

**EM BUSCA DO POLICIAMENTO ARTE: UM RELATO DE
EXPERIÊNCIA EM GESTÃO ESTRATÉGICA POR
RESULTADOS DO IV COMANDO REGIONAL SUL DA
POLÍCIA MILITAR DE MATO GROSSO**

COSTA, Adailton Evaristo de Moraes¹

SANDES, Wilquerson Felizardo²

Resumo: *Este artigo relata e fundamenta teoricamente uma experiência de comando desenvolvida no IV Comando Regional Sul da Polícia Militar de Mato Grosso³ sediado em Rondonópolis. A sinergia das ações táticas e observações de campo conduziram a um estilo de gestão estratégica apoiado na excelência em gestão pública por resultados, através da constante busca da excelência: o policiamento arte. O gerenciamento policial se operacionaliza através de uma prática exitosa denominada de "Policiamento Por Metas Segmentadas por Bairros e Grupos Sociais", que são engendrados por cinco princípios de atuação construídos a partir de experiências individuais e coletivas dos nossos operadores de polícia e em tratados internacionais adaptados a realidade local.*

Palavras-chave: *policiamento, gestão, estratégia.*

Abstract: *This article theoretically tells and bases a developed experience of command on IV the South Command of the Military Police of Mato Grosso headquartered in Rondonópolis. The tactical actions and comments of field had lead to a supported style of strategical management in the excellency in public administration for results, through the constant search of the excellency: the police art. The police management if make through one practical called advantage of "Police For Goals Segment for*

¹ Coronel da Polícia Militar, Bacharel em Direito é Especialista em Gestão em Segurança Pública.

² Tenente Coronel da Polícia Militar de Mato Grosso, Bacharel em Administração é Especialista em Gestão Contemporânea.

³ Comando Regional: no ano 2003 a Polícia Militar de Mato Grosso realizou uma reestruturação organizacional criando sete comando regionais com sede nas seguintes cidades: Cuiabá, Várzea Grande, Rondonópolis, Cáceres, Sinop, Tangará da Serra e Barra do Garças. Os comandos regionais são subdivididos em comandos de policiamento de área, que subdividem em companhias e núcleos.

Quarters and Social Groups”, that they are produced by five constructed principles of performance from person and collective experiences of our treated operators of police and in international adapted the local reality.

Word-key: *police, management, strategy.*

(Footnotes)

INTRODUÇÃO

O exercício de comando é o conjunto das ações desenvolvidas pelo comandante e seus assessores, visando atingir os objetivos da organização. Já a decisão, é o ato de escolha de alternativas possíveis para a solução de um problema, ou definição de ações futuras empreendidas a curto, médio e longo prazo⁴. A missão da Polícia Militar em Mato Grosso é proporcionar proteção à sociedade, preservando a ordem pública, assegurando o bem comum e garantindo os direitos individuais e coletivos e através da visão de futuro ser uma instituição referencial pela excelência na prestação de serviços junto à comunidade⁵.

Para o alcance da missão e visão na circunscrição de Rondonópolis e outros vinte municípios, tomamos a decisão de adotar um estilo gerencial com foco em resultados, calcados em princípios e métodos instituídos em 1992 no Brasil pela Fundação Prêmio Nacional da Qualidade a partir do compartilhamento de experiências entre organizações dos setores público e privado utilizados em mais de 40 países⁶. A Fundação acima adaptou o modelo através de oito critérios de excelência: Liderança; Clientes; Sociedade; Estratégias e Planos; Pessoas; Processos; Resultados; e Informações e Conhecimento. No campo da gestão os quatro primeiros critérios são subsídios para o eficiente planejamento; o quinto e sexto critérios são os que desencadeiam a eficácia da ação; o sétimo critério enfoca a avaliação

⁴ COSTA, Adailton Evaristo de Moraes. **Processo Decisório e Trabalho de Comando**. Cuiabá, 2003.

