

HOMENS DO MATO

Revista Científica de Pesquisa em Segurança Pública



Polícia Militar de Mato Grosso

ISSN 1981-6308 Vol. 8 Ano 2012 Jan/Jun



Comando Especializado - Força Tática - Várzea Grande-MT





REVISTA HOMENS DO MATO - ISSN 1981-6308
POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MATO GROSSO

Vol. 8 - Ano 2012

Jan a Jun

“HOMENS DO MATO”

Revista Científica de Pesquisa em Segurança Pública criada pela Portaria nº 003/APMCV de 12 de julho de 2005 – ISSN 1981-6308

PRODUÇÃO

Conselho Editorial sob a gerência do Doutorando. Edson Benedito Rondon Filho, Oficial da Polícia Militar de Mato Grosso.

CONSELHO EDITORIAL

Editor Geral: Msc. Edson Benedito Rondon Filho

Membros:

Dr. Antonio Carlos Monteiro de Castro	Msc. Almir Balieiro
Dr. Einstein Lemos Aguiar	Dr. George Felipe Dantas
Dra. Maria Aparecida Morgado	Dr. Naldson Ramos da Costa
Dra. Rochele Fellini Fachinetto	Dr. Ronilson de Souza Luiz
Dra. Suely Dulce de Castilho	Doutorando. Wilquerson Felizardo Sandes
Doutorando Francisco Thiago Rocha Vasconcelos	Msc. Gabriel Rodrigues Leal
Msc. Alessandro Souza Soares	Msc. Clarindo Alves Castro – Cel PM
Msc. Claudia Cristina Carvalho	Msc. Diva Maria de Oliveira Mainardi
Msc Enzi Cerqueira Almeida Junior	Msc. Flávio Gledson V. Bezerra
Msc. Jamil Queiróz	Msc. Laudicério Aguiar Machado
Msc. Leo Torres Santos	Msc. Marcos Roberto Gonçalves
Msc. Maricilda Nascimento Farias Gonçalves	Msc. Martim Cabeleira De Moraes Jr.
Esp. Carlos Eduardo Pinheiro da Silva	Esp. Everson Cezar Gomes Metelo
Esp. Fabiano Pessoa	Esp. José Antonio Gomes Chaves
Esp Marcos Roberto Sovinski	Esp. Ridalva Reis Souza
Esp. Rogério Francia Farias	Esp. Wanderson Nunes de Siqueira

Editores de seção:

Msc Enzi Cerqueira Almeida Junior	Esp. Sebastião Carlos Rodrigues da Silva
-----------------------------------	------------------------------------------

Editoração Eletrônica e arte da capa: Msc Enzi Cerqueira Almeida Junior

Revisão gramatical: Esp. Sebastião Carlos Rodrigues da Silva

Capa: Vista aérea do Comando Especializado Força Tática - Várzea Grande- MT

REVISTA HOMENS DO MATO. Polícia Militar de Mato Grosso - PMMT. Academia de Polícia Militar Costa Verde em Várzea Grande, APMCV, Vol. 8, 2012.

Periodicidade Semestral

ISSN 1981-6308

1. Polícia Militar, 2. Academia Costa Verde, 3. Segurança Pública, 4. Título, 5. Periódico.

EDITORIAL

No primeiro semestre de 2012 a Revista Homens do Mato (RHM) traz algumas pesquisas de Oficiais das Polícias Militares do Estado de Mato Grosso e do Amazonas, externando as vivências e experiências locais e propondo mudanças com intuito de melhorar o emprego da ação policial.

O destaque dessa edição se inicia pelo artigo “A reserva remunerada proporcional do policial militar e suas principais causas” de Bruno Rezende Cabral e José Antônio Gomes Chaves que abordou as principais causas de requerimento à inatividade proporcional por policiais militares. A qualidade de vida no trabalho é assunto abordado no artigo de Cláudio Fernando Carneiro Souza “Avaliação da qualidade de vida no trabalho: um estudo entre policiais militares no 8º Comando de Policiamento de Área”. A pesquisa procurou analisar os aspectos que interferem na qualidade de vida no trabalho na sede do 8º Comando de Policiamento de Área de Sorriso - MT. Pela Polícia Militar do Estado do Amazonas, Disney de Lima Brilhante traz em seu artigo “O reflexo da falta de treinamento do policial militar do interior do Estado do Amazonas”, a importância do treinamento do policial militar da Polícia Militar do Estado do Amazonas (PMAM). Nero Marinho dos Santos em “A aceitabilidade do policial militar quanto à lavratura do termo circunstanciado de ocorrências nas ocorrências de menor potencial ofensivo atendidas pela Polícia Militar do Amazonas”, trata da possibilidade de lavratura do Termo Circunstanciado de Ocorrência (TCO) por parte de policiais militares, suas discussões e ações em outros estados da federação sobre o assunto. E, Norberto Rodrigues Mathias autor do artigo “A integração da Polícia Militar do Estado do Amazonas com o advento do plano de revitalização da segurança pública” aborda a proposta do processo de integração das Polícias Militar e Civil em Manaus, com ênfase na redução dos índices de criminalidade e violência. O gerenciamento de crise como objeto de estudo foi o tema de Januário Antonio Edwiges Batista em “Gerenciamento de crise: um modelo de gestão reativa aplicada à ocorrência com refém localizado em Cuiabá-MT”, pautou por descrever o gerenciamento de crise como um modelo de gestão reativa aplicada a restabelecer a ordem pública em um cenário de crise com refém localizado, perpassando pelos vieses do surgimento, evolução e implementação no Estado brasileiro, especificamente em Mato Grosso. O artigo “Das medidas administrativas restritivas de liberdade no âmbito da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso” de Reginaldo Azizes Ferreira aborda as medidas administrativas restritivas liberdade prevista no Regulamento Disciplinar da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso (RDPM-MT). Em assunto atrelado à Polícia Comunitária, Sízano Attir de Oliveira Barbosa em seu artigo “A Polícia Comunitária como gestão social: um estudo de caso nas bases comunitárias de segurança pública de Mato Grosso” em que chama a atenção ao modelo de gestão social e a filosofia de polícia comunitária. Por fim o artigo “A utilização de técnicas mnemônicas na atuação do negociador policial nas crises com reféns em ambiente confinado na negociação face a face” de Wellington Augusto Prado de Campos que apresenta uma experiência para verificar a utilização das técnicas mnemônicas, no aumento da qualidade das informações produzidas pelos negociadores policiais do Estado de Mato Grosso.

A RHM demonstra, com sua abertura para policiais de outras coirmãs para publicação de artigos, sua política de consolidar uma rede de conhecimento sobre a segurança pública.

Ao leitor recomendamos boa leitura.

Cuiabá-MT, Junho de 2012.

Doutorando Edson Benedito Rondon Filho – Maj PM
Editor Geral da RHM

SUMÁRIO

SEÇÃO DE ARTIGOS

- A reserva remunerada proporcional do policial militar e suas principais causas.** p. 9.
Bruno Rezende Cabral
- A avaliação da qualidade de vida no trabalho: um estudo entre policiais militares do 8º Comando de Policiamento de Área de Sorriso-MT.** p. 26.
Claudio Fernando Carneiro Souza
- O reflexo da falta de treinamento do policial militar da Polícia Militar do Estado do Amazonas.** p. 48.
Disney de Lima Brilhante
- A aceitabilidade da lavratura do termo circunstanciado de ocorrência nas ocorrências, de menor potencial ofensivo, atendidas pela Polícia Militar do Amazonas.** p. 76.
Nero Marinho dos Santos
- A integração da Polícia Militar do Estado do Amazonas com o advento do plano de revitalização da segurança pública.** p. 96.
Norberto Rodrigues Mathias
- Gerenciamento de crise: um modelo de gestão reativa aplicada à ocorrência com refém localizado em Cuiabá-MT.** p. 121.
Januário Antonio Edwiges Batista
- Das medidas administrativas restritivas de liberdade previstas no Regulamento Disciplinar da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso.** p. 148.
Reginaldo Azizes Ferreira
- A Polícia Comunitária como gestão social: um estudo de caso nas bases comunitárias de segurança pública de Mato Grosso.** P. 168
Sízano Attir de Oliveira Barbosa
- A utilização de técnicas mnemônicas na atuação do negociador policial nas crises com reféns em ambiente confinado na negociação face a face.** p. 208
Wellington Augusto Prado de Campos

HOMENS DO MATO

Revista Científica de Pesquisa em Segurança Pública



Artigos

A RESERVA REMUNERADA PROPORCIONAL DO POLICIAL MILITAR E SUAS PRINCIPAIS CAUSAS

Bruno Rezende Cabral¹

RESUMO

Este artigo procura entender as principais causas que fazem com que muitos dos policiais militares do Estado de Mato Grosso requeiram suas transferências para a reserva remunerada proporcional, não aguardando, portanto, completarem os trinta anos de contribuição previdenciária exigida pela legislação estadual. Dentre as principais causas elencamos a existência de um plano de carreira que não permite uma ascensão funcional regular, más condições de trabalho, o pouco reconhecimento pela Instituição pelos trabalhos prestados e as oportunidades extra Corporação que possibilitam um incremento na renda familiar.

Palavras-Chave: *Reserva remunerada proporcional - Plano de carreira do policial militar - Condições de trabalho - Reconhecimento profissional - Guarda Patrimonial.*

ABSTRACT

This article seeks to understand the main causes that cause many of the military police of the State of Mato Grosso requiring their transfer to the reserves paid in proportion, not waiting, thus completing the thirty years of pension contributions required by state law. The main reasons for the existence of a cast with a career plan that does not allow a regular career advancement, poor working conditions, little recognition for the work provided by the institution and the extra opportunities that enable a corporation increase in family income.

Key-words: *bearing proportional reserve - Plan a career military policeman - Working conditions - Professional recognition - Asset Guard.*

¹ Oficial da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso, Bacharel em Direito pelo Centro Universitário UNIVAG, Especialista em Administração Pública com ênfase na Atividade de inteligência pela Universidade Federal de Mato Grosso - UFMT.

INTRODUÇÃO

A Polícia Militar do Estado de Mato Grosso, assim como qualquer outra instituição pública ou privada, necessita ter em seus quadros, profissionais cada vez mais qualificados para que possam prestar o seu serviço à sociedade da melhor forma possível. Contudo, para se ter bons profissionais, não basta só o decorrer do tempo, e as experiências vividas no dia-a-dia profissional, obviamente que outros fatores são necessários para uma pessoa torne-se um bom profissional.

No Estado de Mato Grosso, um policial militar para ser transferido para a reserva remunerada deve contribuir com a previdência estadual por um período de trinta anos para perceber o seu subsídio no valor integral, se homem, e vinte e cinco anos, se mulher.

Para ser transferido para a reserva remunerada proporcional o militar estadual deve contribuir, no mínimo por um período de vinte e cinco anos, se do sexo masculino e vinte anos, se do sexo feminino, sendo que conte respectivamente com no mínimo vinte e quinze anos de serviço como militar estadual, e perceberá seu subsídio proporcional ao tempo trabalhado, correspondendo cada ano de contribuição previdenciária a um dia de trabalho no mês.

Na Polícia Militar de Mato Grosso, muitos policiais não estão esperando o período de trinta anos para serem transferidos à reserva remunerada, e com isso perde o Estado, a Polícia Militar, que deixa de ter em seus quadros profissionais qualificados e experientes de forma precoce, tendo ao mesmo tempo, que completar seu efetivo com novas contratações, gerando mais gastos ao erário, e também perde a sociedade, que deixa de ter o serviço prestado por profissionais experientes.

Esta situação nos chamou a atenção e fez surgir o seguinte questionamento: A inexistência de um plano de carreira claro, as más condições de trabalho, pouco reconhecimento pelo trabalho realizado na instituição e outros serviços extra Corporação como a Guarda Patrimonial e outros serviços (bicos), têm feito com que

os policiais militares requeiram a transferência para a reserva remunerada proporcional?

A pesquisa justifica-se pelo fato de demonstrar, ou pelo menos tentar, quais são as principais causas que tem levado parte considerável do efetivo policial militar a ser transferido para a reserva remunerada antes de completar trinta anos de contribuição previdenciária e esta Informação além de servir para o mundo acadêmico, também poderá ser utilizada como subsídio para a tomada de decisão dos gestores da Polícia Militar de Mato Grosso, no sentido de encontrar soluções para que todo, ou a maioria, do efetivo possa ser transferido para a reserva remunerada com trinta anos de contribuição previdenciária.

Objetivamos ao final deste trabalho confirmar se as variáveis: inexistência de um plano de carreira claro e justo; as más condições de trabalho; o não reconhecimento pelo trabalho prestado, bem como a existência da Guarda Patrimonial e outros serviços extra Corporação tem sido realmente os fatores que mais motivam os policiais militares a requererem sua transferência para a reserva remunerada proporcional.

Para realizarmos esta pesquisa utilizamo-nos dos métodos hipotético-dedutivo, partindo dos princípios gerais que tratam da Gestão de Pessoas nas organizações, especificamente sobre a hipótese aqui apresentada, fazendo um paralelo com o que ocorre na Polícia Militar de Mato Grosso, para ao final concluirmos nossa hipótese; quantitativo, analítico e qualitativo com a aplicação de questionários a trinta (30) praças policiais militares da reserva remunerada proporcional que atualmente trabalham na guarda patrimonial da sede da Procuradoria de Justiça e no Fórum de Cuiabá.

DO PLANO DE CARREIRA

O Policial Militar do Estado de Mato Grosso, para trabalhar até completar o tempo de serviço e/ou contribuição previdenciária exigido pela legislação estadual para ser transferido para a Inatividade/reserva remunerada integral, deve estar motivado, caso contrário requererá a sua transferência para a reserva remunerada proporcional.

Na preleção sobre motivação, Kondo (1994) nos ensina que:

Qualquer que seja o trabalho que estejamos considerando, motivar as pessoas que estão envolvidas é uma das mais importantes políticas e condição fundamental para que possamos atingir nossos objetivos - de fato isso é indispensável. Nós sabemos que se as pessoas envolvidas numa tarefa estiverem suficientemente motivadas, elas conseguirão superar quaisquer tipos de dificuldades. O ditado "Uma empresa é feita por pessoas" expressa isso muito bem.²

Com o policial militar não é diferente, se ele também estiver motivado superará todas as dificuldades interpostas em seu caminho e continuará perseverante no trabalho policial até completar o seu tempo de contribuição previdenciária para ser transferido para a reserva remunerada com tempo integral.

Atualmente, um dos fatores que mais motiva o policial militar a permanecer por mais tempo na carreira policial é um plano de carreiras bem definido.

Para Nancy Malschitzky, plano de carreiras é concebido da seguinte forma:

Pode-se entender que o plano de carreiras é uma sucessão de níveis de capacitação e complexidade e/ou diversificação crescentes. Portanto, o aumento do nível de desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes, possibilita o profissional a estar capacitado para atender a requisitos cada vez mais complexos, aumentando a própria capacitação e versatilidade. Desenvolvendo sua capacitação, o profissional pode passar a exercer funções e cargos mais desafiadores, que lhe proporcionem maior reconhecimento ou compensação e melhor *status*.³

Para Carvalho e Nascimento existem algumas vantagens em virtude do planejamento de carreira:

² KONDO, Yoshio. Motivação Humana: um fator-chave para o gerenciamento. Editado por Yoshio Kondo; tradução de Dario Ikuo Miyake, revisão técnica de Afonso Carlos Correa Fleury. São Paulo: Editora Gente, 1994, p.3.

³MALSCHITZKY, Nancy. **A importância da orientação de carreira na empregabilidade.** Disponível em: http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/IIseminario/organizacoes/organiacoes_16.pdf. Acessado em: 15 de jun. de 2011.

Entre os benefícios resultantes da implantação de um plano de carreira eficiente devem ser citados:

- Os funcionários com maior potencialidade permanecem na empresa, sentindo-se atraídos pela real possibilidade de ascensão profissional.
- O nível de motivação cresce em função da perspectiva de progresso dentro da organização.
- As sucessões, principalmente em funções gerenciais, acontecem sem traumas.
- As possibilidades de erros nas promoções são bem menores.
- Identificação mais transparente de profissionais com maior talento e potencial.
- A organização sabe de que tipo de profissional vai precisar nos próximos anos.⁴

Na Polícia Militar de Mato Grosso o Plano de Carreira está previsto nas Leis Complementares n.º 231 de 15 de dezembro de 2005 (Estatuto dos Militares Estaduais) e na Lei Complementar n.º 271 de 12 de Junho de 2007 (Lei de Fixação de Efetivo da PMMT), com as alterações trazidas pela Lei Complementar n.º 387 de 05 de março de 2010.

Ao verificarmos a legislação pertinente podemos observar que a instituição possui as suas carreiras muito bem definidas, mas o fato de existir tais carreiras não quer dizer que a ascensão dos policiais se dá de forma planejada, equilibrada e justa.

Para entendermos, basta analisar o caso de um soldado PM, que só poderá ascender na carreira hierárquica de três formas, a primeira seria prestando um concurso interno para o curso de formação de cabo ou de sargento, a segunda seria aguardar 12 anos na graduação para começar a concorrer à graduação de cabo, conforme preceitua a alínea e), §1º do Art. 67 Decreto n.º 2.468 de 29 de março de 2010, e a terceira seria praticar um ato que o faça merecedor da promoção por ato de bravura, conforme preleção do Art. 63 do mesmo Regulamento de Promoção.

Os concursos internos para curso de formação não ocorrem na instituição há mais de oito anos por diversos motivos, a promoção pelo critério de bravura ocorre em situações excepcionais e imprevisíveis, o que não dá ao policial a certeza na progressão na carreira em um tempo certo e determinado.

⁴ CARVALHO, Antônio Vieira de, e NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos. Volume I.** São Paulo: Editora Pioneira, 1999, p.235 e 236.

Dessa forma, observamos que a progressão na carreira pelas praças se dá em um período relativamente longo, e passa ser um fator desmotivador para o profissional que não vislumbra em um período curto ou médio a possibilidade de ascensão profissional.

Os oficiais, que tem sua progressão na carreira regulada pela lei n.º 9.232 de 11 de março de 2010, a ascensão funcional costuma ser mais rápida do que a das praças, além de outros requisitos a serem preenchidos, o interstício mínimo em cada posto varia de 06 meses a 04 anos nos postos.

Dessa forma, um plano de carreira que não possibilite ao policial militar prever com clareza como se dará a sua progressão profissional, principalmente no caso das praças, acaba por desmotivá-las, favorecendo a sua não permanência na Instituição pelo período de trinta ou vinte e cinco anos de contribuição, neste último no caso das policiais femininas. Os oficiais, como têm a possibilidade de ascensão profissional mais rápida do que as praças são transferidos para a reserva remunerada proporcional com menos intensidade.

DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO

Qualquer atividade profissional para ser bem desenvolvida, é necessário que o profissional possua a estrutura mínima para realizá-la, seja para que o trabalho consiga ser realizado com perfeição, seja para que profissional preserve a sua saúde e evite acidentes de trabalho durante a sua realização.

Para Fraga, “Os meios – tudo aquilo de que o policial militar se utiliza na realização de seu trabalho; podem ser subdivididos em instrumental e conhecimento técnico-operativo”.⁵

⁵ FRAGA, Cristina K. **Peculiaridades do Trabalho Policial Militar (PM)**. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/fo/ojs/index.php/fass/article/viewFile/1033/812>. Acessado em 19 de jun. 2011.

Quando boa parte ou alguns, dos meios necessários ao labor policial militar não estão acessíveis ao profissional, este exerce o seu trabalho de forma precária. Da mesma forma, o policial militar deve ter o conhecimento mínimo para o exercício de sua atividade, para não infringir direitos de terceiros, e até mesmo cometer crimes pelas suas ações ou omissões durante a realização do seu trabalho.

Para Chiavenato, a higiene e segurança do trabalho são conceituadas da seguinte maneira:

A higiene do trabalho refere-se ao conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas. A higiene do trabalho está relacionada com o diagnóstico e com a prevenção de doenças ocupacionais a partir do estudo e controle de duas variáveis: o home e seu ambiente de trabalho.

(...)

Segurança do trabalho é o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas, empregadas para prevenir acidentes, quer eliminando as condições inseguras do ambiente, quer instruindo ou convencendo as pessoas da implantação de práticas preventivas. Seu emprego é indispensável para o desenvolvimento satisfatório do trabalho.⁶

A Polícia Militar de Mato Grosso em algumas situações deixa de oferecer boas condições de trabalho aos policiais militares, a guisa de exemplo citamos:

Equipamentos de proteção Individual de uso coletivo. A instituição não distribui coletes balísticos para uso individual, de forma que em alguns casos um policial tem que utilizar um colete sujo, às vezes molhado e com o mau cheiro do suor do policial que o antecedeu na escala de serviço;

Veículos Inadequados. As viaturas policiais em sua maioria são inadequadas para a utilização como veículo policial. Atualmente parte considerável das viaturas de quatro rodas são veículos Wolkswagen Gol ou Fiat Uno, veículos estes pequenos, sem um compartimento adequado para o transporte de presos, tendo os policiais que transportá-los no compartimento de porta-malas. Estes veículos também não

⁶ CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos. Edição completa.** São Paulo: Editora Atlas S.A., 1998, p. 429; 436.

possuem condicionadores de ar, trabalhando os policiais em altas temperaturas, tornando o trabalho mais desgastante em razão das altas temperaturas enfrentadas em nossa região, principalmente na capital Cuiabá;

Armamento inadequado. A escassez de armamento inadequado faz que muitos policiais fiquem reféns de bandidos, por não terem o poder de fogo para dar uma resposta a altura, principalmente em ocorrências policiais de roubo a banco, ocasiões em que os marginais possuem armas com alto poder de fogo, fuzis, e os policiais militares às vezes somente revólveres calibre .38 e espingardas gauge 12.

Ambientes insalubres. A maioria das instalações policiais militares não dispõe de ambientes limpos, com pinturas novas ou em boas condições. Quando o problema não se refere à estrutura física surgem outros problemas como a falta de refrigeração adequada, por falta de condicionadores de ar, ou aparelhos em más condições de uso.

Todos estes fatores acabam por influenciar os policiais militares de maneira negativa, e desmotivá-los com a profissão que abraçaram, uma vez que se sentem desprestigiados por não terem, às vezes, as mínimas condições para exercerem sua atividade de forma digna e salubre.

RECONHECIMENTO PROFISSIONAL

Outro fator muito importante quando se fala na gestão recursos humanos é recompensa pelo trabalho bem desenvolvido. No caso da Polícia Militar de Mato Grosso, estas recompensas podem ser realizadas por dispensa do serviço, ou na forma de elogio em fichas funcionais.

Para Chiavenato, “para poderem funcionar dentro de certos padrões de operação, as organizações, dispõem de um sistema de recompensas (isto é, de incentivos para estimular certos tipos de comportamento e de punições”.⁷

Na órbita da Polícia Militar de Mato Grosso, o dispositivo que rege as recompensas e punições é o Regulamento Disciplinar Policial Militar (RDPMMT), que foi aprovado pelo Decreto Estadual n.º 1.329 de 21 de Abril de 1978.

Como recompensa o regulamento disciplinar prevê o elogio, a dispensa do serviço e a dispensa da revista do recolher e do pernoite, nos centros de formação, para alunos dos cursos de formação e como punição prevê a advertência, a repreensão, a detenção, prisão e prisão em separado, e por fim o licenciamento e exclusão a bem da disciplina.

O que se observa na prática é que as recompensas não são tão valorizadas como deveriam, e essa situação contribui para a desmotivação de bons profissionais, que passam a se empenhar cada vez menos no serviço.

DA GUARDA PATRIMONIAL

O Governo do Estado de Mato Grosso, com o objetivo de realizar a guarda dos prédios dos poderes constituídos, criou no ano de 2007, através da Lei Complementar n.º 279/2007, um grupamento denominado Guarda Patrimonial, formado somente por policiais militares da reserva remunerada tornou-se um grande atrativo, pois os militares que nela ingressavam passavam a perceber cinquenta por cento de seus subsídios.

Dessa maneira, muitos policiais militares requereram a sua transferência para a reserva remunerada proporcional e logo requereram o seu ingresso na Guarda

⁷ CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos. Edição completa.** São Paulo: Editora Atlas S.A., 1998, p. 359.

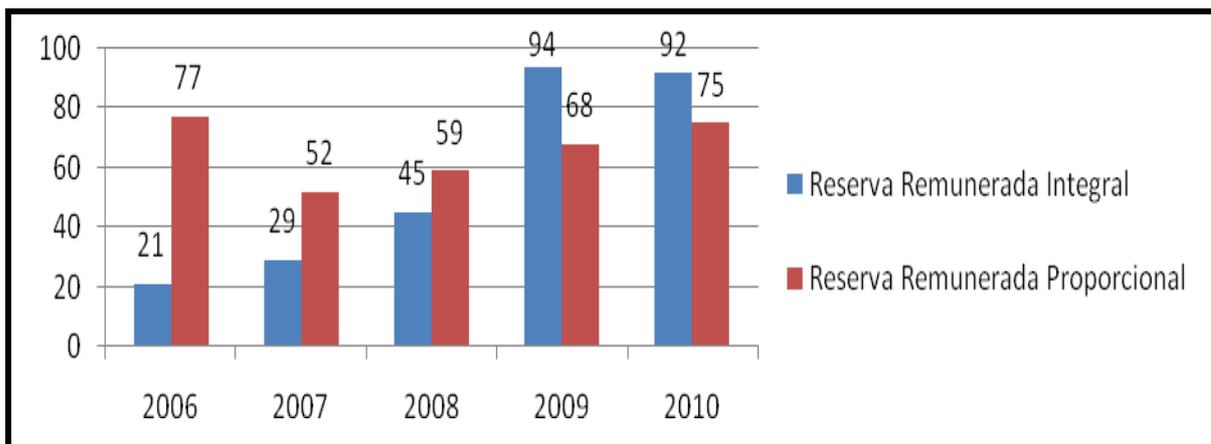
Patrimonial, pois a metade de seu subsídio representava um bom incremento em sua renda mensal.

Hoje a Guarda patrimonial conta com 453 policiais militares da reserva remunerada em todo o Estado, e está presente no Tribunal de Justiça, Procuradoria Geral do Estado, Ministério Público, Casa Militar, Departamento Estadual de Trânsito, Secretaria de Estado de Administração e Secretaria de Estado de Segurança Pública.

Um fonte de renda extra-corporação não está relacionada somente à Guarda Patrimonial, pois muitos policiais conciliam durante o tempo que permanecem na ativa, com outra atividade paralela, como outra fonte de renda para um incremento em seu orçamento doméstico. Assim, muitos militares estaduais requerem a sua transferência para a reserva remunerada proporcional, sabendo que continuarão a trabalhar em outra atividade. A perda salarial que terá em razão da reserva proporcional será compensada pela outra atividade laboral.

DA PESQUISA REALIZADA

Em consulta ao banco de dados da Diretoria de Gestão de Pessoas da Polícia Militar de Mato Grosso constatamos que nos últimos cinco anos, 612 policiais militares requereram sua transferência para a reserva remunerada. Destes, 331 a requereram com o tempo de contribuição proporcional e os demais, 281, com o tempo de contribuição integral.

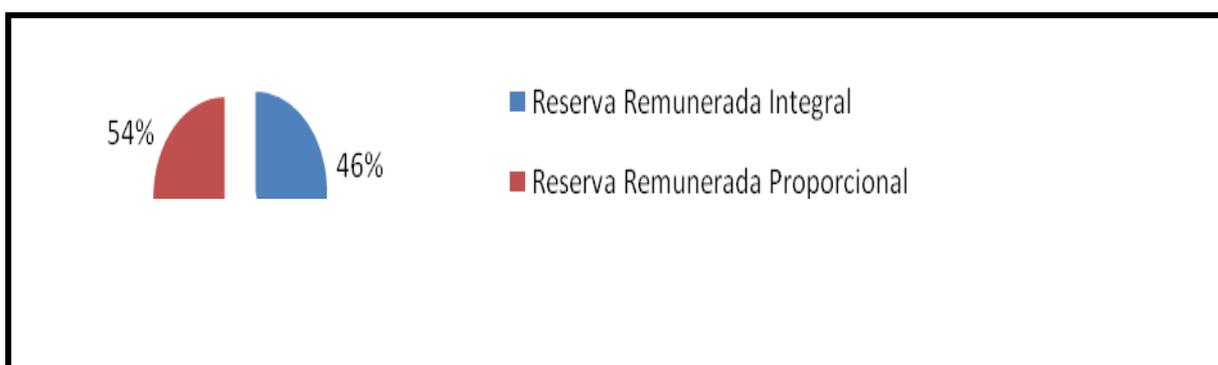


Fonte: Diretoria de Gestão de Pessoas da Polícia Militar de Mato Grosso.

