, v. 7, n. 2, p. 57–71, jun. 2003. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/rac/a/NfWKmnLVByZ4tpfwdLwzRMn/?lang=pt>. Acesso em: 11 jan. 2021.

MORRAL, John B. **Aristóteles**. Brasília: UnB, 1981.

NUCCI, Guilherme de Souza. **Manual de direito penal**. 18 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2022.

OLIVEIRA, Dominique de Castro; BEZERRA, Marco Aurélio Souza (coord.). **Manual de investigação de crime de roubo de valores**. Departamento de Polícia Federal. Cidade: Diretoria de Combate ao Crime Organizado, 2011. 132 p.

RIO GRANDE DO NORTE. Secretaria de Estado de Segurança Pública e da Defesa Social. **Dados estatísticos quanto a ataques a instituições financeiras e atuação do esquadrão antibombas da Polícia Militar**. Natal: Coordenadoria de Informações, Estatísticas e Análises Criminais – COINE, 2019. Disponível em:
<http://www.defesasocial.rn.gov.br/Conteudo.asp?TRAN=ITEM&TARG=69393&ACT=&PAGE=0&PARM=&LBL=COINE>. Acesso em: 11 jan. 2021.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Recebido: 20/3/2021.

Aprovado: 4/8/2023.

Flávio Valdez Martins da Silva Filho

*Mestre em Gestão Pública pela
Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).
Bacharel em Administração de Empresas pela
Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).
Major da Polícia Militar do Rio Grande do Norte.
E-mail: valdezfilho@yahoo.com.br.*

Aline Virgínia Medeiros Nelson

*Doutora em Ciências Jurídicas pela
Universidade Federal da Paraíba (UFPB).
Professora adjunta do Departamento de Administração Pública
e Gestão Social (DAPGS) e membro efetivo do corpo docente do
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública (PPGP),
ambos da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).
E-mail: aline.nelson@ufrn.br.*