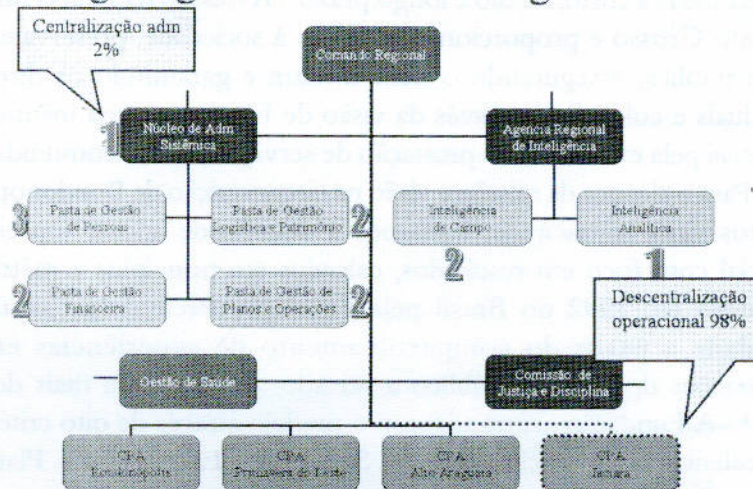
⁵ ESTADO DE MATO GROSSO. POLÍCIA MILITAR. **Planejamento Estratégico Participativo**. Cuiabá: 2003.

⁶ SANDES, Wilquerson Felizardo. **Ferramenta de Diagnóstico Organizacional na Polícia Militar**. Trabalho técnico-científico. PMMT/ADESG, Cuiabá: 2002.

dos resultados e o último critério permite a correção, visando a efetividade das ações ao longo do tempo.

Inicialmente, para consolidar um programa voltado para a área fim, reduzimos o efetivo administrativo e a disposição de outros órgãos e conseqüentemente, aumentamos o efetivo nas ruas. A administração está toda centralizada no Núcleo de Administração Sistemática, com pastas específicas de gestão de pessoas, finanças, logística e patrimônio, planos e operações com um efetivo máximo de 2% do pessoal, e a descentralização operacional através da Agência Regional de Inteligência e dos Comandos de Policiamento de Área, liberando 98% de todo o efetivo para execução das atividades de preservação da ordem pública, conforme demonstra o organograma 01.

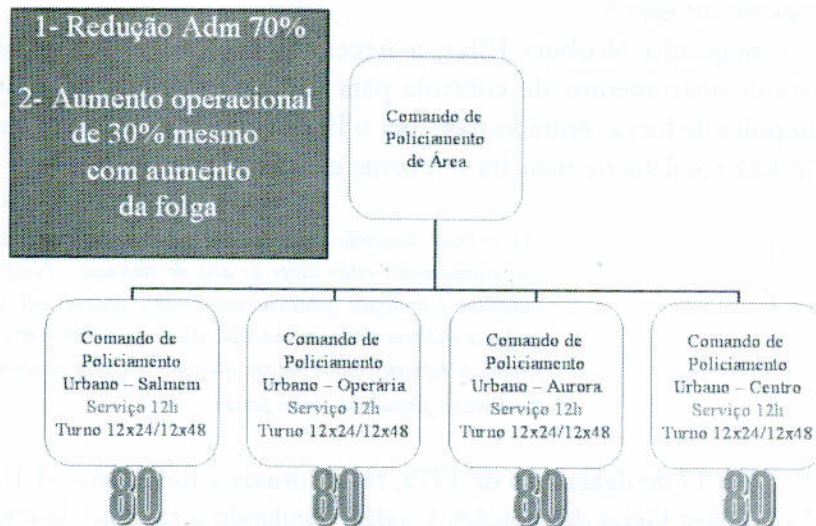
Organograma Comando Regional Sul



Organograma 01: Organograma do IV Comando Regional Sul - Rondonópolis

O organograma 02 demonstra a descentralização do Comando de Policiamento de Área em quatro Comandos de Policiamento Urbano (CPU) que revezam por turno em uma escala de serviço de 12 horas por 24 horas para o serviço diurno e 12 horas por 48 horas para o serviço noturno. Cada CPU tem a frente um capitão e efetivo fixo permitido o rodízio interno, esta estrutura facilita o controle e o conhecimento recíproco entre comandante e comandados.

Organograma CPA



Organograma 02: Organograma de Comando de Policiamento de Área de Rondonópolis com desdobramento em quatro Comandos de Policiamento Urbano

Após a reengenharia organizacional, o desafio seria mudar o cenário de medo e insegurança pública e descrédito perante a opinião pública local para um cenário de confiança e estabilidade.

Dentre as atividades humanas, sem dúvida o exercício da função policial é uma das mais intrigantes e com muitas polêmicas na atuação cotidiana, segundo Muniz, *no dia-a-dia, os policiais são chamados a intervir em qualquer evento sempre que ocorre algo-que-não-devia-estar-acontecendo-e-sobre-o-qual-alguém-tem-que-fazer-alguma-coisa-agora-e-bem* ⁷.