Figura 01: Policiais militares transferidos para a reserva remunerada com o tempo de contribuição integral e proporcional nos últimos cinco anos.

Verifica-se no gráfico acima que nos três primeiros anos o número de policiais militares que foram transferidos para reserva remunerada proporcional era maior do que aqueles que foram com o tempo de contribuição integral.

Mesmo com esta mudança de cenário nos últimos dois anos, o número total de policiais transferidos para a reserva remunerada (331) proporcional ainda é maior do que aqueles que aguardam completar o tempo integral de contribuição previdenciária (281), vejamos estes dados em percentual:



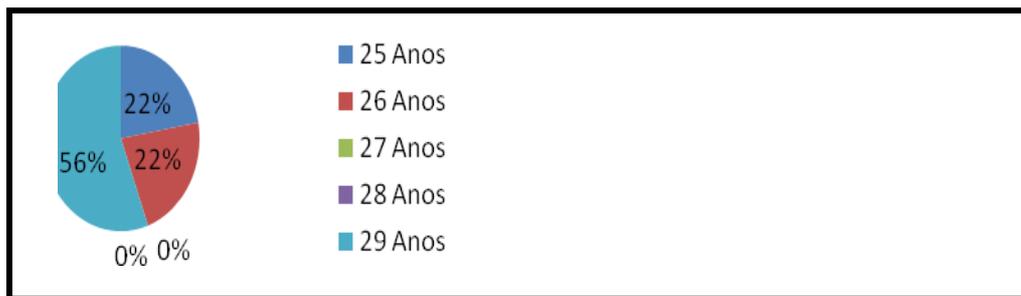
Fonte: Diretoria de Gestão de Pessoas da Polícia Militar de Mato Grosso.

Figura 02: Policiais militares transferidos para a reserva remunerada com o tempo de contribuição integral e proporcional nos últimos cinco anos.

Os dados apresentados acima demonstram que nos últimos cinco anos o número de policiais militares transferidos para a reserva remunerada proporcional foi maior do que aqueles que aguardaram completar o tempo integral.

Aplicamos um questionário a trinta policiais militares do sexo masculino integrantes da Guarda Patrimonial, destes, dez prestam serviço no fórum da capital e vinte na Procuradoria Geral de Justiça, todos transferidos para a reserva remunerada proporcional. O questionário possuía três questões, as quais explicitaremos a seguir.

A primeira questão perguntava com quantos anos de contribuição previdenciária o policial foi transferido para a reserva remunerada e teve como resultado os seguintes dados:



Fonte: Diretoria de Gestão de Pessoas da Polícia Militar de Mato Grosso.

Figura 03: Percentual do tempo de serviço com que os policiais militares são transferidos para a reserva remunerada com o tempo de contribuição proporcional.

Analisando os dados acima, constatamos que mais da metade da amostra entrevistada foi transferida para a reserva remunerada com 29 anos de serviço. Verificamos que os entrevistados foram transferidos para a reserva remunerada com 25, 26 ou 29 anos de contribuição, sendo que nenhum foi com 27 ou 28 anos de contribuição.

Os dados acima nos demonstram que o policial militar é transferido para a reserva remunerada proporcional assim que completa os requisitos mínimos, vinte cinco ou vinte seis anos contribuição previdenciária, querendo de imediato deixar a

instituição, ou quase completando o tempo integral, por almejar alcançar ainda mais uma promoção antes de ir para a reserva remunerada.

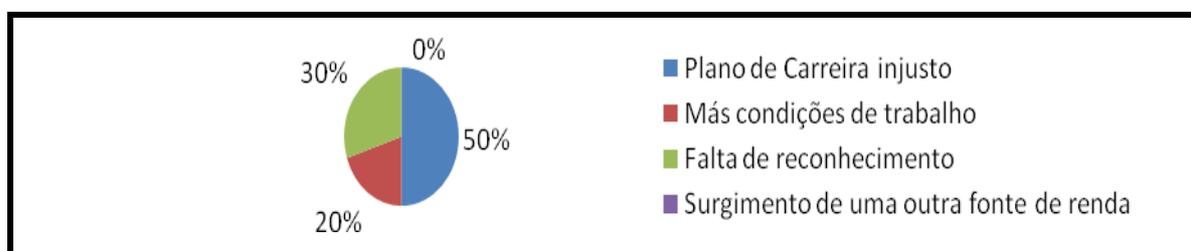
A segunda questão pedia para que fossem enumeradas de 1 a 4, conforme o grau de importância, da causa que motivou o entrevistado a requerer a sua transferência para a reserva remunerada proporcional sendo os quesitos: falta de um plano de carreira justo; más condições de trabalho; falta de reconhecimento do trabalho realizado pelo policial militar por parte da instituição, e por último o surgimento de uma outra fonte de renda (Guarda Patrimonial, bicos e etc.).



Fonte: Diretoria de Gestão de Pessoas da Polícia Militar de Mato Grosso.

Figura 04: Percentual assinalado como primeira opção que motivou o requerimento de transferência para a reserva remunerada com o tempo de serviço proporcional.

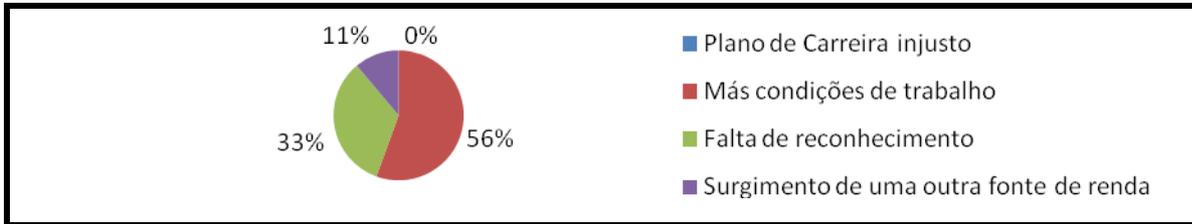
Constatamos através deste gráfico que mais da metade da amostra foi motivada a requerer a transferência para a reserva remunerada proporcional como primeira causa a existência de um plano de carreira injusto.



Fonte: Diretoria de Gestão de Pessoas da Polícia Militar de Mato Grosso.

Figura 05: Percentual assinalado como segunda opção que motivou o requerimento de transferência para a reserva remunerada com o tempo de serviço proporcional.

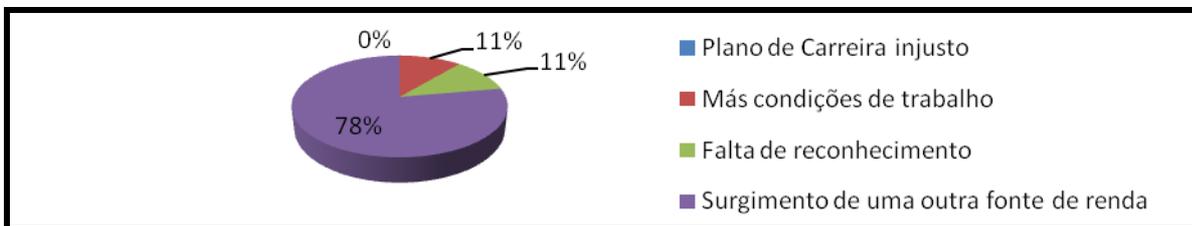
Ainda como a segunda opção, foi assinalada pela metade dos entrevistados que o fato motivador a sua transferência para a reserva remunerada proporcional é a existência de um plano de carreira injusto.



Fonte: Diretoria de Gestão de Pessoas da Polícia Militar de Mato Grosso.

Figura 06: Percentual assinalado como terceira opção que motivou o requerimento de transferência para a reserva remunerada com o tempo de serviço proporcional.

Como terceira opção que mais influenciou os policiais militares a requererem a transferência para a reserva remunerada proporcional estão as más condições de trabalho.



Fonte: Diretoria de Gestão de Pessoas da Polícia Militar de Mato Grosso.

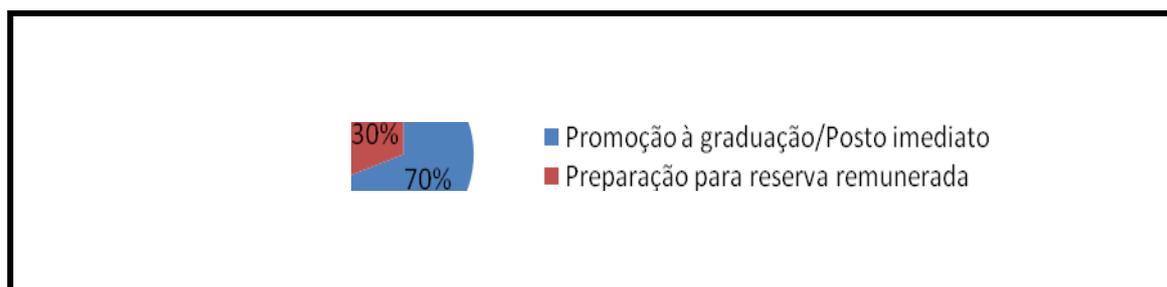
Figura 07: Percentual assinalado como quarta opção que motivou o requerimento de transferência para a reserva remunerada com o tempo de serviço proporcional.

E por fim, a quarta opção motivadora foi o surgimento de outra fonte de renda, como por exemplo, a Guarda Patrimonial.

A partir dos quatro gráficos acima, visualizamos que um plano de carreira injusto aparece como a primeira e segunda opção como fator preponderante para que o policial militar requeira sua transferência para a reserva remunerada proporcional, enquanto que na sequência estão às más condições de trabalho, o surgimento de outra fonte de renda extra e a falta de reconhecimento respectivamente.

Evidente está a importância que é dada pelos policiais militares à existência de um plano de carreira que possibilite a ascensão funcional de forma planejada e justa, situação esta que se sobressaiu sobre as demais.

A terceira pergunta do questionário aplicado perguntava qual ou quais os tipos de benefícios o fariam permanecer por mais tempo trabalhando na instituição até completar os trinta anos de contribuição previdenciária dando como opções as seguintes assertivas: promoção à graduação/posto imediato ao completar trinta anos de contribuição previdenciária; e Orientação por parte da instituição para que o policial militar fosse preparado para ser transferido para reserva remunerada, com o objetivo de tirá-lo da ociosidade quando na reserva remunerada. As respostas vieram da seguinte forma:



Fonte: Diretoria de Gestão de Pessoas da Polícia Militar de Mato Grosso.

Figura 08: Percentual das opções assinaladas na terceira pergunta do questionário aplicado a policiais militares que foram transferidos para a reserva remunerada proporcional.

O resultado desta terceira questão demonstra que a grande maioria da amostra, 70%, caso tivesse a garantia de uma promoção à graduação imediata quando completasse o tempo integral de contribuição, não requereria a transferência para a reserva remunerada proporcional.

É importante salientar que tanto na segunda questão como na terceira havia espaços em aberto para que o entrevistado pudesse acrescentar alguma outra opção, caso não estivesse contemplada entre as opções existentes. De todos os questionários aplicados, houve somente uma sugestão na segunda questão dando como causa do

pedido de reserva remunerada proporcional o fato da instituição não lhe ter concedido o gozo de várias férias a que tinha direito.

Considerando que não houve sugestões de mais causas motivadoras para o requerimento de transferência para a reserva remunerada proporcional, podemos afirmar que as causas previstas na hipótese do presente trabalho estavam corretas, ou pelo menos não foram contestadas

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constatamos que a inexistência de um plano de carreira que possibilite progressão na carreira de forma justa, e previsível por parte do policial militar é a causa que mais o motiva a requerer a transferência para a reserva remunerada proporcional. Na sequência temos as más condições de trabalho, o surgimento de outra fonte de renda e por fim a falta de reconhecimento profissional.

A hipótese de que um plano de carreira injusto, más condições de trabalho, falta de reconhecimento profissional e o surgimento de outras fontes de renda são as principais causas motivadoras para que os policiais militares requeiram a transferência para reserva remunerada proporcional foi confirmada.

Concluimos ainda que a maioria dos policiais militares, caso fossem promovidos a uma graduação/posto imediata quando atingissem o tempo de contribuição previdenciária integral, 30 anos para homens e 25 anos para mulheres, não requereriam a transferência para a reserva remunerada proporcional por almejam uma promoção antes de encerrar a carreira profissional.

Compreendemos que se a Instituição promover concursos internos, ainda que para poucas vagas, mas de forma constante para os cursos de formação os policiais militares sentir-se-ão cada vez mais motivadas a permanecerem na instituição, uma vez que vislumbrarão a possibilidade de progredirem na carreira policial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, Antônio Vieira de, e NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Editora Pioneira, 1999, p.235; 236.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos. Edição completa**. São Paulo. Editora Atlas S.A., 1998.

FRAGA, Cristina K. **Peculiaridades do Trabalho Policial Militar (PM)**. Disponível em: <
<http://revistaseletronicas.pucrs.br/fo/ojs/index.php/fass/article/viewFile/1033/812>>. Acessado em 19 de jun. 2011.

KONDO, Yoshio. **Motivação Humana: um fator-chave para o gerenciamento**. Editado por Yoshio Kondo; tradução de Dario Ikuo Miyake, revisão técnica de Afonso Carlos Correa Fleury. São Paulo: Editora Gente, 1994.

MALSCHITZKY, Nancy. **A importância da orientação de carreira na empregabilidade**. Disponível em: <
http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/IIseminario/organizacoes/organiacoes_16.pdf> Acessado em: 15 de jun. 2011.

MATO GROSSO (ESTADO). **Estatuto dos Militares Estaduais**. Lei Complementar n.º 231 de 15 de dezembro de 2005. Disponível em: <http://www.al.mt.gov.br/v2008/Raiz%20Estrutura/Leis/admin/ssl/ViewPrincipal2.asp?page=lc231.htm>. Acessado em 10 de jun. 2011.

MATO GROSSO (ESTADO). **Lei de promoção de Oficiais**. Lei n.º9.232 de 11 de março de 2010. Disponível em: < http://www.pm.mt.gov.br/Legislacao/MILITAR%20ESTADUAL/lei_9323.pdf >. Acessado em 10 de jun. 2011.

MATO GROSSO (ESTADO). **Regulamento Disciplinar Policial Militar (RDPMMT)**, aprovado pelo Decreto Estadual n.º 1.329 de 21 de abril de 1978. Disponível em: <http://www.pm.mt.gov.br/Legislacao/MILITAR%20ESTADUAL/24.pdf>. Acessado em 20 de jun. 2011.

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO ENTRE POLICIAIS MILITARES DO 8º COMANDO DE POLICIAMENTO DE ÁREA DE SORRISO - MT.

*Claudio Fernando Carneiro Souza.*¹

RESUMO

Este trabalho visa identificar, mensurar e analisar os aspectos que interferem na qualidade de vida no trabalho na sede do 8º Comando de Policiamento de Área de Sorriso - MT, através da percepção dos policiais militares que exercem funções na atividade fim da Polícia Militar. Utilizou-se do método de estudo de caso como estratégia de investigação. A pesquisa de campo, descreveu a percepção dos policiais militares em relação à satisfação no ambiente de trabalho, a opinião destes em relação à qualidade de vida no trabalho. O estudo teve como resultado uma crítica em relação ao tema, sendo apontado como importante o equilíbrio entre horas extensas de trabalho e descanso, oferta de cursos profissionais, liberdade para realizar críticas construtivas, igualdade de tratamento, equilíbrio entre trabalho e convívio familiar. A pesquisa poder oferecer ao gestor do 8º Comando de Policiamento de Área, informações importantes a serem tratadas ao alcance da valorização humana, maior produtividade e eficiência na prestação de serviços.

Palavras Chave: *Qualidade de vida - trabalho - satisfação - Polícia Militar.*

ABSTRACT

This work aims to identify, measure and analyze the aspects that affect the quality of work life at the headquarters of the 8th Police Command Area Smile -MT, through the perception of the military police performing duties in order activity of the Military Police. We used the method of case study as a research strategy. The field research, described the perception of the military police in relation to satisfaction in the workplace, their opinion regarding the quality of work life. The study resulted in a critique on the topic, been considered an important balance between long working hours and rest, offering professional courses, freedom to make constructive criticism, equal treatment, balance between work and family life. The research could offer the manager of the 8th Police Command Area, important information to be handled within the reach of human enhancement, increased productivity and efficiency in service delivery.

Keywords: *Quality of life - work - satisfaction - Military Police.*

¹Oficial da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso, Graduado no Curso de Formação de Oficiais na Academia de Polícia Militar Costa Verde, especialista em Gestão de Segurança Pública na Academia de Polícia Militar Costa Verde, Bacharel em Administração de Empresas pela União do Ensino Superior de Nova Mutum-MT/UNINOVA.

INTRODUÇÃO

Com a democratização das relações sociais as pessoas passaram a exigir por produtos e serviços de melhor qualidade, ou seja, o cidadão passou a conhecer seus direitos como consumidores ou ainda na qualidade de usuários de serviços prestados por empresas públicas ou privadas.

Além desta pressão exercida pela democracia existente entre as pessoas e as organizações passou-se a observar que o mundo contemporâneo provoca mudanças na sociedade em curto espaço de tempo, realizando um verdadeiro processo de seleção natural das organizações que não conseguem acompanhar as transformações tempestuosas da globalização.

Dentre as diversas estratégias utilizadas pelas empresas com a finalidade de se tornarem flexíveis, competitivas podendo atingir os anseios de seus usuários e ou clientes tem-se a qualidade de vida no trabalho que é um tema que vem sendo muito discutido dentro das organizações, justamente por envolver problemas relacionados entre trabalho e indivíduo.

A própria origem da palavra trabalho, significa algo penoso para quem o realiza, então como satisfazer as pessoas no ambiente de trabalho, para que elas possam produzir com mais eficiência e qualidade? Este é o objeto de estudo da estratégia de gestão voltada a melhoria da qualidade de vida no trabalho.

Vários estudiosos, tais como Walton (1973), Hackman e Oldham (1975), no Brasil, Fernandes (1996) e Limogi-França (2004) apontam que melhorias na satisfação dos trabalhadores quanto ao ambiente de trabalho podem resultar em melhores desempenhos organizacionais.

Para que fosse realizada a presente pesquisa procurou-se utilizar o modelo proposto por Walton (1973) que traz os seguintes fatores: condições de trabalho, compensação justa e adequada, uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidades de crescimento e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, trabalho e o espaço total de vida e a relevância social da vida no

trabalho.

Dentro deste contexto, a Polícia Militar (PM) apesar de ser uma instituição burocratizada em que a cultura organizacional serve como barreira à implementação de novas estratégias de administração deve voltar-se também à gestão da qualidade de vida no trabalho, a fim de elevar a satisfação dos policiais militares, bem como, auxiliar no processo de tomada de decisões e ainda na satisfação da sociedade de uma forma geral perante a qualidade dos serviços prestados pela PM.

Sendo assim, a presente pesquisa procurou investigar as dimensões que compõem a qualidade de vida no trabalho na sede do 8º Comando de Policiamento de Área (8ºCPA) de Sorriso - MT, através da percepção dos policiais militares, no círculo de praças que estejam trabalhando na atividade fim da Instituição.

O presente estudo tem como objetivo geral analisar como os policiais militares, avaliam os indicadores que compõem a qualidade de vida no trabalho na sede do 8º CPA. Trazendo de forma específica a percepção dos entrevistados em relação à política de remuneração, condições gerais de trabalho, política de capacitação, qualificação e educação, possibilidade de desenvolvimento e progressão na carreira, carga de trabalho e equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar.

Justificou-se a elaboração da pesquisa considerando que nos dias atuais as organizações necessitam olhar de forma diferente para as pessoas que as compõem, sejam, privadas ou públicas o caminho para alcançar o diferencial, ou seja, criatividade e talento em prol dos objetivos organizacionais está em volta da valorização humana.

Dentro desta ótica verifica-se a necessidade de equilibrar os investimentos em relação as diversas áreas existentes dentro das organizações com a área de gestão de pessoas que pouco é valorizada no Brasil.

Acredita-se que uma política de gestão de pessoas voltada ao desenvolvimento profissional, mais humanizada e um ambiente de trabalho saudável, pode trazer o comprometimento dos trabalhadores com os objetivos da

organização, bem como, melhoria na qualidade de vida social e familiar, reconhecimento público da Instituição, maior produtividade, etc.

Sendo assim, a identificação das dimensões que provocam maior ou ainda menor (in)satisfação em relação a qualidade de vida no trabalho existente na sede do 8º Comando de Policiamento de Área, poderá servir como subsídio na elaboração de estratégias de gestão de pessoas, buscando a satisfação dos policiais no ambiente de trabalho, bem como, o desenvolvimento da Instituição.

1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

1.1 HISTÓRICO DA ORIGEM DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Para Rodrigues (2007) o ser humano desde o início de sua existência vem procurando produzir materiais e equipamentos que pudessem facilitar suas tarefas, ou seja, sempre existiu, mesmo que de forma empírica a necessidade de se buscar melhorias em relação às técnicas e meios com que realizam suas tarefas.

Continua relatando em relação ao histórico da QVT que com o advento da sistematização das tarefas, as mesmas eram divididas ao máximo caracterizando a era Clássica da Administração, tendo como exemplo neste contexto a visão de Taylor.

Rodrigues (2007) retrata que em contrapartida ao movimento clássico de sistematização dos processos produtivos surgiu a Escola das Relações Humanas que passou a estudar a organização focalizando o ser humano buscando entender e reconhecer os fatores que proporcionam motivação aos colaboradores.

Ainda conforme Rodrigues (2007) foi em 1950, que Eric Trist e colaboradores desenvolveram uma série de estudos que originaram uma abordagem sociotécnica que tinha como foco a satisfação do trabalhador no trabalho em relação a ele;

Segundo Rodrigues (2007) a mencionada abordagem surgiu através de pensamentos de uma sociedade progressista, na época, que pensavam em proporcionar melhores condições de segurança e satisfação dos indivíduos no

trabalho, desta forma, buscou reestruturar as tarefas de forma que os colaboradores tivessem uma vida mais agradável e satisfatória no ambiente de trabalho.

Rodrigues (2007) reporta que na década de 60 estudos sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, passaram a se desenvolver considerando a conscientização dos trabalhadores e o aumento das responsabilidades sociais das empresas. O que fez surgir os primeiros modelos de QVT, podendo citar ainda o modelo de Walton, Hackman & Oldhan e Westley.

Nadler & Lawler apud Bowditch (1992) retratam que a Qualidade de Vida no Trabalho recebeu ênfase pela preocupação de alguns integrantes da sociedade afluyente, norte-americana em relação ao bem-estar de uma forma geral, dos trabalhadores no ambiente de trabalho, focalizando os efeitos que o trabalho provocavam na saúde do indivíduo e ainda com a forma de evoluir a experiência de um indivíduo na execução de suas tarefas.

Para Nadler & Lawler apud Bowditch (1992) a sociedade mencionada acima deu inicio a vários trabalhos científicos nos anos de 69 e 73 os quais se destacaram por contribuírem para que se pudesse verificar que as mudanças ocorridas no nível social eram mais velozes que as ocorridas nas organizações.

Bowditch (1992) menciona que as inovações ocorridas na sociedade européia em relação ao trabalho trouxeram uma maior consciência aos indivíduos no que diz respeito a grupos de trabalho autônomos e questionamentos dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho que poderiam influenciar no bem-estar do seu ambiente laboral, bem como, na produtividade da organização.

Conforme Rodrigues (2007) pode-se verificar que com uma crise ocorrida pelo aumento no preço das fontes de energia, mais especificamente do petróleo, e a alta inflação que afetaram diretamente os Estados Unidos, bem como, outros países do ocidente, e com o surgimento de outras potências, tais como, o Japão que ameaçavam a hegemonia industrial norte-americana houve uma revisão sobre as formas de gerenciamento das empresas americanas retraindo, desta forma, a filosofia e os

estudos científicos e de implementação de programas de Qualidade de Vida no Trabalho nas organizações ocidentais.

Rodrigues (2007) relata que em 1979, as teorias de QVT ressurgem com o foco na resolução de problemas relacionados à qualidade e produtividade, tendo o Japão, como um percussor na nova abordagem que tinham como exemplo, técnicas de Ciclos de Controle de Qualidade.

O autor ainda menciona que atualmente a QVT é aplicada em diversos países com a finalidade de conseguir atingir a satisfação do indivíduo no trabalho, chegando ao ponto de regimentar a filosofia de Qualidade de Vida no Trabalho em suas organizações.

A autora Limongi- França (2004) acredita que embora no passado o conceito da qualidade de vida no trabalho estivesse relacionadas apenas com os aspectos da saúde e da segurança do trabalhador, atualmente vem ganhando voltando-se ao aspecto da valorização humana desenvolvendo-os a fim de utilizar suas habilidades em prol da produtividade da organizacional.

Segundo Rodrigues (2007), no Brasil existem algumas pesquisas sobre o assunto, citando como exemplo trabalhos desenvolvidos por Tarcísio Quirino e colaboradores, Eda Fernandes e colaboradores e Lúcio Flávio R. de Moraes.

1.2 OBJETIVOS DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Para Fernandes (1996) o objetivo principal das ações de QVT, implica em mudanças relacionadas ao trabalho que venham proporcionar maior satisfação aos colaboradores em relação ao alcance de suas necessidades resultando em maior produtividade e eficácia.

Para Gil (2001) a filosofia de qualidade de vida no trabalho tem como objetivo promover uma organização mais humana, colaboradores comprometidos com os objetivos organizacionais, autonomia, recebimento de informações periódicas sobre

os resultados das ações realizadas, diversificação e flexibilidade na adequação das tarefas e consciência na valorização do indivíduo.

Fernandes (1996) aponta que muitas organizações tem implantado programas de qualidade de vida no trabalho, sem o conhecimento técnico deixando de focalizar as melhorias do bem-estar no ambiente de trabalho, tornando os objetivos da mencionada filosofia distorcidos, focalizando apenas os valores humanos e ambientais que foram deixados em detrimento do avanço tecnológico e da produtividade;

Limongi-França (2004) teoriza que a QVT está associada a diversas questões, tais como, saúde, nutrição, lazer, responsabilidade social, fatores psicológicos e organizacionais, no sentido de ter colaboradores mais satisfeitos e que os objetivos organizacionais sejam atingidos.

1.3 QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS E OS VÍNCULOS COM A QVT

Las Casas (2004) retrata que nos últimos anos é grande o número de empresas que vem procurando implementar programas de qualidade total em serviços, considerando que é um fator importantíssimo para a competitividade, citando como exemplo o modelo Japonês de controle da qualidade total intitulado Total Quality Control (TQC)²; O autor procura expor que a chave do processo esta nos funcionários e que a valorização dos clientes e dos colaboradores é uma tendência nas estratégias de qualidade.

Fernandes (1996, p.13) teoriza que “não se pode falar em qualidade de produtos e serviços se aqueles vão produzi-los não têm qualidade de vida no trabalho”.

Para obter um sucesso continuo, a empresa tem de ser “expert”³ na busca de resultados (qualidade de produtos/serviços), na manutenção de um clima interno

² Total Quality Control – TQC: controle total da qualidade.

³ Expert: especialista, técnico.

motivador e na abertura para a inovação e flexibilidade (PALADINI apud FERNANDES, 1996, p.21).

Fernandes (1996) aponta que para atingir a qualidade e por consequência a produtividade e a competitividade, faz-se necessário que todos estejam muito mais do que comprometidos com as metas organizacionais é necessário que haja competência gerencial em atender os anseios dos colaboradores da organização e por decorrência destes aos dos clientes externos, ou seja, qualidade total é alcançada apenas através das pessoas que constituem a organização em todos os níveis e para tanto as metas organizacionais serão atingíveis através da difusão da responsabilidade pela qualidade.

Fernandes (1996) diz que o sucesso da implantação de um programa de Gestão da Qualidade Total dependerá do nível da qualidade de vida dos colaboradores.

Dar aos funcionários oportunidade de expressão e de participação nas decisões é, portanto, fundamental para a melhoria dos métodos de trabalho, dos produtos e da racionalização dos custos. Mas é acima de tudo, uma forma de reconhecimento da inteligência do funcionário, o que acaba refletindo em sua qualidade de vida e na produtividade da organização com ganhos para todos (FERNANDES, 1996, p. 24).

