UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
MARCUS CAMACHO CAMPIONE

A ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA NO ENFRENTAMENTO AO ROUBO A BANCO NA MODALIDADE DE EXTORSÃO MEDIANTE SEQUESTRO

PALHOÇA - SC
2015

MARCUS CAMACHO CAMPIONE

A ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA NO ENFRENTAMENTO AO ROUBO A BANCO NA MODALIDADE DE EXTORSÃO MEDIANTE SEQUESTRO

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Inteligência de Segurança, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito à obtenção do título de Especialista em Inteligência de Segurança.

Orientação: Prof. Dr. Giovani de Paula

PALHOÇA - SC
2015

MARCUS CAMACHO CAMPIONE

A ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA NO ENFRENTAMENTO AO ROUBO A BANCO NA MODALIDADE DE EXTORSÃO MEDIANTE SEQUESTRO

Esta Monografia foi julgada adequada à obtenção do título de Especialista em Inteligência de Segurança e aprovado em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Inteligência de Segurança, da Universidade do Sul de Santa Catarina.

São Paulo, 21 de maio de 2015.

_____

Professor orientador: Dr. Giovani de Paula

Universidade do Sul de Santa Catarina

_____

Prof. Oscar Alves Simões Filho

Universidade do Sul de Santa Catarina

Dedico este trabalho a todos profissionais de inteligência e segurança, que dedicam suas vidas a enfrentar o crime contra instituições financeiras.

AGRADECIMENTOS

Agradeço este trabalho aos meus colegas de profissão que me auxiliaram nas pesquisas realizadas e sugeriram por muitas vezes quais caminhos a serem seguidos para que o trabalho alcançasse o formato atual.

RESUMO

As ocorrências de roubo a banco, na modalidade extorsão mediante sequestro, registradas entre 2010 a e 2014 no Brasil, atingiram a marca de 630 casos. Essa modalidade envolve o sequestro de bancários, vítimas em cativeiro e a exigência de pagamento de resgate para a soltura dos sequestrados. Para prevenir e enfrentar esse crime, as instituições financeiras devem lançar mão de estratégias de inteligência focadas em medidas preventivas e investigativas de segurança que podem ser adotadas ou aprimoradas para reduzir os riscos de ocorrência desse crime, através também da atividade de inteligência privada. A inteligência trata os dados e informações visando à produção de conhecimento através das correlações entre fatos, estabelecendo padrões e tendências da criminalidade em determinado contexto. A atividade de inteligência pode através da compilação de dados estatísticos servir de ferramenta para auxiliar nas ações dos departamentos de segurança das instituições financeiras contra esse tipo de evento.

Palavras-chave: inteligência, extorsão, sequestro, vitima, resgate.

ABSTRACT

Bank robbery incidents, in the form of extortion through kidnapping bank employees, recorded between 2010 e 2014 in Brazil have reached the mark of 630 cases. This method involves the kidnapping of bank employees, victims in captivity and ransom payment requirement for the release of the hostages. To combat this crime, financial institutions should make use of intelligence strategies focused on preventive and investigative security measures that can be adopted or enhanced to reduce the risks of such crime, also through the private intelligence activity. Intelligence treats the data and information aimed at producing knowledge through correlations between facts, setting standards and trends of crime in a given context. The intelligence activity can by compiling statistics serve as a tool to assist in the actions of security departments of financial institutions against this type of event.

Key-words: intelligence, extortion, kidnapping, victim, ransom.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....01

2 ROUBO COM PRIVAÇÃO DE LIBERDADE X EXTORSÃO MEDIANTE SEQUESTRO.....06

2.1 Extorsão mediante sequestro de bancários.....07

2.1.1 Perfil dos sequestradores.....08

2.1.2 Organização do sequestro e escolha da vítima.....10

2.1.3 Arrebatamento da vítima e modalidade de atuação da quadrilha.....12

2.1.4 Negociação, pagamento do resgate e liberação dos reféns.....14

3 ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA.....15

3.1 Atividade de inteligência privada.....16

3.2 Atividade de inteligência em casos de extorsão mediante sequestro de bancários.....18

3.2.1 Atividades de inteligência e investigação.....19

3.2.2 Atividades de contrainteligência.....21

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....24

4.1. Resultados do levantamento de dados.....24

CONCLUSÃO.....43

REFERÊNCIAS.....45

1 INTRODUÇÃO

Todos os dias nos noticiários são apresentadas reportagens sobre roubo a bancos, desde explosões de caixas eletrônicos até sequestros de gerentes de banco, fatos estes que trazem cada vez mais insegurança para a população, prejuízos diversos aos profissionais do ramo bancário e às instituições financeiras e consequências diretas e indiretas à sociedade.

Na mídia é comum vermos noticiários que comentam que o fomento do crime pode estar relacionado com as enormes disparidades socioeconômicas de nosso país, como falta de oportunidades profissionais, no crescimento urbano desorganizado, omissão do poder público em locais como as "favelas", entre muitos outros, mas essa tese que sustenta as relações de causalidade entre pobreza e violência está hoje bastante contestada (ADORNO, 2002).

Entretanto, apesar da taxa de desemprego no Brasil cair pela metade nos últimos 10 anos, do patamar de 10% em 2004 para o patamar de 5% em 2014 (IBGE, 2014), a taxa de delito no Estado de São Paulo, o mais populoso do país, referente a roubo cresceu quase 30% nos últimos 10 anos, de 568,11 roubos por 100 mil habitantes em 2004 para 726,32 roubos em 2014 (Secretaria de Segurança Pública de São Paulo, 2015).

O crime organizado, se valendo de tal situação crescente, tem se demonstrado cada vez mais forte e tem investido cada vez mais em ações contra instituições financeiras, que oferecem grandes oportunidades para os criminosos, uma vez que oferecem grandes chances de êxito e são atraídos pela possibilidade de ganho de grandes somas em dinheiro em espécie e com pequena resistência da vítima, uma vez que esta é funcionária e não proprietária do produto alvo, e pela obtenção fácil de armas de fogo sem custo adicional, pois podem se apoderar do armamento dos vigilantes bancários (OLIVEIRA, 2007).

Neste cenário pode-se observar um crescimento acentuado de ataques a bancos. Em pesquisa nacional sobre ataques a bancos (assaltos e arrombamentos), elaborada pela Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro da CUT - CONTRAF-CUT, Confederação Nacional dos Vigilantes - CNV e Federação dos Vigilantes do Paraná, entre 2011 e 2014, identificou-se 838 ataques a bancos no Brasil no 1° semestre de 2011 enquanto no 1° semestre de 2014 registrou-se 1.693 ataques, representando aumento de 102% nesses 4 anos, ou seja, as ações criminosas contra bancos duplicaram (CONTRAF-CUT, 2014).

Conforme o Art. 144 da Constituição Federal brasileira, a segurança pública é dever do Estado, mas apesar da responsabilidade principal de enfrentar a criminalidade caber aos Governos Federal e Estaduais, algumas ações conjuntas podem e devem ser tomadas entre a

iniciativa privada e o setor público, com foco na identificação e punição aos criminosos e foco em desestimular estes a cometerem roubos a bancos, otimizando assim a aplicação de recursos e melhorando a efetividade na prevenção aos ataques a bancos. O Art. 144 menciona que a segurança pública é direito e responsabilidade de todos, por isso o envolvimento da atividade privada está amparada pela carta magna brasileira (BRASIL, 1998).

Assim, uma ação estratégica que pode viabilizar isso é o uso da atividade de inteligência privada na prevenção do crime, uma vez que esta pode auxiliar tanto na elaboração de estudos para implementar medidas preventivas contra as ações criminosas, quanto para realizar levantamentos de dados e fornecimento de informações para as autoridades policiais como forma de assessorá-los na repressão aos delitos e, sobretudo, para o estabelecimento de cenários e estratégias de atuação conjunta nas áreas de segurança pública e privada.

A atividade de inteligência é uma ferramenta de busca de dados e informações para criação de conhecimentos que passa por etapas de obtenção e análise de dados e informações, e disseminação de conhecimentos (GONÇALVES, [sd]).

Os roubos a bancos começaram no Brasil nos anos 60, aumentando nos anos 70, pelas ações de criminosos comuns e organizações de guerrilha urbana, e apresentando um crescimento dramático nas décadas de 80 e 90, por conta da formação e consolidação de organizações criminosas. Os sequestros, por sua vez, foram feitos pela primeira vez na primeira metade da década de 70, pelos guerrilheiros urbanos, passando a integrar o repertório de grupos criminosos no final dos anos 80 e na década de 90 (LIMA, 2001; AMORIM, 2004 apud PAES-MACHADO e NASCIMENTO, 2007), quando, ao lado dos roubos a bancos, se converteram em verdadeiras ondas de crime (SACCO, 2002 apud PAES-MACHADO e NASCIMENTO, 2007).

Dentre as modalidades existentes de ataque a banco, como assalto a mão armada a agências bancárias, furto de numerário com diversos *modus operandi*, como arrombamento de cofre e arrombamento de caixa eletrônico com uso de explosivos, entre outros, o foco deste trabalho estará voltado para a extorsão mediante sequestro de bancários, uma vez que na opinião do autor, é a modalidade que causa maior impacto nos funcionários, vítimas e instituições.

Neste trabalho será abordado o emprego de políticas e procedimentos de segurança bancária, baseados nos diagnósticos apontados pela atividade de inteligência e nas vulnerabilidades detectadas, para enfrentamento e prevenção ao roubo a banco, buscando achar respostas para a seguinte pergunta: como a atividade de inteligência de segurança

privada, com base nas vulnerabilidades detectadas e focada em medidas preventivas e reativas, com auxilio da segurança pública, pode ajudar na prevenção ao roubo a banco, com foco específico na prevenção de extorsão mediante sequestro de bancários?

Por isso este trabalho tem como objetivo principal realizar um levantamento de dados das ocorrências de roubo a banco, na modalidade extorsão mediante sequestro de bancários, registradas nos últimos cinco anos no Brasil, com foco na avaliação de medidas preventivas e investigativas de segurança privada que podem ser adotadas ou aprimoradas para reduzir os riscos de ocorrência desse crime, através do uso da atividade de inteligência.

Já os objetivos secundários estão relacionados a definição do conceito de extorsão mediante sequestro de bancários; a estudar algumas das metodologias e ações adotadas pelos criminosos no planejamento e execução da extorsão mediante sequestro de bancários; identificar quais as características das ações criminosas com foco no turno de captura e local da abordagem do funcionário alvo, quais unidades da federação com maior incidência e distribuição nacional dos casos entre as principais instituições financeiras brasileiras; identificar e apresentar as formas de coleta de dados e informações na investigação de casos de extorsão mediante sequestro de bancários; demonstrar que a atividade de inteligência privada é essencial para auxiliar a atividade de inteligência pública na investigação e solução de crimes de extorsão mediante sequestro de bancários; identificar algumas das possíveis vulnerabilidades apresentadas pelas agências bancárias alvo e nos procedimentos de segurança adotados por bancários, que facilitam a ação criminosa no roubo a banco, modalidade extorsão mediante sequestro.

Este trabalho foi desenvolvido através de pesquisas bibliográficas por meio de livros, artigos científicos, monografias, legislação brasileira, e principalmente através de coleta de dados junto as Secretarias de Segurança Pública (SSP) das Unidades da Federação.

A maioria dos dados foi coletada através da pesquisa em boletins de ocorrências policiais e dados das SSP, os quais são de domínio público, e compreenderam o período de cinco anos, de janeiro de 2010 a dezembro de 2014.

Como o autor faz parte do corpo funcional de uma das maiores instituições financeiras do país, foi utilizado também o banco de dados da instituição para levantar algumas das principais falhas de procedimentos que facilitam a ação dos criminosos e a execução do crime de extorsão mediante sequestro de bancários.

Com base nos resultados, nos procedimentos de prevenção e investigação abordados durante as pesquisas bibliográficas foi possível identificar e estabelecer rotinas de atividade de inteligência de segurança privada que podem auxiliar no combate ao roubo a banco, com

foco específico na prevenção e enfrentamento nos casos de extorsão mediante sequestro de bancários.

O fato do autor ser parte integrante do corpo funcional do setor de inteligência de segurança de uma instituição financeira, e estar diretamente envolvido com a análise e estudo dos casos de extorsão mediante sequestro de funcionários e familiares da instituição foi um dos motivos preponderantes para escolha do tema e do problema abordados.

Essa condição de estar envolvido diretamente com casos de ocorrência do gênero foi um dos elementos principais que tornou possível a realização do trabalho e do levantamento estatístico previsto na pesquisa, considerando que o autor está em constante contato com autoridades policiais envolvidas na investigação de roubos a banco e possui grande relacionamento com os demais setores de inteligência de segurança das demais instituições financeiras do país.

Além disso, na experiência profissional do autor, os casos de extorsão mediante sequestro de bancários tem sido mais frequentes nos dias atuais, demonstrando que o tema precisa de uma atenção especial e que medidas precisam ser tomadas para evitar um agravamento maior dos problemas gerados por esses crimes.

Para tanto, o tema foi desenvolvido em 4 (quatro) capítulos.

O primeiro capítulo trata do enquadramento legal do crime que envolve sequestro de bancários, buscando diferenciar roubo com privação de liberdade e extorsão mediante sequestro, para assim procurar apresentar ao leitor os conceitos e a dinâmica que envolvem os termos sequestradores, organização do sequestro, vítima, arrebatamento, negociação e resgate.

No segundo capítulo, procurou-se conceituar a atividade de inteligência e seu papel no enfrentamento ao crime de extorsão mediante sequestro, chamando a atenção para o papel da atividade de inteligência privada como complementar a atividade policial. Nesse capítulo o leitor receberá noções de como a atividade de inteligência se desenvolve para o tema, quais ferramentas e procedimentos podem ser utilizados e qual são seus princípios básicos.

No terceiro capítulo, são apresentados os resultados e discussões sobre o levantamento de dados realizados pelo autor.