Alguns estudiosos, intitulados como “policiólogos”, que entendemos às vezes ser uma combinação de ciência social e curandeirismo, generalizam que a polícia militar, é inspirada para ter o controle social dos excluídos e defender oligarquias, e que ainda hoje,

⁷ MUNIZ, Jacqueline de Oliveira. **Ser policial é, sobretudo, uma razão de ser. Cultura e cotidiano da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro.** Tese de Doutorado. Rio de Janeiro: Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro, p.264-265, 1999

realiza o *combate ao crime comum seguindo as linhas convencionais e anteriores a ditadura, enriquecida de ilegalidades empregada durante a militarização do policiamento ostensivo* ⁸.

Segundo Norbert Elias, a necessidade de uma sociedade constituir instrumentos de controle para sua proteção conduz a um monopólio de força centrado na figura o Estado, onde o indivíduo tem a conduta regulada de maneira uniforme e estável. Vejamos:

Ao se criar monopólio de força, criam-se espaços pacificados, que normalmente estão livres de atos de violência... Nelas o indivíduo é protegido principalmente contra ataques súbitos, contra a violência física em sua vida. Mas, ao mesmo tempo, é forçado a reprimir em si mesmo qualquer impulso emocional para atacar fisicamente outra pessoa. ⁹

Em 17 de dezembro de 1979, foi instituída a Resolução 34-169 da Assembléia Geral das Nações Unidas, regulando a questão da ética profissional na aplicação da lei, destacada no Código de Conduta para os Encarregados da Aplicação da Lei (CCEAL) que estipula:

[...] O artigo 1.º que os encarregados da aplicação da lei devem sempre cumprir o dever que a lei lhes impõe. [...] O artigo 2.º requer que os encarregados da aplicação da lei, no cumprimento do dever, respeitem e protejam a dignidade humana, mantenham e defendam os direitos humanos de todas as pessoas. ¹⁰

É obvio que a polícia militar encaixa no monopólio de força do Estado, mas com preceitos democráticos, foco na coletividade e no bem comum. Todavia, torna-se necessário que os operadores de polícia

⁸ MARIANO, Benedito Domingos. **Criar uma Polícia Democrática**: In Polícia desafio da democracia brasileira. Porto Alegre: Coleção Estado e Sociedade, 1998.

⁹ ELIAS, Norbert. **Sugestões para uma teoria dos processos civilizadores**", Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor, 1994, v. 2.

¹⁰ ROVER, C. **Manual do Instrutor. Direitos Humanos e Direito Internacional Humanitário para Forças Policiais e de Segurança**. <http://www.dhnet.org.br/dados/manuais/dh/mundo/rover/c5.htm> capturado em 15 de abr 2006.

com vocação para o estudo, adotem um diálogo teórico sobre a ação policial e redução da violência com aqueles que, sem agregar valor coletivo, se promovem individualmente às custas do aumento dos índices de violência urbana e estigmatização da instituição policial militar que diuturnamente defende e protege os cidadãos.

Isto Posto, entendemos que uma prática desinteressada e que muito contribuiu para operacionalização da ação policial, foi a obra denominada *Mundo Afora: Programas de Combate à Violência Urbana*¹¹ publicada pelo Ministério das Relações Exteriores. Esta obra trata o fenômeno da criminalidade e a violência, apresentando vários artigos sobre medidas adotadas por vários países em relação às questões de segurança pública e combate à criminalidade.

A literatura Mundo Afora, aliada ao nosso repertório cultural, está listada entre as obras que proporcionaram um *insight* na construção do **Policimento Por Metas Segmentadas em Bairros e Grupos Sociais**. Trabalhar com metas segmentadas por bairros significa dividir a cidade por setores e sub-setores, com designação de policiais militares, com dedicação de duas horas durante o serviço para atuar proativamente junto à comunidade local, identificando problemas e estabelecendo metas participativas da base para o topo. O policial, como mediador, tem autorização para demandar ações junto ao comando imediato, controlando as metas estabelecidas através de estatísticas focalizadas por bairros e reuniões com as lideranças. As Metas Segmentadas por Grupos Sociais enfoca comunidades agrupadas por afinidades, nos seguintes âmbitos: escolares, comerciais, financeiras, bares e lanchonetes, usuários de transporte coletivos, motoristas, flanelinhas, moto táxis, rádio táxis, profissionais do sexo, GLS, entidades de classe, produtores agrícolas, autoridades do poder público, sem tetos, jovens em situação de risco, classes esportivas, entre outros. Para cada bairro ou grupo se estabelece uma meta em razão do principal problema, e após validação pelo grupo alvo, responsabiliza-se policiais com perfil para atuar como mediador social.