Fernandes (1996) retrata que os programas de Qualidade Total devem estar intimamente relacionados com a valorização do indivíduo, e que são as vezes implementadas pela alta cúpula por questão de modismo. Aponta ainda que faz-se necessário que as habilidades gerenciais de toda a organização seja adequada a moderna administração de gestão de recursos humanos, considerando que os programas de Qualidade Total, tem o fator humano como diferencial.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

2.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA PESQUISA

O enfoque metodológico da presente pesquisa utilizou-se do método estudo de caso, como ponto de partida para a definição das ações a serem realizadas na

busca da compreensão da percepção dos policiais militares de Sorriso- MT em relação às dimensões que compõem a qualidade de vida no trabalho.

Por ser um estudo que visou trazer a tona a satisfação dos policiais militares sediados em Sorriso- MT, em relação aos fatores que compõem a QVT, caracteriza-se numa pesquisa de campo.

Ainda sobre o tipo de pesquisa pode-se classificá-la sendo uma investigação descritiva de natureza quantitativa. Seu caráter descritivo visou procurar abranger os aspectos gerais que compõem a qualidade de vida no trabalho, tais como remuneração, igualdade de tratamento, equilíbrio entre o trabalho e o convívio familiar, entre outros, possibilitando a explicação da causa e efeito do nível de satisfação do policial militar em relação aos indicadores da QVT.

Sua natureza quantitativa pode possibilitar a quantificação da opinião dos policiais através de percentagens e médias a respeito do bem-estar no ambiente de trabalho, bem como, da caracterização da amostra.

2.2 INSTRUMENTO E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Com intuito de caracterizar a amostra e investigar qual o nível de satisfação dos policiais militares quanto aos indicadores da qualidade de vida no trabalho, elaborou-se um questionário que trouxe primeiramente 8 alternativas, buscando identificar as seguintes características direcionadas ao estudo do perfil dos entrevistados: estado civil, número de filhos, idade, graduação, tempo de trabalho na instituição, tempo de serviço na mesma graduação razões para ingresso na Polícia Militar.

Por diante, através do modelo de qualidade de vida no trabalho proposto por Walton adaptado pela autora Fernandes (1996) foram apresentados aos policiais militares 35 indicadores da QVT.

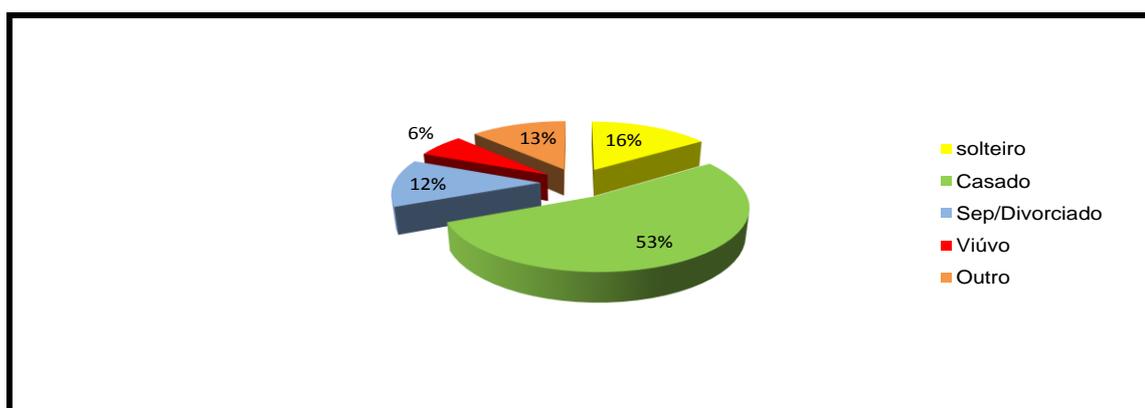
Para que se fosse avaliada a satisfação dos policiais militares em relação ao

questionário proposto utilizou-se uma escala de 1 a 5, definida por escala de Likert, a fim de que os entrevistados avaliassem os diversos indicadores da qualidade de vida no trabalho de acordo com a sua concordância: 1= discordo totalmente; 2= discordo parcialmente; 3= nem discordo, nem concordo; 4= concordo parcialmente; 5= concordo totalmente.

2.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA PESQUISADA

A amostra selecionada foi a das Praças (Cabos, Soldados e Sargentos) que estivessem exercendo as atividades fim, da Polícia Militar no município de Sorriso-MT, totalizando um número de 32 participantes da pesquisa. Cabe salientar que na Polícia Militar do Estado de Mato Grosso, existem os seguintes postos e graduações: Oficiais (Coronel, Tenente Coronel, Major, Capitão, 1º Tenente e 2º Tenente), Praças Especiais (Aspirante a Oficial e Aluno Oficial) e as Praças (Sub-tenente, 1º Sargento, 2º Sargento, 3º Sargento, Cabo e Soldado). Estando os Praças, enquadrados no nível técnico (operacional) da Instituição.

Por diante está representado o perfil da amostra através dos gráficos que seguem abaixo:

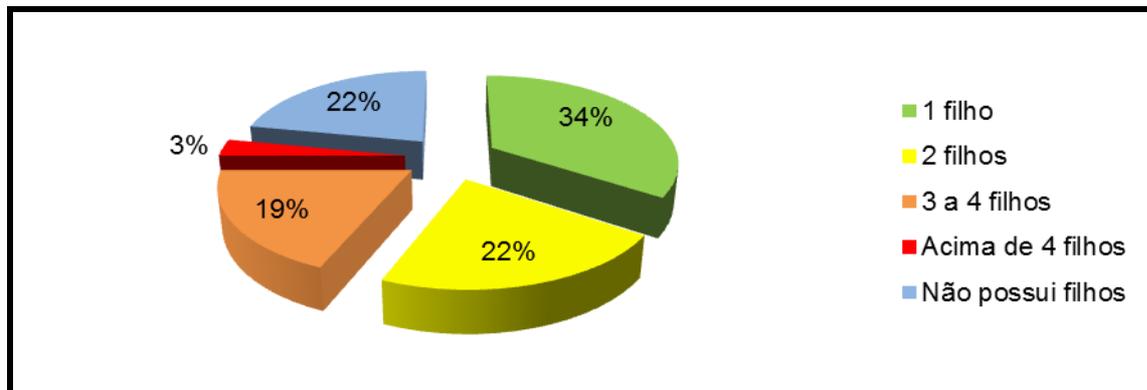


Fonte: Originado da pesquisa

Gráfico 1: Estado civil

Identificou-se que 53% dos policiais militares entrevistados, são casados, que

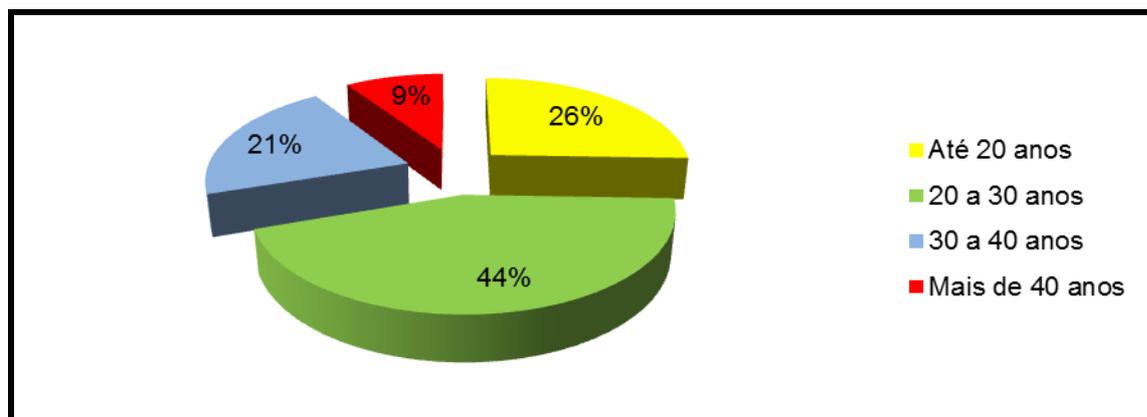
15% são solteiros, 12% divorciados, 6% viúvo.



Fonte: Originado da pesquisa

Gráfico 2: Número de filhos

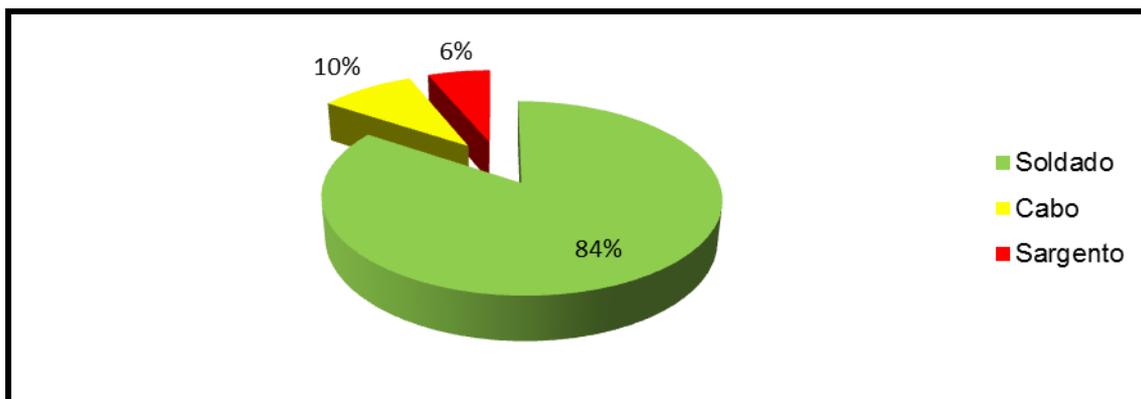
No gráfico 2, observou-se que 78% dos entrevistados possuem filhos e que apenas 22% não possuem filhos.



Fonte: Originado da pesquisa

Gráfico 3: Idade

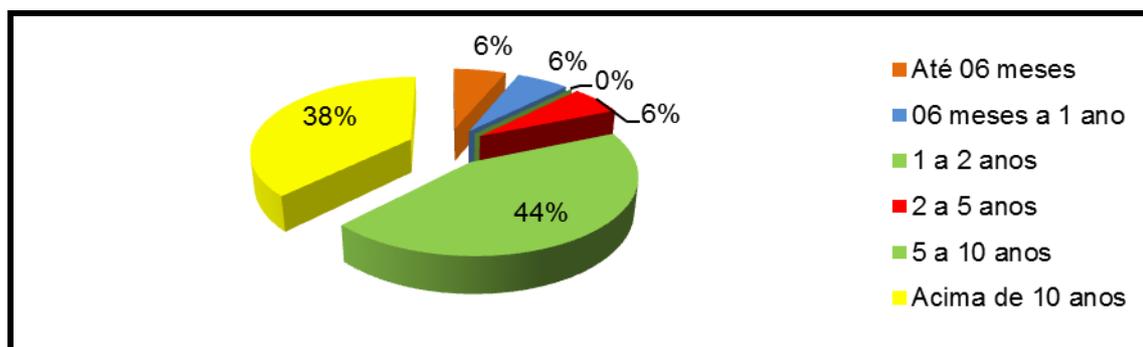
Identificou-se que 44% dos policiais militares possuem de 20 à 30 anos, 26% possuem até 20 anos, 21% possuem de 30 a 40 anos, 9% dos entrevistados possuem mais de 40 anos de idade.



Fonte: Originado da pesquisa

Gráfico 4: Graduação

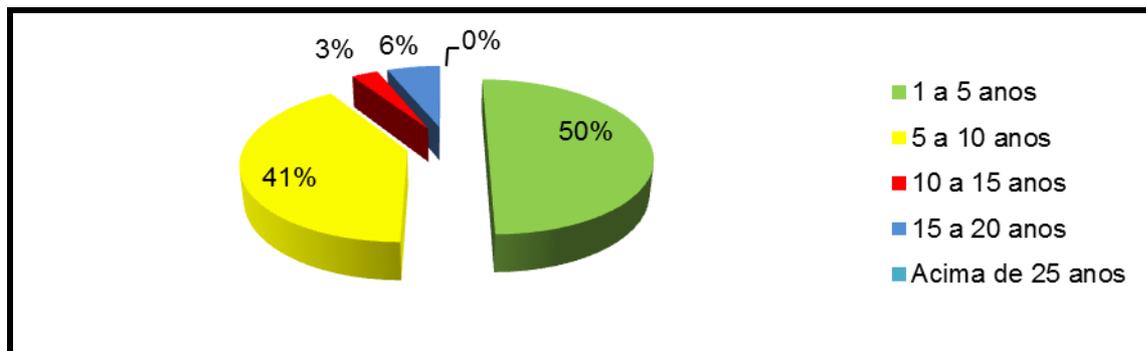
Ao analisar o gráfico 4 observa-se que a amostra é representada por três cargos/funções, sendo eles, o de sargento, cabos e soldados. Sendo que, 84% são soldados da Polícia Militar, 6% são cabos e 10% são sargentos.



Fonte: Originado da pesquisa

Gráfico 5: Tempo de trabalho na Instituição

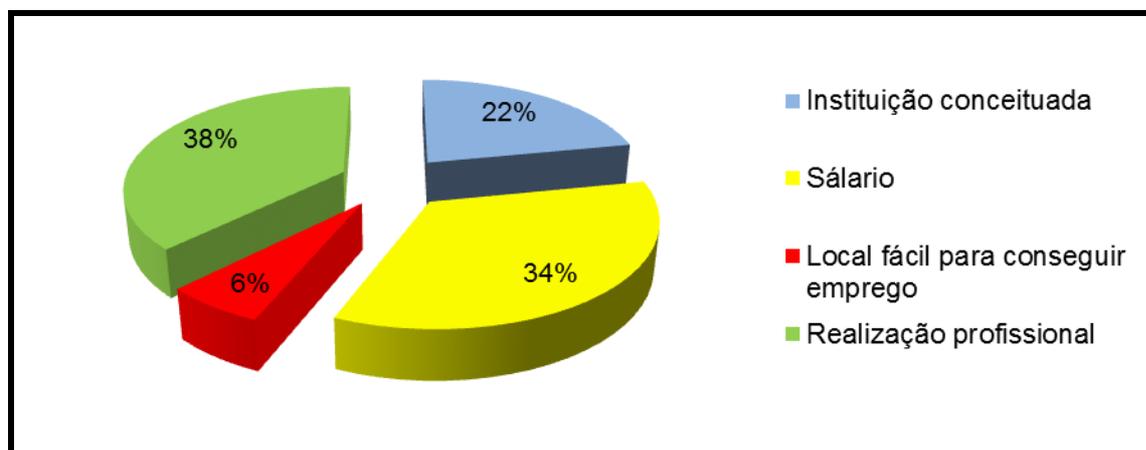
Observa-se que 6% não possuem mais que 6 meses de trabalho na Polícia Militar, outros 6% estão trabalhando na Polícia Militar num período superior a seis meses, porém menor que um ano, 6% estão exercendo as funções de policiais militares num período de dois a cinco anos, 44% estão trabalhando na Instituição num período entre cinco a dez anos e 38% estão exercendo suas funções há mais de dez anos.



Fonte: Originado da pesquisa

Gráfico 6: Tempo de serviço na graduação

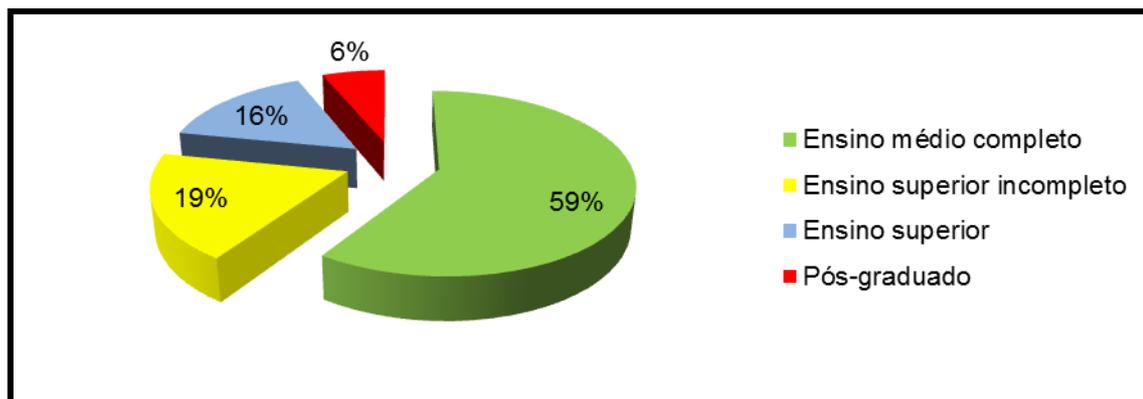
Identificou-se que 50% dos policiais militares possuem de um a cinco anos ocupando o mesmo cargo ou função, 41% possuem de cinco a dez anos de serviço na mesma graduação, 3% estão de dez a quinze sem sair da mesma graduação, 6% tem de quinze a vinte anos na mesma graduação.



Fonte: Originado da pesquisa

Gráfico 7: Razões para ingresso na Polícia Militar

Observou-se que 22% dos colaboradores ingressaram na Instituição por considerarem a Polícia Militar uma instituição conceituada, 34% dos militares indicaram que ingressaram na carreira por interesse no salário, 6% adentraram a Instituição por considerarem ser um local fácil para conseguir um emprego e 38% adentraram a polícia militar por com objetivo de realização profissional.



Fonte: Originado da pesquisa

Gráfico 8: Grau de instrução

Identificou-se que 59% dos colaboradores possuem o ensino médio, 19% possuem o ensino superior incompleto, 16% possuem o ensino superior e 6% possuem pós-graduação.

2.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados fora feita através do Programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), com análises estatísticas, descritivas básicas, demonstrando a percentagem e média das opiniões dos entrevistados em relação aos indicadores da qualidade de vida no trabalho.

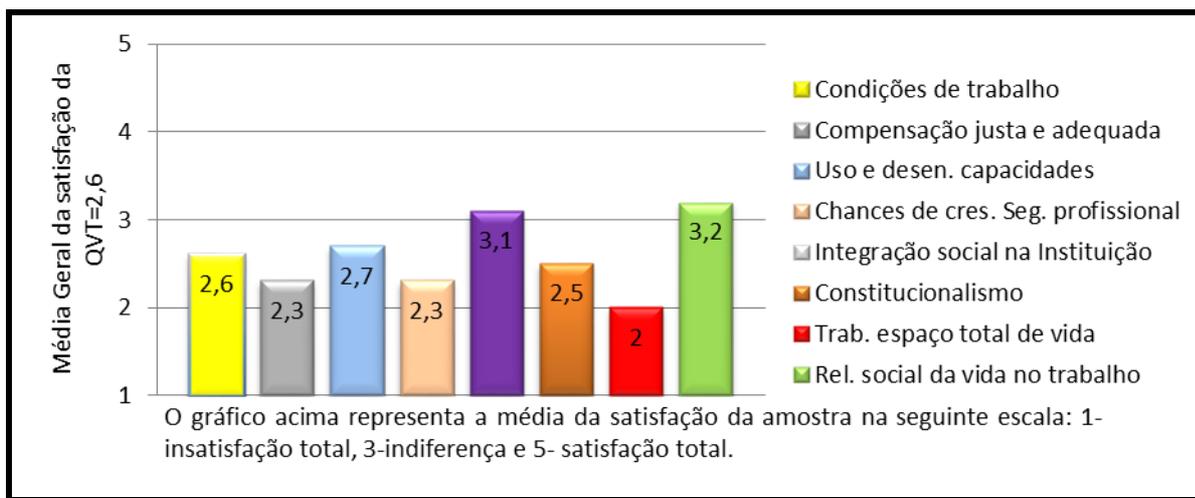
3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

3.1 DISCUSSÃO E RESULTADOS

O presente capítulo apresenta a opinião dos policiais militares do 8º Comando de Policiamento de Área de Sorriso - MT, em relação à Qualidade de Vida no Trabalho, sendo que, os dados serão apresentados através de gráficos e tabelas, demonstrando percentagem e a média de satisfação, em relação aos indicadores que compõem a QVT, segundo o modelo proposto por Walton (1973).

3.1.1 Avaliação Geral da QVT

Através do gráfico abaixo, será apresentado primeiramente os dados mais gerais em relação a média da satisfação dos policiais militares do 8º Comando de Policiamento de Área de Sorriso- MT, quanto aos fatores que interferem na qualidade de vida no trabalho.



Fonte: Originado da pesquisa

Gráfico 9: Fatores que interferem na QVT

Numa breve análise pode-se observar no gráfico 9, que existe uma tendência de insatisfação dos colaboradores em relação ao bem-estar no ambiente de trabalho considerando que a média geral da satisfação da QVT foi igual a 2,6.

Destaca-se de forma negativa o fator referente ao trabalho e espaço total de vida apresentando uma média geral igual a 2. Tal insatisfação pode estar relacionada a jornada e a carga de trabalho a qual o policial militar em Sorriso- MT, está submetido furtando-lhe o convívio familiar, social e o lazer.

Já o destaque favorável identificado no gráfico 9, esta relacionado ao fator relevância social da vida no trabalho demonstrando uma tendência de satisfação com média igual a 3,2, em relação aos aspectos que compõem a qualidade de vida no trabalho. Tal satisfação pode estar relacionada ao orgulho de fazer parte da Polícia Militar, considerando que 38% adentraram a Instituição a fim de realizar-se

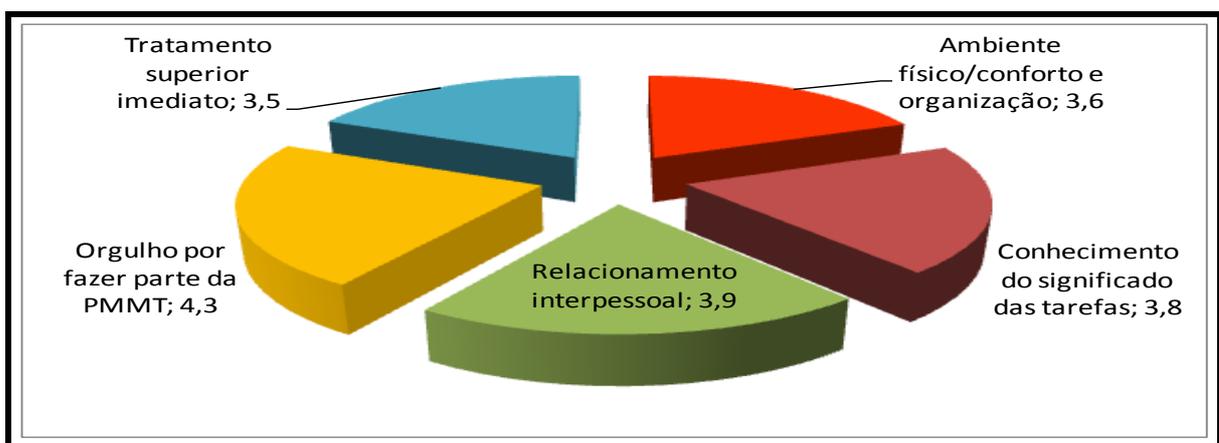
profissionalmente, conforme pode ser observado no gráfico 7.

O baixo grau de qualidade de vida no trabalho, mensurado através da percepção dos policiais militares em Sorriso- MT, pode resultar na perda do sucesso da Instituição e na manutenção de um clima organizacional motivador, (PALADINI apud FERANANDES, 1996).

Ou ainda, segundo Fernandes (1996) para o alcance da produtividade e da competitividade, faz-se necessários que todos estejam mais do que comprometidos com os objetivos organizacionais e não se pode prover serviços ou produtos de qualidade se os responsáveis pela realização das tarefas não percebem a existência da qualidade de vida no trabalho.

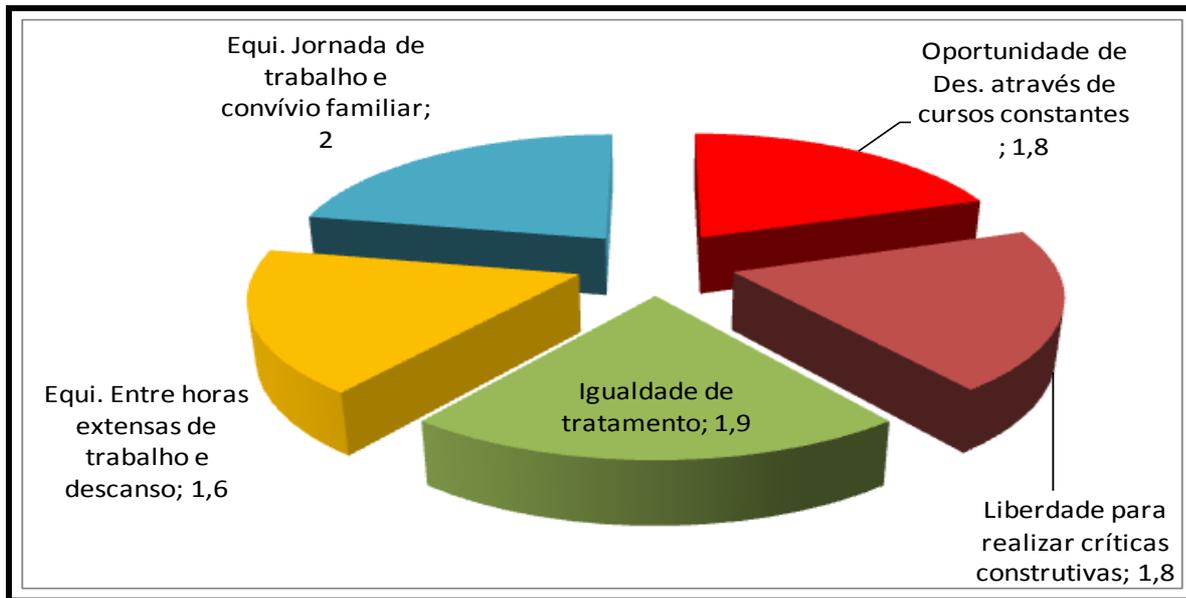
3.1.2 Avaliação dos fatores que compõem a QVT

Dentro deste contexto, nos gráficos abaixo pode ser observado de forma específica os indicadores da qualidade de vida no trabalho que foram considerados através da percepção dos policiais militares de Sorriso- MT, com maior e menor média de insatisfação.



Fonte: Originado da pesquisa

Gráfico 10: Dimensões favoráveis a QVT no 8ºCPA de Sorriso-MT



Fonte: Originado da pesquisa

Gráfico 11: Dimensões desfavoráveis a QVT no 8ºCPA de Sorriso-MT

No decorrer da pesquisa observou-se a necessidade de se trabalhar na melhoria da satisfação dos policiais militares em relação a diversos indicadores que compõem a qualidade de vida no trabalho, sendo que, através do gráfico 11, é demonstrado 5 (cinco) indicadores (equilíbrio entre jornada de trabalho e convívio familiar, oportunidade de desenvolvimento através de cursos constantes, liberdade para realizar críticas construtivas, igualdade de tratamento e equilíbrio entre horas extensas de trabalho em relação ao descanso) que foram avaliados de forma mais crítica pelos policiais militares de Sorriso-MT, necessitando de atenção especial para melhoria do ambiente laboral.

Também fora observado que alguns indicadores (tratamento do superior imediato, ambiente físico conforto e organização, conhecimento do significado da tarefa, relacionamento interpessoal e orgulho por fazer parte da PM) da QVT apresentaram uma tendência moderada a satisfação em relação ao ambiente laboral; Sendo que, o indicador que mais chamou a atenção foi a satisfação dos policiais militares por fazerem parte da Polícia Militar apresentando uma média de 4,3, demonstrando que apesar de haver uma média geral de 2,6 de insatisfação em relação ao ambiente de trabalho, ainda assim os policiais militares entrevistados

sente-se orgulhosos por fazerem parte da Instituição.

Através das informações apresentadas nos gráficos 9, 10 e 11 em relação a qualidade de vida no trabalho da Polícia Militar em Sorriso- MT, poderá se estabelecer estratégias que visem reduzir as insatisfações e por consequência melhorar além da vida profissional, o convívio familiar, social, dos trabalhadores proporcionando o desenvolvimento da Instituição e a qualidade na prestação de serviços à sociedade de uma forma geral.

CONCLUSÃO

A qualidade de vida no trabalho, pode até ser uma estratégia que não venha de encontro com os anseios da alta cúpula de muitas organizações que permanecem engessadas diante das mudanças que vem ocorrendo no mundo contemporâneo, contudo será em breve uma questão de sobrevivência.

Dentro desta ótica, infelizmente as disfunções da burocracia estão impregnadas nos valores compartilhados entre profissionais de diversas instituições públicas, tais como, as Polícias Militares, através de símbolos, tratamentos formais, normas hierárquicas, regulamentos disciplinares, que colaboram em alguns aspectos com a manutenção do status quo.

É evidente que existem barreiras, contudo atravessamos um processo de mudanças, em que a maioria se sentem ameaçados e canalizam seus esforços em busca de uma resposta diante das adversidades que vivenciamos no setor da segurança pública.