Ao final, é desenvolvida a conclusão do trabalho, que após análise do que foi apresentado nos capítulos anteriores, ressalta a importância e a eficácia no uso da atividade de inteligência na prevenção e enfrentamento ao crime de extorsão mediante sequestro de bancários, incluindo como as instituições podem minimizar os riscos de serem vítimas, com a apresentação de reflexões sobre o assunto e tema em questão.

Este trabalho não visa esgotar o assunto sobre roubo a banco, muito menos resolver a problemática apresentada sobre extorsão mediante sequestro de bancários, uma vez que trata-se de um tema amplo e complexo, e que o crime é dinâmico e está em constante mutação. Contudo, o trabalho busca apresentar contribuições que possam auxiliar a minimizar esse tipo de ocorrência de roubo a banco.

2 ROUBO COM PRIVAÇÃO DE LIBERDADE X EXTORSÃO MEDIANTE SEQUESTRO

Com base nos estudos e pesquisas do autor e nas definições do Código Penal brasileiro, pode-se afirmar que os crimes de sequestros de gerentes de banco são crimes contra o patrimônio e os criminosos têm como objetivo se apropriar dos ativos das instituições financeiras, utilizando-se da extorsão e privação de liberdade do funcionário da instituição e de seus familiares para obter acesso a esses ativos.

Entretanto, o enquadramento do crime relacionado ao sequestro de bancários depende da interpretação da autoridade policial, sendo que na maioria dos casos, levantados neste trabalho, este crime foi enquadrado no Art. 157 do Código Penal, ou seja, como roubo e com o atenuante de privação de liberdade.

> 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 4 a 10 anos, e multa. (Código Penal)

Poucas ocorrências deste gênero foram enquadradas no Art. 159 que trata do crime de extorsão mediante sequestro:

> 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 8 a 15 anos. (Código Penal)

A extorsão mediante sequestro é o sequestro praticado contra uma pessoa, com o fim de obter, para si ou para outrem, qualquer vantagem, como condição ou preço do resgate. Esse crime está citado no Artigo 159 do Código Penal brasileiro.

É importante ressaltar que há diferença entre os termos "sequestro" e "extorsão mediante sequestro", considerando que enquanto no primeiro caso o objetivo é privar alguém de sua liberdade, no segundo o objetivo é ter acesso a uma vantagem através da privação da liberdade pessoal de alguém, ou seja, é um crime contra o patrimônio que envolve também a privação da liberdade pessoal (ALMEIDA, 2014).

Durante o levantamento de dados, o autor deste trabalho identificou que a grande maioria dos Boletins de Ocorrência Policiais relacionados a "sequestro de bancários" foram registrados no Art. 157 e não no Art. 159, dificultando assim o levantamento de dados mais precisos, mas foram considerados neste trabalho os casos que envolveram sequestro de bancários, independente do enquadramento ser no Art. 157 ou no Art. 159 do Código Penal.

A extorsão mediante sequestro é um crime contra o patrimônio, e se origina da junção de dois crimes, a extorsão, onde o funcionário é forçado a entregar o dinheiro pertencente ao

banco em que trabalha, utilizando-se da privação de liberdade como meio para alcançar aquele objetivo (ALMEIDA, 2014).

Considerando que qualquer pessoa pode figurar-se como sujeito passivo do crime de extorsão mediante sequestro (ALMEIDA, 2014), inclusive pessoa jurídica, também é possível que os bancos gozem do status de sujeito passivo do delito de extorsão mediante sequestro, uma vez que seus gerentes podem ser privados da sua liberdade, para que se efetue o pagamento do resgate por intermédio do patrimônio da pessoa jurídica a eles pertencente. (GRECO, 2013).

A pessoa jurídica não pode ser sequestrada, mas pode ser constrangida a pagar o resgate, podendo, em consequência, ser sujeito passivo deste crime (BITENCOURT, 2013).

Com isso, entende-se que não é necessário que a vítima que sofra a privação de liberdade seja aquela que tenha seu patrimônio lesado, podendo ser que a violência recaia sobre uma pessoa e que outra sofra a perda patrimonial, mas todas são vítimas do crime de extorsão mediante sequestro (ALMEIDA, 2014).

Esses crimes são focados diretamente contra a instituição bancária, e são incluídos na seção de crimes contra o patrimônio, visto que têm como objetivo a posse do dinheiro do banco (OLIVEIRA, 2007).

2.1 Extorsão mediante sequestro de bancários

A extorsão mediante sequestro coloca o bancário no meio do caminho, entre o agressor e o alvo de sua empreitada, o dinheiro, envolvendo-o numa interação direta, forçada, na linha de frente do confronto com o sequestrador, representando uma situação complexa, com risco iminente de vida e que merece uma abordagem que contemple as diversas faces envolvidas no evento (ALMEIDA, 2014).

Os casos mais comuns ocorrem quando os criminosos invadem a residência do bancário, à noite, geralmente do domingo para segunda-feira, quando fica inicialmente com o bancário e os familiares, em casa, explicando detalhes da operação, que inclui aspectos do grupo, e o que é esperado que o bancário faça, seguindo rigorosamente as orientações dadas (OLIVEIRA, 2007).

Nessa modalidade de crime, a ação é realizada através da tomada do bancário e dos familiares deste como reféns, em que o primeiro deve ir à agência bancária para retirar o

dinheiro do banco e entregar aos assaltantes ou colocar em um local determinado por eles, cuja família é libertada em local distante. Como já mencionado anteriormente, esta modalidade é denominada pelo Código Penal brasileiro de extorsão mediante sequestro (OLIVEIRA, 2007).

Segundo Oliveira (2007), através de entrevistas com um grupo dos criminosos, a extorsão mediante sequestro de bancários é uma modalidade silenciosa, que busca não despertar a atenção dos demais, "não fazer barulho”, minimizando a probabilidade de confronto com as autoridades policiais.

2.1.1 Perfil dos sequestradores

Matthews (2002) classificou os assaltantes de banco em três categorias, que também podem ser adaptadas para classificar os sequestradores. As categorias são: amadores, intermediários e profissionais.

Os amadores caracterizam-se por um baixo nível de organização e planejamento, avaliação inadequada ou inexistente dos riscos e das consequências, seleção de alvos mais fáceis, motivados por necessidades imediatas, como pagar dívidas ou sair de uma situação de crise. As vezes, são criminosos aventureiros que estão iniciando na modalidade de extorsão mediante sequestro, que podem estar motivados pela possibilidade de ganho substancial de dinheiro e podem estar seguindo os passos de outros colegas do crime que obtiveram sucesso em casos semelhantes (WEISEL, 2007).

Normalmente são mais violentos e podem cometer erros que colocam a vida das vítimas em risco extremo, considerando que se utilizam de armas de fogo de forma indiscriminada e não possuem experiência para lidar com a situação com reféns (BARROS, 2013). Os sequestradores escolhem suas vítimas aleatoriamente (COSTA e COSTA, 2011).

Os intermediários possuem nível mais elaborado de organização e experiência que os amadores, e possuem um nível razoável de planejamento, história longa de envolvimento com crimes e são menos motivados pelo uso de drogas ou outras demandas imediatas. Esse grupo pode ser subdividido em um subgrupo que se caracteriza pela diversidade criminal, ou seja, envolvido em vários tipos de delitos, e outro denominado em transição que exibe um nível de planejamento melhor que os amadores e se concentra em alguns tipos de crimes (WEISEL, 2007).

Os profissionais são assim denominados por serem mais experientes, com alto nível de organização e planejamento, e se concentrarem em determinados tipos de crime, o que lhes confere graus variados de especialização, além de que para eles, roubar e sequestrar é mais do que satisfazer necessidades, constituindo um estilo de vida do qual se orgulham (OLIVEIRA, 2007).

Muitos são motivados pelo risco e pela satisfação de realizar uma tarefa que envolve certo grau de complexidade, e elegem alvos em que o lucro elevado supera o risco, agem normalmente em grupos de quatro a nove indivíduos, e são tomados como modelo por muitos jovens, exercendo fascínio sobre os mesmos, pois seu estilo de vida pode parecer mais atraente e lucrativo que o trabalho árduo (OLIVEIRA, 2007).

Os criminosos fazem estudo detalhado sobre as vítimas, residências e as agências bancárias em que estas residem e trabalham, e se utilizam de três elementos principais para iniciar o planejamento do crime: motivação, oportunidade e técnica (AGRA e FARIA, 2012).

A **motivação** é a pretensão do criminoso para praticar o crime, e a origem dessa motivação será sempre o desejo de satisfazer suas necessidades que podem ser desde a necessidade de pagar dívidas com outros criminosos ou sustentar sua família até o desejo de comprar bens como carros esportivos, roupas e tênis de marcas de alto valor de mercado.

A **oportunidade** é quando se dá a condição para que o criminoso decida cometer um crime, que na maioria das vezes está relacionada com a ausência de proteção, barreiras e dificuldades que acabam gerando uma situação oportuna para a ação criminosa.

A **técnica** é a habilidade de cada criminoso tem para praticar um crime. O criminoso sempre busca dominar e aperfeiçoar técnicas para praticar o crime com mais eficiência.

Os sequestradores se baseiam principalmente nesses elementos para realizar suas atividades.

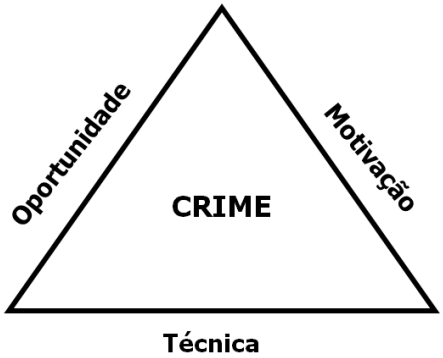

Figura 1 - Fatores do crime
Fonte: AGRA e FARIA, 2012

2.1.2 Organização do sequestro e escolha da vítima

Na extorsão mediante sequestro de bancários há invariavelmente pelo menos duas vítimas pessoas físicas, a extorquida e a sequestrada, e a pessoa jurídica que no caso é a instituição financeira. No caso das pessoas físicas, a extorquida é o funcionário da instituição e a sequestrada é um familiar do funcionário, podendo existir mais de uma pessoa sequestrada e mais de um funcionário extorquido na mesma ação criminosa.

Para organizar este crime, os perpetradores dividem-se em tarefas, ficando cada integrante da quadrilha responsável por um ou mais papéis, como quem irá conseguir os carros e celulares para o trabalho, arrumar os armamentos, arrebatar o alvo, fazer o transporte até o cativeiro, fazer a vigia dos sequestrados, fornecer alimentos, negociar, apanhar o resgate, segurança de quem vai apanhar o resgate, libertar os reféns, monitorar a agência bancária, entrar na agência com o funcionário, entre outras funções (COSTA, 2011).

Solucionada essa fase do planejamento de base que pode servir para executar diversos sequestros, os criminosos partem para a escolha do alvo, a vítima, que nesse caso é um bancário e sua família.

É nessa fase que os sequestradores irão iniciar os estudos sobre as possíveis vítimas, as quais serão escolhidas com base no componente oportunidade citado anteriormente, principalmente levando em consideração (OLIVEIRA, 2007):

- a falta de precauções e segurança na agência bancária em que trabalha;
- a falta de precauções e segurança em sua residência;
- a falta de precauções e segurança no trajeto da residência para agência e da agência para a residência;
- a postura dos vigilantes que trabalham na agência;
- o comportamento dos funcionários que trabalham na agência;
- os procedimentos preventivos adotados por todas as pessoas envolvidas;
- os equipamentos de segurança utilizados pela instituição financeira.

As agências bancárias podem ser escolhidas em decorrência de fatores como localização, que ofereçam mais rotas de fuga, em decorrência de aspectos ligados às suas estruturas físicas, como o tamanho, pelo número reduzido de segurança, número de funcionários e demais pessoas nas proximidades, quantidade e variedade de equipamentos de segurança, agências que utilizem meios para reduzir a visibilidade do seu interior, resultando

em uma situação de maior vulnerabilidade das vítimas e do alvo e favorecendo o êxito dos criminosos (MATTHEWS, 2002).

Os criminosos profissionais, em sua maioria, estudam a agência bancária por pelo menos dois meses, e levam em consideração principalmente o fator comportamento dos funcionários para levar uma ação a diante: como se comportam para entrar na agência logo no início da manhã, como fazem o trajeto da casa para o trabalho e vice-versa, e se são detentores da chave da porta de entrada da agência, e se adotam medidas preventivas ostensivas de segurança que possam gerar incertezas para a ação criminosa. Caso alguma desses comportamentos gere incertezas, os criminosos partem para o levantamento de outra agência bancária e descartam essa em que poderão ter insucesso na investida (OLIVEIRA, 2007).

Escolhida a agência alvo, com base nos fatores citados, partem para a escolha do funcionário vítima, o qual normalmente é um gerente ou funcionário que possui meios para abrir a agência de manhã ou acessar o numerário existente no cofre.

Decidindo levar a frente a ação, começam a estudar a vítima fora da agência e seus familiares, algumas vezes com acompanhamento por semanas para conhecerem a rotina da casa e dos trajetos utilizados por todos.

Sem conhecimento sobre a rotina do sequestrado e sem saber sobre qual o melhor momento realizar o arrebatamento, as chances de sucesso são reduzidas. Também, nessa fase do levantamento as informações coletadas também servirão para causar temor nas vítimas, as quais passam a aceitar que tiveram seu cotidiano levantado pelos criminosos, e são utilizadas como meio de aterrorizar as vítimas e convencer que o pagamento do resgate deve ser feito sem objeções (OLIVEIRA, 2007).

Nessa fase eles estudam o funcionário, sua família, sua residência, vizinhança e seus hábitos, fazendo uma radiografia de tudo o que possa lhes interessar. Se o alvo não se preocupa com sua segurança, chegando tarde em casa, andando sozinha, entrando e saindo da garagem sem se preocupar com quem está parado nas proximidades, quem estaciona em qualquer lugar, não varia trajetos, entre outros, o plano é levado adiante, considerando que todas as características e comportamentos levantados são favoráveis para a ação de extorsão mediante sequestro. Após esses levantamentos escolhem o local e momento mais propício para efetuar a captura das vítimas (COSTA, 2011).