¹¹ REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. **Mundo Afora: programas de Combate à Violência Urbana**. Brasil: Gráfica Vera Cruz Ltda, 2005.

Esta experiência posta em prática pelo IV Comando Regional Sul da Polícia Militar, a partir do denominado “Meta Bairro”, onde 80 bairros com maiores índices de ocorrências foram diagnosticados e responsabilizados com 80 policiais trabalhando, no período de serviço, em contato com a comunidade, estabelecendo e controlando as metas e ações preventivas, sendo chamados pela comunidade de policiais do bairro. Exemplo de meta:

Reduzir no Bairro Vila Cardoso o índice mensal de furtos a residência de 04 para 02 (50%) até o dia 31 de maio de 2006.

Outras frentes que merecem destaque são: A Meta Escola realizada em 40 escolas, com 40 policiais militares atuando e interagindo com a comunidade escolar durante o serviço diário; a Meta Ônibus onde linhas de ônibus são contempladas com a presença de uma viatura acompanhado o trajeto durante um curto período de tempo, sendo que um dos policiais adentra no ônibus e após iniciar movimento, apresenta dicas de segurança, verifica as reclamações e sugestões dos usuários em relação a segurança pública.

Reuniões são agendas com diversas classes e grupos sociais para discutir problemas pontuais e definir metas, a exemplo de categorias como garçons, donos de bares e lanchonetes, clubes de serviço, entidades lojistas, flanelinhas, produtores rurais, e outros.

O Policiamento Por Metas Segmentadas tem um impacto significativo no serviço operacional, se antes o policial militar estava acostumado a assumir um serviço e ficar aguardando uma chamada de emergência ou qualquer solicitação de forma reativa, agora é responsabilizado com uma meta segmentada para compartilhar responsabilidades como o comando imediato e a comunidade assistida.

Assim, ao assumir o serviço diário, o policial militar, além da espera por emergências ou outras solicitações, tem a responsabilidade pela gestão de uma ou duas metas pontuais no bairro, na escola, no ônibus, no comércio. Além de desempenhar um papel de pedagogo social, interage como mediador público do Estado, agregando valor a sua atividade e considerado um amigo da comunidade. É a transformação da filosofia de polícia comunitária em ação comunitária. O efetivo e o serviço são otimizados, e as ações são repassadas para as equipe em horários dentro do turno de serviço.

Neste contexto, através de uma construção empírica em Rondonópolis envolvendo vários profissionais de polícia — Maj PM Jonas Duarte Araújo; Cap PM Wilker Soares Sodré; Cap PM James Jassio Ferreira; 1º Ten PM Neder Salles de Siqueira; 1º Ten Fernando Santiago Giroto; 1º Ten PM Stenio Henrique de Souza; 2º Ten PM Gyancarlos Paglyneari Cabelho; 2º Ten PM Fabio Melo Riccas; Asp Of PM Ernesto Xavier da Lima Junior — a operacionalização do policiamento voltado para resultados é engendrado por cinco princípios operacionais, o qual denominamos: Tempo Reposta, Ostensividade, Capacidade de Bloqueio, Segurança e Urbanidade.

Tempo Resposta (grifei): é entendido como “hora da verdade”, nada justifica o não atendimento ao cidadão, o telefone de emergência deve atender em até três chamadas e com a chegada de policiais no local no tempo de até 3 minutos, reduzindo assim a demanda reprimida e as cifras negras de ocorrências. Após o fato, uma equipe de policias militares continuam assistindo as vítimas através de visitas com rondas residenciais ou comerciais dias após o ocorrido.