Diante de tantos conflitos é que procuramos demonstrar na presente pesquisa, justamente a opinião de quem num ambiente de adversidades é capaz de alavancar o sucesso de uma organização, de quem é considerado peça chave na obtenção da qualidade almejada pelas organizações, ou seja, procuramos trazer a tona a percepção do trabalhador, mais especificamente quanto ao enfoque da pesquisa, a

visão do policial militar do círculo de praças em relação a política de valorização humana existente dentro da Polícia Militar em Sorriso- MT.

É através das pessoas que as organizações podem alcançar criatividade, desenvoltura e um posicionamento diferenciado perante seus clientes e usuários, tornando-se competitivas e reconhecidas. Continuamos nessa linha de pensamento dizendo que a chave do sucesso para as empresas é composta por diversos fatores externos e internos, e que em meio às condições ambientais em que a organização estiver inserida saber como aproveitar a capacidade, as habilidades e o talento das pessoas em busca dos objetivos organizacionais é uma das estratégias fundamentais para as instituições contemporâneas.

Desta forma, procurou-se identificar, mensurar e analisar os aspectos que interferem na satisfação dos policiais militares de Sorriso- MT, em relação a qualidade de vida no trabalho, sendo que, após o levantamento e cruzamento de vários dados em relação à QVT no ambiente laboral da sede do 8º Comando de Policiamento de Área, observou-se que o grau geral de satisfação dos trabalhadores é de 2,6 demonstrando a predominância de insatisfação quanto às diversas dimensões que compõem a QVT, diante do modelo proposto para o estudo.

Conseguimos ainda observar a confirmação das hipóteses propostas na pesquisa, primeiramente quanto à existência de aspectos favoráveis à qualidade de vida no trabalho no 8º CPA, tais como, relacionamento interpessoal, tratamento recebido pelo superior imediato, ambiente físico, conhecimento do significado das tarefas e orgulho por fazer parte da instituição.

Outra hipótese confirmada é que apesar de existirem alguns indicadores favoráveis à QVT, grande parte dos mesmos estiveram voltados à insatisfação, merecendo destaque os que tiveram média inferior a 2, sendo eles: equilíbrio entre jornada de trabalho e convívio familiar, igualdade de tratamento, oportunidade de desenvolvimento através de cursos constantes, liberdade para realizar críticas construtivas e equidade entre horas extensas de trabalho e descanso.

Fica evidente que na avaliação geral dos elementos que compõem a qualidade de vida no trabalho existe a predominância de um clima de insatisfação em relação a QVT no 8º Comando de Policiamento de Área.

Nem por isso a Instituição não vem desempenhando bons serviços perante a sociedade sorrisense, acreditamos que com o auxílio das informações registradas na presente pesquisa o gestor da unidade policial militar de Sorriso- MT, poderá através de ações pontuais promover melhorias no ambiente de trabalho, bem como, no ambiente familiar dos policiais militares e ainda na qualidade da prestação dos serviços aos usuários que necessitam da Polícia Militar em suas relações sociais.

Desta forma sugere-se que seja estabelecida uma política de jornada de trabalho que satisfaça os profissionais não só em relação aos aspectos físicos, mas que possa vir de encontro com suas necessidades sociais, oportunizando o convívio familiar o descanso equilibrado com as horas extensas de trabalho.

Outra ação que poderia ser desenvolvida seria o nivelamento da qualificação dos policiais militares através de cursos, a fim de que os mesmos estejam preparados para ocupar novos cargos, funções, trabalhar com novas tecnologias sem que sintam-se tratados com desigualdade perante as oportunidades de desenvolvimento e crescimento oferecidas pela Polícia Militar.

Outro aspecto que pode ser trabalhado é o de oportunizar de forma participativa que os policiais militares, através de seus conhecimentos e habilidades possam se expressar, sem represálias, realizando comentários e críticas que sirvam para o engrandecimento da Instituição.

Como pode ser visto no decorrer de toda a pesquisa a qualidade de vida no trabalho é um processo de troca, ou seja, a Instituição necessita provocar a satisfação nos profissionais para que os mesmos possam empreender em prol dos objetivos institucionais todas as suas habilidades. Neste sentido, a busca pela competitividade, flexibilidade, qualidade, através da QVT na Polícia Militar em Sorriso- MT, requer além de investimentos em programas de bem-estar no ambiente de trabalho do

comprometimento de todos os níveis da organização com a valorização humana.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASFORA, Silvia Cauás. **Qualidade de vida no trabalho de policiais militares da região metropolitana de Recife**: [s.n], 2004. 186 f; Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal de Pernambuco, 2004.

BOM SUCESSO, Édina. **Relações Interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

BOWDITCH, James L. **Elementos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: s. ed., 2006.

_____. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 5ª Edição. São Paulo: Manole, 2008.

CONTE, Antônio Lázaro. **Qualidade de Vida no Trabalho: funcionários com qualidade de vida no trabalho são mais felizes e produzem mais**. Revista FAE Business, n.7, Nov.2003. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicação/pdf/revista_fae_business/n.7/rev_fae_business_07_2003_gestão_10pdf>; acesso em 12 jul.2009.

DAVID, Lamartine Moreira Lima e BRUNO FARIA, Maria de Fátima. **Qualidade de Vida no Trabalho: construção e validação de uma escala em organizações militares do Exército**. R.Adm, v42, n.4, p.431-442, São Paulo, out./nov./dez.2007.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 4ª ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FERNANDES, Eda. **Qualidade de Vida no Trabalho**. 2ª ed. São Paulo: Casa da Qualidade, 1997.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para os trabalho científico: Elaboração e Formulação. Explicitação das Normas da ABNT**. 14. Ed. Porto Alegre: s.ed., 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas; 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE), Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel>, acesso em: 9 de jun. 2009.

KRUMM, Diane J. **Psicologia do Trabalho: uma introdução a psicologia industrial/organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LIMOGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho - QVT**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

_____. **Administração da remuneração tradicional e estratégica: elementos de estatística aplicada, normas legais, benefícios**. São Paulo: Pioneira, 2002.

MATO GROSSO, Lei nº 5514 de 25 de setembro de 1989. **Lei de fixação do efetivo da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso**. Poder Executivo do Estado de Mato Grosso.

_____. Lei nº 231 de 15 de dezembro de 2005. **Estatuto dos servidores militares**. Disponível em: <http://www.pm.mt.gov.br/legislação/2005%20-Lei%Complementar%20231%20-%20Estatuto%20dos%20Militares.pdf>, acesso em: 9 de jul.2009.

RABIA, Selim & CHRISTOPOULOS, Tânia Pereira. **Incompatibilidade entre vida pessoal e vida profissional dos gestores na era do conhecimento**. Revista de Gestão USP, São Paulo, FEA/USP- PPGA.v. 15, n.3, Jul. -set 2008.

OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica: Projetos de Pesquisa, TGI, TCC, Monografias, Dissertação e Teses**. 2ª edição, São Paulo: Pioneira, 1999.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho**. 10. ed. São Paulo: Vozes, 2007.

TOMAZI, Nelson Dacio. **Iniciação à Sociologia**. S.l.: Editora Atual, [198-?].

O REFLEXO DA FALTA DE TREINAMENTO DO POLICIAL MILITAR DO INTERIOR DO ESTADO DO AMAZONAS

*Disney de Lima Brilhante*¹

RESUMO

A pesquisa salienta a importância do treinamento do policial militar da Polícia Militar do Estado do Amazonas (PMAM), notadamente nas unidades operacionais lotadas no interior do Estado, uma vez que se verifica uma deficiência na atualização de conhecimentos dos policiais que atuam nessas jurisdições, e cuja falta de treinamento pode prejudicar o desempenho de suas atividades-fins. O objetivo geral da pesquisa foi de conhecer até que ponto a falta de treinamento do policial militar que atua no interior do Estado do Amazonas tem influenciado em sua atividade-fim. Utilizou da técnica de aplicação de um questionário a 170 policiais militares lotados nas unidades de Barcelos, Manacapuru e Tabatinga, e 100 pessoas dessas localidades. Os resultados apresentam as percepções de que existe uma deficiência considerável em relação aos treinamentos para policiais lotados nessas unidades, sendo necessário a aplicação mais efetiva de treinamentos, considerando-se que as localidades encontram-se em crescimento demográfico, o que suscita o aparelhamento teórico e prático de policiais para o enfrentamento de situações relacionadas à criminalidade e violência.

Palavras-chave: *Treinamento - Policial Militar - Atividades-fins.*

ABSTRACT

The research highlights the importance of the military police of the Military Police of the State of Amazonas (PMMA) training, especially in the crowded operating units within the state, since there is a deficiency in updating knowledge of police working in these jurisdictions, and whose lack of training can impair the performance of their activities-purposes. The overall objective of the research was to learn to what extent the lack of training of military police who acts within the State of Amazonas has influenced on its end. Used the technique of administering a questionnaire to 170 full military police units in Barcelos, Manacapuru and Tabatinga, and 100 people in these localities. The results show the perceptions that there is a considerable deficiency in relation to training for police officers crowded in these units, the most effective application of training, considering that the localities are in population growth, which raises the theoretical rigging is necessary and practical police for coping with situations related to crime and violence.

Key-words: *Training - Military policeman - Activity-ends.*

¹ Oficial da Polícia Militar do Estado do Amazonas. Especialista em Gestão de Segurança Pública.

INTRODUÇÃO

Como parte integrante de pesquisa efetuada, esse artigo trata sobre a questão do preparo dos recursos humanos e sua importância para a otimização do desempenho tanto dos funcionários, quanto da instituição como um todo. Na instituição policial militar, essa consideração se reveste de maior importância, já que o profissional que se incumba de atividades voltadas para o combate à criminalidade e violência necessita de todo um arcabouço específico de treinamento para exercer suas atividades. :

Em muitas instâncias brasileiras de polícias militares, o policial realiza cursos regulares, que são pré-requisitos para ascensão profissional. No intervalo desses cursos, há a possibilidade de realização de cursos complementares para atualização dos conhecimentos. Na Polícia Militar do Estado do Amazonas (PMAM) essa situação não é diferente, porém reveste-se de um caráter de atipicidade quando se leva em conta os policiais que são destacados para atuarem em guarnições situadas no interior do Estado.

O Estado do Amazonas possui uma característica diferenciada em relação aos outros estados da federação. A distância, a complexidade logística e os altos custos de movimentação de pessoal para o treinamento continuado fomenta a criação de muitos destacamentos policiais militares, fazendo com que o policial militar tenha em seu currículo somente as noções básicas apreendidas quando de seus cursos de formação.

O objetivo central da pesquisa foi de conhecer até que ponto a falta de treinamento do policial militar que atua no interior do Estado do Amazonas tem influenciado em sua atividade-fim. A relevância atribuída a essa pesquisa diz respeito à necessidade de treinamentos de aperfeiçoamento para policiais militares que atuam em localidades no interior do Estado do Amazonas, uma vez que somente o treinamento inicial dos praças não favorece uma atuação que se considere como ideal para o desempenho nas atividades-fins. Ademais, há muito tempo que a tropa da PMAM lotada no interior do Estado não tem qualquer tipo de atualização de

conhecimentos. Em alguns casos essas equipes nem ao menos tem conhecimento sobre instruções.

A metodologia empregada foi de caráter qualitativo, com finalidade descritiva, onde foi aplicada a técnica do questionário em 170 (cento e setenta) policiais militares pertencentes às Companhias Independentes de Polícia Militar dos municípios de Barcelos, Manacapuru e Tabatinga, no interior do Amazonas, bem como, 100 (cem) questionários aplicados a comunidade dos municípios pesquisados.

1 O TREINAMENTO PARA CAPACITAÇÃO ESPECÍFICA

Cada profissional que atua em uma organização já traz consigo um arcabouço de experiências e vivências profissionais e pessoais que vão servir em boa medida para o desenvolvimento de suas atividades. Da mesma forma, cada organização possui particularidades que a distingue de outras, sendo necessário que o profissional assimile novos conhecimentos que vão ao encontro dos objetivos organizacionais, de forma a concretizar seu desempenho.

É por isso que o profissional que se insere nas organizações precisa passar por várias etapas de treinamento, começando pela parte da integração, onde passa a tomar conhecimento das premissas organizacionais, seu ramo de atividade, sua cultura organizacional, suas políticas de recursos humanos, entre outros aspectos.

O treinamento, então, passa a ser “[...] apenas um dos componentes do processo de desenvolvimento que inclui todas as experiências que fortalecem e consolidam as características desejadas em termos de seus papéis²”.

Portanto, não há como não concordar que o treinamento representa uma ferramenta essencial para que a organização consiga alinhar os seus interesses às capacidades e conhecimentos absorvidos por seus funcionários. No caso das instituições policiais, aqui consideradas como organizações que adotam critérios

² MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000, p. 339.

específicos para suas atividades-fins, o treinamento é fundamentalmente importante, já que representa uma exigência básica para que o policial militar desempenhe suas atividades com desprendimento e desenvoltura, e a instituição possa obter desempenhos favoráveis naquilo que se propõe executar.

Note-se, no entanto, que o treinamento não é simplesmente um gesto mecânico incorporado no cotidiano das organizações. Como apontam Milkovich e Boudreau, para um treinamento surtir o efeito desejado quanto à qualidade dos serviços e a eficácia funcional, é necessário, antes de tudo, realizar-se um levantamento das necessidades de treinamento, conhecido no universo organizacional pela sigla LNT³.

De forma mais simples, Chiavenato expõe que o treinamento possui o significado de “[...] educação, institucionalizada ou não, que visa adaptar a pessoa para o exercício de determinada função ou para a execução de tarefa específica, em determinada organização”⁴.

Mais também contribui, afirmando que o treinamento, quando bem definido, é favorável para o desenvolvimento educacional da empresa. No ponto de vista do autor, o treinamento serve para que as pessoas aprendam e apliquem seus conhecimentos, visando atingir objetivos específicos e predefinidos de interesse mútuo⁵.

Nos organismos de segurança pública, essa preocupação é plenamente justificada, uma vez que os treinamentos devem ser voltados exclusivamente para a melhoria e aperfeiçoamento das atividades policiais, e os cursos devem se voltar para essa necessidade.

³ Op. Cit.

⁴ CHIAVENATO, I. *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos*. 4. ed., São Paulo: Atlas, 1999, p. 21.

⁵ MASIS, D. *O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial*. 3. ed., Brasília: UNB, 2000.

A avaliação de necessidades de treinamento serve para subsidiar o planejamento. Como afirma Nogueira, uma necessidade de treinamento pode ser descrita como a existência, em qualquer tempo, de uma condição real que difere de uma condição desejada nos aspectos humanos ou pessoais, do desempenho de uma organização, ou mais especificamente, quando uma mudança nos conhecimentos, habilidades ou atitudes humanas atuais pode levar ao desempenho desejado⁶.

São três os componentes básicos da avaliação de necessidades de treinamento. Segundo Menezes et al., esse conjunto é composto por: análise organizacional, que focaliza o papel do treinamento em um nível de análise macro. O objetivo deste componente é conhecer a realidade da organização, o que envolve o exame do sistema organizacional como um todo. É aí incluído o estudo de objetivos atuais e futuros, clima, cultura, estrutura, fluxo, situação econômico-financeira, tecnologia em uso, além da interação da instituição com o meio externo, o que abrange mercado de trabalho, impacto de produtos e serviços, concorrência, fornecedores e conjuntura sócio-econômica e política⁷.

O segundo componente é a análise de tarefas, que corresponde a um nível mais micro, realizado através do exame das tarefas relativas aos diversos papéis ocupacionais e às capacidades do indivíduo ao exercê-los. No entendimento de Paula, a análise de tarefas resulta na descrição de uma sequência de atividades ou operações desempenhadas no trabalho e nas descrições das condições em que este trabalho é desempenhado. Em princípio, o treinamento surge como uma possível solução para uma discrepância de desempenho⁸.

O último componente para avaliar necessidades procura verificar quais empregados precisam de treinamento e exatamente que treinamento é solicitado.

⁶ NOGUEIRA, P. R. Necessidade de treinamento: construção e validação de um instrumento. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 34(4), 46-65, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/>> Acesso em: 28 maio 2009.

⁷ MENEZES, L. A.; RIVERA, R. C. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Necessidades de treinamento de agricultores e de suas mulheres num projeto integrado de colonização. *Cadernos de Difusão de Tecnologia*, 5(1/ 3), 109-118, 1998. Disponível em: <<http://www.scielo.br/>> Acesso em: 25 maio 2009.

⁸ PAULA, S. M. A. *Variáveis preditoras de impacto de treinamento no trabalho*: análise da percepção dos treinandos de duas organizações. São Paulo: Atlas, 2002.

Quando este estágio é alcançado, é realizada uma análise organizacional que permita entender em que o sistema de treinamento pode apoiar a organização e quais facilitadores e inibidores existem, e uma análise de tarefas já determinou quais delas são importantes e não são desempenhadas. A análise pessoal faz duas perguntas: quem dentro da organização precisa de treinamento e que tipo de instrução precisa? Esta análise pode então ser direcionada para a realização de treinamentos específicos para determinadas pessoas.

Após a avaliação de necessidades, deve-se analisar a natureza do desempenho envolvido em cada necessidade, bem como as condições sob as quais ele deve aparecer. Este processo pode alimentar-se, para a execução, de dados fornecidos de análises organizacionais, de descrições de cargos e de avaliação de desempenho.

Além disso, de acordo com Borges-Andrade e Abbad-OC, ele efetivamente aponta para o que é relevante treinar, focaliza a atenção em desempenhos e torna as pessoas (da organização) que dele participam responsáveis por ele e envolvidas politicamente com seus resultados. A avaliação de necessidades é um momento para se analisar, *a priori*, o que deve ser treinado, para quem o treinamento serve e por que se investe nele. A organização pode utilizá-la como instrumento para discutir seus segmentos, seus papéis e o que deve ser mudado na mesma⁹.

Loureiro confirma a existência de quatro de treinamento atualmente utilizados pelas organizações: de integração, técnico-operacional, gerencial e comportamental. O treinamento de integração é realizado quando há funcionários novos que estão ingressando na organização, e para isso se faz necessária a ambientação com a empresa. O treinamento técnico-operacional é aplicado para a capacitação de certas habilidades específicas que serão realizadas na tarefa. O treinamento gerencial trata de oferecer aos gestores conhecimentos através da história empresarial, onde ficarão mais preparados para representar a empresa e estabelecer visões do futuro da mesma, para alcançar o desempenho almejado. Por fim, o treinamento comportamental enseja uma preocupação em estruturar de maneira adequada à

⁹ BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD-OC, G. Treinamento no Brasil: reflexões sobre suas pesquisas. *Revista de Administração de Empresas*, 31(2), 112-25, 1996.

melhoria das relações humanas, da comunicação, das habilidades intra e interpessoal no trabalho¹⁰.

De acordo com Moraes, os objetivos principais de um programa de treinamento são: preparar o pessoal para execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização; proporcionar oportunidade para o desenvolvimento pessoal, não apenas em relação aos cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada; e, mudar a atitude das pessoas, com várias finalidades, entender quais podem criar um clima satisfatório entre colaboradores, aumentar-lhes a motivação e torná-los mais receptivos às técnicas de supervisão e gerência¹¹.

Derivando o conjunto dessas explanações para o objeto da pesquisa, pode-se perceber que os indivíduos que adentram na corporação policial militar e que são enviados para outras localidades se incluem nessa interpretação, passando a lidar com universos e situações diferenciadas daquelas onde se deu a sua inserção profissional.

A aprendizagem essencial para tal desenvolvimento pode ocorrer de dois modos: através de experiência no dia-a-dia de trabalho ou como consequência de programas de treinamento sistemáticos. Num sentido mais amplo, o treinamento pode ser considerado um esforço planejado, organizado, especialmente projetado para auxiliar os indivíduos a desenvolverem suas capacidades.

Porém, existem também algumas dificuldades no que diz respeito à aplicação de treinamento nas organizações. Segundo Procópio, as principais falhas se relacionam a: falta de comprometimento da alta direção para com o investimento; falta de foco do investimento nas reais necessidades e problemas; falta de vínculo do

¹⁰ LOUREIRO, R. O. Mudanças, empregabilidade e felicidade. *Treinamento e desenvolvimento*. Ano 5, ed. 59, p. 28, 1997. Disponível em: <<http://www.scielo.br/>> Acesso em: 5 jun. 2009.

¹¹ MORAES, G. *Desenvolvimento de um modelo para o levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2002. Disponível em: <<http://www.ufsc.edu.br>> Acesso em: 28 mai. 2009.

investimento com o planejamento estratégico da empresa; e dificuldades de mensuração do custo/benefício dos investimentos¹².

Outro ponto a ser destacado é o aspecto da continuidade, para caracterizar efetivamente o processo de desenvolvimento de pessoal. Afinal, desenvolvimento é um processo de longo prazo, e para que tal consiga ter êxito faz-se necessária uma política que incentive o indivíduo a gostar do aperfeiçoamento. Para isso, a cultura de treinamento da empresa deverá ser considerada. Uma empresa que já tem uma cultura bem estabelecida de treinamento, terá mais facilidade em implementar o *e-learning*¹³, por exemplo. Seus líderes devem valorizar o desenvolvimento das pessoas e entender os benefícios que o treinamento traz.

Quanto à forma de avaliação do aprendizado, é importante destacar o que explicita Silva, quando preceitua que a mesma deve ser estabelecida no momento do planejamento do programa. Cada empresa estrutura a avaliação do aprendizado de maneiras diferentes. Há empresas que considerem as notas dos funcionários nas avaliações, suas participações na comunidade virtual da empresa, entre outras avaliações. Há empresas que avaliam o desempenho no trabalho, através de avaliações de desempenho dos funcionários, entre outros modelos¹⁴.

Em outro enfoque, pode-se considerar o que a literatura aponta como formas de treinamento, descritos a seguir:

a) Auto-treinamento: apresenta vantagens e desvantagens. Como vantagens, tem-se: custo praticamente zero, já que as informações podem ser obtidas de ferramentas como Internet, notícias, artigos, grupos de discussão, bibliotecas, conversas com especialistas, entre outros. Como desvantagens, são consideradas: prazo longo para alcançar o objetivo final; incertezas que podem aparecer por

¹² PROCÓPIO, M. L. *Será que a solução é investir em treinamento?* 2 dez. 2002. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/comunidade/htm>> Acesso em: 15 mai. 2009.

¹³ O termo "*e-learning*" corresponde à combinação ocorrida entre o ensino com auxílio da tecnologia à distância. Ambas modalidades convergiram para a educação *on-line* e para o treinamento baseado em Web, o que resultou no *e-learning*.

¹⁴ SILVA, F. C. N. *Estabelecendo suas expectativas com a utilização do e-learning*. Dez. 2002. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/comunidade/htm>> Acesso em: 28 mai. 2009.

leituras contraditórias e diversidades de opiniões, que podem gerar insegurança sobre as informações; falta de ligação com assuntos correlatos, dificultando as contextualizações¹⁵;

b) Treinamento presencial: suas vantagens são: além de passar um conteúdo mais rico, o instrutor pode trocar ideias, discutir estudos de caso exemplificados por ele ou pelos próprios treinandos; o instrutor está à disposição para responder de imediato questões que afloram no momento das aulas, melhorando a assimilação e associação de conteúdos; possibilita a interação entre os próprios alunos, que juntos podem alcançara conclusão na abordagem de assuntos. Em relação às desvantagens, Gil aponta: muito dependente da qualidade do instrutor e da preparação didática do conteúdo do curso para melhor aproveitamento de um grupo. Para que seja reduzida a dispersão da atenção e aumentado o grau de interesse dos treinandos, é necessário exigir bastante da criatividade e motivação do instrutor¹⁶;

c) Treinamento *in loco* (no local de trabalho): suas vantagens são: ideal para treinamento em novas tecnologias, processos ou em equipamentos que se encontram na própria empresa, necessitando instrumentação específica utilizada por estas; treinados na própria empresa, não se possui custos de hospedagem e deslocamentos. Suas desvantagens são: pode interromper o trabalho de um setor ou equipe que necessitam dos instrumentos; possíveis interrupções e dispersões no estudo de treinandos que estão participando do curso, para atender urgências dentro da empresa simplesmente pelo fato destes estarem acessíveis no ambiente físico da empresa¹⁷;

d) Treinamento à distância: suas vantagens são: economia de custos (os custos diretos e indiretos de um treinamento presencial são bastante reduzidos); economia de tempo, com o deslocamento e os custos associados eliminados; flexibilidade e conveniência, com agendamento facilitado. Suas desvantagens são: valores de

¹⁵ VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. R. *Estrutura das organizações*: estruturas tradicionais, estrutura para a inovação e estrutura matricial. 2. ed., São Paulo: Livraria Pioneira, 2000.

¹⁶ GIL, A. C. *Gestão de pessoas*: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

¹⁷ MORAES, Op. Cit.

investimentos para implantação da estrutura altos; o grau de dispersão da atenção, dependendo do grupo, pode ser maior do que um treinamento presencial; requer um estúdio especial para o instrutor, bastante equipado com recursos tecnológicos, apoiado por técnicos especializados na estrutura; por estar interligado através de *links* privados de comunicação e possuir uma quantidade relevante de equipamentos envolvidos; é muito sujeito a falhas e conseqüentes interrupções; custo de manutenção significativo, considerando também que se deve pagar pelos *links*¹⁸;

e) Treinamento baseado em computador (*cbt-computer-based*): suas vantagens são: o treinando faz o treinamento no seu ritmo e no seu tempo em qualquer lugar (desde que haja um computador com CD-ROM); o uso de mídia - como vídeo e figuras animadas - motiva e auxilia sobremaneira na assimilação de conteúdos; pode-se rever conteúdos a qualquer tempo; baixo custo (paga-se somente pelo curso em CD-ROM, acompanhado normalmente de alguma apostila). Suas desvantagens são: a falta da figura do instrutor reduz a eficácia deste modelo, pois o aluno fica limitado ao que está sendo apresentado pelo conteúdo do CD, sem nenhuma orientação imediata; falta de interatividade com outros alunos e instrutor; dificuldade de cobrar resultados dos treinandos, de modo a obter uma avaliação real do seu desempenho; possibilita que o treinando tenha muita liberdade sobre o que quer estudar. Isto pode acarretar em que o aluno possa buscar só aquilo que lhe é atrativo, ignorando tópicos que podem ser muito importantes na construção do seu conhecimento;

f) Treinamento via Web (WBT): suas vantagens são: o treinando se auto-desenvolve, fazendo o treinamento no seu ritmo e no seu tempo em qualquer lugar (desde que seu computador esteja conectado à Internet); reduz significativamente os custos diretos e indiretos envolvidos em um curso tradicional presencial; interatividade total, possibilitando obter contato com outros alunos e instrutor através de recursos proporcionados pela Internet como: *e-mail*¹⁹, *downloads*²⁰,

¹⁸ TAVARES, A. S. *Projeto Efei Training*: treinamento à distância. 2001. Disponível em: <<http://www.iem.efei.br/dpr/td/dezembro2001pdf>> Acesso em: 15 mai. 2009.

¹⁹ Correios eletrônicos

²⁰ Significa descarregar ou baixar, em português. É a transferência de dados de um computador remoto para um computador local (N. do autor)

*newsletter*²¹, fóruns de discussão, entre outros; a aprendizagem é mais rápida e eficiente, porque o treinando é ativamente envolvido na situação e ensino-aprendizagem, pela interação com a mídia instrucional, expondo-o às informações do mundo real; redução ou eliminação dos grandes investimentos em centros de treinamento; os alunos podem ser melhor avaliados e supervisionados; instrutores podem participar do ensino em qualquer lugar e/ou tempo, economizando tempo e dinheiro, podendo ainda ter acesso a todos os registros no avanço dos estudos dos alunos; nivelamento do conhecimento, uniformizando procedimentos, pois garante que todos os funcionários de uma empresa receberão o mesmo tipo de instrução, isto é, não ocorrerão variáveis na abordagem dos assuntos muito comuns na técnica presencial; renovação do interesse dos profissionais devido à dinâmica imposta pelo curso, gerando melhor aproveitamento. Suas desvantagens são: custo elevado para sua implementação; largura de banda limitada; sistemas de autoria caros; perda de contato humano; muitos alunos preferem o formato tradicional de estudo, como por exemplo a leitura no próprio papel; pode oferecer distorção na aprendizagem; não há um curso ideal para desenvolver habilidades práticas ou emocionais, onde o contato humano é fundamental; dependência da iniciativa do aluno²²;

g) Videoconferência: como vantagens, aponta-se: treinamento simultâneo de um número maior de empregados, no próprio local de trabalho, mesmo que em postos geograficamente dispersos; maior interação social por simular o contato face-a-face dos cursos presenciais; maior similaridade com as aulas presenciais. Suas desvantagens são: alto custo do investimento; limitações de dia, hora e local para realização do treinamento; necessidade de treinamento prévio de instrutores e alunos para otimizar o uso da tecnologia²³.