2.1.3 Arrebatamento da vítima e modalidade de atuação da quadrilha

Após levantamento de informações a respeito da agência bancária, seus funcionários e comportamentos, e já com o alvo escolhido e de posse de dossiê completo sobre a vítima em potencial e suas vulnerabilidades, contendo todas as informações que o grupo julgar úteis ao êxito da ação pretendida, inicia-se o planejamento para a captura da vítima, o sequestro propriamente dito (COSTA, 2011).

Na maioria dos casos o apoderamento da vítima ocorre quando a pessoa está em seu carro a caminho de casa após o trabalho no período da noite, normalmente ao caminhar do carro até a porta da garagem ou ao abrir o portão automático. Assim, conseguem acessar a residência em poder da vítima e em seguida render o restante da família (OLIVEIRA, 2007).

Há casos também em que o apoderamento se dá na parte da manhã, quando a duração do arrebatamento é mais curta (OLIVEIRA, 2007).

Em geral ocorre em local público, nas imediações da residência e durante deslocamentos, através de ação violenta que emprega o uso da força e do terror.

Após a captura das vítimas, segue-se a uma nova etapa, a do cativeiro que pode ser na própria casa, um imóvel previamente escolhido pelos criminosos, com estrutura para manter as vítimas cativas, ou ainda um automóvel onde as vítimas são mantidas cativas até a finalização da ação. Esse cativeiro pode ser utilizado durante toda uma noite ou por poucas horas, dependendo do momento do apoderamento das vítimas.

Duas modalidades de extorsão mediante sequestro de bancários executadas pelas quadrilhas são mais comuns (OLIVEIRA, 2007).

Na primeira modalidade ocorre o arrebatamento de pelo menos um familiar do funcionário, podendo o funcionário também ser mantido em cárcere privado, mas não necessariamente. O funcionário é orientado a ir para a agência bancária sozinho no seu horário normal de trabalho, pegar o numerário do cofre, sair da agência e entregá-lo em local determinado pelos criminosos, com a promessa de libertação do familiar após o pagamento do resgate.

Na segunda modalidade ocorre o arrebatamento do funcionário e de pelo menos um familiar, os quais são mantidos em cárcere privado. O funcionário é acompanhado por um ou mais integrantes da quadrilha até a agência no seu horário normal de trabalho e é obrigado a colocar os criminosos para dentro da agência. Já no interior, os criminosos pretendem render todos os demais funcionários e colaboradores que chegarão em seguida.

No caso do funcionário morar com mais de um familiar, todos os familiares são mantidos refém até o pagamento do resgate ou até a desistência dos criminosos.

O tempo da ação é fundamental para o desfecho do sequestro, devendo ser breve após a entrada do funcionário na agência, o que exige do criminoso habilidade para manter sob controle as diversas variáveis que esse tipo de crime envolve, como o contato direto com as vítimas, as tensões e os riscos, em que o prolongamento do tempo de interação é um fator desfavorável para todos (KRICHNER, 2000).

O tempo de privação da liberdade das vitimas é um aspecto importante, pois seu prolongamento funciona como agravante das tensões entre as vitimas e os agressores, e entre estes e a polícia, exigindo maior habilidade para o manejo, e pode caracterizar um delito mais grave, com punição equivalente, chegando a determinar a suspensão ou interrupção da investida como forma de reduzir a comoção pública, a repercussão social e a investida policial contra o grupo (OLIVEIRA, 2007).

A violência psicológica e a pressão exercida sobre os bancários são elementos importantes no manejo das vitimas e muitas vezes determinantes para o êxito das investidas (OLIVEIRA, 2007).

Em entrevista com uma integrante de um grupo que realiza sequestros de bancários, Oliveira (2007) descreve passo a passo essa modalidade de crime:

> É assim, pega cedo o gerente, o horário que ele chega, 7 e meia, 8 horas ou à tarde, na chegada do banco. Vê tudo, se tem vizinho na porta, cumprimenta ele, normal, diz que a família tá segura, aí ele acredita naquilo. Aí a gente diz: olha a gente só tá querendo o dinheiro do banco, nosso trabalho é esse. Nós somos profissionais, não é o primeiro banco que a gente tá fazendo. Na sala a gente mostra o nosso material [armas] e uma parte da equipe. Meia noite a gente vem com outra parte da equipe e o resto do material. Aí ele vê que a gente tem material pra fechar a cidade, aí de madrugada, umas duas horas, a gente leva a família. Pro meio do mato ou uma casa abandonada, um lugar seguro, ou uma casa que mora duas ou três pessoas, fala do que é que se trata, diz que a família vai precisar ficar ali, pede pra levar lençol, roupas, comida, coisas que as crianças gosta. Diz que vão ficar com agente 24 horas até conseguir o dinheiro. Às 9 horas abre a agência, o cofre, o gerente leva o dinheiro, geralmente libera a família, tem uma pessoa encarregada de liberar, 2 a 3 horas depois de conseguir o dinheiro, perto da divisa, é mais seguro. Deixa num lugar onde pode pegar um carro. Mas agora tem ido alguém pegar com o gerente, porque teve gerente que mentiu o valor, geralmente a gente só vai buscar quando o gerente se contradiz. Tem um valor, depois, não, o valor é esse, fica atento no deslize dele, a gente não tá confiando, fica: não sei, fica meio na dúvida. Quando agente sente que o valor é certo a gente deixa ele ir pegar, é mais seguro pra gente, mas tem caso assim dele trazer só uma parte, aí vai ser bom pra ele no banco, ele vai dizer: olha eu salvei minha família e ainda ficou essa parte. O prejuízo é menor. Tem também os códigos entre eles, mas geralmente todos os códigos que eles mudam, geralmente tem alguém que vem e informa, o chefe da quadrilha que informa. Tudo dá certo, não tem erro.

Ela descreve toda a lógica de surpreender o trabalhador e mantê-lo na residência junto à família, e depois separá-los, levando parte da família para local ignorado.

2.1.4 Negociação, pagamento do resgate e liberação dos reféns

A possibilidade de negociação com quadrilhas que sequestram bancários é quase inexistente, pois os criminosos esperam que o funcionário vítima vá até a agência e convença os demais funcionários a pegar o numerário do cofre e entregá-lo em troca da libertação de seus familiares (ALMEIDA, 2014).

Ela até pode existir quando o funcionário vítima ou outro funcionário da agência tem a possibilidade de acionar o departamento de segurança do banco e a polícia. Nesse caso, há forte pressão psicológica com o objetivo de forçar o pagamento do resgate.

A negociação é realizada pelo próprio funcionário vítima sob orientação de um negociador policial, que na maioria dos casos é especializado em casos de extorsão mediante sequestro (COSTA e COSTA, 2011).

Nos casos em que a polícia e o departamento de segurança do banco são avisados antes de qualquer pagamento, o índice de eficiência é alto pois em quase da totalidade das vezes não ocorre o pagamento do resgate e vítimas são libertadas ilesas de danos físicos (OLIVEIRA, 2007).

O foco está sempre na preservação da vida, no desestímulo a novas ocorrências, na redução do valor pedido e no não pagamento de resgate, pois o pagamento não garante a integridade da vítima cativa, além de poder ser entendido pelos criminosos como apenas um valor inicial quando o valor pago não é o esperado, e principalmente pois estimula o repique, ou seja, estimula as quadrilhas a repetirem o crime contra outros bancários e até mesmo contra o mesmo funcionário.

Após o pagamento do resgate ou da indicativa de que não haverá pagamento, independente do motivo, os reféns são liberados horas depois (OLIVEIRA, 2007).

3 ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA

A atividade de inteligência compreende a produção de conhecimentos e a salvaguarda destes, sendo que para executar o ciclo de produção do conhecimento é indispensável o uso de metodologias e técnicas, que permitam afastar a prática de ações meramente intuitivas e a adoção de procedimentos sem orientação metodológica e racional (GONÇALVES, [sd]).

A atividade de inteligência é um processo de identificação das necessidades de informações; de coleta de dados de interesse; análise, integração, disseminação, utilização, validação e reorientação do esforço empreendido. Isso ocorre mediante uso de metodologia específica, com vistas ao assessoramento do planejamento e da decisão nos tomadores de decisão, seja nos Estados ou nas organizações, e à proteção da informação crítica ou sensível (LANGE, 2007). O principal objetivo da atividade de inteligência é criar condições, em tempo hábil, para otimizar a tomada de decisão.

Assim, podemos concluir que atividade de inteligência constitui um mecanismo institucional de assessoria complementar, e atinge, por conseguinte, a homens ou grupos, colocando-se à disposição dos tomadores de decisão, no sentido de auxiliá-los no planejamento, execução e no acompanhamento de suas políticas em favor do interesse das organizações, sejam elas públicas ou privadas.

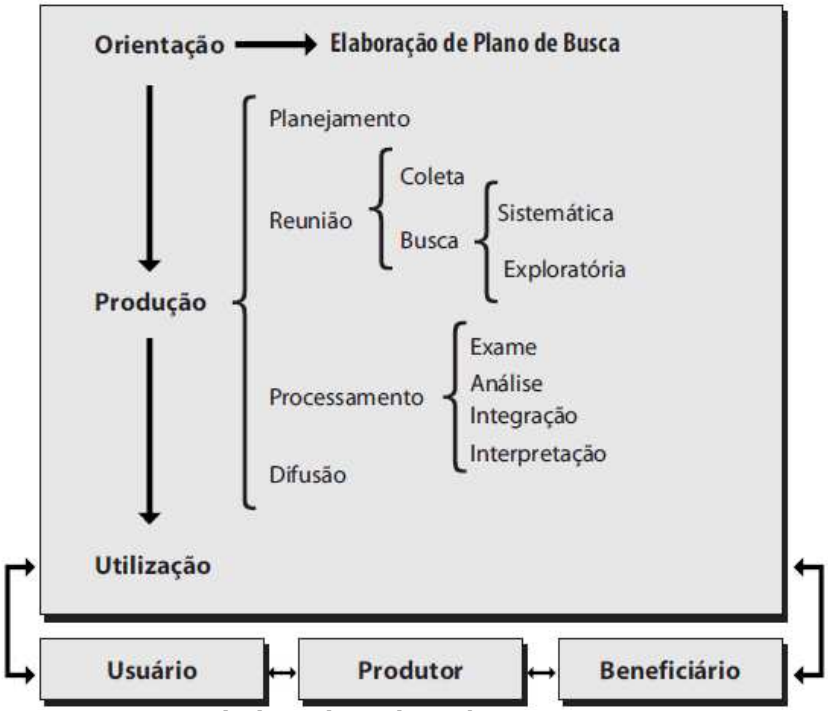

Figura 2 - Ciclo de Produção do Conhecimento

Fonte: SIVIERI, 2012.

3.1 Atividade de inteligência privada

O conceito de atividade de inteligência privada considerado neste trabalho é o que consta no Projeto de Lei nº 2542 de 2007 da Câmara do Deputados, arquivado em 2011, que define a atividade de inteligência privada aquela que, podendo ser exercida por pessoas e por empresas, tenha natureza, iniciativa e atuação eminentemente privadas e implique, dentro do território nacional, investigação, pesquisa, coleta e disseminação de informações, restritas ao âmbito de conhecimento sobre fatos e situações de interesse e para uso de seus demandantes, podendo abranger a realização de serviços de controle e de avaliação de riscos, no campo da inteligência competitiva, com possível utilização de equipamentos, técnicas, materiais e pessoal especializado (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2007).

Embora alguns autores ofereçam resistência em negar o caráter de inteligência a determinadas atividades desenvolvidas no setor privado, ante o modo como estas foram organizadas e estruturadas, os métodos de que se valem para produzir seus conhecimentos, o ambiente conflitivo em que se desenvolvem, os segredos empresariais que visam desvendar e proteger, o corpo especializado de profissionais que as empregam para assessorar decisões diversas, não há como negar a existência desta inteligência empresarial. (ALMEIDA NETO, 2009).

As práticas de inteligência empresarial estão próximas de uma investigação jornalística, as quais devem seguir métodos legais e éticos de obtenção de dados. Um agente de inteligência é capaz de encontrar 95% das informações de que a empresa necessita a partir de fontes legais e com o uso de métodos éticos (COOK e COOK, 2000).

Organizações privadas, especialmente empresas, adaptaram a noção de inteligência de estado à de inteligência empresarial, no sentido de transformar dados e informações em inteligência ou conhecimento, ou seja, uma informação interpretada e sintética capaz de propiciar a tomada de decisão, especialmente a decisão estratégica (TARAPANOFF, 2001).

Diante da situação atual do país, focando o contexto criminal, atuar estrategicamente e com inteligência é fator decisivo para a sobrevivência e crescimento das instituições, considerando que as incertezas e as ameaças oriundas de diversas formas, como crimes e fatores de riscos diversos, podem comprometer totalmente a continuidade do negócio empresarial (DANTAS FILHO, 2004).

Como resposta à mitigação dos perigos e fatores de riscos, a atividade de inteligência privada passa a ter um papel importante para garantir a continuidade do negócio, pois visa

assessorar os tomadores de decisão no estabelecimento de diretrizes para a manutenção da integridade física de empregados e proteção dos ativos tangíveis e intangíveis da empresa, abrangendo a proteção física de pessoas, a preservação da imagem e dos processos operacionais das instituições, a preservação da confidencialidade das informações, entre outros (TARAPANOFF, 2001)..

Assim, a atividade de inteligência privada busca dotar os decisores de informações estratégicas visando à adoção de ações no presente para evitar problemas futuros, utilizando-se de trabalhos de coleta e busca de dados que, após analisados, poderão ser transformados em inteligência para auxiliar na detecção de riscos potenciais, que no caso do tema abordado, tem grande potencial para ser explorado, visando a redução de casos de extorsão mediante sequestro de bancários, seja através de medidas preventivas ou ostensivas.

Essas ações só são possíveis mediante parceria com os órgãos de segurança pública.

A necessidade de parceria da inteligência privada com a inteligência de instituições públicas é fato certo considerando a situação atual da criminalidade no país. A integração entre a Segurança Pública e a iniciativa privada no Estado de São Paulo está consolidada e se tornará ainda mais forte no futuro em benefício da sociedade, considerando o importante papel da iniciativa privada como suplementar a Segurança Pública (SEVESP, 2014).