Ostensividade (grifei): certamente cada indivíduo possui diversos papeis sociais, aquele que comete o crime em outros momentos está inserido socialmente e com a família, assim deve ser visto como alguém que em algum instante entra em conflito com a lei sendo considerado um oponente eventual, sujeito a perder a liberdade, mas não a dignidade humana, e esse universo corresponde a uma minoria de aproximadamente de 0,25% da comunidade, conforme estudo empírico deste comando. Sendo, comumente, o foco da polícia a prisão e busca por “criminosos” a tendência é generalizar e tratar todo cidadão como tal. Através da presença de policiais diuturnamente nas ruas agindo de forma ostensiva, mudamos o foco do policiamento para proporcionar a sensação de segurança para população pacífica que representa 99,75%, e conseqüentemente, através da prevenção pela presença ostensiva, desestimular o percentual micro à prática criminosa.

Capacidade de Bloqueio (grifei): são ações preventivas e repressivas realizadas para bloquear vias da cidade em pontos críticos e rotas de fuga. A principal técnica consiste em fechar a metade da via

proteção da vida, liberdade e segurança de todas as pessoas. Este tratado internacional encoraja os governos *a manter sob constante escrutínio as questões éticas associadas ao uso da força e armas de fogo*¹². Por conseguinte passamos a atuar em conformidade com os princípios internacionais sobre o Uso da Força e Arma de Fogos, implementado no IV Comando Regional Sul – Rondonópolis, um estilo de empenho em ocorrências, conforme os Princípios Básicos sobre o Uso da Força e Armas de Fogo (P.B.U.F.A.F.) adotados pelo Oitavo Congresso das Nações Unidas sobre a Prevenção do Crime e o Tratamento dos Infratores. Em 1992 nos Estados Unidos, o Instituto de Treinamento Policial da Universidade de Illinois desenvolveu uma pirâmide de uso de força crescente, chamada de “Modelo de Uso de Força” adotado nos cursos policiais. Este modelo envolve a percepção do policial quanto ao agressor em cinco níveis: submissão, resistência passiva, resistência ativa, agressão física não letal, e agressão física letal; para cada grau corresponde a ação de resposta do policial contra o agressor na mesma ordem: controle verbal, controle de contato, controle físico, táticas defensivas não letais e força letal. Segundo Leão, apesar de bem aceito entre os norte-americanos, esse quadro ainda deixa dúvidas quanto à percepção do policial em relação à atitude do suspeito.¹³ Este comando vem adotando o Modelo de Uso da Força com uma adaptação discutida pelos operadores de segurança pública que participaram do Encontro Para Construção da Matriz Curricular Nacional em Segurança Pública promovido pela Secretaria Nacional de Segurança Pública em março de 2006 no Distrito Federal, sendo que os responsáveis pela elaboração da ementa sobre uso da força entenderam que o primeiro nível de força é a presença do policial.

Assim, este comando decidiu em adaptar e operacionalizar o uso progressivo da força policial em seis níveis: presença; verbalização; contato físico; imobilização; força não letal; e força letal. Estes níveis

¹² ROVER, C. **Manual do Instrutor. Direitos Humanos e Direito Internacional Humanitário para Forças Policiais e de Segurança.** <http://www.dhnet.org.br/dados/manuais/dh/mundo/rover/c5.htm> capturado em 15 de abr 2006.

¹³ LEAO, Décio Jose Aguiar. **Quando Atirar. O Conceito Americano do Uso da Força Letal.** Unidade n. 45 – janeiro/março 2001. Revista de Assuntos Técnicos de Polícia Militar.

não seguem necessariamente uma ordem hierárquica, cada situação tem característica própria e às vezes incomum, cabe ao policial, norteado pelos níveis apresentados, reagir com proporcionalidade e legalidade frente a cada situação exigida. Os níveis se classificam em:

Nível 1 – Presença

- Situação exigida: a presença física do policial como atitude preventiva que visa inibir comportamento incomum ou inadequado.

Nível 2 – Verbalização

- Situação exigida: através do diálogo o policial interpela o cidadão em conduta inconveniente, buscando a mudança de atitude a fim de evitar o afloramento de infração. A mudança de comportamento encerra a ação do policial.

Nível 3 – Contato físico

- Situação exigida: em caso da verbalização não surtir o efeito desejado frente a uma conduta inconveniente, como medida de cautela e como demonstração de força para dissuadir e desencorajar a ação, o policial verbaliza realizando contato físico (toque no ombro). A mudança de comportamento encerra a ação do policial.

Nível 4 – Imobilização

- Situação exigida: em caso de resistência física ao se efetuar uma condução coercitiva. Caracterizada geralmente pela recusa no cumprimento de ordem legal, agressão não física ou tentativa de fuga. Para chegar neste nível, devem ser esgotados os níveis anteriores.