2 O TREINAMENTO ESPECÍFICO PARA POLICIAIS MILITARES

²¹ Em português, é traduzido como “boletim informativo”. É um tipo de publicação regular a assinantes e que aborda geralmente um determinado assunto de interesse destes (N. do autor)

²² MAÇADA, A. C. G. *Curso de gestão empresarial para executivos*. Porto Alegre: UFRGS, 1999.

²³ MORAES, Op. Cit.

O treinamento específico voltado para policiais militares tem por objetivo otimizar o desempenho eficiente e eficaz. Alcançar objetivos através de resultados excelentes fazendo as coisas com arte e elegância. A excelência nos meios e nos fins²⁴.

No que diz respeito às atividades policiais, os treinamentos normalmente se voltam para o aperfeiçoamento tanto no atendimento ao público-alvo, quanto na parte operacional, com execução de trabalhos de campo que obedeçam com rigor critérios de ordem técnica.

Como reforça Dutra, todo procedimento policial, em dupla ou grupo, deve ser executado com clareza, precisão, segurança e eficiência visando à eficácia do procedimento. Com estes objetivos fundamentais, a abordagem é a parte principal da missão, precedida de reconhecimento do terreno, observação cuidadosa, planejamento e técnica. Para que esses objetivos sejam realizados com eficácia, é necessário realizar treinamentos específicos para que o policial esteja completamente integrado em seu ambiente. É por esta razão que o treinamento e a formação da equipe são de suma importância para a eficácia da ação policial²⁵.

Continuando, o autor acima afirma que o policial deve possuir um alto grau de operacionalidade, o que sugere uma forte impressão profissional e uma conotação que relacione a atividade de segurança com o ambiente em que está inserido. “Este grau de operacionalidade está ligado diretamente com a eficácia da ação. O policial deve obter resultados positivos na função que desempenha”²⁶.

Desde sua entrada na corporação, o policial militar passa por cursos de formação básica, que correspondem, efetivamente, a um preparo mínimo que lhe servirá como base para sua atuação. Este preparo é reforçado pela vivência prática,

²⁴ GARCIA, J. F. P. T&D mobilizando a organização para a qualidade. In: BOOG, G. G. *Manual de Treinamento e Desenvolvimento*. São Paulo: Makron Books, 1994.

²⁵ DUTRA, E. V. *Técnicas operacionais policiais: o treinamento do policial na área operacional*. Monografia (Especialização em Segurança do Cidadão) – Universidade do Sul de Santa Catarina. Florianópolis: Unisul, 2002. Disponível em: <<http://www.acadepol.sc.gov.br/Pesquisas/monografias>> Acesso em: 28 jun. 2009.

²⁶ DUTRA, Op. Cit. p. 5.

durante suas primeiras investidas no atendimento nas ruas. Nesse ponto, considera-se que o auxílio e apoio de policiais mais experientes é fundamental para o esclarecimento de dúvidas e ao enfrentamento das dificuldades cotidianas em relação à operacionalização das atividades. Contudo, o policial deve, continuamente, submeter-se a treinamentos físicos, técnicos e psicológicos.

Os policiais que são remanejados para outras localidades distantes do centro operacional da polícia militar, notadamente no caso do Amazonas, nem sempre se envolvem em situações que lhes exijam procedimentos mais técnicos. As ocorrências costumam se situar no limiar das rotineiramente manifestadas. Nesse aspecto, concorda-se com Dutra, quando destaca que

A rotina é a maior inimiga do policial e deve ser combatida diuturnamente. Um único momento de distração pode trazer consequências fatais e, para evitar isso, o policial deve encarar todas as ocorrências com a mesma atenção e profissionalismo²⁷.

Segundo Rover, a formação de um policial militar envolve, entre outros aspectos: questões de ética policial e direitos humanos; alternativas ao uso de força e armas de fogo; busca de solução pacífica de conflitos; conhecimento do comportamento das multidões; métodos de persuasão; negociação e mediação com vistas a limitar o uso da força e armas de fogo²⁸.

Por essas considerações, percebe-se que o policial, a partir de seu período de formação, deve ser sensibilizado a lidar com problemas de toda ordem, porém de modo a atender precipuamente o público-alvo – o cidadão. Nessas circunstâncias, deve ser preparado através de processos de treinamento contínuo, metucioso e profissional; e que a aptidão para o desempenho de suas funções seja verificada periodicamente²⁹.

²⁷ DUTRA, Op. Cit. p. 6

²⁸ ROVER, C. *Para servir e proteger*. Direitos humanos e direito internacional humanitário para forças policiais e de segurança: manual para instrutores. Traduzido por Silvia Backes e Ernani S. Pilla. Genebra: Comitê Internacional da Cruz Vermelha, 1998.

²⁹ ROVER, Op. Cit.

De acordo com Lucena, a atualização de conhecimentos objetiva a excelência no desenvolver das atividades profissionais, a fim de atender aos anseios da sociedade por uma polícia melhor e dar condições aos encarregados da aplicação da lei de exercerem suas atividades com mais segurança e que são consequência do investimento financeiro nos órgãos de segurança pública³⁰.

Caracterizando a situação do Estado do Amazonas, tem-se que se trata de uma região atípica por formação. Trata-se de uma região onde predominam localidades isoladas por rios extensos e vasta vegetação florestal. Seria interessante, por conseguinte, que os policiais militares que atuam nessas regiões tivessem, por exemplo, formação na condução, embarque e desembarque de “voadeiras”³¹, saibam nadar, possuam conhecimentos a respeito de sobrevivência na selva, de brigada de incêndio, entre outros aspectos.

Assim, tem-se que o preparo desses policiais nessa região brasileira deve levar em conta as atipicidades e peculiaridades de cada localidade, para que o policial militar possa desempenhar suas atividades com a desenvoltura necessárias no cumprimento de sua missão.

3 METODOLOGIA

Partiu-se de uma concepção hipotético-dedutiva, de natureza qualitativa e finalidade descritiva. Como instrumento de coleta de dados, escolheu-se a aplicação de um questionário com perguntas fechadas, cuja intenção era de conhecer as necessidades e demandas dos participantes em relação às necessidades de treinamento para capacitação e atualização profissional no âmbito de suas respectivas unidades de lotação.

³⁰ LUCENA, A. U. O uso das algemas e a menos valia da vida do policial brasileiro. *Revista Brasileira de Segurança Pública*. 4. ed, 17 ago. 2008.

³¹ Espécie de canoa ou bote motorizada de 5 a 7 metros, muito utilizada pelos habitantes locais.

A pesquisa foi realizada nos Companhias Independentes e Batalhões da Polícia Militar existentes nos municípios de Barcelos, Tabatinga e Manacapuru. A seleção amostral se resumiu a 19 (dezenove) policiais militares da unidade de Barcelos, 95 (noventa e cinco) da unidade de Manacapuru, e 56 (cinquenta e seis) da unidade de Tabatinga. O levantamento de dados foi efetuado durante a realização de visitas técnicas a essas unidades, durante os meses de março a junho de 2009, totalizando, portanto, 170 (cento e setenta) questionários respondidos nas unidades operacionais.

Paralelamente, foram recolhidas opiniões de 100 (cem) integrantes das comunidades visitadas, com o intuito de entender a visão da comunidade em relação ao treinamento de policiais militares. Foram contabilizados: 40 (quarenta) participantes em Manacapuru, 30 (trinta) em Barcelos e 30 (trinta) em Tabatinga.

RESULTADOS

O Amazonas tem como principal meio de transporte o fluvial, que corresponde a 80% da totalidade de possibilidade de deslocamento, e apesar de alguns municípios possuírem campos de pouso, não há vôos regulares para todos. Os principais dados numéricos do Estado do Amazonas estão assim representados:

- a) Municípios: 62 (incluindo a capital);
- b) População total: 3.221.939 habitantes;
- c) Densidade demográfica: 2,1 Hab/km²;

d) Principais cidades e população respectiva: Manaus (1.709.010); Parintins (105.742); Manacapuru (84.656); Itacoatiara (87.896); Coari (87.668); Tefé (64.920); Maués (48.873); Tabatinga (47.051); e Humaitá (43.056), de acordo com o censo do ano de 2007;

- e) Padrão de vida: Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) de 0,7751;

f) Índice de analfabetismo: 9%, de acordo com o último levantamento, efetuado em 2004;

g) Índice de mortalidade infantil: 27,6 por mil nascimentos, de acordo com o último levantamento efetuado em (2005).

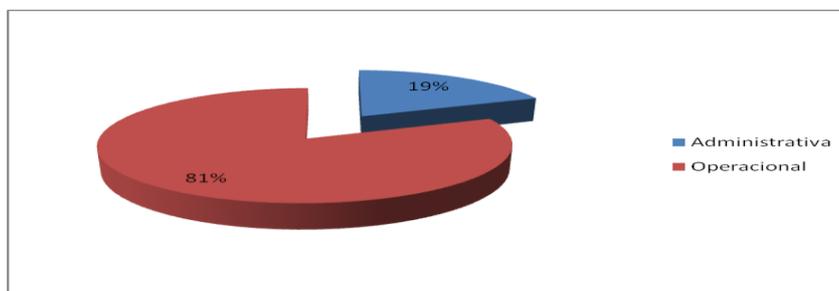
Os municípios utilizados para a consecução da pesquisa foram: Manacapuru, Tabatinga e Barcelos. A PMAM mantém unidades operacionais nesses municípios, comandados pelo Comando de Policiamento do Interior (CPI). A seleção amostral que faz parte do presente estudo foi assim caracterizada:

Município	Unidade	Sargento	Cabo	Soldado	TOTAL
Tabatinga	2ª CIPM	2	4	50	56
Manacapuru	3ª CIPM	7	21	67	95
Barcelos	6ª CIPM	3	3	13	19
TOTAL GERAL					170

Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Quadro 1. Distribuição dos participantes por unidades do interior envolvidas na pesquisa

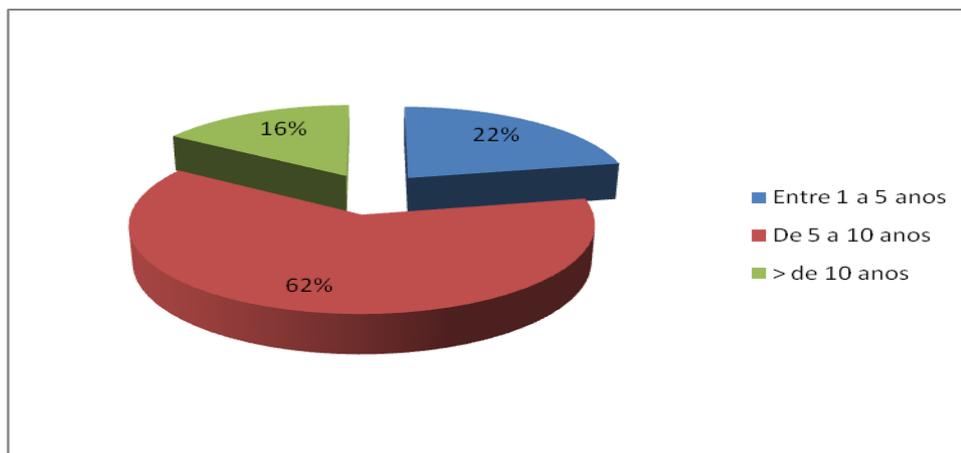
A distribuição dos participantes por área de atuação nessas unidades operacionais é mostrada no Gráfico 1.



Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Gráfico 1. Distribuição dos participantes por áreas de atuação nas unidades estudadas

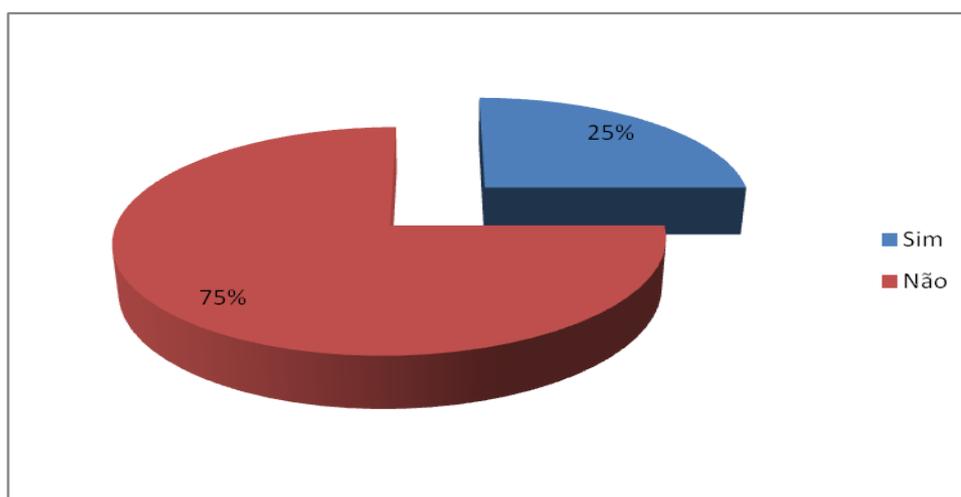
Foi considerado, também, para efeito de classificação dos participantes, e atendendo aos requisitos de inclusão dos mesmos, o tempo médio de serviço no quadro da PMAM (Gráfico 2).



Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Gráfico 2. Distribuição dos participantes por tempo médio de serviço no quadro da PMAM

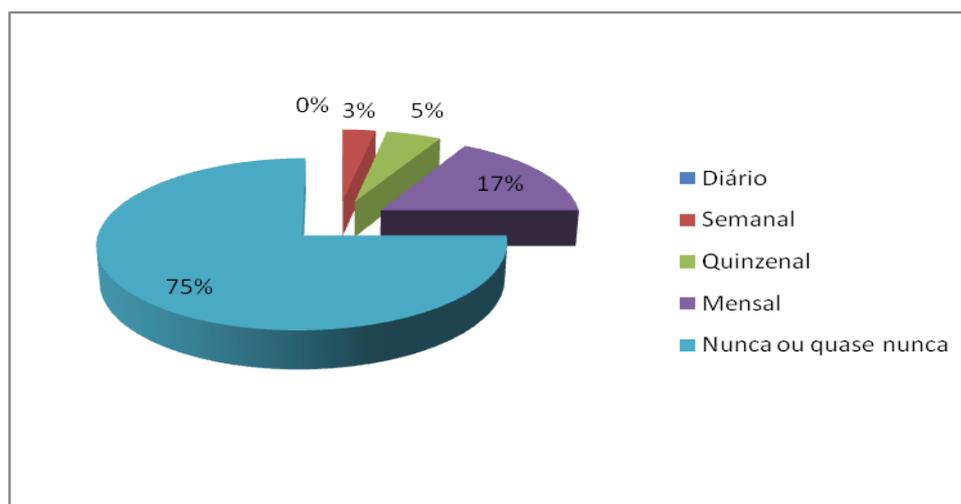
Em relação ao foco da pesquisa, perguntou-se aos participantes se os mesmos tinham recebido, nos últimos 5 (cinco) anos, instrução de manutenção ou treinamento em suas respectivas unidades ou fora delas.



Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Gráfico 3. Participantes que receberam instruções de manutenção ou treinamentos nos últimos cinco anos em suas respectivas unidades ou fora delas

Apenas 25% dos participantes declarou já ter recebido, nos últimos cinco anos, instruções de manutenção³² ou treinamentos, o que corresponde, em números absolutos, a apenas 42 policiais militares, entre toda a seleção amostral. 75% dos participantes responderam negativamente a essa questão (128 participantes).

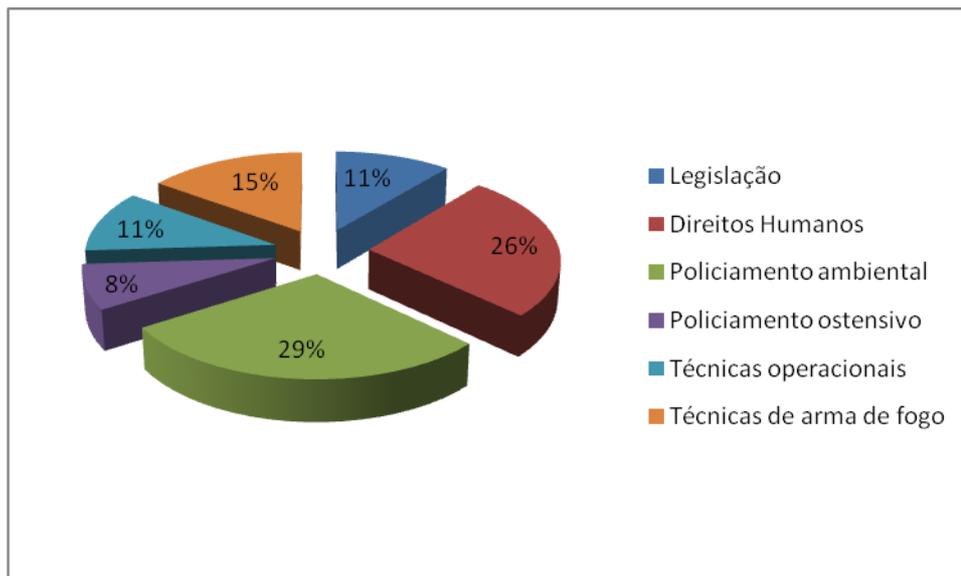


Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Gráfico 4. Periodicidade com que recebe(u) instrução de manutenção ou treinamento

Como complemento a essa questão, perguntou-se aos participantes qual a periodicidade com que recebiam instruções de manutenção ou treinamentos. Como já se visualizou no Gráfico 3, e confirmado no Gráfico 4, 75% dos participantes nunca ou quase nunca receberam esse tipo de treinamento. Para os que declararam receber os treinamentos, 3% confirmaram a periodicidade semanal; 5% quinzenal e 17% mensal, pressupondo-se que pelos menos esses 18 indivíduos se mantêm atualizados quanto a novos treinamentos ou procedimentos policiais adotados.

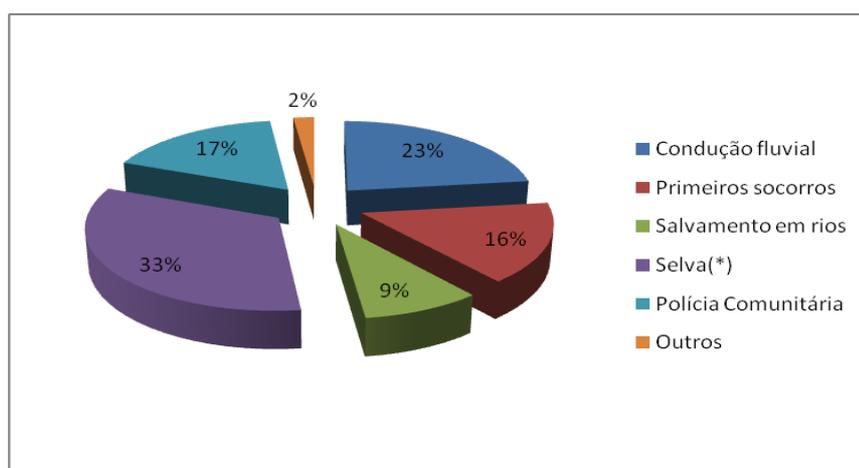
³² Instruções de manutenção são repasses de novos procedimentos com relação a medidas tomadas quanto ao modo de fazer policiamento. Através das notas de instrução, as atualizações carregam o esforço da adequação da dinâmica real aos procedimentos policiais (N. do autor)



Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Gráfico 5. Escolha dos participantes por prioridades de atualização (disciplinas obrigatórias no curso de formação)

A preferência na escolha dos participantes, com 29% de assinalação, foi relativa à disciplina “Policimento Ambiental”; com 26%, a segunda escolha recaiu sobre “Direitos Humanos”; 15% assinaram “Técnicas de Arma de Fogo”; 11% escolheram “Legislação”; outros 11% escolheram “Técnicas Operacionais”; enquanto que 8% assinaram a escolha por “Policimento Ostensivo”.

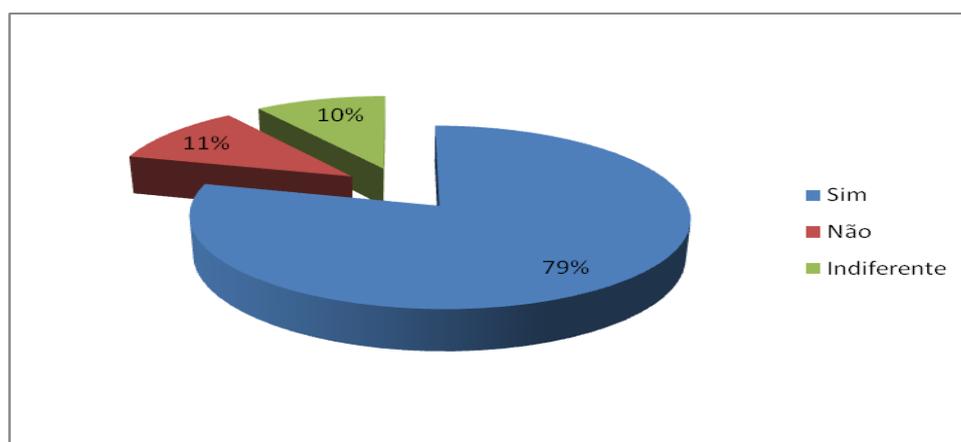


Fonte: Pesquisa de campo (2009)

(*) Técnicas de Patrulhamento em Áreas de Difícil Acesso

Gráfico 6. Interesse por treinamentos específicos

No Gráfico 6, observa-se que o interesse maior foi dirigido para o item “Técnicas de Patrulhamento em Áreas de Difícil Acesso” (Selva), com um índice de 33% de assinalações, pois as cidades do interior do Estado são cercadas de matas e rios. Outros pontos de interesse destacados foram: “Salvamento em Rios”, com 9%, devido a grande quantidade de acidentes fluviais na região; “Primeiros Socorros”, com 16% também envolvendo a parte de incêndio, vale ressaltar que enfatizaram a falta de corpo de Bombeiros Militares nos interiores; “Polícia Comunitária”, com 17%; “Condução Fluvial”, com 23% - algumas unidades possuem equipamentos mas não há profissional qualificado, e “Outros”, com 2%. Nesse último quesito, as opções descritas dizem respeito à identificação de técnicas para combate ao tráfico e consumo de entorpecentes e legislação de trânsito.

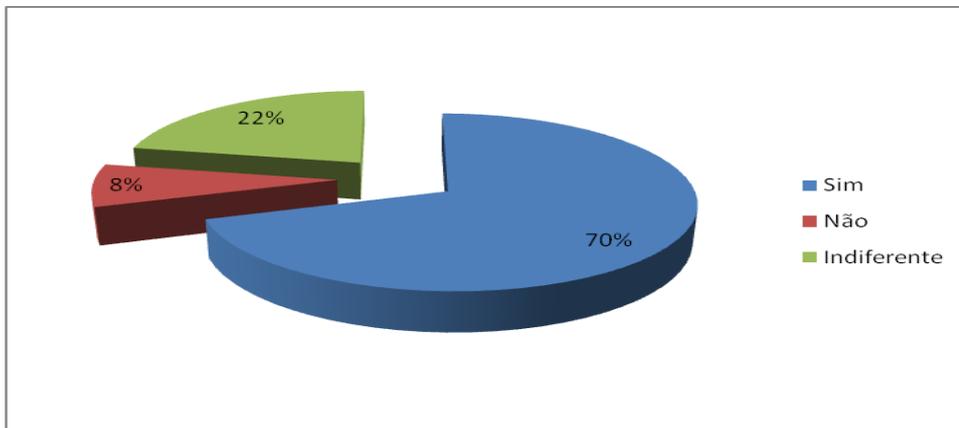


Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Gráfico 7. Falta de treinamento atrapalha desempenho das atividades-fins

A este questionamento, 79% dos participantes responderam de forma positiva; 10% consideram a situação como indiferente; enquanto que 11% responderam negativamente. Nesse ponto, resgata-se o pensamento de Dutra (2002) quando frisa que a rotina se torna inimiga do policial. *A priori*, a percepção dos participantes quanto ao fato da falta de treinamento não afetar sua produção, ou ser indiferente para o seu desempenho, remonta à essa questão, uma vez que o policiamento no interior não possui as mesmas dimensões de um policiamento em um centro urbano

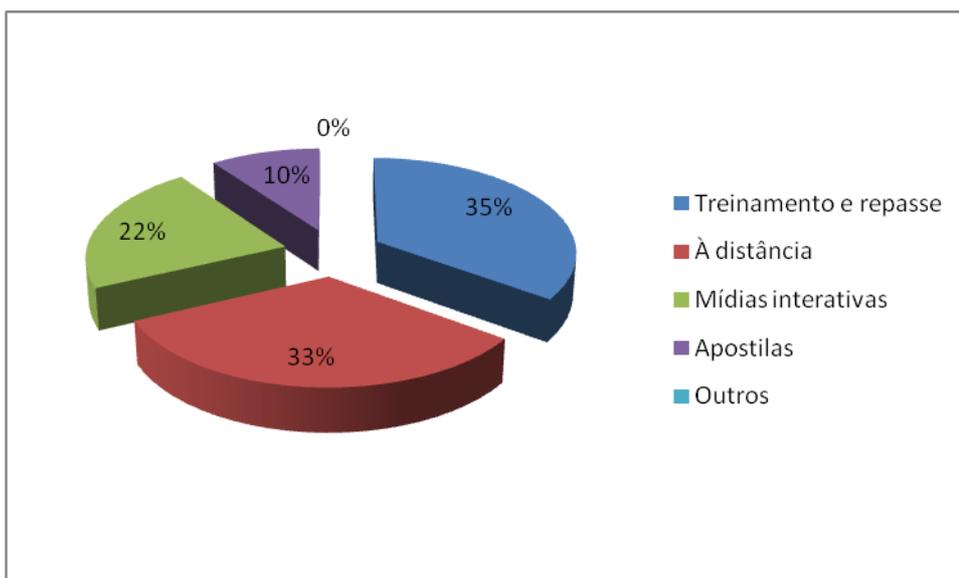
com um número muito maior de habitantes e de situações que incorrem no trabalho mais intenso de um policial militar.



Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Gráfico 8. Treinamento ajudando a melhorar o desempenho

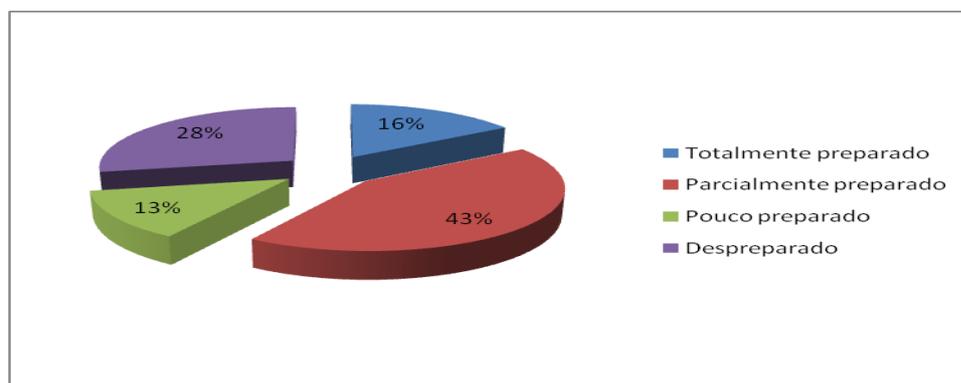
Nesse âmbito, a ampla maioria (70%) concorda em que o treinamento para capacitação e atualização de conhecimentos serviria para melhorar o seu desempenho. 22% assinaram a alternativa “indiferente”, enquanto que apenas 8% respondeu negativamente à questão. Pelo que se denota, há um desejo de melhoria em relação aos procedimentos e técnicas de policiamento, manifestado na expressão maciça dos participantes.



Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Gráfico 9. Tipos de treinamento preferidos

Inicialmente, foi considerada a opção “Treinamento e Repasse”, que obteve 35% de assinalações. Essa alternativa corresponderia ao fato de policiais serem designados para realizar treinamento na capital ganhando diárias e depois se constituíssem como facilitadores para o repasse desse treinamento aos outros integrantes das companhias. 33% optaram pela alternativa do ensino à distância, considerando principalmente o uso da Internet como principal veículo; a escolha por “Mídias Interativas” obteve 22% das assinalações, aqui entendido como CD-Roms e DVDs para a implementação dos treinamentos desde que também tivessem curso de computação; 10% optaram pela tradicional apostila para a realização dos treinamentos.