Essa integração entre o governo do Estado de São Paulo e entidades envolvidas com as atividades de segurança privada, possibilita constante troca de informações entre os diversos órgãos de segurança. Um exemplo é o projeto Detecta, lançado em abril de 2014, que está estruturado como um sistema inteligente de monitoramento de crimes e uma ferramenta de tecnologia para ajudar no patrulhamento, investigação, planejamento de combate a crimes e identificação dos padrões de delitos em cada localidade. Nesse caso esse sistema público se utiliza das ferramentas privadas de várias instituições para reunir dados e informações, como por exemplo, utilizando as câmeras de videomonitoramento para captar imagens em tempo real de diversos pontos do município (SEVESP, 2014).

Dessa forma, as autoridades policiais podem se aproveitar do relacionamento com empresas e profissionais que atuam na área de segurança da iniciativa privada para coletar informações sobre a criminalidade local de forma mais precisa e ágil, considerando que esses profissionais tendem a ser menos receosos que o cidadão comum, pois convivem diariamente com o problema do crime (FERREIRA, 2010).

Essa parceria é saudável, tanto no campo estratégico, onde os tomadores de decisão de ambas as iniciativas, pública e privada, podem se relacionar e trabalhar em conjunto, se auxiliando mutuamente através da atividade de inteligência, quanto no operacional, onde os

agentes policiais de campo estreitam o contato com os profissionais operacionais e analistas de inteligência da iniciativa privada, que podem prestar preciosas informações sobre o *modus operandi* dos criminosos locais e sobre os próprios autores dos crimes (FERREIRA, 2010).

Assim as ações de inteligência voltadas para casos de extorsão mediante sequestro de bancários podem ser efetuadas reunindo esforços públicos e privados, podendo gerar excelentes resultados.

3.2 Atividade de inteligência em casos de extorsão mediante sequestro de bancários

Como essa modalidade de crime representa riscos graves ao patrimônio humano e financeiro das instituições bancárias, medidas preventivas e ações ativas são empregadas por estas organizações, com foco na redução desses riscos.

Assim, cada vez mais as instituições investem na área de segurança para enfrentar esse crime, e a atividade de inteligência de segurança privada é uma das ações adotadas para otimizar o alcance dos resultados esperados, que pode auxiliar as autoridades da segurança pública no enfrentamento ao roubo a banco (KRICHNER, 2000).

A maioria das medidas preventivas de combate ao roubo a banco são originadas através de análises realizadas pela atividade de inteligência, através do levantamento dos dados históricos de ocorrências e das vulnerabilidades detectadas em incidentes anteriores (KRICHNER, 2000).

Entre essas medidas, podem envolver ações preventivas, como a redução do volume de numerário nas agências bancárias, com o objetivo de reduzir a atratividade e motivação dos criminosos; o uso de cofres inteligentes cuja abertura se dá por acionamento remoto, sendo o comando dado por funcionário localizado numa central de segurança a quilômetros de distância, o que ocorrerá somente após constatado o estado de normalidade e segurança da agência bancária através de sistema de monitoração e gravações eletrônicas de imagens, em tempo real, através de Circuito Fechado de Televisão – CFTV; e principalmente quanto ao fortalecimento da cultura de segurança institucional, com foco na formação e educação dos funcionários e vigilantes bancários, que preparados para adotarem medidas preventivas e reativas, podem obstar a ocorrência delituosa (WEISEL, 2007).

Por meio dessa central de segurança, é possível utilizar tecnologia para ouvir o que se passa nas agências e receber sinais de alarme enviados pelos mais diferentes tipos de sensores,

tais como botões de pânico, sensores de abertura de portas e sensores de intrusão (WEISEL, 2007).

Aliado a essas medidas preventivas, há também o investimento em um corpo funcional orgânico focado em medidas reativas, realizadas também através da atividade de inteligência.

3.2.1 Atividades de inteligência e investigação

A inteligência desenvolvida pelos departamentos de segurança dos bancos é baseada em atividades proativas, caracterizadas pela busca constante de informações que, organizadas, tornam-se disponíveis para auxiliar a tomada de decisões. Ela engloba tanto a função de fornecer subsídios para as autoridades policiais para a repressão de crimes já ocorridos como pode auxiliar em ações preventivas quanto repressivas contra a criminalidade, com foco na proteção dos ativos humanos e financeiros da instituição.

As ações repressivas estão baseadas em procedimentos técnicos que devem ser empreendidos para que após a ocorrência de um incidente de segurança, possa haver apuração dos fatos e levantamento de subsídios para identificar os autores do crime, sempre de forma subsidiária a investigação policial, a qual é a condutora oficial do processo de investigação legal (OLIVEIRA JUNIOR, 2014).

Trata-se de uma atividade preventiva e reativa utilizada para identificar indícios sobre o crime e sua possível autoria, se valendo principalmente de elementos como as imagens da ação criminosa no interior da agência gravadas pelo circuito fechado de monitoramento, informações coletadas com os funcionários, familiares vítimas e terceiros que possam ter presenciado parte da ação criminosa, análise de objetos deixados pelos criminosos dentro da agência, entre outros.

A inteligência refere-se ao tratamento sistemático de informações e à produção de conhecimento a partir do estabelecimento de correlações entre fatos, ou situações de imediata ou potencial influência sobre eles, estabelecendo padrões e tendências da criminalidade em determinado contexto (FERRO, 2006). Pode, inclusive, ser vista como atividade complementar à investigação policial, fornecendo elementos que permitem a compreensão do *modus operandi* de agentes criminosos dentro de uma moldura maior, com o apoio de softwares e técnicas estatísticas (OLIVEIRA JUNIOR, 2014).

Considerando que o crime de extorsão mediante sequestro é o que apresenta maior reincidência específica, isto é, se o criminoso cometeu uma vez esse delito, têm grande probabilidade de cometê-lo novamente, as instituições financeiras tem cada vez mais investido em áreas de inteligência de segurança para realizar essas atividades (AIDAR, 2007).

Explorar as informações em poder das vítimas de extorsão mediante sequestro é primordial para a atividade de inteligência, considerando que a atuação das vítimas é considerada de vital importância para a efetiva solução dos casos, seja na imediata comunicação do crime em andamento, seja durante as investigações para apontar quem foram os responsáveis pelo crime.

Fica evidente que, dependendo da negociação estabelecida por profissionais com os criminosos, o desfecho do sequestro pode ser favorável, sem pagamento de resgate e sem danos graves aos sequestrados (FRANÇA, 2013).

Ao tomar conhecimento dos fatos criminosos, a vítima indireta, nesse contexto o funcionário do banco, percebe que está sob risco não só sua integridade física, mas também a de seus familiares, comumente utilizados como meio de convencimento para abertura de cofres e retirada de valores em espécie. Contudo, deve-se observar que não se trata de caso clássico de sequestro, tendo em vista que a vantagem patrimonial exigida está a seu alcance, mas não lhe pertence (FRANÇA, 2013).

Assim, a inteligência dos bancos pode trabalhar de forma a auxiliar o trabalho da inteligência policial, subsidiando os agentes de inteligência com mão de obra, informações e recursos que na maioria das vezes não estão disponíveis nas polícias estaduais brasileiras.

Essa atividade de inteligência busca a obtenção, análise e produção de conhecimentos de interesse da segurança dos bancos e consequentemente de segurança pública, principalmente sobre fatos e situações de imediata ou potencial influência da criminalidade e atuação de quadrilhas, assessorando as ações de polícia judiciária e ostensiva por intermédio da análise, compartilhamento e difusão de informações (KRICHNER, 2000).

Podem ser citados, como exemplo dessa atividade, a produção de relatórios de inteligência pelos departamentos de inteligência dos bancos que, após análises de dados coletadas, reúnem informações que trazem alguns padrões de comportamento e ação dos criminosos e permitem traçar perfis dos criminosos, facilitando a identificação de outros delitos cometidos pelos mesmos criminosos. Com esse trabalho, é possível produzir inteligência com informações de mais de um caso, fato que propicia a reunião de mais informações que consequentemente geram mais inteligência, que se analisadas individualmente não gerariam o conhecimento alcançado por essa análise (WEISEL, 2007).

A coleta e análise de imagens gravadas pelos sistemas de videomonitoramento, tanto dos próprios bancos como de estabelecimentos comerciais que possam ter capturado as imagens relacionadas ao crime, e comparação dessas imagens com bancos de dados próprios e outros bancos de dados de outras instituições financeiras que também foram vítimas desse crime, auxiliam de sobremaneira as autoridades policiais a qualificarem ou identificarem os autores do crime (WEISEL, 2007).

A coleta de informações dos criminosos já identificados em fontes abertas, como as redes sociais, que possam levar à pistas que contribuam com as investigações policiais, principalmente quanto a localização atual do suspeito e existência de possíveis parceiros, pode ser executada pelo corpo funcional dos bancos e somam esforços ao trabalho de inteligência executado pelas policias, que podem despender maior esforço na busca de fontes negadas.

Os bancos, por sofrerem investidas criminosas constantes, se organizam e realizam reuniões periódicas com outros bancos e outras instituições públicas e privadas, a fim de trocarem experiências e informações sobre o uso da atividade de inteligência para o enfrentamento às ações criminosas. Isso, cria uma rede de relacionamento e de contatos que é favorável a todos, e principalmente as autoridades policiais que se beneficiam desse contato direto para agilizar o acesso às informações vitais para o andamento das investigações e trabalhos de inteligência policial relacionados a roubos a banco (WEISEL, 2007).

Aliado ao fato de que o pagamento do valor exigido não é garantia de que as vítimas serão libertadas com vida ou sem sofrerem lesões, os bancos também atuam no campo da contrainteligência e realizam levantamentos de informações de todos os casos de extorsão mediante sequestro de bancários para traçar estratégias com foco na prevenção, obstrução, identificação e neutralização das ações criminosas.

3.2.2 Atividades de contrainteligência

Enquanto as atividades de inteligência buscam obter informações e tirar o melhor proveito delas, as atividades de contrainteligência buscam identificar, prevenir, obstruir e neutralizar ações de inteligência criminosa realizadas contra a instituição.

Assim, as instituições financeiras tem investido cada vez mais nos segmentos de Segurança Orgânica, que é um conjunto de medidas passivas com o objetivo de prevenir e até mesmo obstruir as ações criminosas, e de Segurança Ativa, a atividade desenvolvida pela

departamento de inteligência de segurança através de medidas ostensivas, com o objetivo de detectar, identificar, avaliar e neutralizar as ações desenvolvidas por criminosos.

As ações de contrainteligência tem como um de seus principais objetivos detectar invasores, neutralizar a atuação dos mesmos e recuperar ou contra atacar por meio da produção de desinformação, sendo assim uma atividade permanentemente exercida e executada com o objetivo de proteger conhecimentos vitais para uma empresa, seu pessoal e instalações contra pessoas que visam o se apoderar de parte do patrimônio da instituição (GONÇALVES, [sd]).

A gestão dos processos de segurança requer que sejam conhecidas e observadas diversas instruções e orientações para se buscar a padronização de ações e objetivar a prevenção de ocorrências delituosas contra as agências bancárias. As regras padronizadas internas são estabelecidas com base na legislação, políticas da empresa, e nos eventos passados, que forneceram subsídios para a melhoria dos processos (DANTAS FILHO, 2004).

Deve-se registrar que o gerenciamento e a operacionalização das ações estratégicas de segurança também compõem o negócio da empresa, uma vez que a ocorrência de eventos delituosos poderá corroer o resultado de uma agência bancária por muito tempo.

Assim, é papel da contrainteligência destacar que todos os funcionários devem gerir suas atividades, preocupando-se também com os aspectos de segurança, e uma das principais medidas é a valorização da cultura de segurança na organização, principalmente utilizando-se como aliados o segmento gerencial das agências bancárias, devido às atribuições do próprio cargo. A disseminação dos procedimentos de segurança à equipe, sua implementação e o rigoroso acompanhamento são de responsabilidade institucional dos gestores das agências.

Da mesma forma, cabe a este segmento supervisionar os prestadores de serviços e o funcionamento dos equipamentos de segurança, devendo zelar por todos os aspectos de segurança da unidade.

Também devem ser ressaltadas as ações estratégicas da gestão de segurança, direcionadas para a melhoria contínua dos processos e condições de segurança, através da educação corporativa, com palestras, treinamentos e orientações rotineiras; da tecnologia, com a prospecção e aplicação de equipamentos e sistemas de segurança que desestimulem e dificultem a ação criminosa (DANTAS FILHO, 2004); da segurança da informação, com a classificação e proteção sob os diversos aspectos, principalmente com a conscientização dos funcionários alvo; e da logística e das instalações, considerando que o leiaute e localização das agências são aspectos analisados pelos criminosos antes de decidir cometer a ação criminosa (OLIVEIRA, 2007).

A importância das pessoas deve ser sempre destacada para a eficiente gestão da segurança. As atitudes e os procedimentos por elas adotados podem evitar a ocorrência de delitos contra si e contra as empresas, devendo ser conhecidos e praticados nas rotinas diárias, tanto na vida pessoal como nos ambientes corporativos (DANTAS FILHO, 2004).

Essas atividades são fundamentais para evitar que funcionários sejam vítimas de extorsão mediante sequestro e/ou que em casos de ocorrência do sequestro, as vítimas sejam liberadas sem o pagamento, pois quando ocorre o pagamento, quantias vultuosas caem na mão de mentes criminosas que provavelmente irão utilizar parte desse valor para financiar e preparar novos planos de extorsão mediante sequestro, criando assim um ciclo sem fim.

Contudo, se faz necessário conhecer a situação atual do problema para que, através da construção de cenários e contextos, se possa traçar medidas de inteligência e contrainteligência para detectar riscos e falhas potenciais que criam condições e atratividade para o êxito dos criminosos.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados e analisados os principais resultados obtidos, com base no levantamento de dados das ocorrências de roubo a banco, na modalidade extorsão mediante sequestro de bancários, registradas nos últimos cinco anos no Brasil, como também a discussão dos mesmos, após o tratamento estatístico dos dados coletados no estudo.