Nível 5 – Força não letal

- Situação exigida: em caso de resistência ativa ao se efetuar uma condução coercitiva. Caracterizada geralmente pela agressão física contra o policial ou terceiros. É admissível que o policial empregue força física, sempre sem violência arbitrária ou abuso de poder. A verbalização deve se mantida sempre no sentido de desencorajar o comportamento do agressor.

Nível 6 – Força letal

- Situação exigida: só se justifica no caso de legítima defesa e preferencialmente no estrito cumprimento do dever legal em inevitável risco de vida do policial ou de terceiros frente a uma ação deliberada do infrator. A verbalização deve se mantida sempre no sentido de desencorajar o comportamento do agressor.

Urbanidade: significa respeito a dignidade, relacionamento, comportamento, postura e compostura. A questão da ética profissional na aplicação da lei tem recebido algumas considerações nos instrumentos internacionais de Direitos Humanos e Justiça Criminal, de maneira mais destacada o já comentado Código de Conduta para os Encarregados da Aplicação da Lei (CCEAL) adotado pela Assembleia Geral das Nações Unidas, em sua resolução 34/169 de 17 de dezembro de 1979. A Urbanidade é uma das principais reivindicações do cidadão em relação ao comportamento do policial, o agente aplicador da lei deve manter a serenidade e o profissionalismo. O policial militar deve assumir o papel de herói social e angariar o respeito pela sua forma de atuar e comportar. Em qualquer ação que realizar aplicar o dialogo como sua principal ferramenta de trabalho. Verbalizar respeitosamente, aceitar as críticas tanto quanto os elogios, exercendo assim o seu papel de mediador social.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Finalmente, entendemos que a Estrutura Organizacional deve ser flexível para adaptar as decisões estratégicas, com métodos de trabalho permanentemente estudados e revisados, ajustados a cada comunidade, delimitando problemas, integrado instituições, com decisões sustentadas pela inteligência policial. O policial militar deve ser empenhado nas atividades com responsabilidades objetivas e com metas proativas, em todos os níveis.

Com o estilo de gestão apresentado, os resultados esperados direcionam principalmente à redução da criminalidade, e

conseqüentemente, o aumento da sensação de segurança, opinião pública favorável; melhoria da imagem do policial; aumento das resoluções das ocorrências; aumento do efetivo nas ruas em virtude da otimização; redução das cifras negras e excelência no tempo resposta.

Este artigo é a soma dos esforços dos integrantes do IV Comando Regional Sul, e a constante experimentação em busca do gerenciamento arte em segurança pública.

BIBLIOGRAFIA

COSTA, Adailton Evaristo de Moraes. **Processo Decisório e Trabalho de Comando**. Cuiabá, 2003.

ELIAS, Norbert. **Sugestões para uma teoria dos processos civilizadores**”, Vol. 2. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor, 1994.

ESTADO DE MATO GROSSO. **POLÍCIA MILITAR. Planejamento Estratégico Participativo**. Cuiabá: 2003.

LEAO, Décio Jose Aguiar. **Quando Atirar. O Conceito Americano do Uso da Força Letal**. Unidade n. 45 – janeiro/março 2001. Revista de Assuntos Técnicos de Polícia Militar.

MARIANO, Benedito Domingos. **Criar uma Polícia Democrática: In Polícia desafio da democracia brasileira**. Porto Alegre: Coleção Estado e Sociedade.

MUNIZ, Jacqueline de Oliveira. **Ser policial é, sobretudo, uma razão de ser. Cultura e cotidiano da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro**. Tese de Doutorado. Rio de Janeiro: Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro, p.264-265, 1999

REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. **Mundo Afora: Programas de Combate à Violência Urbana**. Brasil: Gráfica Vera Cruz Ltda, 2005.

ROVER, C. **Manual do Instrutor. Direitos Humanos e Direito Internacional Humanitário para Forças Policiais e de Segurança.** <http://www.dhnet.org.br/dados/manuais/dh/mundo/rover/c5.htm> capturado em 15 de abr 2006.

SANDES, Wilquerson Felizardo. **Ferramenta de Diagnóstico Organizacional na Polícia Militar.** Trabalho técnico-científico. PMMT/ADESG, Cuiabá: 2002.