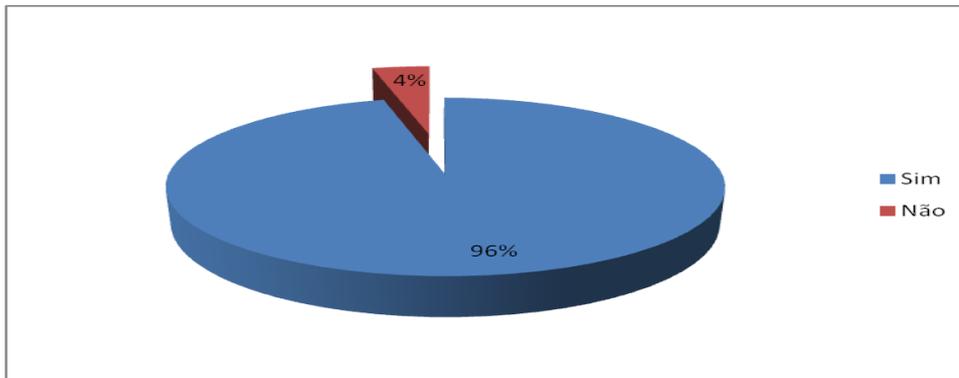


Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Gráfico 10. Preparo para atuar em outras localidades

Na ótica dos participantes, apenas 16% se acham totalmente preparados para atuarem em localidades diferentes das que se encontram atualmente; 43% consideram-se parcialmente preparados; 13% acham-se pouco preparados; enquanto que 28% não se consideram preparados com os conhecimentos que dispõem.

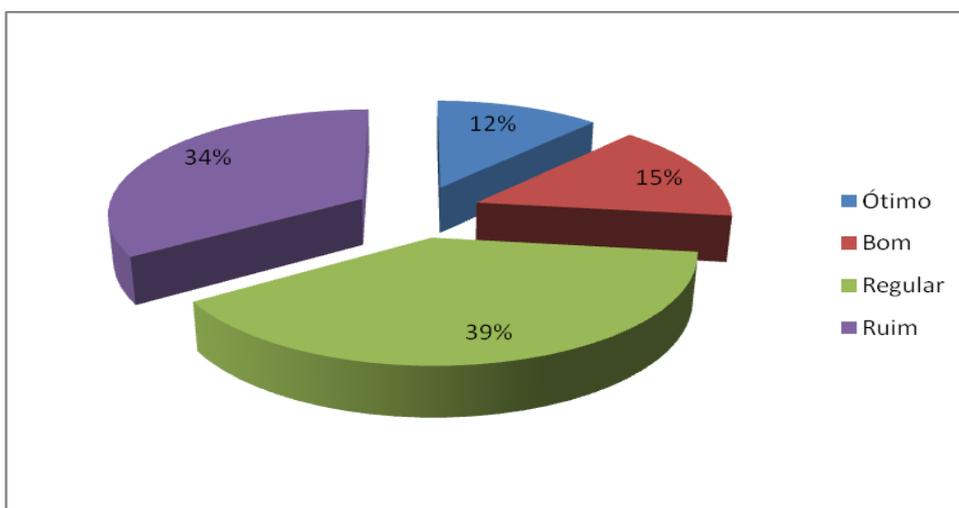
No tocante à sociedade servida pela Polícia Militar no interior do Estado, depois de analisar as respostas de 100 questionários foram obtidas as percepções apresentadas no tópico a seguir. Para esta apresentação, considera-se somente as perguntas formuladas e sua representação gráfica, já que o foco da análise principal se destinou à percepção dos participantes policiais militares, servindo a apresentação seguinte apenas como aspecto ilustrativo.



Fonte: Pesquisa de campo (2009)

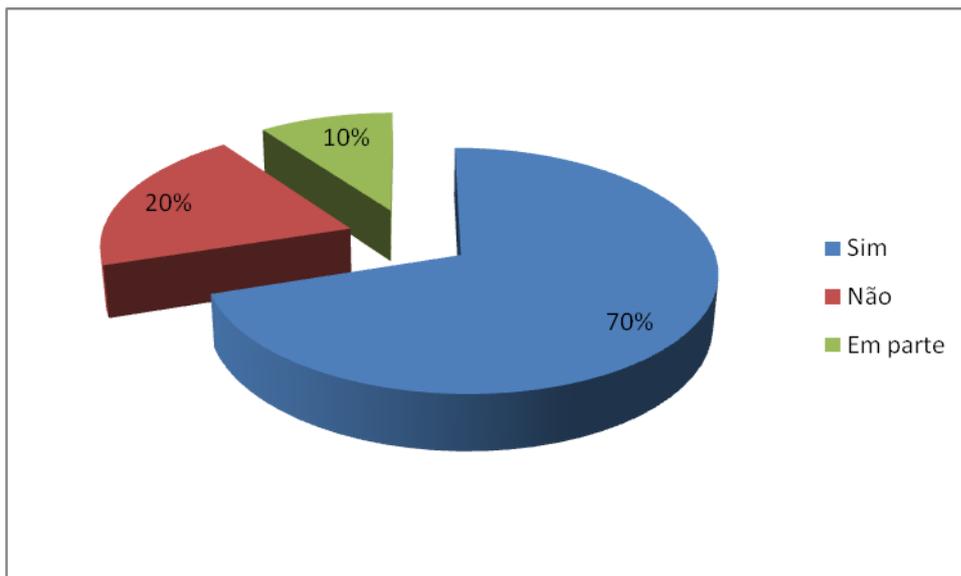
Gráfico 11. Utilização dos serviços da PMAM

No Amazonas, poucos são os municípios que possuem serviço de Corpo de Bombeiros, de Polícia Judiciária Civil, perícia, dentre outros. Com isso, aumenta mais ainda a necessidade de atendimento diferenciado em diversos setores da sociedade. Portanto, a Polícia Militar tem acumulado tais serviços ao longo do tempo.



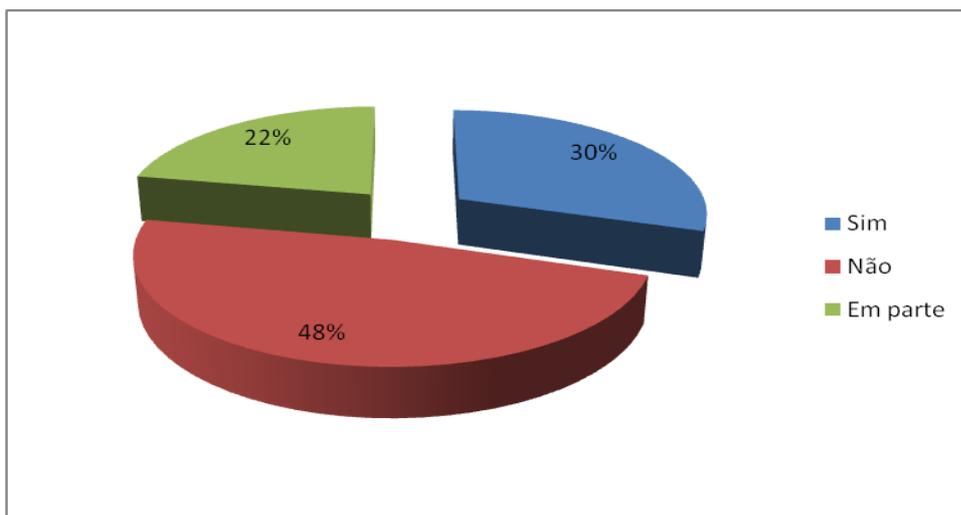
Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Gráfico 12. Qualidade do atendimento da ocorrência



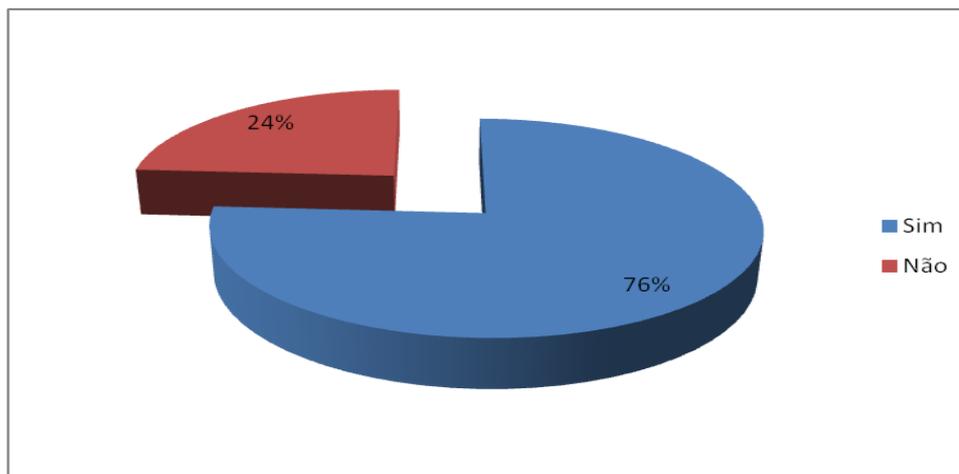
Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Gráfico 13. O treinamento ajuda a mudar a qualidade do atendimento



Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Gráfico 14. O policial está reparado pra atender ocorrências na localidade.



Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Gráfico 15. Denúncia de policial por mal desempenho de função

Vale ressaltar que grande parte dessas denúncias foram associadas às eleições municipais de 2008, devido a divergências políticas, abordagem policial do dia a dia.

Esses são, portanto, os pontos de vista dos participantes da pesquisa, tanto da parte do policial em relação ao seu preparo para atendimento específico nas demandas e necessidades de cada localidade em particular, bem como dos residentes nessas localidades, em sua observação sobre o preparo atual e a necessidade de atualização de conhecimentos dos policiais militares que desenvolvem atividades nessas localidades.

CONCLUSÃO

A qualificação e valorização dos profissionais de segurança pública são pilares de qualquer programa voltado à redução de criminalidade. A evolução do crime requer um constante aperfeiçoamento dos conhecimentos policiais. Assim, é correto afirmar que o policial deve estar permanentemente capacitado para servir sua comunidade.

Investir na profissionalização, em todos os níveis da hierarquia deve ser uma preocupação permanente e estratégica da corporação, objetivando uma maior qualidade das ações e operações policiais militares. Deve se voltar, também para a assimilação de informações, normas de trabalho, conhecimentos teóricos, conhecimentos técnicos e aquisição de novos valores.

No que diz respeito às habilidades, os treinamentos devem se voltar para a aquisição de: habilidades técnicas, administrativas, decisórias, de comando, de negociação e de expressão. Já que no tange às atitudes, os treinamentos devem propiciar: correção de condutas de relacionamento, aumento da capacidade criativa, aperfeiçoamento de trabalhos em grupo e criação novas atitudes ou predisposições.

Para ajustar o treinamento aos objetivos institucionais, os treinamentos devem ser avaliados em sua extensão, profundidade e permanência. E no que diz respeito aos policiais militares lotados em unidades no interior, cujo acesso a treinamentos é deveras dificultoso, face aos problemas identificados na presente pesquisa, pode-se elencar algumas propostas, que vão ao encontro do que preconizam as ações que a PMAM pretende realizar para a adequação profissional de seus recursos humanos nessas localidades, consoante o estabelecido no programa de Ensino à Distância que se encontra em vias de execução.

Portanto, a preparação profissional em uma Instituição como a PMAM perpassa, obrigatoriamente, pela instrução permanente, que deve ser ágil, rápida e dinâmica, próximas da realidade conjuntural da sociedade e do policial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD-OC, G. Treinamento no Brasil: reflexões sobre suas pesquisas. **Revista de Administração de Empresas**, 31(2), 112-25, 1996.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. 4. ed., São Paulo: Atlas, 1999.

DUTRA, E. V. **Técnicas operacionais policiais: o treinamento do policial na área operacional**. Monografia (Especialização em Segurança do Cidadão) – Universidade do Sul de Santa Catarina. Florianópolis: Unisul, 2002. Disponível em: <<http://www.acadepol.sc.gov.br/Pesquisas/monografias>> Acesso em: 28 jun. 2009.

GARCIA, J. F. P. T&D mobilizando a organização para a qualidade. In: BOOG, G. G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1994.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

LOUREIRO, R. O. Mudanças, empregabilidade e felicidade. **Treinamento e desenvolvimento**. Ano 5, ed. 59, p. 28, 1997. Disponível em: <<http://www.scielo.br/>> Acesso em: 5 jun. 2009.

LUCENA, A. U. O uso das algemas e a menos valia da vida do policial brasileiro. **Revista Brasileira de Segurança Pública**. 4. ed, 17 ago. 2008.

MAÇADA, A. C. G. **Curso de gestão empresarial para executivos**. Porto Alegre: UFRGS, 1999.

MASIS, D. **O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. 3. ed., Brasília: UNB, 2000.

MENEZES, L. A.; RIVERA, R. C. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Necessidades de treinamento de agricultores e de suas mulheres num projeto integrado de colonização. **Cadernos de Difusão de Tecnologia**, 5(1/ 3), 109-118, 1998. Disponível em: <<http://www.scielo.br/>> Acesso em: 25 maio 2009.

MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MORAES, G. **Desenvolvimento de um modelo para o levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2002. Disponível em: <<http://www.ufsc.edu.br>> Acesso em: 28 mai. 2009.

NOGUEIRA, P. R. Necessidade de treinamento: construção e validação de um instrumento. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, 34(4), 46-65, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/>> Acesso em: 28 maio 2009.

PAULA, S. M. A. **Variáveis preditoras de impacto de treinamento no trabalho**: análise da percepção dos treinandos de duas organizações. São Paulo: Atlas, 2002.

PROCÓPIO, M. L. **Será que a solução é investir em treinamento?** 2 dez. 2002. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/comunidade/htm>> Acesso em: 15 mai. 2009.

ROVER, C. **Para servir e proteger**. Direitos humanos e direito internacional humanitário para forças policiais e de segurança: manual para instrutores. Traduzido por Silvia Backes e Ernani S. Pilla. Genebra: Comitê Internacional da Cruz Vermelha, 1998.

SILVA, F. C. N. **Estabelecendo suas expectativas com a utilização do e-learning**. Dez. 2002. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/comunidade/htm>> Acesso em: 28 mai. 2009.

TAVARES, A. S. **Projeto Efei Training**: treinamento à distância. 2001. Disponível em: <<http://www.iem.efei.br/dpr/td/dezembro2001pdf>> Acesso em: 15 mai. 2009.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. R. **Estrutura das organizações**: estruturas tradicionais, estrutura para a inovação e estrutura matricial. 2. ed., São Paulo: Livraria Pioneira, 2000.

A ACEITABILIDADE DO POLICIAL MILITAR QUANTO À LAVRATURA DO TERMO CIRCUNSTANCIADO DE OCORRÊNCIA NAS OCORRÊNCIAS DE MENOR POTENCIAL OFENSIVO ATENDIDAS PELA POLÍCIA MILITAR DO AMAZONAS (PMAM)

Nero Marinho dos Santos¹

RESUMO

A pesquisa visou averiguar a possibilidade de lavratura do Termo Circunstanciado de Ocorrência (TCO) por parte de policiais militares. O registro do TCO por policiais militares já existe em alguns estados brasileiros, e existem posicionamentos contrários e a favor da execução dessa medida, principalmente levando-se em consideração o desafogamento do sistema judicial brasileiro, a maior permanência dos policiais nas ruas e a celeridade na resolução de situações delituosas ou conflitantes. Verificar a aceitabilidade dessa aplicação por parte dos próprios policiais militares, identificando-se, por conseguinte, a sua capacitação e motivação para exercer mais essa incumbência. Foi realizada uma pesquisa de campo de caráter qualitativo, com finalidade descritiva, em que se utilizou de um questionário aplicado em 124 policiais militares pertencentes aos quadros da PMAM, que demonstram não haver contrariedade à lavratura do TCO, porém ressalta-se a necessidade imprescindível de haver capacitação técnica específica.

Palavras-chave: *Termo Circunstanciado de Ocorrência - Crimes de Menor Potencial Ofensivo - Polícia Militar.*

ABSTRACT

The research aimed to investigate the possibility of drawing up the Terms of Robust Occurrence (TCO) by military police. The record of TCO by military police already exists in some Brazilian states, and there are positions in favor and opposed the execution of this measure, especially taking into consideration the bottlenecking of the Brazilian judicial system, the greater permanence of police on the streets and speed in resolution of criminal or conflicting situations. Verify the acceptability of this application by own military police, identifying therefore, empowerment and motivation to exercise more this commission. A field survey of qualitative with descriptive purpose, which used a questionnaire applied to 124 police officers belonging to the cadres of PMMA, which demonstrates no opposition to the issuance of the TCO was performed, but emphasize the imperative need for no specific technical training.

Key-words: *Term Occurrence. Crimes of Offensive Potential Minor. Military Police.*

¹ Oficial da Polícia Militar do Estado do Amazonas. Bacharel em Segurança Pública e Defesa do Cidadão. Especialista em Gestão de Segurança Pública.

INTRODUÇÃO

A lavratura do Termo Circunstanciado de Ocorrência (TCO) se dá nos casos de ocorrência de crimes com menor potencial ofensivo. Na classificação jurídica brasileira, essa caracterização se refere nos termos da Lei nº 9.099/95, a uma definição concebida para designar os crimes considerados de menor relevância, com ações julgadas e processadas pelos Juizados Especiais Criminais. Nesse âmbito, se inserem os crimes e contravenções com pena culminada em até um ano.

O TCO é motivo de controvérsias entre os meios jurídicos e policiais, pelo fato de existirem pontos de vista contrários em relação a quem caberia executar a lavratura do referido termo. Há os que defendem que o mesmo deva ser lavrado mediante a presença de um Delegado de Polícia ou escrivão incumbido desta função; outros consideram que o TCO pode ser lavrado no ato do atendimento à ocorrência de menor potencial ofensivo, eliminando-se a condução do sujeito ativo às instituições policiais apenas para cumprir formalidades burocráticas.

Algumas correntes existentes no meio jurídico são contrárias a esta circunstância, aplicando como justificativa o fato de que o art. 144 da Constituição Federal separa as funções das polícias civis e militares. Para aquelas, incumbe exercer o papel de polícia judiciária e apuração de infrações penais (§ 4º), enquanto que a polícia militar limita-se ao policiamento ostensivo e preservação da ordem pública (§ 5º). Nessa ótica, seria o delegado de polícia o responsável por presidir o TCO, e qualquer ato em contrário estaria desvirtuando o texto constitucional.

Por representarem registros de delitos menores, entende-se que a lavratura do TCO por policiais militares não representa um desprestígio aos operadores da persecução penal, no caso o Delegado de Polícia ou o Juiz de Direito. Representa, outrossim, um instituto afinado com a tendência mundial de justiça consensual em casos de menor relevância, particularmente naqueles em que dificilmente haveria condenação a penas privativas de liberdade. Suas vantagens, no entanto, se traduzem em menor formalidade e rigor em relação ao previsto para lavratura. Os riscos que se interpõem nesta empreitada se relacionam precipuamente à falta de

preparo para a função por parte dos policiais militares, riscos estes que podem ser minimizados com a aplicação de treinamentos específicos para os policiais que atuarão neste eixo.

Nesse sentido, estabeleceu-se como objetivo central da pesquisa: investigar se o policial da PMAM se encontra capacitado e motivado para aceitar a operacionalização da lavratura do TCO nas ocorrências de menor poder ofensivo em Manaus.

A metodologia empregada envolveu a escolha de suportes literários contemporâneos, principalmente os que abordam os aspectos jurídicos e jurisprudenciais pertinentes à constitucionalidade da execução de lavratura do TCO por parte de policiais militares. Realizou-se também uma pesquisa de campo, através de questionário aplicado em 124 (cento e vinte e quatro) policiais militares lotados na PMAM, no intuito de conhecer as percepções destes quanto à aceitabilidade relacionada a essa atividade.

1 TCO: DEFINIÇÕES E APLICAÇÕES JURÍDICAS

Na explicação de Machado et al., o Termo Circunstanciado de Ocorrência (TCO) é um registro de um fato tipificado como infração de menor potencial ofensivo, ou seja, os crimes de menor relevância, que tenham a pena máxima culminada em até 2 (dois) anos de cerceamento de liberdade ou multa².

O referido registro deve conter a qualificação dos envolvidos e o relato do fato, quando lavrado por autoridade policial, ou seja, nada mais é do que um boletim de ocorrência, com algumas informações adicionais, servindo de peça informativa, para o Juizado Especial Criminal, conhecido também como Juizado de Pequenas Causas.

Segundo Branco, o termo jurídico, correspondente a TCO, surgiu pela primeira vez no ordenamento brasileiro, pelo advento da Lei n.º 9.099/95, de 26 de

² MACHADO, A. C.; OLIVEIRA, J.; BARRETO, Z. **Código Civil de 2002**: comparado e anotado. São Paulo: Juarez de Oliveira, 2003.

setembro de 1995, como alternativa formal ao Auto de Prisão em Flagrante Delito, para o registro da custódia do autor de uma infração de menor potencial ofensivo, em estado de flagrância³. Diz o art. 69 da referida Lei:

Art. 69. A autoridade policial que tomar conhecimento da ocorrência lavrará Termo Circunstanciado e o encaminhará imediatamente ao Juizado, com o autor do fato e a vítima, providenciando-se as requisições dos exames periciais necessários.

Parágrafo único. Ao autor do fato que, após a lavratura do termo, for imediatamente encaminhado ao juizado ou assumir o compromisso de a ele comparecer, não se imporá prisão em flagrante, nem se exigirá fiança. Em caso de violência doméstica, o juiz poderá determinar, como medida de cautela, seu afastamento do lar, domicílio ou local de convivência com a vítima. (Redação dada pela Lei nº 10.455, de 13.5.2002).

2 CONTROVÉRSIAS SOBRE AUTORIDADE POLICIAL

O conceito de autoridade policial inserido no art. 69 da Lei nº 9.099/95 é interpretado segundo os preceitos da Constituição Federal de 1988, para quem esta função é exercida exclusivamente pelo delegado de polícia.

O § 5º do art. 144 define a competência da Polícia Militar nos seguintes termos: “às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública”. O § 4º desse mesmo artigo define a competência da Polícia Civil, apregoando que: “às polícias civis, dirigidas por delegados de polícia de carreira, incumbem, ressalvada a competência da União, as funções de polícia judiciária e a apuração de infrações penais, exceto as militares”.

Como explicita Tourinho Filho, pelas observações emanadas da Constituição Federal, fica entendido que o delegado de polícia é a única autoridade policial com competência para comandar a investigação de sentido de determinar a autoria, materialidade e circunstâncias em que se desenvolveu a ação ou omissão criminosa⁴.

Este mesmo autor ainda expressa o seu entendimento:

³ BRANCO, T. C. **Da prisão em flagrante**. São Paulo: Saraiva, 2001.

⁴ TOURINHO FILHO, F. C. **Comentários à Lei dos Juizados Especiais Criminais**. São Paulo: Saraiva, 2000.

Ainda há Polícia Civil, mantida pelos Estados, e dirigida por Delegados de Polícia, cabendo-lhes a função precípua de apurar as infrações penais e respectivas autorias, ressalvadas as atribuições da Polícia Federal e as infrações da alçada militar. Também lhe incumbem as funções de Polícia Judiciária consistentes não só naquelas atividades referidas no artigo 13 do CPP, bem como nas relacionadas no artigo 69 da Lei dos Juizados Especiais Criminais⁵.

Alguns juristas mais ortodoxos defendem a ideia de que somente a Polícia Civil pode desempenhar a função de Polícia Judiciária. Queiroz, por exemplo, apregoa que a autoridade policial referida pelo artigo 69, caput, da Lei 9.099/95, é a autoridade policial da unidade policial da respectiva circunscrição, ocupante do cargo de Delegado de Polícia de carreira ou não, não podendo ser o policial de rua que não tem atribuição para cumprir as diligências imprescindíveis ao oferecimento da denúncia, nem para atender ao rito imposto pelo juiz comum, por exemplo, o inquérito policial⁶.

3 A SITUAÇÃO DE ALGUNS ESTADOS BRASILEIROS

De acordo com Toledo Neto, o TCO pode ser lavrado pela Polícia Militar em alguns estados brasileiros onde até então era um serviço restrito aos delegados de polícias. Com isso, muitas delegacias de polícias estão deixando de fazer trabalho de cartório e tendo mais tempo para fazer auto de prisão em flagrante (APF) e inqueritos policiais (IP)⁷.

Em São Paulo policiais graduados usam viaturas com computador com acesso ao banco de dados integrado para saber se o cidadão é procurado. O Estado de Santa Catarina foi um dos pioneiros na aplicação do TCO pela PM: em 1998, a Polícia Ambiental começou a usá-lo e hoje ele é aplicado nos 293 municípios do estado. O Rio Grande do Sul teve a sua primeira experiência na lavratura do TCO em janeiro

⁵ TOURINHO FILHO, Op. Cit. p. 241.

⁶ QUEIROZ, C. A. M. (Coord.). **Manual de Polícia Judiciária**: doutrina, modelos, legislação. São Paulo: Delegacia Geral de Polícia, 2000.

⁷ TOLEDO NETO, G. A. O termo de representação para fins de TCO pode ser feito perante a autoridade policial. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 7, n. 60, nov. 2002. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=3480>>. Acesso em: 5 jun. 2009.

de 1996, no município de Rio Grande. No mesmo ano, passou a ser realizado também no município de Uruguaiana. Atualmente, o TCO é feito por policiais militares no estado inteiro.

4 ARGUMENTOS CONTRÁRIOS À OPERACIONALIZAÇÃO DO TCO POR POLICIAIS MILITARES

Entre as principais críticas à operacionalização do TCO por policiais militares no atendimento a ocorrências de menor potencial ofensivo, encontra-se a questão do despreparo dos policiais.

Segundo Leite, muitos delegados alegam que o papel escrito a mão pelo soldado na rua, no calor da ocorrência não seria entendível nas mãos das autoridades judiciais. Além do que, os policiais militares não possuem a formação jurídica que os qualifique a formalizar corretamente o documento sob o aspecto do enquadramento legal⁸.

A posição contrária a esta registra que em alguns estados brasileiros, como Goiás e Rio Grande do Sul, já se encontra em exigência o curso superior em Direito para o ingresso na instituição como oficial, enquanto que para o cargo de soldado é exigido o curso superior em qualquer área de formação.

Também despontam comentários de que descrever elementos de ocorrências das contravenções penais não é assim uma tarefa tão difícil, já que o papel do agente em serviço é de relacionar as pessoas e objetos envolvidos na situação delituosa ou conflitante.

⁸ LEITE, R. M. O. O termo circunstanciado de ocorrência e a legitimidade exclusiva da autoridade policial para a sua lavratura. *Revista Jus Vigilantibus*, 8 dez. 2008.

Segundo Jorge, nos estados que adotam o sistema de registro do TCO pelo policial militar, o boletim é repassado para uma seção responsável com pessoal capacitado para analisar e verificar as informações a procura de eventuais erros⁹.

Alguns acreditam que a Polícia Militar, constitucionalmente, só pode realizar a atividade judiciária nos casos de infrações penais militares, portanto, a operacionalização do TCO estaria lesando o Código de Processo Penal Militar.

Outros referem que se estaria infringindo o art. 4º do Código de Processo Penal, onde se inscreve que “a polícia judiciária será exercida pelas autoridades policiais no território de suas respectivas circunscrições e terá por fim a apuração das infrações penais e da sua autoria”. Por essa ótica, nenhum agente público a não ser o delegado de polícia pode desempenhar as funções de autoridade policial, seja Policial Civil ou Militar.

Aliado ao despreparo, Queiroz cita a falta de conhecimento técnico-jurídico, atribuição obrigatória ao delegado de polícia de carreira, em razão da obrigatoriedade de ser bacharel em Direito para desempenhar a função, o que não ocorre com os Policiais Militares que, em sua maioria, não têm o conhecimento técnico-jurídico crucial para a tipificação do delito¹⁰.

A ausência de conhecimento técnico-jurídico do policial militar responsável pela elaboração do TCO poderia prejudicar a preservação dos direitos fundamentais do acusado e a instrução do possível processo penal.

5 ARGUMENTOS FAVORÁVEIS À OPERACIONALIZAÇÃO DO TCO POR POLICIAIS MILITARES

Os que defendem a operacionalização do TCO por policiais militares sustentam a argumentação inicial de que o Boletim de Ocorrência (BO) preenchido

⁹ JORGE, H. V. N. Polícia Militar e termo circunstanciado: algumas considerações sobre o Provimento nº 758/01. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 6, n. 56, abr. 2002. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=2842>>. Acesso em: 12 maio 2009.