Assim, com a revisão bibliográfica e com base nos dados coletados nos registros das Secretarias de Segurança Pública de cada Unidade da Federação, procurou-se mensurar, analisar e refletir sobre as ocorrências de extorsão mediante sequestro de bancários.

Todos os dados foram coletados diretamente nas Secretarias de Segurança Pública, com base na consulta dos registros de Boletins de Ocorrência de cada Unidade da Federação.

4.1. Resultados do levantamento de dados

Os resultados baseiam-se fundamentalmente nos dados quantitativos que foram coletados no decorrer da condução deste trabalho, e posterior utilização destes para subsidiar possíveis análises de inteligência para elaboração de estratégias preventivas e ostensivas visando reduzir os riscos e enfrentar futuros casos de extorsão mediante sequestro de bancários.

Os casos de extorsão mediante sequestro de bancários vem crescendo ao longo dos anos, como pode ser visto na Tabela 1.

Os nomes das instituições financeiras foram omitidos a fim de preservar a imagem das empresas, e portanto, foram identificadas como Bancos A, B, C, D, E, F, G e H.

Foram identificados 630 casos de extorsão mediante sequestro de bancários entre 2010 e 2014. Os registros apontaram 88 casos em 2010, nos quais 56% ocorreram pagamento de resgate, 125 casos em 2011, sendo 44% com pagamento de resgate, 142 casos em 2012, sendo 48% com pagamento de resgate, 130 casos em 2013, nos quais 45% ocorreram pagamento de resgate, e 145 casos em 2014, com 41% dos casos com pagamento de resgate.

Do total dos 630 casos nos cinco anos, em 54% deles não ocorreram pagamento enquanto em 46% deles ocorreram pagamento de resgate.

Tabela 1 - Ocorrências de extorsão mediante sequestro de bancários no período de 2010 a 2014

Ano	Sequestro sem pagamento de resgate	Sequestro com pagamento de resgate	Total
2010	39	49	88
2011	70	55	125
2012	74	68	142
2013	72	58	130
2014	86	59	145
Total	341	289	630

Fonte: Elaborado pelo autor

Com base no gráfico abaixo, Figura 3, pode-se perceber que houve aumento substancial nos casos de extorsão mediante sequestro, passando de 88 casos em 2010 para 145 casos em 2015, resultando em um crescimento de 65% no número de ocorrências.

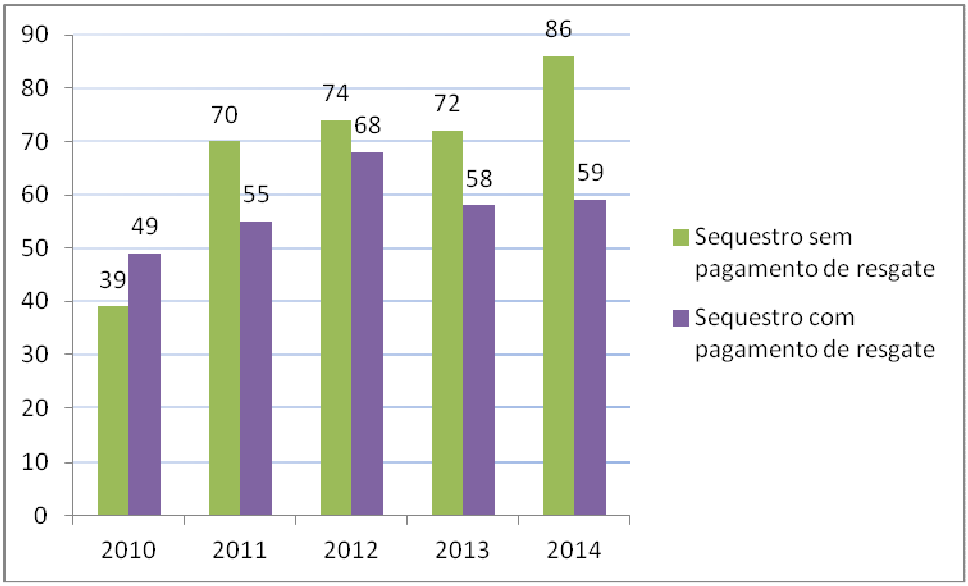

Figura 3 - Gráfico das ocorrências com ênfase no pagamento ou não do resgate no período de 2010 a 2014
Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando que o espaço de tempo da pesquisa engloba 5 anos, ocorreram em média 10 casos por mês, o que representa aproximadamente 1 bancário sequestrado a cada dois dias úteis, ou seja, a cada 48 horas um bancário e sua família ficaram em poder de criminosos.

Tabela 2 - Ocorrências de extorsão mediante sequestro de bancários ao longo dos anos e meses

Ano	Mês	Sequestro sem pagamento de resgate	Sequestro com pagamento de resgate	Total
2010 a 2014	JAN	24	25	49
	FEV	27	29	56
	MAR	25	18	43
	ABR	24	23	47
	MAI	20	18	38
	JUN	34	22	56
	JUL	38	31	69
	AGO	34	32	66
	SET	25	21	46
	OUT	29	20	49
	NOV	38	29	67
	DEZ	23	21	44
TOTAL		341	289	630

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme Tabela 2, as ocorrências estão distribuídas quase que uniformemente entre os meses do ano, sendo que os meses de julho, agosto e novembro foram os meses que mais concentraram casos. Juntos, esses três meses representaram 32% do total das ocorrências.

O mês que registrou menos ocorrências foi maio e o que mais registrou foi julho.

Dezembro de 2013 foi o período com menos ocorrências, totalizando apenas duas. Os meses de julho de 2013, agosto de 2013 e fevereiro de 2014 registraram os maiores números de ocorrências dentro do período de um mês, com 21 ocorrências cada. Portanto, o intervalo de casos dentro de um mês registrado foi de 2 a 21 casos de extorsão mediante sequestro de bancários.

Esses dados podem ser visualizados nas Tabelas 3, 4, 5, 6 e 7, as quais trazem informações sobre cada ano, 2010 a 2014, com a distribuição das ocorrências por mês e classificada em sequestro sem pagamento de resgate e em sequestro com pagamento de resgate.

Tabela 3 - Ocorrências de extorsão mediante sequestro de bancários ao longo de 2010

Ano	Mês	Sequestro sem pagamento de resgate	Sequestro com pagamento de resgate	Total
2010	JAN	6	6	**12**
	FEV	1	3	**4**
	MAR	2	3	**5**
	ABR	4	2	**6**
	MAI	3	5	**8**
	JUN	5	2	**7**
	JUL	2	7	**9**
	AGO	1	2	**3**
	SET	2	5	**7**
	OUT	4	6	**10**
	NOV	7	2	**9**
	DEZ	2	6	**8**
TOTAL		**39**	**49**	**88**

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 4 - Ocorrências de extorsão mediante sequestro de bancários ao longo de 2011

Ano	Mês	Sequestro sem pagamento de resgate	Sequestro com pagamento de resgate	Total
2011	JAN	3	9	**12**
	FEV	9	5	**14**
	MAR	7	2	**9**
	ABR	4	3	**7**
	MAI	3	4	**7**
	JUN	6	7	**13**
	JUL	7	3	**10**
	AGO	7	7	**14**
	SET	5	2	**7**
	OUT	8	5	**13**
	NOV	6	3	**9**
	DEZ	5	5	**10**
TOTAL		**70**	**55**	**125**

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 5 - Ocorrências de extorsão mediante sequestro de bancários ao longo de 2012

Ano	Mês	Sequestro sem pagamento de resgate	Sequestro com pagamento de resgate	Total
2012	JAN	4	2	**6**
	FEV	1	5	**6**
	MAR	4	9	**13**
	ABR	5	8	**13**
	MAI	4	4	**8**
	JUN	9	3	**12**
	JUL	11	6	**17**
	AGO	9	7	**16**
	SET	2	6	**8**
	OUT	9	5	**14**
	NOV	11	8	**19**
	DEZ	5	5	**10**
TOTAL		**74**	**68**	**142**

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 6 - Ocorrências de extorsão mediante sequestro de bancários ao longo de 2013

Ano	Mês	Sequestro sem pagamento de resgate	Sequestro com pagamento de resgate	Total
2013	JAN	4	4	**8**
	FEV	7	4	**11**
	MAR	5	2	**7**
	ABR	5	3	**8**
	MAI	3	2	**5**
	JUN	7	5	**12**
	JUL	10	11	**21**
	AGO	11	10	**21**
	SET	10	4	**14**
	OUT	2	2	**4**
	NOV	7	10	**17**
	DEZ	1	1	**2**
TOTAL		**72**	**58**	**130**

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 7 - Ocorrências de extorsão mediante sequestro de bancários ao longo de 2014

Ano	Mês	Sequestro sem pagamento de resgate	Sequestro com pagamento de resgate	Total
2014	JAN	7	4	**11**
	FEV	9	12	**21**
	MAR	7	2	**9**
	ABR	6	7	**13**
	MAI	7	3	**10**
	JUN	7	5	**12**
	JUL	8	4	**12**
	AGO	6	6	**12**
	SET	6	4	**10**
	OUT	6	2	**8**
	NOV	7	6	**13**
	DEZ	10	4	**14**
TOTAL		**86**	**59**	**145**

Fonte: Elaborado pelo autor

Na Tabela 8 e Figura 4 estão relacionadas todas as ocorrências, do período de 2010 e 2014, distribuídas por cada instituição financeira, de modo que pode-se verificar que este crime envolveu pelo menos oito instituições diferentes.

Tabela 8 - Ocorrências distribuídas por instituição financeira entre 2010 e 2014

DISTRIBUIÇÃO POR INSTITUIÇÃO FINANCEIRA									
Ano	**Banco A**	**Banco B**	**Banco C**	**Banco D**	**Banco E**	**Banco F**	**Banco G**	**Banco H**	**Total**
2010	41	14	13	10	5	5	0	0	**88**
2011	51	23	17	17	11	6	0	0	**125**
2012	63	35	22	14	4	1	3	0	**142**
2013	60	26	18	18	6	1	0	1	**130**
2014	72	35	12	17	6	3	0	0	**145**
Total	**287**	**133**	**82**	**76**	**32**	**16**	**3**	**1**	**630**

Fonte: Elaborado pelo autor

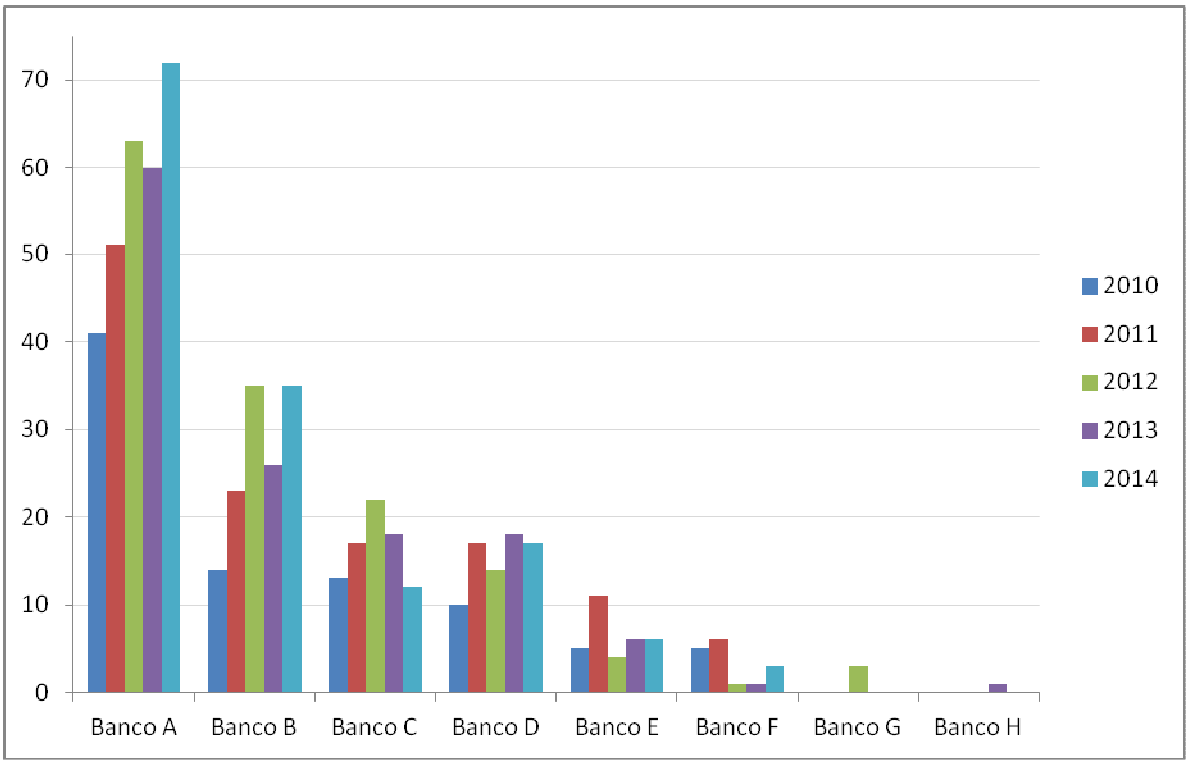

Figura 4 - Gráfico com as ocorrências distribuídas por instituição financeira no período de 2010 a 2014

Fonte: Elaborado pelo autor

Verifica-se também que os Bancos A, B, C e D concentraram juntos mais de 90% dos casos registrados de extorsão mediante sequestro em todo período. Na tabela 9, está relacionada a representatividade de cada Banco em relação ao total de ocorrências.