¹⁰ QUEIROZ, Op. Cit.

por policiais militares se equipara à lavratura do TCO, apesar de muitos afirmarem que o BO é muito mais simples de preencher do que o TCO.

Isso porque, na visão de Jorge, o TCO, além de conter a qualificação e depoimento das partes, oferece uma versão completa dos fatos, é assinado por um bacharel em Direito e serve de fulcro a uma decisão judicial¹¹.

Em relação às vantagens desta operacionalização por parte de policiais, este autor enumera as seguintes: intensificação do policiamento ostensivo (os policiais militares não precisam sair das ruas para lavrar o documento); economia de recursos públicos (com a permanência da Polícia Militar nas ruas, é possível otimizar a aplicação de recursos humanos e materiais); redução da vitimização secundária (não há mais necessidade de que vítimas sejam penalizadas pela reiterada narrativa em sede policial dos delitos de que foram vítimas).

Além desses argumentos, cita ainda: a democratização do acesso à Justiça, já que a Polícia Militar está presente nos mais variados pontos do País, e a lavratura do TC passa a ser ferramenta de acesso direto à Justiça; redução da sensação de impunidade, já que a pronta e célere ação dos policiais militares tende a repercutir na geração de sensação de punibilidade em relação às pequenas ocorrências; melhoria dos serviços prestados, uma vez que o cidadão passa a poder contar com o policial que vai ao seu encontro para atender a uma ocorrência para fazer com que a mesma chegue, sem burocracia e demora, ao poder judiciário.

Branco reforça que haveria uma possível valorização do aparato policial, em função do policial passar a atuar como verdadeiro mediador de conflitos, fornecendo elementos diretamente ao poder judiciário e ao Ministério Público para que exerçam suas importantes atribuições¹².

Por extensão, haveria uma profissionalização dos serviços, por promover o fim da subutilização dos policiais militares, aliado ao incremento de atuação calcada

¹¹ JORGE, Op. Cit.

¹² BRANCO, Op. Cit.

em bases essencialmente profissionais e fundadas na necessidade de mediação e resolução técnica das ocorrências.

Também se poderia citar, de conta própria, a maior rapidez na solução dos conflitos e contenção dos gastos de responsabilidade da Administração Pública, pelo fato do TCO ser elaborado na hora, sem que as viaturas e as partes tenham que se dirigir ao Distrito Policial.

6 METODOLOGIA

Empregou-se o método de abordagem dedutivo, com método de procedimentos comparativo. A natureza da pesquisa é qualitativa, com finalidade descritiva. Os meios de investigação correspondem à coleta bibliográfica, e aplicação de roteiro de entrevista aplicados a uma seleção amostral de 124 (cento e vinte e quatro) indivíduos, representados pelo corpo de praças da referida instituição (sargentos, cabos e soldados). Optou-se pela escolha aleatória dos participantes, desprezando-se os procedimentos para cálculo estatístico de populações finitas, em virtude da exiguidade e das dificuldades logísticas, aliado ao atraso na devolução dos questionários, para compor a seleção amostral.

7 RESULTADOS

Tabela 1.

Perfil dos participantes da pesquisa (sexo, idade, escolaridade, tempo de corporação e área de atuação).

<i>Sexo</i>	<i>(f)</i>	<i>(%)</i>
Masculino	84	68%
Feminino	40	32%
Total	124	100%

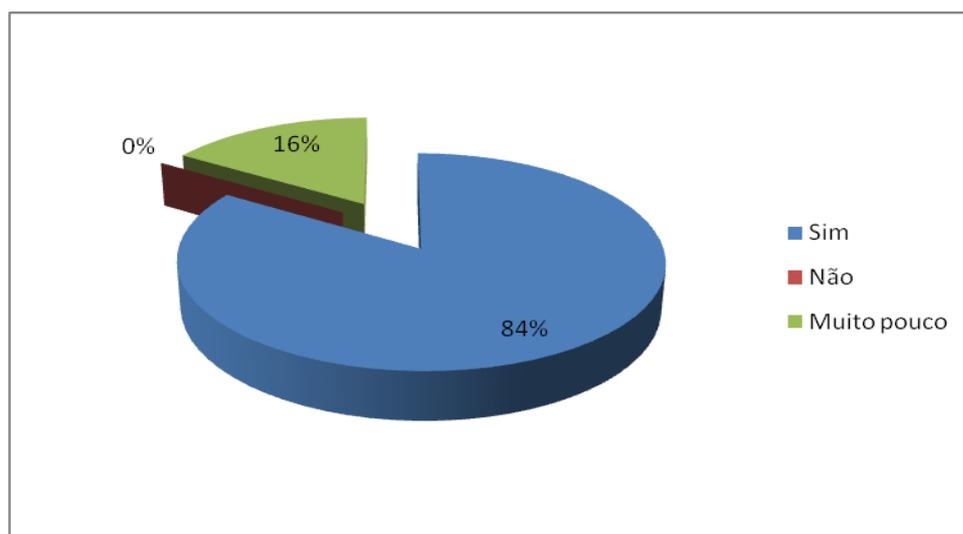
<i>Idade</i>	<i>(f)</i>	<i>(%)</i>
De 20 a 25	4	3%
De 26 a 30	76	61%
De 31 a 35	20	16%
De 36 a 40	12	10%
> de 40	12	10%
Total	124	100%

A ACEITABILIDADE DO POLICIAL MILITAR QUANTO À LAVRATURA DO TERMO CIRCUNSTANCIADO DE OCORRÊNCIA NAS OCORRÊNCIAS DE MENOR POTENCIAL OFENSIVO ATENDIDAS PELA POLÍCIA MILITAR DO AMAZONAS

Escolaridade	(f)	(%)
Médio Completo	72	58%
Superior Incompleto	28	23%
Superior Completo	24	19%
Total	124	100%
Tempo de corporação	(f)	(%)
Menos de 1 ano	12	10%
De 1 a 5 anos	40	32%
De 6 a 10 anos	32	26%
> de 10 anos	40	32%
Total	124	100%
Área de atuação	(f)	(%)
Atividade-meio	56	45%
Atividade-fim	68	55%
Total	124	100%

Fonte: Pesquisa de campo (2009)

A abordagem inicial visava saber se os participantes tinham conhecimento sobre o que se configura como “crimes de menor potencial ofensivo”. Essa pergunta foi identificada como preponderante sobre as demais, uma vez que o TCO refere-se ao registro de ocorrências dessa natureza.

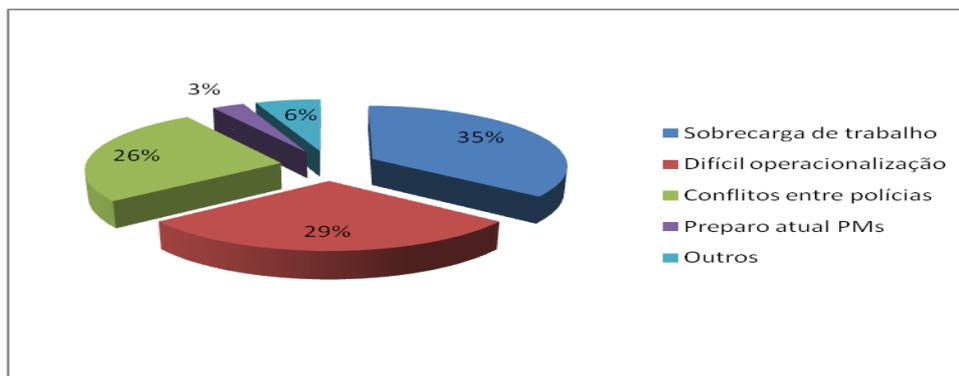


Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Gráfico 1. Conhecimento dos participantes sobre "crimes de menor potencial ofensivo"

No Gráfico 1, percebe-se que 84% dos participantes declararam conhecer aquilo que a legislação enquadra como “crimes de menor potencial ofensivo”, contra 16% dos que declararam conhecer pouco sobre o assunto. Não se verificou a assinalação de respostas negativas a esta questão.

A partir desse entendimento inicial, e prosseguindo na investigação, perguntou-se aos participantes como os mesmos poderiam analisar a situação promovida pelo conjunto das polícias militares no Brasil, quando se discute atualmente sobre a lavratura do TCO por parte dos policiais que atendem a essas ocorrências de menor poder ofensivo.



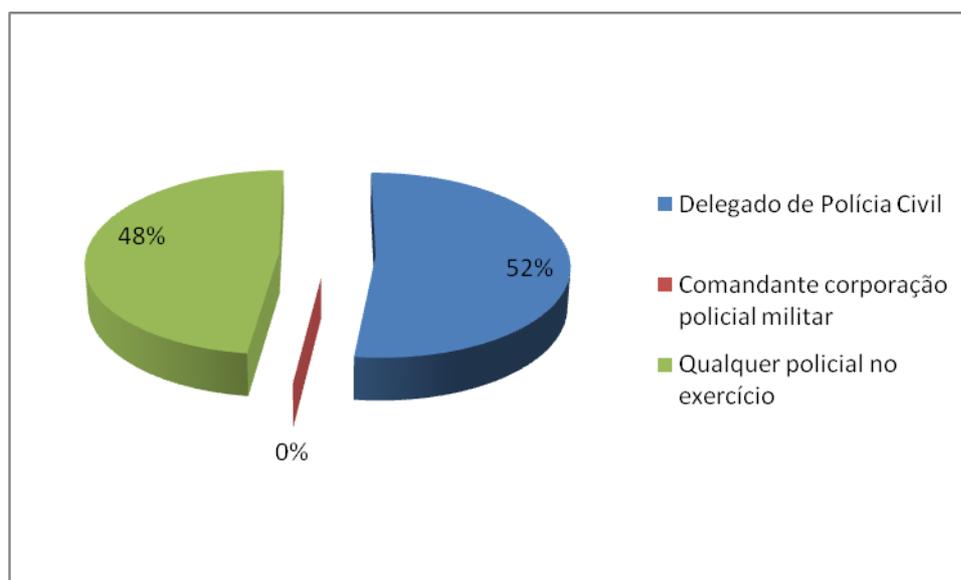
Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Gráfico 2. Percepção dos participantes quanto à lavratura do TCO por policiais militares

Entre o rol de alternativas apresentados para este questionamento, foi consolidado o seguinte conjunto de respostas: 35% dos participantes consideram que essa possibilidade “vai aumentar a sobrecarga de trabalho dos policiais militares”. A mesma visão é apresentada nos estudos de Mathias (2009), que trata da unificação das polícias militar e civil, quando se verifica que uma das principais queixas a esse processo é o justamente o fato dos policiais militares acharem que a Polícia Civil nada faz, é mais bem remunerada e joga toda a responsabilidade do atendimento a ocorrências para policiais militares.

A propósito da questão que trata do conflito entre a Polícia Militar e a autoridade policial, onde se observa que há um difícil entendimento entre o que seja

autoridade policial, pelo menos na forma como instituído nos doutrinamentos jurídicos, os quais transparecem que a lavratura do TCO só pode ser realizada por autoridade policial constituída, perguntou-se aos participantes o que os mesmos consideram como autoridade policial, no âmbito do exercício de suas funções.

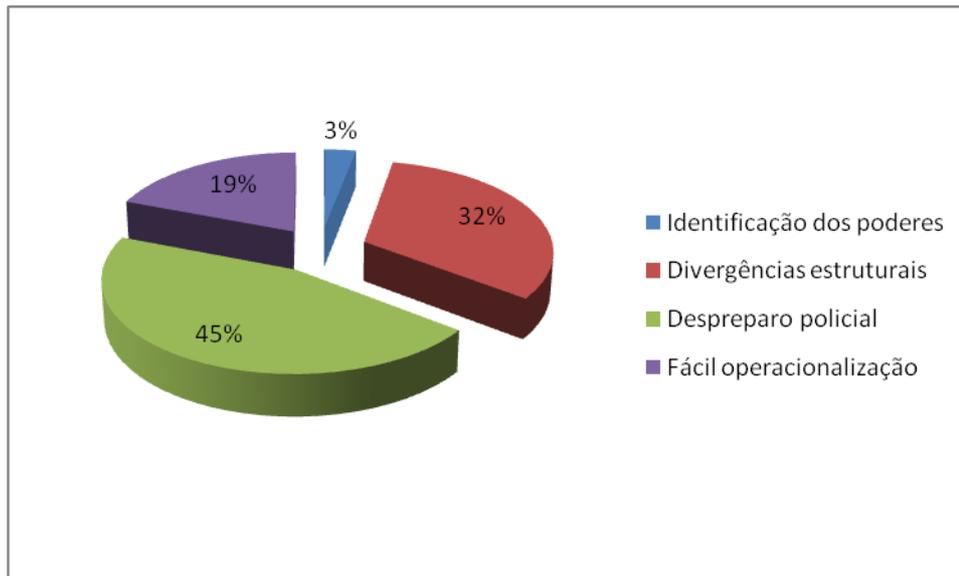


Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Gráfico 3. Percepção sobre definição de autoridade policial

Nesse ponto, verifica-se uma divisão de interpretações. 52% dos participantes concorda com o que se encontra estipulado no texto legal, quanto à figura da autoridade policial ser exercida por um delegado de carreira da Polícia Civil. No entanto, observa-se que uma margem bastante acentuada, de 48% respondeu que autoridade policial é qualquer policial no exercício da função. Não se registrou nenhuma assinalação para a alternativa “comandante da corporação policial militar”.

Ainda no rol dos conflitos, perguntou-se aos participantes se os mesmos consideravam a possibilidade de existência de alguns conflitos em função da inserção dessa atividade no cotidiano funcional dos policiais militares.



Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Gráfico 4. Atração de conflitos em decorrência da possibilidade de lavratura do TCO por PMs

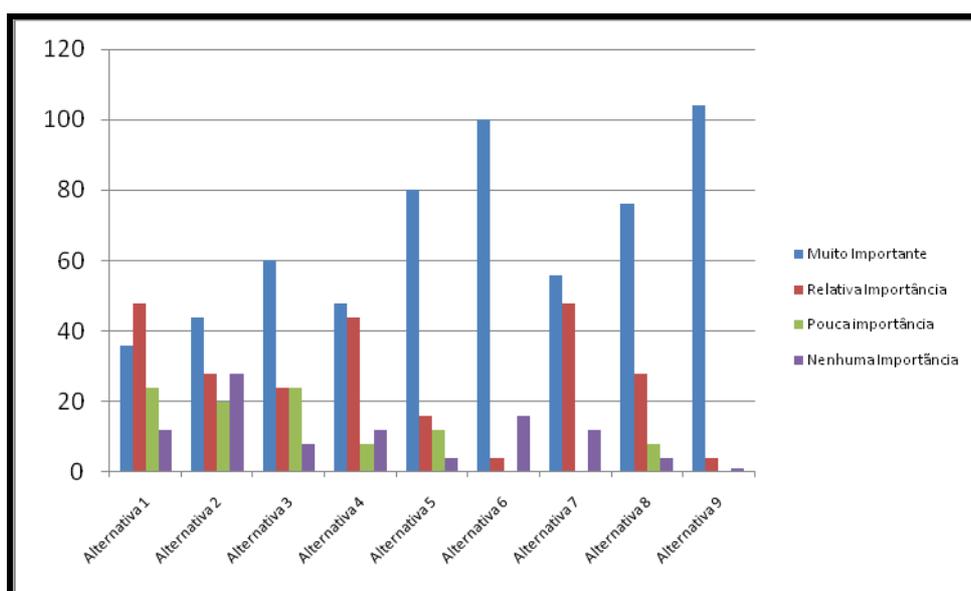
O conjunto de respostas apresentadas no Gráfico 4 evidencia uma das preocupações corporativas também situadas entre as correntes desfavoráveis à lavratura do TCO por policiais militares. 45% dos participantes declararam que poderia haver conflitos, em função do despreparo de alguns policiais para essa realização. Claro está que essa perspectiva – como já discorrido, inclusive – não corresponde a um ponto extremamente dificultador, já que se pressupõe o treinamento específico para que os policiais possam desempenhar essa atividade com o mínimo possível de desacordos.

Para o entendimento das questões que se impõem como favoráveis à instituição da lavratura do TCO por parte de policiais militares foi apresentado para os participantes uma lista de fatores apontados na literatura como argumentos que se coadunam com a possibilidade dos policiais militares atuarem com essa incumbência.

Foram apresentados os seguintes fatores: (1) o TCO se equipara ao BO; (2) haveria economia de recursos públicos; (3) haveria uma intensificação do policiamento ostensivo, já que os policiais não precisam sair das ruas para lavrar o documento; (4) haveria uma redução da vitimização secundária, já que as vítimas

não precisam reiterar as narrativas em delegacias policiais; (5) haveria uma democratização do acesso à Justiça; (6) haveria uma redução da sensação de impunidade; (7) haveria uma valorização do aparato policial; (8) haveria uma profissionalização dos serviços; e (9) haveria uma maior rapidez na solução dos conflitos.

Foi colocado aos participantes que as respostas deveriam ser assinaladas considerando-se seu grau de importância percebido por estes. Assim, as respostas deveriam ser relacionadas pela seguinte ordem: [1] Muito Importante; [2] Relativa Importância; [3] Pouca Importância; ou [4] Nenhuma Importância. Registre-se que nem todas as alternativas foram marcadas pelos participantes, ficando livre o seu critério de resposta à questão formulada.



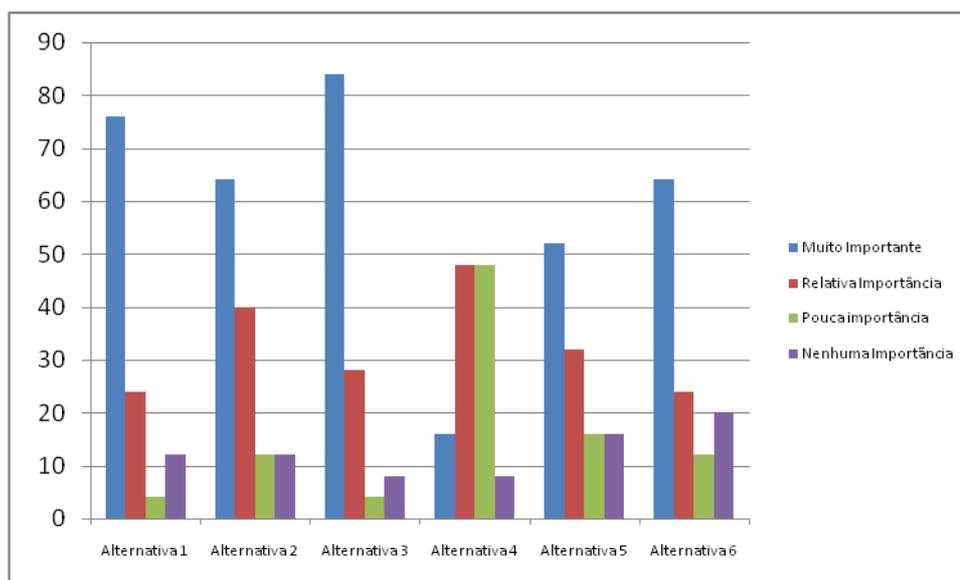
Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Gráfico 5. Percepção do grau de importância de fatores favoráveis à lavratura do TCO por policiais militares

O Gráfico 5 releva que o grau de “muita importância” foi destacado com maior evidência (por ordem de descendência) para as alternativas 9, 6, 5 e 8, correspondendo, respectivamente, aos seguintes fatores: maior rapidez na solução dos conflitos; redução da sensação de impunidade; democratização do acesso à Justiça; e profissionalização dos serviços.

Não obstante, para se efetuar uma correlação mais plausível sobre a temática, trouxe-se à pesquisa de campo também a intenção de identificar, na percepção dos informantes, quais os fatores que se enquadrariam como desfavoráveis a essa atribuição, na forma como estipulado pela literatura que serviu ao embasamento teórico da pesquisa.

Os procedimentos de assinalação correspondem aos mesmos verificados no Gráfico 5, e as alternativas correspondem a: (1) despreparo dos policiais militares; (2) falta de inteligibilidade no registro das ocorrências; (3) policiais não possuem formação jurídica que os qualifiquem para a lavratura do TCO; (4) não é muito fácil qualificar as ocorrências de menor potencial ofensivo; (5) infringência ao Código de Processo Penal; e (6) falta de conhecimento técnico-científico da Polícia Militar.



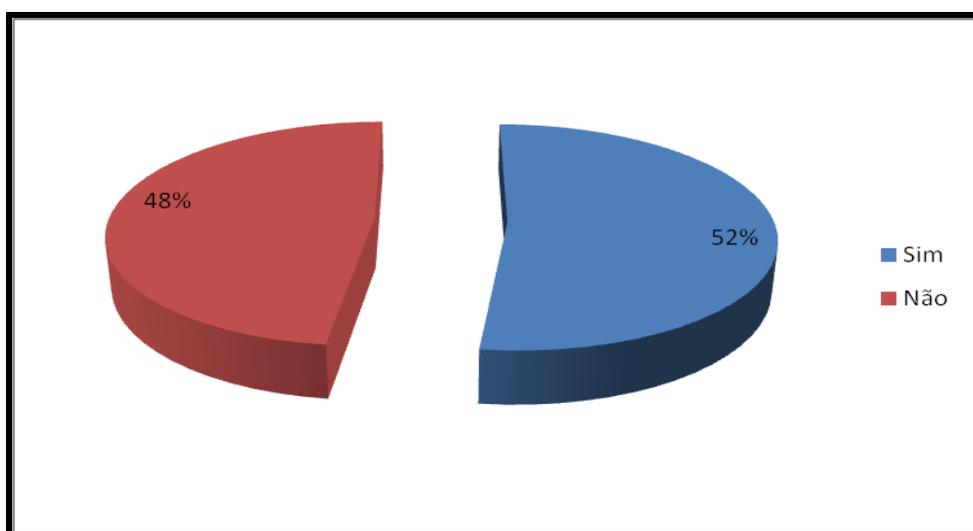
Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Gráfico 6. Percepção do grau de importância dos fatores desfavoráveis à lavratura do TCO por policiais militares

Nessa abordagem, identificada no Gráfico 6, os itens de maior destaque são, respectivamente, as alternativas 3, 1, 2, 6 e 5. O grau de maior importância, portanto, estaria ligado, na ótica dos participantes, à falta de formação jurídica que qualifique o policial militar para a lavratura do TCO, o que esbarra na observação de Silva (2007),

já que mesmo a autoridade policial constitucionalmente constituída por vezes encontra dificuldades para enquadrar determinada situação delituosa.

Como se verifica, a maior parte dos posicionamentos contrários se dirige para a questão do preparo do policial militar, seja técnico ou operacional. No entanto, cabe a investigação quanto à concepção deste público, o que se promoveu na pergunta dirigida aos participantes, quanto ao fato destes se considerarem preparados para exercer tal atividade, caso a lavratura do TCO por policiais militares seja uma realidade dentro da corporação militar do Amazonas.



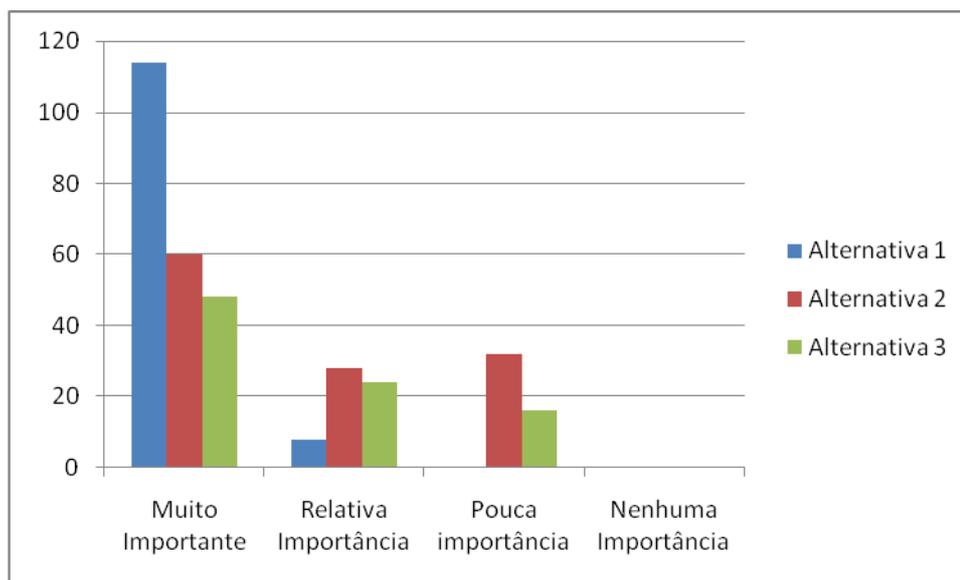
Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Gráfico 7. Percepção sobre o preparo para executar a lavratura do TCO, caso seja uma realidade na PMAM

Os resultados apontados no Gráfico 7 indicam uma divisão quase que equânime entre a opinião dos participantes. De um lado, 52% consideram-se preparados para tal incumbência, enquanto que 48% responderam negativamente à questão formulada.

Relativamente a esse preparo, perguntou-se aos participantes que tipos de treinamentos seriam considerados mais importantes para nivelar o conhecimento de policiais militares sobre a lavratura do TCO. As alternativas sugeridas seguem o mesmo molde das questões anteriores, quando se pediu que os participantes indicassem o grau de importância de cada uma das alternativas apresentadas.

Essas alternativas corresponderam ao seguinte conjunto: (1) treinamento de aspectos jurídicos quanto ao enquadramento legal dos crimes de menor potencial ofensivo; (2) treinamento de relações humanas, voltado para a abordagem das pessoas no momento da ocorrência; (3) treinamento no aspecto redacional, no sentido de aprimorar a escrita e minimizar os erros que podem se constituir em vícios do processo.



Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Gráfico 8. Grau de importância dos treinamentos voltados para o preparo de policiais militares para a lavratura do TCO

De forma bastante enfatizada, os participantes demonstraram que a necessidade maior de treinamento visando ao preparo de policiais militares para atuarem na lavratura do TCO, caso essa seja uma realidade na PMAM, diz respeito aos aspectos jurídicos, notadamente aqueles que se inserem na questão do enquadramento legal dos crimes de menor potencial ofensivo.

Por todos os aspectos acima apontados, resume-se que a lavratura do TCO por policiais militares não representa um caráter de resistência quanto à aceitação desses profissionais. Afora casos isolados que ocorrem indistintamente em qualquer mudança, não se visualiza uma aproximação mais renitente quanto à aceitação dessa incumbência, podendo tal prática ser perfeitamente factível pela corporação, desde

que se apliquem os treinamentos específicos necessários para que os policiais assumam essa tarefa sem contrapor aos ditames jurídicos e sem ferir os direitos das vítimas e dos infratores, na forma como já é ensinado na corporação, através das disciplinas que se direcionam aos direitos humanos.

CONCLUSÃO

A colocação do despreparo policial para assumir a condição de responsável pela lavratura de TCO nos crimes de menor potencial ofensivo não é mais um discurso politicamente correto nos tempos atuais. Atualmente, a PMAM realizou concurso público para o ingresso de 1.000 soldados em suas fileiras, e o nível de formação acadêmica desses novos integrantes é bastante alto, donde se infere que a assimilação de treinamentos relacionados à legislação sobre crimes de menor potencial ofensivo ou à operacionalização do TCO pode ocorrer em níveis de dificuldades reduzidas.

Assumir o discurso de que o policial militar é despreparado para assumir esta ou aquela função é adotar uma falácia reducionista e, em algumas circunstâncias, até ofensiva a uma categoria que tem evoluído no trato com a população, reconhecendo seus problemas e agindo como mediadora em muitas intervenções que poderiam abarrotar os juizados de pequenas causas.

Se um policial civil se encontra preparado para a lavratura do TCO, realizando oitivas e conduzindo os critérios iniciais para processos de crimes de menor potencial ofensivo no interior das delegacias, não se verifica uma diferença no sentido de que essa lavratura possa ser efetivada no “capô da viatura”, onde a ocorrência ainda se encontra recente e se descortina a possibilidade de um levantamento maior de evidências para caracterizar e tipificar o crime de menor potencial ofensivo.

No aspecto legal - uma das principais defesas argumentativas contra a lavratura do TCO por policiais militares - reside no fato do ordenamento jurídico, particularmente a Constituição Federal, o Código de Processo Penal e o Código de

Processo Penal Militar limitarem a atuação do policial militar nesse sentido, já que, sob o ponto de vista prático, muitos autores consideram um absurdo que um agente sem o conhecimento técnico-jurídico de um bacharel em direito elabore o TCO, sem falar que se estaria desviando o policial militar da execução da atividade ostensiva e preventiva constitucionalmente prevista como inerente às funções da Polícia Militar.