Tabela 9 - Representatividade por instituição financeira entre 2010 e 2014

REPRESENTATIVIDADE POR INSTITUIÇÃO FINANCEIRA								
Ano	**Banco A**	**Banco B**	**Banco C**	**Banco D**	**Banco E**	**Banco F**	**Banco G**	**Banco H**
2010	47%	16%	15%	11%	6%	6%	0%	0%
2011	41%	18%	14%	14%	9%	5%	0%	0%
2012	44%	25%	15%	10%	3%	1%	2%	0%
2013	46%	20%	14%	14%	5%	1%	0%	1%
2014	50%	24%	8%	12%	4%	2%	0%	0%
Geral	**46%**	**21%**	**13%**	**12%**	**5%**	**3%**	**0,5%**	**0,2%**

Fonte: Elaborado pelo autor

A representatividade pode estar relacionada com o número de agências bancárias de cada instituição, ou seja, quanto mais pontos de atendimento, maior é a probabilidade de ser alvo deste crime; com as suas funções perante o mercado e sociedade, como ser banco custodiante do Banco Central, deter contas de pagamento de grandes corporações e instituições públicas, mantendo assim maior volume de numerário nas agências e consequentemente se tornando mais atrativas para a ação criminosa; com a cultura de segurança de cada instituição, podendo ser mais evoluída ou pouco difundida entre os funcionários, gerando assim menor ou maior risco e probabilidade de uma ação ocorrer; com a política estratégica de segurança aplicada em cada instituição, umas definindo os gastos com segurança como investimento e outras como despesa, influenciando diretamente na importância dada ao departamento de segurança e a políticas de prevenção.

A seguir, nas Tabelas 10, 11, 12, 13 e 14 estão relacionadas as ocorrências por instituição financeira, sua representatividade quanto ao total de casos nos anos e o percentual de ocorrências com pagamento de resgate.

Tabela 10 - Representatividade por instituição financeira em 2010

2010					
Banco	**Não Pago**	**Pago**	**Total**	**%**	**% Pago**
A	12	29	**41**	**47%**	71%
B	7	7	**14**	**16%**	50%
C	7	6	**13**	**15%**	46%
D	6	4	**10**	**11%**	40%
E	3	2	**5**	**6%**	40%
F	4	1	**5**	**6%**	20%
Total	**39**	**49**	**88**	**100%**	**56%**

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 11 - Representatividade por instituição financeira em 2011

2011					
Banco	**Não Pago**	**Pago**	**Total**	**%**	**% Pago**
A	22	29	**51**	**41%**	57%
B	13	10	**23**	**18%**	43%
C	9	8	**17**	**14%**	47%
D	10	7	**17**	**14%**	41%
E	10	1	**11**	**9%**	9%
F	6	0	**6**	**5%**	0%
Total	**70**	**55**	**125**	**100%**	**44%**

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 12 - Representatividade por instituição financeira em 2012

2012					
Banco	**Não Pago**	**Pago**	**Total**	**%**	**% Pago**
A	27	36	**63**	**44%**	57%
B	22	13	**35**	**25%**	37%
C	13	9	**22**	**15%**	41%
D	8	6	**14**	**10%**	43%
E	2	2	**4**	**3%**	50%
F	1	0	**1**	**1%**	0%
G	1	2	**3**	**2%**	67%
Total	**74**	**68**	**142**	**100%**	**48%**

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 13 - Representatividade por instituição financeira em 2013

2013					
Banco	**Não Pago**	**Pago**	**Total**	**%**	**% Pago**
A	28	32	**60**	**46%**	53%
B	14	12	**26**	**20%**	46%
C	13	5	**18**	**14%**	28%
D	14	4	**18**	**14%**	22%
E	3	3	**6**	**5%**	50%
F	0	1	**1**	**1%**	100%
G	0	0	**0**	**0%**	0%
H	0	1	**1**	**1%**	100%
Total	**72**	**58**	**130**	**100%**	**45%**

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 14 - Representatividade por instituição financeira em 2014

2014					
Banco	**Não Pago**	**Pago**	**Total**	**%**	**% Pago**
A	40	32	**72**	**50%**	44%
B	20	15	**35**	**24%**	43%
C	6	6	**12**	**8%**	50%
D	14	3	**17**	**12%**	18%
E	3	3	**6**	**4%**	50%
F	3	0	**3**	**2%**	0%
G	0	0	**0**	**0%**	0%
H	0	0	**0**	**0%**	0%
Total	**86**	**59**	**145**	**100%**	**41%**

Fonte: Elaborado pelo autor

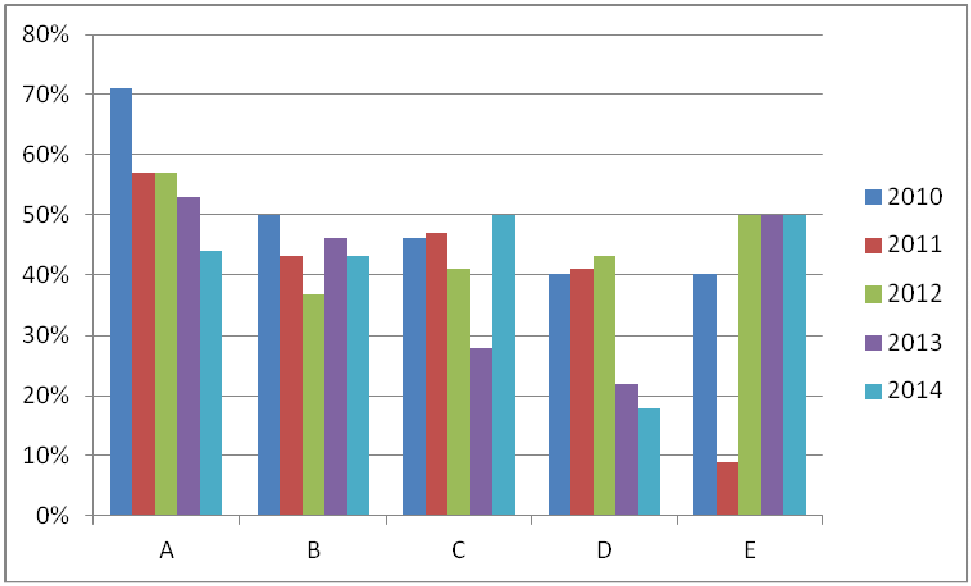

Figura 5 - Gráfico com o percentual de pagamento de resgate das cinco instituições financeiras mais atacadas no período de 2010 a 2014

Fonte: Elaborado pelo autor

Apesar do número de ocorrências estar crescendo, atingindo seu maior número em 2014, o percentual de casos extorsão mediante sequestro com pagamento vem caindo com os anos, 56% em 2010, 44% em 2011, 48% em 2012, 45% em 2013 e 41% em 2014. Esses resultados mostram que apesar de mais bancários estarem sendo sequestrados, menos resgates estão sendo pagos, conforme pode ser observado nas Figuras 5 e 6.

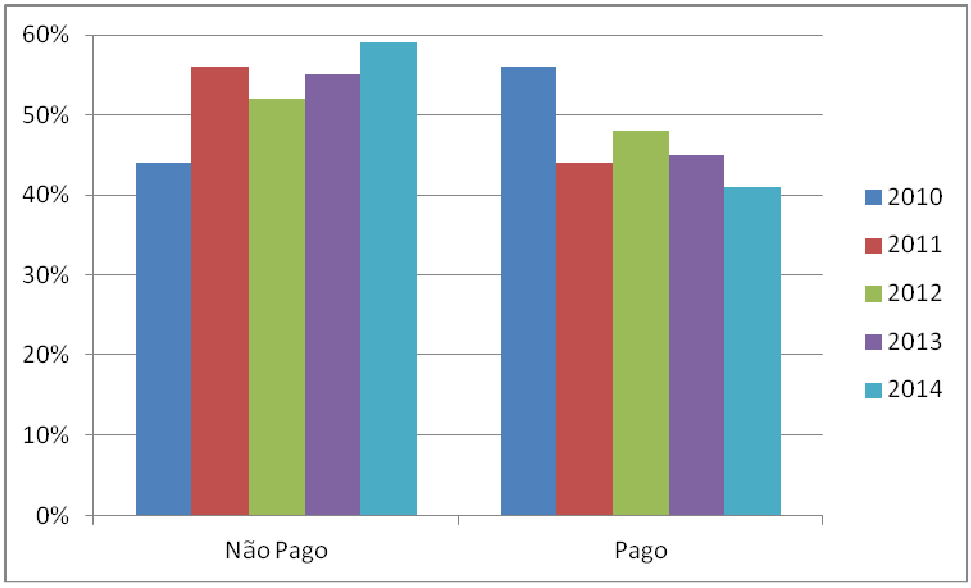

Figura 6 - Gráfico com percentual médio de pagamento e não pagamento de resgate no período de 2010 a 2014

Fonte: Elaborado pelo autor

A redução dos casos de sequestro com pagamento pode estar relacionado ao maior investimento que a área de segurança dos bancos vem recebendo nos últimos anos. Segundo o DIEESE foram investidos pelos cinco maiores bancos do país o total de R$ 14,2 bilhões entre 2010 e 2014, sendo R$ 2,3 bilhões em 2010, R$ 2,6 bilhões em 2011, R$ 3,1 bilhões em 2012, R$ 2,5 bilhões em 2013 e R$ 3,7 bilhões em 2014 (CONTRAF-CUT, 2012, 2013, 2014, 2015). O investimento pode ser realizado para compra equipamentos mais modernos, que reduzem a autonomia dos funcionários em acessarem o numerário das agências, tecnologias que permitem monitorar por imagem os ambientes em tempo real e a distância, e principalmente na educação e formação dos funcionários, pois só com uma cultura de segurança bem difundida e bem enraizada, é que os sequestros e pagamentos são evitados.

Tabela 15 - Variação de ocorrências por instituição financeira entre os anos

Banco	Variação 2010 x 2011	Banco	Variação 2011 x 2012	Banco	Variação 2012 x 2013	Banco	Variação 2013 x 2014
A	**24%**	A	**24%**	A	**-5%**	A	**20%**
B	**64%**	B	**52%**	B	**-26%**	B	**35%**
C	**31%**	C	**29%**	C	**-18%**	C	**-33%**
D	**70%**	D	**-18%**	D	**29%**	D	**-6%**
E	**120%**	E	**-64%**	E	**50%**	E	**0%**
F	**20%**	F	**-83%**	F	**0%**	F	**200%**
Total	**42%**	**Total**	**14%**	**Total**	**-8%**	**Total**	**12%**

Fonte: Elaborado pelo autor

Na Tabela 15 pode-se obervar que o apesar de ocorrer crescimento das ocorrências, com exceção entre 2012 e 2013, a variação vem diminuindo de ritmo. Entre 2010 e 2011 ocorreu crescimento substancial de 42% no total de ocorrências, e entre 2011 e 2012 apenas 14%. Já entre 2012 e 2013 ocorreu diminuição no número de ocorrências e entre 2013 e 2014 cresceu apenas 12%.

Nas próximas Tabelas 16, 17, 18, 19 e 20 as ocorrências estão distribuídas por Unidade da Federação e por instituição financeira, trazendo um panorama sobre as UF com maior incidência de casos de extorsão mediante sequestro de bancários.

Tabela 16 - Ocorrências por Unidade da Federação e por instituição financeira em 2010

SEQUESTROS 2010 - BANCO x UF								
Estado	**Banco A**	**Banco B**	**Banco C**	**Banco D**	**Banco E**	**Banco F**	**Total**	**%**
SP	3	3	8	5	1	3	**23**	**26%**
BA	14	4	1	0	0	0	**19**	**22%**
MG	1	1	2	1	2	0	**7**	**8%**
PA	1	3	0	2	0	0	**6**	**7%**
RJ	3	0	1	1	0	1	**6**	**7%**
TO	3	1	1	0	0	0	**5**	**6%**
PR	3	0	0	0	1	0	**4**	**5%**
MA	3	1	0	0	0	0	**4**	**5%**
GO	3	0	0	0	0	0	**3**	**3%**
MT	1	0	0	0	0	1	**2**	**2%**
RS	2	0	0	0	0	0	**2**	**2%**
SC	1	0	0	0	0	0	**1**	**1%**
CE	1	0	0	0	0	0	**1**	**1%**
PE	1	0	0	0	0	0	**1**	**1%**
SE	0	0	0	1	0	0	**1**	**1%**
DF	0	0	0	0	1	0	**1**	**1%**
PB	0	1	0	0	0	0	**1**	**1%**
RN	1	0	0	0	0	0	**1**	**1%**
Total	**41**	**14**	**13**	**10**	**5**	**5**	**88**	**100%**
%	**47%**	**16%**	**15%**	**11%**	**6%**	**6%**	**100%**	

Fonte: Elaborado pelo autor

Em 2010 percebe-se que 56% das ocorrências do país estão concentradas em apenas três Unidades da Federação, sendo eles o Estado de São Paulo com 26%, o Estado da Bahia com 22% e o Estado de Minas Gerais com 8%.

Neste ano há registros de ocorrências em 17 Estados e no Distrito Federal, totalizando 88 casos de extorsão mediante sequestro de bancários, ou seja, registrou-se um sequestro a cada três dias úteis.

Chama a atenção que o Banco A concentrou 47% do total das ocorrências do país, enquanto o Banco B concentrou 16%, o Banco C 15%, o Banco D 11%, o Banco E 6% e o Banco F 6%.

Foram registrados casos em seis diferentes instituições financeiras.

Tabela 17 - Ocorrências por Unidade da Federação e por instituição financeira em 2011

SEQUESTROS 2011 - BANCO x UF								
Estado	**Banco A**	**Banco B**	**Banco C**	**Banco D**	**Banco E**	**Banco F**	**Total**	**%**
SP	11	12	10	8	5	4	**50**	**40%**
BA	13	1	0	0	1	0	**15**	**12%**
MG	2	2	4	1	1	1	**11**	**9%**
PA	8	0	1	0	0	0	**9**	**7%**
RJ	0	1	2	4	1	0	**8**	**6%**
TO	4	0	0	2	0	0	**6**	**5%**
PR	1	2	0	0	0	0	**3**	**2%**
MA	2	1	0	0	0	0	**3**	**2%**
GO	1	0	0	2	0	0	**3**	**2%**
MT	1	0	0	0	1	1	**3**	**2%**
RS	1	0	0	0	2	0	**3**	**2%**
SC	2	1	0	0	0	0	**3**	**2%**
AL	2	0	0	0	0	0	**2**	**2%**
AM	0	1	0	0	0	0	**1**	**1%**
MS	0	1	0	0	0	0	**1**	**1%**
PI	0	1	0	0	0	0	**1**	**1%**
AP	1	0	0	0	0	0	**1**	**1%**
CE	1	0	0	0	0	0	**1**	**1%**
PE	1	0	0	0	0	0	**1**	**1%**
Total	**51**	**23**	**17**	**17**	**11**	**6**	**125**	**100%**
%	**41%**	**18%**	**14%**	**14%**	**9%**	**5%**	**100%**	

Fonte: Elaborado pelo autor

Em 2011 percebe-se que 52% das ocorrências do país estão concentradas em apenas duas Unidades da Federação, sendo eles o Estado de São Paulo com 50% e o Estado da Bahia com 12%.

Neste ano há registros de ocorrências em 19 Estados, totalizando 125 casos de extorsão mediante sequestro de bancários, ou seja, registrou-se um sequestro a cada dois dias úteis, um aumento de 42% em relação ao ano anterior.

Chama a atenção novamente que o Banco A concentrou mais de 40% do total das ocorrências do país.

Foram novamente registrados casos em seis diferentes instituições financeiras.

Tabela 18 - Ocorrências por Unidade da Federação e por instituição financeira em 2012

SEQUESTROS 2012 - BANCO x UF									
Estado	**Banco A**	**Banco B**	**Banco C**	**Banco D**	**Banco E**	**Banco F**	**Banco G**	**Total**	**%**
SP	4	8	13	1	2	0	3	**31**	**22%**
BA	19	4	0	1	0	0	0	**24**	**17%**
MG	3	4	5	8	1	1	0	**22**	**15%**
RJ	4	4	2	2	1	0	0	**13**	**9%**
TO	7	4	1	0	0	0	0	**12**	**8%**
PR	6	3	0	0	0	0	0	**9**	**6%**
MA	4	2	0	1	0	0	0	**7**	**5%**
GO	4	1	0	0	0	0	0	**5**	**4%**
MT	4	0	1	0	0	0	0	**5**	**4%**
SC	2	2	0	0	0	0	0	**4**	**3%**
AL	3	0	0	0	0	0	0	**3**	**2%**
MS	2	0	0	0	0	0	0	**2**	**1%**
ES	0	2	0	0	0	0	0	**2**	**1%**
PA	0	1	0	0	0	0	0	**1**	**1%**
CE	1	0	0	0	0	0	0	**1**	**1%**
PE	0	0	0	1	0	0	0	**1**	**1%**
Total	**63**	**35**	**22**	**14**	**4**	**1**	**3**	**142**	**100%**
%	**44%**	**25%**	**15%**	**10%**	**3%**	**1%**	**2%**	**100%**	

Fonte: Elaborado pelo autor

Em 2012 percebe-se novamente que mais de 50% das ocorrências do país estão concentradas em apenas três Unidades da Federação, sendo eles o Estado de São Paulo com 22%, o Estado da Bahia com 17% e o Estado de Minas Gerais com 15%.

Neste ano há registros de ocorrências em 16 Estados, totalizando 142 casos de extorsão mediante sequestro de bancários, ou seja, registrou-se um sequestro a cada 1,7 dias úteis, um aumento de 14% em relação ao ano anterior.

Chama a novamente atenção que o Banco A concentrou 44% do total das ocorrências do país.

Foram registrados casos em sete diferentes instituições financeiras.

Tabela 19 - Ocorrências por Unidade da Federação e por instituição financeira em 2013

SEQUESTROS 2013 - BANCO x UF									
Estado	**Banco A**	**Banco B**	**Banco C**	**Banco D**	**Banco E**	**Banco F**	**Banco H**	**Total**	**%**
SP	13	4	8	7	1	0	0	**33**	**25%**
BA	16	1	1	2	0	0	0	**20**	**15%**
RJ	2	7	6	3	0	0	0	**18**	**14%**
MA	6	3	0	0	1	0	0	**10**	**8%**
MG	3	2	1	1	0	0	0	**7**	**5%**
RS	0	2	1	3	1	0	0	**7**	**5%**
PA	3	4	0	0	0	0	0	**7**	**5%**
GO	4	1	0	1	0	0	0	**6**	**5%**
PR	3	0	0	0	2	0	0	**5**	**4%**
SC	4	0	0	0	0	0	0	**4**	**3%**
CE	4	0	0	0	0	0	0	**4**	**3%**
TO	2	0	0	0	0	1	0	**3**	**2%**
PE	0	0	1	1	0	0	0	**2**	**2%**
MT	0	0	0	0	0	0	1	**1**	**1%**
SE	0	1	0	0	0	0	0	**1**	**1%**
PB	0	0	0	0	1	0	0	**1**	**1%**
RO	0	1	0	0	0	0	0	**1**	**1%**
Total	**60**	**26**	**18**	**18**	**6**	**1**	**1**	**130**	**100%**
%	**46%**	**20%**	**14%**	**14%**	**5%**	**1%**	**1%**	**100%**	

Fonte: Elaborado pelo autor

Em 2013 percebe-se novamente que mais de 50% das ocorrências do país estão concentradas em apenas três Unidades da Federação, sendo eles o Estado de São Paulo com 25%, o Estado da Bahia com 15% e o Estado do Rio de Janeiro com 14%. O Estado de Minas Gerais que vinha sempre em terceiro lugar registrou queda significativa no número de ocorrências.

Neste ano há registros de ocorrências em 17 Estados, totalizando 130 casos de extorsão mediante sequestro de bancários, ou seja, registrou-se um sequestro a cada 1,9 dias úteis, uma redução de 8% em relação ao ano anterior.

Chama a novamente atenção que o Banco A concentrou 46% do total das ocorrências do país.

Foram registrados casos em sete diferentes instituições financeiras.

Tabela 20 - Ocorrências por Unidade da Federação e por instituição financeira em 2014

SEQUESTROS 2014 - BANCO x UF									
Estado	**Banco A**	**Banco B**	**Banco C**	**Banco D**	**Banco E**	**Banco F**	**Banco H**	**Total**	**%**
SP	14	5	11	6	3	1	0	**40**	**28%**
BA	2	13	0	4	0	0	0	**19**	**13%**
RJ	9	1	0	1	0	1	0	**12**	**8%**
MA	10	1	0	0	0	0	0	**11**	**8%**
MG	7	1	0	1	2	0	0	**11**	**8%**
RS	4	1	1	2	1	1	0	**10**	**7%**
PA	3	3	0	1	0	0	0	**7**	**5%**
GO	4	3	0	0	0	0	0	**7**	**5%**
PR	2	3	0	1	0	0	0	**6**	**4%**
SC	5	1	0	0	0	0	0	**6**	**4%**
TO	3	0	0	0	0	0	0	**3**	**2%**
PI	2	1	0	0	0	0	0	**3**	**2%**
PE	3	0	0	0	0	0	0	**3**	**2%**
MT	2	1	0	0	0	0	0	**3**	**2%**
PB	1	0	0	1	0	0	0	**2**	**1%**
CE	1	0	0	0	0	0	0	**1**	**1%**
AM	0	1	0	0	0	0	0	**1**	**1%**
Total	**72**	**35**	**12**	**17**	**6**	**3**	**0**	**145**	**100%**
%	**50%**	**24%**	**8%**	**12%**	**4%**	**2%**	**0%**	**100%**	

Fonte: Elaborado pelo autor

Em 2014 percebe-se novamente que mais de 50% das ocorrências do país estão concentradas em apenas quatro Unidades da Federação, sendo eles o Estado de São Paulo com 28%, o Estado da Bahia com 13%, o Estado do Rio de Janeiro com 8% e o Estado do Maranhão com 8%.

Neste ano há registros de ocorrências em 17 Estados, totalizando 145 casos de extorsão mediante sequestro de bancários, ou seja, registrou-se um sequestro a cada 1,7 dias úteis, um aumento de 12% em relação ao ano anterior e um aumento de 65% em relação ao ano de 2010.

Chama a novamente atenção que o Banco A concentrou 50% do total das ocorrências do país.

Foram registrados casos em sete diferentes instituições financeiras.

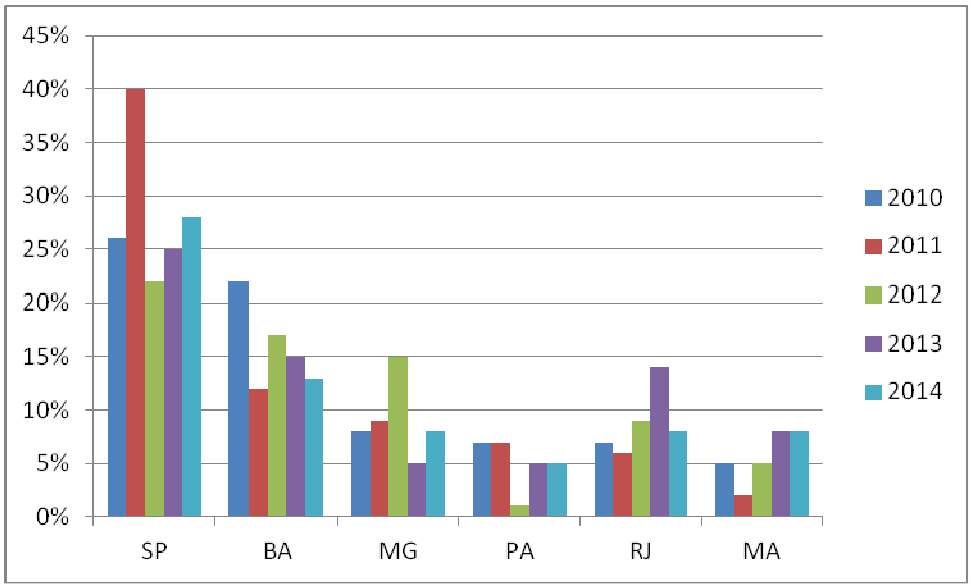

Figura 7 - Gráfico com percentual de representatividade de ocorrências por ano por Unidade da Federação

Fonte: Elaborado pelo autor

Durante o levantamento também foi possível identificar o local mais frequente em que ocorreu a abordagem da vítima pelos criminosos e turno de captura dos anos de 2013 e 2014.

Em ambos os anos, o local de abordagem mais escolhido pelos criminosos foi a residência da vítima, com 77% dos casos em 2013 e 82% em 2014. A segunda preferência foi a abordagem no trajeto da agência para a residência, com 13% dos casos em 2013 e 15% em 2014. Em último lugar na preferência dos criminosos, ficou a abordagem no trajeto da residência para a agência, com 10% dos casos em 2013 e 3% em 2014, conforme pode ser obervado nas Figuras 8 e 9.

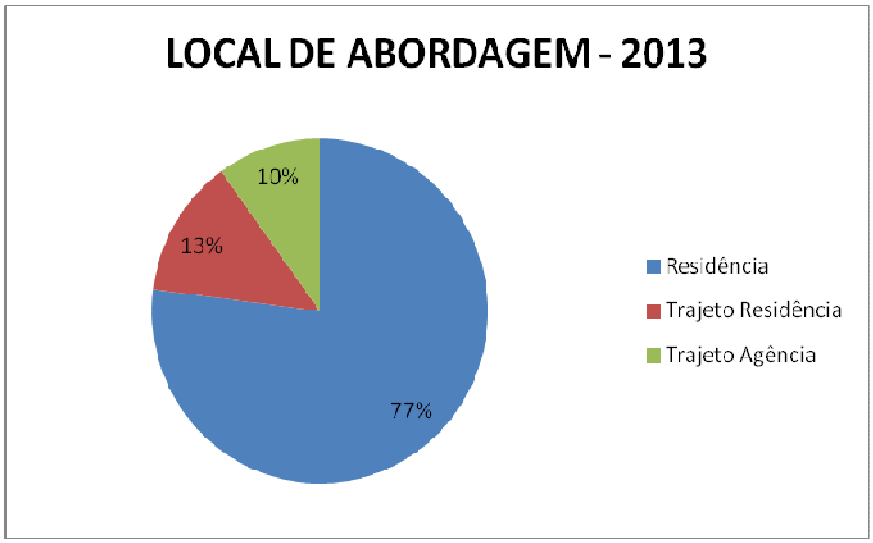

Figura 8 - Gráfico com a frequência do local de abordagem da vítima em 2013

Fonte: Elaborado pelo autor

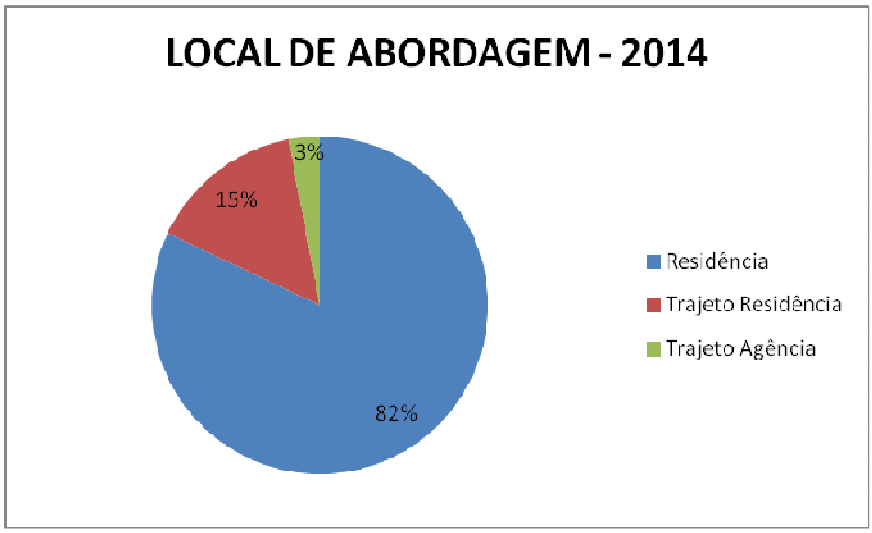

Figura 9 - Gráfico com a frequência do local de abordagem da vítima em 2014

Fonte: Elaborado pelo autor

Já, sobre a preferência do turno de captura da vítima pelos criminosos, identificou-se que a maioria dos arrebatamentos acontece no período da noite, com 66% dos casos em 2013 e 65% dos casos em 2014. Em segundo lugar está a preferência pelo período da manhã, com 26% em 2013 e 29% em 2014, conforme pode ser observado nas Figuras 10 e 11.

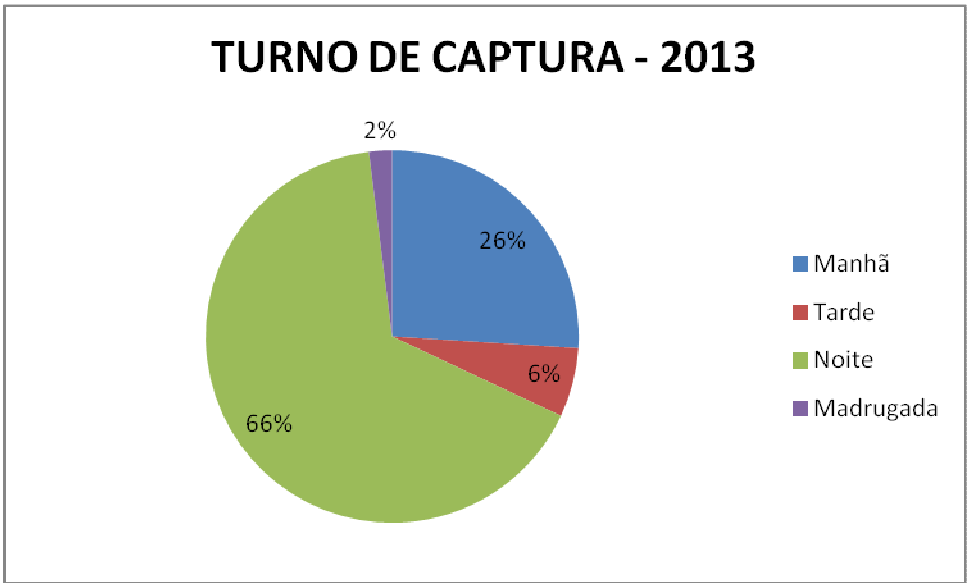

Figura 10 - Gráfico com a frequência do turno de captura da vítima em 2013

Fonte: Elaborado pelo autor

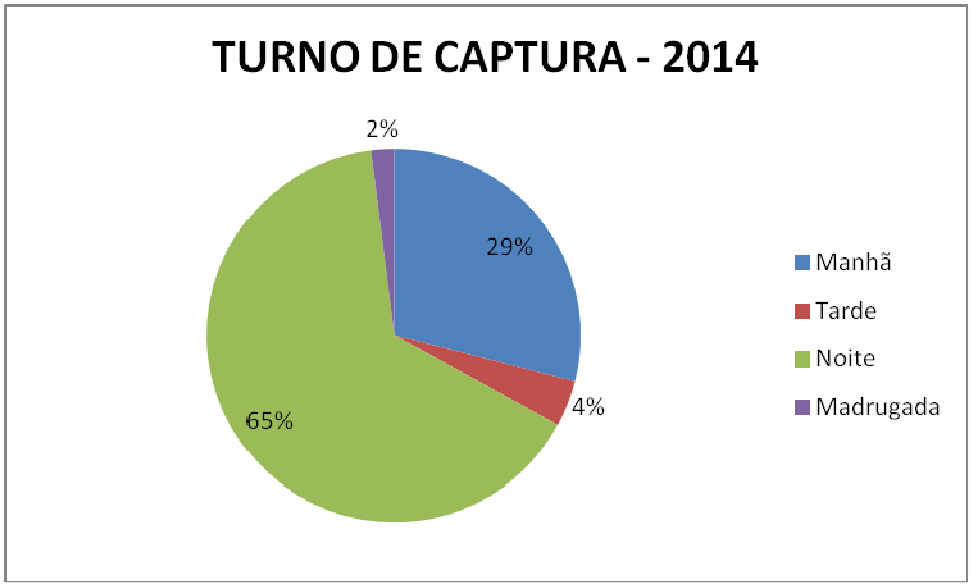

Figura 11 - Gráfico com a frequência do turno de captura da vítima em 2014

Fonte: Elaborado pelo autor

CONCLUSÃO

No presente trabalho, foi possível obter dados conceituais sobre o crime de extorsão mediante sequestro de bancários e a organização dos sequestradores, e como a atividade de inteligência pode produzir conhecimento a fim de proporcionar aos tomadores de decisão subsídios para melhor enfrentar esse tipo de incidente.

Esclarecidos os conceitos de extorsão mediante sequestro e atividade de inteligência privada, através das revisões bibliográficas realizadas, partiu-se para a compreensão de como as atividades de inteligência, contrainteligência e investigação podem auxiliar na redução de perdas financeiras e humanas.

Com a coleta de dados e informações sobre ocorrências de extorsão mediante sequestro de bancários em âmbito nacional, distribuídas pelas Unidades da Federação e pelas instituições financeiras, verificou-se que apesar do desafio a ser realizado ser grande, os departamentos de segurança das instituições financeiras podem se utilizar dessas informações para traçar estratégias para reduzir os riscos de perdas com essa modalidade de crime.

Uma ação que pode ser implementada é a concentração de esforços nas Unidades da Federação mais vulneráveis. Dessa forma cada instituição pode traçar um planejamento focado nas localidades mais acometidas por esse incidente, otimizando assim o uso de recursos e consequentemente direcionando esforços para corrigir erros e aprimorar os procedimentos de segurança preventiva e reativa de suas agências nesses Estados.

Outra medida que pode ser adotada é analisar a forma de atuação dos criminosos para elaborar procedimentos preventivos junto as agências bancárias e seus funcionários. Como a preferência dos criminosos é abordar os funcionários no trajeto do trabalho para a residência e no período noturno, pode-se estabelecer rotinas preventivas especificamente para reduzir os riscos dos funcionários serem arrebatados nessas condições. Nesse caso, pode ser adotado alguma ação de monitoramento remoto dos funcionários, entre eles mesmos ou ainda entre eles e uma central de monitoramento, com o objetivo de identificar alguma anormalidade logo no início do incidente, além de poder funcionar como uma medida de contrainteligência com foco no desestimulo dos criminosos.

Considerando também que ainda há uma alta taxa de pagamento de resgate pelos funcionários, pode-se estabelecer metodologias de prevenção em que a responsabilidade pelo acesso ao numerário existente nas agências bancárias seja compartilhada entre vários funcionários, fazendo com que mais pessoas estejam envolvidas no processo. Dessa forma, com mais pessoas no circuito, mais difícil fica a ação para os criminosos, pois terão que controlar mais pessoas, e maiores são as chances de algum funcionário acionar as autoridades policiais e o departamento de segurança de sua instituição, caso identifique alguma anormalidade.

O uso da tecnologia também pode ser uma ferramenta útil, pois proporciona maior segurança no acesso dos funcionários nas agências, como o uso de abertura remota de portas por outros funcionários localizados em outro local e com monitoramento de imagens em tempo real, ou ainda o uso de cofres inteligentes que necessitam do comando remoto para sua abertura. Com isso, torna-se menos atrativo e mais arriscado a ação criminosa, a qual pode ser desestimulada pela dificuldade criada para ter acesso ao numerário guardado no cofre, inviabilizando o investimento para orquestrar o sequestro de um funcionário e manter este e sua família cativos.

Principalmente, também, deve-se investir esforços para construir uma cultura de segurança nas instituições financeiras junto aos funcionários, pois de nada adianta ter equipamentos modernos e uma estrutura toda montada para proteger seus patrimônios, se não existir profissionais treinados e comprometidos com a política de segurança institucional.

Contudo, com base nos resultados encontrados e nas informações coletadas durante a pesquisa, foram encontradas fortes evidências de que o emprego de procedimentos de segurança bancária, baseados nos diagnósticos apontados pela atividade de inteligência e nas vulnerabilidades detectadas, é uma ferramenta realista e prática que pode ser utilizada para reduzir as ocorrências de extorsão mediante sequestro de bancários e desestimular os criminosos a cometerem ações contra as instituições financeiras.

REFERÊNCIAS

ADORNO, S. Crime e violência na sociedade brasileira contemporânea. **Jornal de Psicologia-PSI**, Abr/Jun, p. 7-8, 2002.

AGRA, C. e FARIA, R. A História Epistemológica da Criminologia. In: Cândido da Agra (Dir.), **A Criminologia: um arquipélago interdisciplinar**. Porto: UPortoeditorial, 2012. pp. 27-62.

AIDAR, Edson Jorge. O crime de extorsão mediante sequestro visto pelos policiais do Mercosul e países associados (através das lentes do Brasil). **Revista Mercopol**, Brasilia, n. 1, p. 20-33, jan/dez 2007.

ALMEIDA, André Luiz. A extorsão mediante sequestro e seus desdobramentos. http://andre1844.jusbrasil.com.br/artigos/153071093/a-extorsao-mediante-sequestro-e-seus-desdobramentos. Publicado em 11/2014. Acesso em 01/03/2015

ALMEIDA NETO, Wilson Rocha de. **Inteligência e contrainteligência no Ministério Público**. Belo Horizonte: Dictum, 2009.

BARROS, Adriano. **Sequestro:** dias de angustia. 1. ed. Rio de Janeiro: PA Books, 2013

BITENCOURT, Cezar Roberto. **Tratado de direito penal**. São Paulo: Saraiva, 2013. V. 3.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. Projeto de Lei nº 2542, de 2007. Dispõe sobre a Atividade de Inteligência Privada, e dá outras providências".

CONTRAF-CUT; CNTV; Federação dos Vigilantes do Paraná. **5ª Pesquisa Nacional de Ataques a Bancos.** Paraná, 2012.

CONTRAF-CUT; CNTV; Federação dos Vigilantes do Paraná. **6ª Pesquisa Nacional de Ataques a Bancos.** Paraná, 2013.

CONTRAF-CUT; CNTV; Federação dos Vigilantes do Paraná. **7ª Pesquisa Nacional de Ataques a Bancos.** Paraná, 2014.

CONTRAF-CUT; CNTV; Federação dos Vigilantes do Paraná. **8ª Pesquisa Nacional de Ataques a Bancos.** Paraná, 2015.

COOK, Michelle; COOK Curtis. **Competitive Intelligence:** create an intelligent organization and compete to win. London: Kogan Page, 2000.

COSTA, Elson Matos da Costa; COSTA, Marco Aurélio Matos da. **Investigação na extorsão mediante sequestro:** procedimentos policiais. 1. ed. Niterói: Impetus, 2011.

DANTAS FILHO, Diógenes. **Segurança e Planejamento**. Editora Ciência Moderna, 2004.

FERREIRA, Danilo. **Segurança Pública e Privada: parceria possível?** Abordagem Policial. 20 de setembro de 2010. Disponível em: http://abordagempolicial.com/2010/09/seguranca-publica-e-privada-parceria-possivel/. Acesso em: abr/2015.

FERRO, A. L. Inteligência de segurança pública e análise criminal. **Revista Brasileira de Inteligência**, v.2, n. 2, p. 77-92, abr. 2006.

FRANÇA, Rafael Francisco; LEITZKE, Maura da Silva. A vítima na fase preliminar do processo penal: análise com base em investigações de extorsão mediante sequestro. **Revista Brasileira de Ciências Policiais**, Brasília, v.4, n. 1, p. 69-92, jan/jun 2013.

GRECO, Rogério. Curso de direito penal: parte especial 10. Ed. Niterói: Impetus, 2013. V. 3.

GONÇALVES, Joanisval Brito. **A Atividade de Inteligência no Combate ao Crime Organizado.** Disponível em http://www.inforel.org/. Acesso em: jan/2015.

IBGE. **Pesquisa Mensal de Emprego Dezembro 2014**. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/>. Acesso em: fev/2015.

KRICHNER, L.R. **Robbing banks**: an American History 1931-1999. Sarpedon, Rockville Centre, NY, 2000.

LANGE, Wellington da Costa. Atividade de Inteligência e sua atuação no âmbito das Relações Internacionais. **Univ. Rel. Int.**, Brasília, v. 5, n. 1/2, p. 125-141, jan/dez 2007.

MATTHEWS, R. Victims of Robbery. In: **Armed Robbery**. Portland, Oregon, USA. William publishing, 2002.

OLIVEIRA, Ivete Maria Santos. **Do vapor ao sapatinho:** organização das quadrilhas e gerenciamento de vítimas de roubos a banco. 2007. 139 p. Dissertação, UFBA, Bahia, 2007

OLIVEIRA JUNIOR, Almir de. Importância das atividades de investigação e inteligência policial para o sistema de justiça criminal e seu aprimoramento no Brasil. **JUSBRASIL**, 24 de abril de 2014. Disponível em: http://almiroj2000.jusbrasil.com.br/artigos/136152005/importancia-das-atividades-de-investigacao-e-inteligencia-policial-para-o-sistema-de-justica -criminal-e-seu-aprimoramento-no-brasil. Acesso em: mar/2015.

PAES-MACHADO, E; LEVENSTEIN, C. **No espaço perigoso dos ônibus**: trabalho, criminalidade e insegurança no sistema de transporte de Salvador, Brasil. In: *Delito y Sociedad: Revista de Ciências Sociales*. Ano 10. n° 15 -16, Buenos Aires, 2001.

SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA DE SÃO PAULO. **Dados estatísticos do Estado de São Paulo**: taxa de delito. Disponível em http://www.ssp.sp.gov.br/. Acesso em fev/2015.

SEVESP. **Segurança Pública e Privada, uma parceria para sempre**. 14 de novembro de 2014. Disponível em: http://www.sesvesp.com.br/fique_dentro_noticia_detalhes.cfm?id=727. Acesso em: abr/2015.

SIVIERI, Paulo Renato. A atividade de inteligência e o combate a lavagem de dinheiro no Estado de São Paulo. **Universidade do Sul de Santa Catarina**. 2012.

TARAPANOFF, Kira (org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

WEISEL, Deborah Lamm. **Guia de orientação ao problema para a polícia:** roubo a banco. Washington: Escritório de Serviços de Policiamento Orientado a Comunidade, 2007. 83p.