Ou seja, a atuação da Polícia Militar serviria como um filtro, de modo que somente as questões que reclamem tutela penal possam chegar aos Juizados Especiais. O que se combate, no âmbito legal, é o fato de alguns casos merecerem o oferecimento de denúncias ao Ministério Público, que nessas circunstâncias mereceriam um exame mais apurado das causas e da tipificação dos delitos.

A aceitabilidade aqui circunscrita como objeto da pesquisa se refere a esses casos, em que o policial militar teria condições de intermediar uma mediação e, caso essa não ocorra, lavraria o TCO para que ambos se comprometessem a comparecer perante a autoridade policial ou judiciária constituída, e não nos casos que envolvem complexidade nas ações, inclusive com investigação mais apurada para elucidação dos fatos.

Portanto, considerando-se que os policiais da PMAM demonstram ter conhecimento sobre o assunto, considerarem em sua maioria que a lavratura do TCO não demanda extrema complexidade e, acima de tudo, serem sabedores de que esse ato possibilita a democratização da justiça e a celeridade na resolução de problemas corriqueiros da população, tem-se como respondida a problemática que norteou a pesquisa.

Desse modo, a pesquisa efetuada leva à concepção de que, independentemente das gritas contrárias ao assunto, a lavratura do TCO pode perfeitamente ser conduzida por policiais militares da PMAM, principalmente em um momento em que esta vem sendo apontada como uma das instituições mais sérias e eficientes no Estado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRANCO, T. C. **Da prisão em flagrante**. São Paulo: Saraiva, 2001.

JORGE, H. V. N. Polícia Militar e termo circunstanciado: algumas considerações sobre o Provimento nº 758/01. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 6, n. 56, abr. 2002. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=2842>>. Acesso em: 12 maio 2009.

LEITE, R. M. O. O termo circunstanciado de ocorrência e a legitimidade exclusiva da autoridade policial para a sua lavratura. **Revista Jus Vigilantibus**, 8 dez. 2008.

MACHADO, A. C.; OLIVEIRA, J.; BARRETO, Z. **Código Civil de 2002: comparado e anotado**. São Paulo: Juarez de Oliveira, 2003.

QUEIROZ, C. A. M. (Coord.). **Manual de Polícia Judiciária: doutrina, modelos, legislação**. São Paulo: Delegacia Geral de Polícia, 2000.

TOLEDO NETO, G. A. O termo de representação para fins de TCO pode ser feito perante a autoridade policial. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 7, n. 60, nov. 2002. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=3480>>. Acesso em: 5 jun. 2009.

TOURINHO FILHO, F. C. **Comentários à Lei dos Juizados Especiais Criminais**. São Paulo: Saraiva, 2000.

A INTEGRAÇÃO DA POLÍCIA MILITAR E POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DO AMAZONAS COM O ADVENTO DO PLANO DE REVITALIZAÇÃO DA SEGURANÇA PÚBLICA

Norberto Rodrigues Mathias¹

RESUMO

A pesquisa visou identificar a proposta do processo de integração das Polícias Militar e Civil em Manaus, seja no âmbito das instituições, seja no alcance dos objetivos macros da segurança pública: a diminuição dos índices de criminalidade e violência. Traçar um diagnóstico do grau de integração existente as instituições policiais em razão do advento do Plano de Revitalização da Segurança Pública do Estado do Amazonas. O método de investigação compreendeu a pesquisa qualitativa, onde se utilizou a técnica do questionário e entrevista semi-estruturada, aplicado em 193 policiais, entre militares e civis, de diversas patentes e funções. Os resultados apontam a interpretação de como esses integrantes consideram esse processo de integração. Com base nessa investigação, pôde-se concluir que o processo de integração tem encontrado dificuldade devido as peculiaridades de cada instituição policial, cabendo uma intervenção no sentido de promover ações verdadeiramente integradas, com um só objetivo: assegurar a segurança da população, independentemente do tipo de policiamento.

Palavras-chave: *Segurança Pública - Integração entre Polícia Militar e Polícia Civil - Plano de Revitalização.*

ABSTRACT

The purpose of that article is of presenting the result of a research concerning the process of integration of the police Civilian and Military, in Manaus, in the intention of identifying that proposal has been having the wanted effect, be in the extent of the institutions, be in the reach of the public safety's objectives macros: the decrease of the criminality indexes and violence. The general objective of the research was of diagnosing the degree of existent integration between the Police Military and Police Civil of the Estado do Amazonas, in reason of the coming of the Plano de Revitalização da Segurança Pública do Estado do Amazonas. The investigation method understood the qualitative research, where it was used the technique of the questionnaire and semi-structured interview, applied in 193 policemen, between military and civil, of several patents and functions. The results point the interpretation of as those integral ones consider that integration process., with only one objective: to assure the safety of the population, independently of the policing type.

Key-words: *Public safety - Integration between Military police and Civil Police.*

¹ Oficial da Polícia Militar do Estado do Amazonas. Bacharel em segurança pública pela Academia de Polícia Militar de Goiás. Especialista em Gestão de Segurança Pública.

INTRODUÇÃO

A questão da segurança pública, face ao aumento da criminalidade e da violência, vem sendo tratada sob enfoques mais contemporâneos, talvez em resposta às atitudes ortodoxas que não surtiram o efeito desejado na diminuição desses índices.

A proposta mais recente perpassa pela possibilidade de unificação e integração das forças policiais. No caso aqui estudado, a integração é a parte investigada, já que essa condição é uma realidade existente em Manaus, através do Plano de Revitalização da Segurança Pública.

O processo, no entanto, esbarra em algumas questões que se situam como desafios para que a integração ocorra sem grandes percalços. Muitos desses desafios correspondem à diferenciação entre posturas, estilos de liderança e até mesmo culturas organizacionais, que impedem o tratamento da integração de maneira uníssona, na forma como pensado em muitos planos de revitalização de segurança pública.

Isso reflete, em maior ou menor grau, na eficiência e no desempenho de cada instituição, uma vez que se observam resquícios de competitividade e rivalidade, com cada polícia executando ainda de forma independente suas ações. A integração propriamente dita tem se limitado, dessa forma, à ocupação de um mesmo espaço físico e ao compartilhamento de recursos para execução das atribuições de cada esfera policial.

Portanto, o propósito de investigação enveredou pelo alcance do seguinte objetivo geral: diagnosticar o grau de integração existente entre a Polícia Militar e a Polícia Civil do Estado do Amazonas, em razão do advento do Plano de Revitalização da Segurança Pública do Estado do Amazonas.

A metodologia empregada para a consecução desta pesquisa possui cunho quali-quantitativo, com finalidade descritiva. Foram aplicados 193 questionários a diversos integrantes da Polícia Civil e Militar do Amazonas, e os resultados

representados tanto em sua expressão gráfica quanto no recorte de fragmentos das expressões dos participantes.

1 A CRIMINALIDADE E VIOLÊNCIA NO BRASIL: QUESTÕES DE SEGURANÇA PÚBLICA

Apesar de serem dois fenômenos considerados distintos, do ponto de vista sociológico, a criminalidade e violência representam fontes de preocupação para a gestão de segurança pública, mormente no Brasil, onde os indicadores e a veiculação pela mídia apontam praticamente a incapacidade das forças policiais para o combate a essas questões.

Nos dizeres de Souza, a criminalidade e a violência no Brasil há muito deixaram de ser consideradas apenas como “casos de polícia”, passando a se incluir nas questões que se originam dos reflexos sócio-econômicos. Nessa perspectiva, a polícia passa a ser considerada não apenas como uma instituição repressora, mas também como organismo de inteligência que visa fundamentalmente à prevenção destes fenômenos².

O fato desse fenômeno ser tratado apenas sob a ótica da ostensividade promovida pela Polícia Militar ou da investigação judiciária promovida pela Polícia Civil tem suscitado levantes que encerram discussões acerca da possibilidade de integração e unificação das forças policiais estaduais, visando a uma minimização dos índices, pela ação conjunta desses aparelhos.

No caso específico aqui tratado, o processo de integração é a tônica que move, num primeiro momento, as intenções governamentais do Estado do Amazonas, através de seu Plano de Revitalização da Segurança Pública, onde as polícias Militar e Civil passaram a concentrar em um único departamento integrado, dividindo a mesma estrutura física e recursos.

² SOUZA, L. S. **Criminalidade, inteligência policial e economia**: um estudo de relação de variáveis econômicas e a incidência de crimes na cidade de Florianópolis. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSCAR, 2007.

A ideia principal é de que entre essas duas forças policiais poderia suscitar uma gama mais substancial de elementos para entendimento da sistemática criminal e o combate aos fenômenos da criminalidade e da violência, além de eliminar algumas discrepâncias existentes entre as características particulares das mesmas.

A integração das polícias estaduais surge como um novo modelo para o combate à criminalidade e violência. Essa é uma função precípua do Estado, consolidada no texto constitucional brasileiro, onde se observa em seu art. 144 a prescrição de que esta função deve ser exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes organismos: polícia federal, polícia rodoviária federal, polícia ferroviária federal, policiais civis, polícias militares e corpos de bombeiros militares³.

A integração das polícias já foi alvo de vários estudos. Um dos mais completos é o promovido pelo Instituto Cidadania em parceria com a Fundação Djalma Guimarães, onde são relacionados os problemas identificados como iguais a ambas as polícias. Em outra análise, esse diagnóstico aponta que um dos principais problemas estruturais das polícias estaduais é a dificuldade de trabalharem de forma integrada.

Referido documento é extremamente rico em informações sobre essa dificuldade. Começando pelo aspecto histórico, evidencia a existência de uma dualidade que culminou com a criação de um distanciamento entre a Polícia Militar e a Polícia Civil, gerando, em consequência, conflitos de competência e duplicidade de gerenciamento, de equipamentos e de ações de policiamento, além dos problemas anteriormente citados.

Não obstante, o Projeto Segurança Pública para o Brasil considera ser possível a adoção de iniciativas que possibilitem às polícias atuarem de modo integrado, “[...] compartilhando determinadas rotinas, procedimentos e estruturas, racionalizando a

³ BRASIL. Senado Federal. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: DOU, 1988.

administração dos recursos humanos e materiais, e otimizando a eficácia do aparato policial”⁴.

Em todo caso, deve-se considerar que essa possibilidade não é uma tarefa das mais fáceis, devido às diferenças regimentais, estruturais, filosóficas e conjunturais que cercam ambas as polícias.

Nesse aspecto, sugere a publicação do Instituto Cidadania que a integração deve ser promovida a partir de mudanças nas estruturas, rotinas e procedimentos que busquem criar uma ou mais instituições de ciclo completo⁵.

2 O DESAFIO DE INTEGRAR AS FORÇAS POLICIAIS ESTADUAIS

“O combate aos crimes contra a vida começa por uma integração entre as polícias, o Ministério Público e o Judiciário”. Essa é a lógica apresentada por Silva Filho, quando discorre que o Estado pode abalar e desmontar a estrutura empresarial das organizações criminosas para construir uma sociedade mais justa⁶.

Silva Filho faz ainda uma crítica ao já citado projeto elaborado pelo Instituto Cidadania. Segundo ele, a criação de um sistema único de segurança pública se revela pretensioso quando destaca que se vai criar condições para o fim da rivalidade história entre as polícias civis e militares.

Em Manaus, a realidade mostra que a integração entre a Polícia Civil e Militar já existe, pelo menos na ideia dos gestores de segurança pública. A diferença é que essa integração vem atender somente aos anseios de popularidade

⁴ INSTITUTO CIDADANIA. Fundação Djalma Rodrigues. **Projeto Segurança Pública para o Brasil**. S. d. Disponível em: <http://www.mj.gov.br/senasp/biblioteca/Bibliota_pnsp.htm> Acesso em: 15 maio 2009, p. 30.

⁵ A expressão “ciclo completo da atividade policial” refere-se ao exercício de todas as atribuições inerentes às funções judiciárias, investigativas e funções ostensivo-preventivas por uma ou mais de uma polícia. Existem propostas para alteração do texto constitucional que classifica as funções de polícias, de tal forma que todas as instituições policiais se organizem como polícias de ciclo completo.

⁶ SILVA FILHO, J. V. A violência no Brasil requer ações concretas. **Braudel Papers**. n. 34, 2003. Disponível em: <<http://www.braudel.org.br>> Acesso em: 18 jun. 2009, p. 2.

governamental, e até o presente momento não se traduziu em ações que correspondam esclarecidamente aos propósitos de integração.

Essa argumentação vai de encontro ao que refere Silva Filho, sobre as propostas de integração entre as forças policiais:

A integração seria uma forma de cooperação entre as atuais polícias civis e militares, em todos os níveis, para diagnosticar e implementar ações coordenadas para melhorar o desempenho para reduzir e controlar a violência. A primeira questão da integração é se ela realmente pode ser realizada para o incremento de eficiência do aparato policial⁷.

Outra contribuição é trazida por Rondon Filho, quando aponta que:

O desenvolvimento de ações conjuntas pelos órgãos de segurança pública em prol dos objetivos comuns, mantendo cada instituição participante do processo suas características, regulamentos e leis específicas. Seria a tentativa de se completar o ciclo policial com a ressalva de que a composição seja feita por instituições tão distintas em suas nuances⁸.

Há várias argumentações contrárias à efetividade da integração entre as polícias militares e civis, a saber: a improdutividade na divisão da responsabilidade entre duas gestões policiais; duas polícias com diferentes padrões de comportamento profissional, diferentes estruturas hierárquicas e submetidas a diferentes normas atuando numa mesma área; duplo aparato, que por sua vez demanda dispêndios excessivos com investimentos e custeios; duplicação de efetivos, instalações, equipamentos, estruturas administrativas e operacionais; unificação de legislação; compatibilização de estruturas organizacionais; código disciplinar comum; equiparação hierárquica e de salários; centros integrados de operação; áreas comuns de treinamento, entre outros aspectos⁹.

⁷ Op. Cit., p. 2

⁸ RONDON FILHO, E. B. **Unificação das polícias civis e militares**: ciclo completo de polícia. Monografia (Especialização em Gestão de Segurança Pública) – Universidade Federal de Mato Grosso. Cuiabá: UFMT, 2003.

⁹ SILVA FILHO, Op. Cit.

Nos níveis intermediários, os problemas refletem-se na pressão para efetuar a mudança de acordo com os desejos da alta administração, enquanto que os atores de níveis mais baixos frequentemente se sentem atacados em sua “zona de conforto” pelas mudanças anunciadas pelos níveis anteriores. Segundo Melo, “normalmente, se colocam em posição de defesa, sem realmente acreditar em tudo o que preconizam¹⁰”.

Trazendo-se essa observação para a realidade institucional das polícias militares e civis, entende-se que esses aspectos são mais evidentes, uma vez que, conforme Melo “culturas fechadas onde essas reações não podem ser divididas terão essa fase prolongada”¹¹.

Apesar de todos esses desafios, o processo de integração entre as polícias estaduais ainda é defendido por muitos autores. Pinheiro, a exemplo, cita que essa necessidade deriva do modelo atual de polícia baseado na divisão estanque das funções institucionalizadas, cuja estrutura ainda é uma barreira eficiente no campo da Segurança Pública, já que “[...] as instituições não interagem operacionalmente e, muitas vezes, desempenham os mesmos serviços com a mesma ineficiência”¹².

Na verdade, o entendimento a ser considerado é de que a integração das polícias civis e militares não é um fim em si mesma, mas deve ser entendida como uma etapa preliminar, necessária para o estabelecimento de um aparelho único de polícia, e essa implementação necessita, por sua vez, de uma evolução gradual e de um amplo trabalho técnico-administrativo calcado em experiências sólidas que proporcionem, em um primeiro momento, a interação dos integrantes das instituições que comporão a nova polícia.

¹⁰ MELO, L. C. R. **Resistência às mudanças organizacionais**: o caso da Agência Praça XV de Novembro do Banco do Brasil. Monografia (Graduação em Administração) – Centro Universitário do Norte. Manaus: UNINORTE, 2003, p. 38.

¹¹ Idem, p. 40

¹² PINHEIRO, C. O. Segurança pública: a integração como etapa necessária à unificação das polícias. **Lato & Sensu**, Belém, v. 4, n. 1, p. 3-5, out. 2003, p. 2

A discussão sobre a necessidade de integração das forças policiais estaduais vem sendo reforçada, segundo Rosa, pelo entendimento de que a divisão existente nos Estados da Federação em Polícia Militar e Polícia Civil seria um entrave para a melhoria do sistema de segurança pública. Na atual conjuntura brasileira, o que se deve discutir e que há muito tempo tem sido defendida é a regulamentação do § 7º, do art. 144, da Constituição Federal de 1988, o que permitirá no âmbito dos Estados uma maior integração e efetividade das forças policiais¹³.

Pela lógica atual, a atividade das forças policiais no âmbito dos Estados encontra-se dividida com base no exercício de funções, sendo a Polícia Militar responsável pelo policiamento ostensivo e preventivo, enquanto que a Polícia Civil é a responsável pela polícia judiciária e realização de investigações na busca da elucidação das infrações criminais.

Nesse âmbito, entende-se que o ciclo completo de polícia para as polícias estaduais só se fará completo a partir do momento em que a Polícia Militar e a Polícia Civil possam efetivamente realizar um trabalho conjunto, dentro de uma maior sistematização operacional.

O ideal, portanto, seria que cada polícia recebesse ou tivesse a possibilidade de completar o seu ciclo completo, seja pela integração de suas forças ou não. Quando essa possibilidade ocorrer, em função da adoção de novas sistemáticas tanto no que diz respeito à Polícia Militar quanto à Civil, pode-se considerar que essas forças terão condições melhores de atuarem de forma mais efetiva no combate e prevenção à criminalidade e à violência.

3 METODOLOGIA

A linha de pesquisa adotada para a consecução dessa pesquisa é de caráter quali-quantitativa. Qualitativa em função do estabelecimento de um critério de

¹³ ROSA, P. T. R. O exercício do ciclo completo de polícia no âmbito da Polícia Militar. **Revista Jus Vigilantibus**, 13 jul. 2009.

investigação relacionado a um determinado fenômeno social a partir da definição de participantes com perfis típicos desejados; quantitativa porque foi feita através da aplicação de um questionário estruturado e padronizado a uma amostra representativa do universo investigado, e cujos resultados são trazidos mediante uma análise estatística das informações coletadas.

Foram escolhidas três zonas de atuação dos DIPs: Norte, Leste e Oeste. Nessas zonas, operam: Zona Norte (6º, 13º e 15º DIPs); Zona Leste (4º, 9º, 11º e 14º DIPs); e Zona Oeste (5º, 8º, 10º, 17º e 19º DIPs).

As amostras populacionais escolhidas não evidenciaram o cargo ocupado pelos participantes, servindo esse atributo somente para caracterizar a apresentação dos resultados.

Utilizou-se, para todos os casos, de um questionário composto de perguntas abertas e fechadas. No total, foram respondidos 176 questionários pelos integrantes da Polícia Militar e 17 questionários pelos integrantes da Polícia Civil, representando um somatório de 193 questionários respondidos.

Em todos os casos, a abordagem foi precedida de explicação quanto ao caráter da pesquisa, ato em que se solicitou também àqueles interessados em participar da pesquisa que tomassem conhecimento das condições indicadas no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) antes de assinalarem suas respostas nos questionários distribuídos.

A análise dos resultados foi precedida de tabulação e análise estatística dos desvios, calculados em planilha eletrônica do aplicativo MS Excel, sendo o resultado da média apresentada o ponto de fixação da variável de análise.

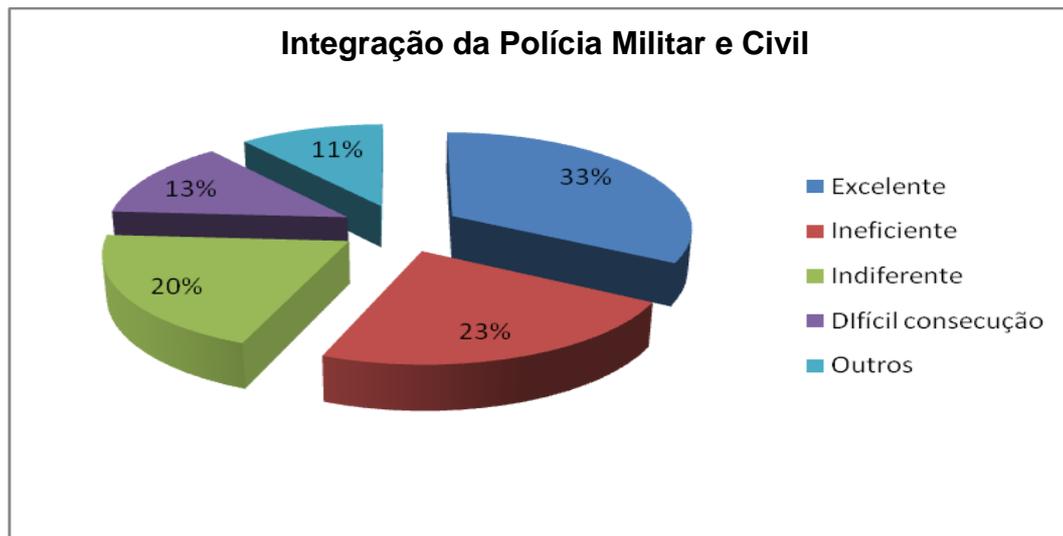
4 RESULTADOS

A primeira providência na tabulação dos resultados consistiu da separação dos informantes chaves por zonas, DIPs e atribuições de cargos. O resultado se encontra caracterizado no Quadro 1.

ZONA	DIP	POLÍCIA MILITAR	POLÍCIA CIVIL
Norte	6°	1 Cabo 16 Soldados	Nenhum integrante
	13°	1 Sub-Tenente 1 3° Sargento 14 Soldados	1 Investigador
	15°	1 3° Sargento 1 Cabo 13 Soldados	1 Escrivão 2 Investigadores
Leste	4°	1 2° Tenente 1 Sub-Tenente 1 3° Sargento 3 Cabos 15 Soldados	Nenhum integrante
	9°	1 Capitão 1 Cabo 11 Soldados	1 Delegado 1 Escrivão 2 Investigadores
	11°	1 Capitão 1 2° Sargento 1 Cabo 17 Soldados	2 Escrivães 5 Investigadores
	14°	1 3° Sargento 17 Soldados	Nenhum integrante
Oeste	5°	7 Soldados	Nenhum integrante
	8°	1 Capitão 2 Cabos 14 Soldados	Nenhum integrante
	10°	1 1° Sargento 1 3° Sargento 2 Cabos 5 Soldados	Nenhum integrante
	17°	1 Capitão 1 Cabo 6 Soldados	Nenhum integrante

Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Quadro 1. Distribuição dos participantes por zona, CICOM e atribuição de cargos



Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Figura 1. Percepção dos participantes quanto à efetiva integração da Polícia Militar com a Civil

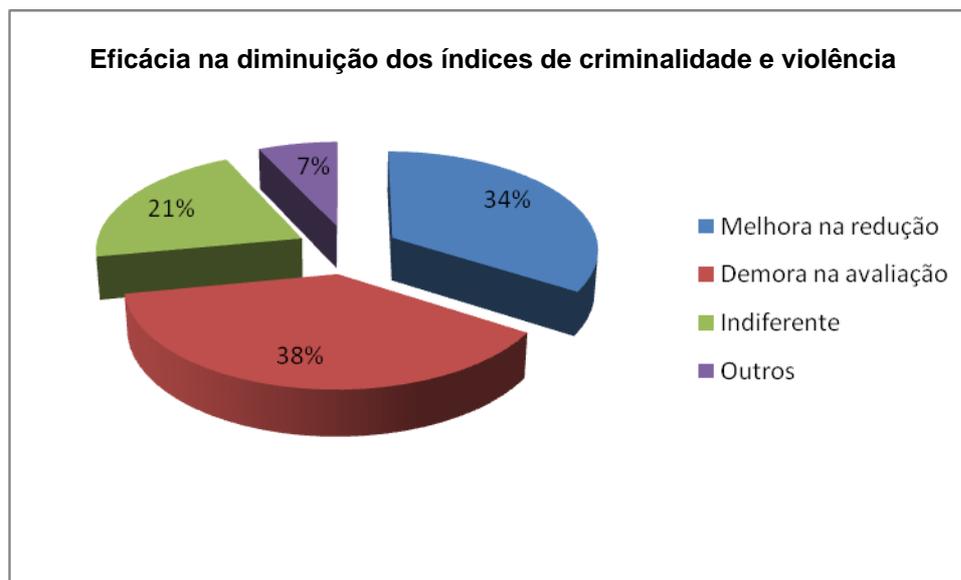
Tabela 1

Distribuição das respostas apresentadas na Figura 1

Alternativas	Z. Norte	Z. Leste	Z. Oeste	(f)	(%)
Excelente	18	30	15	63	33%
Ineficiente	12	18	14	44	23%
Indiferente	4	16	17	37	20%
Difícil consecução	6	11	9	26	13%
Outros	12	8	3	23	11%
TOTAL	52	83	58	193	100%

Fonte: Pesquisa de campo (2009)

No que diz respeito ao reconhecimento da efetiva integração entre as polícias estaduais, a percepção média geral dos participantes é de que a integração é considerada excelente, registrando-se uma média de 33% de assinalação das respostas. 23% consideraram que essa integração é ineficiente sob seu ponto de vista; 20% acham que a medida é indiferente, ou seja, não alterou em nada os procedimentos que vinham sendo executados até então; 13% acham que a integração é uma medida de difícil consecução; enquanto que 11% assinalaram a alternativa outros.



Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Figura 2. Percepção dos participantes quanto à eficácia da integração na diminuição dos índices de criminalidade e violência

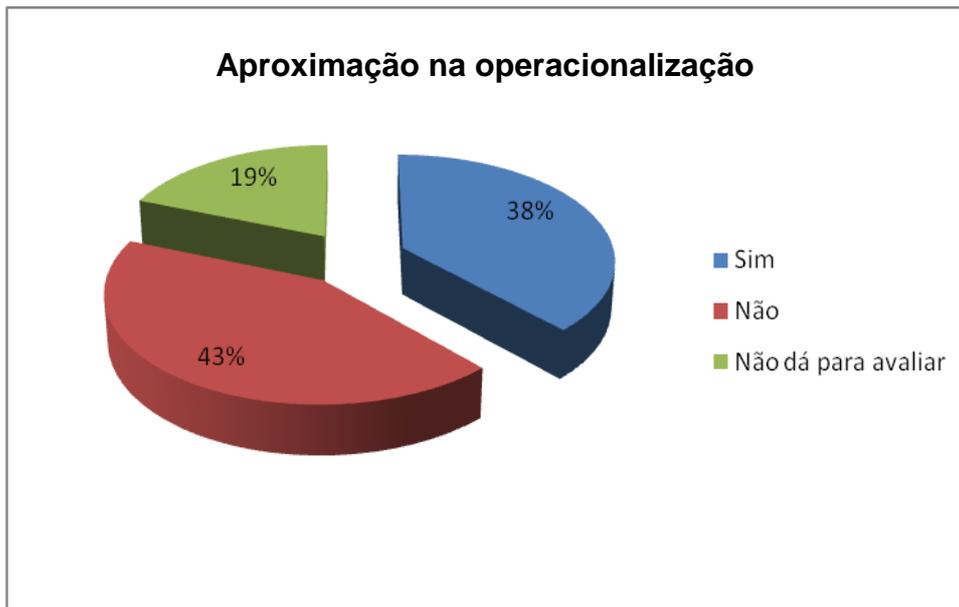
Tabela 2.

Distribuição das respostas apresentadas na Figura 2

Alternativas	Z. Norte	Z. Leste	Z. Oeste	(f)	(%)
Melhora na redução	14	30	21	65	34%
Demora na avaliação	18	32	25	75	38%
Indiferente	19	11	10	40	21%
Outros	1	10	2	13	7%
TOTAL	52	83	58	193	100%

Fonte: Pesquisa de campo (2009)

No que diz respeito à diminuição dos índices de criminalidade e violência, os níveis de excelência apresentados são visualizados por 34% dos participantes; 38% consideram que ainda vai levar um tempo para que se tenha uma real dimensão do alcance dessa iniciativa na redução dos índices de criminalidade e violência; 21% não observaram mudanças significativas, assinalando a alternativa “indiferente”; 7% preferiram assinalar a alternativa “outros”.



Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Figura 3. Percepção dos participantes quanto ao modo de operacionalizar o combate à criminalidade e violência através da integração

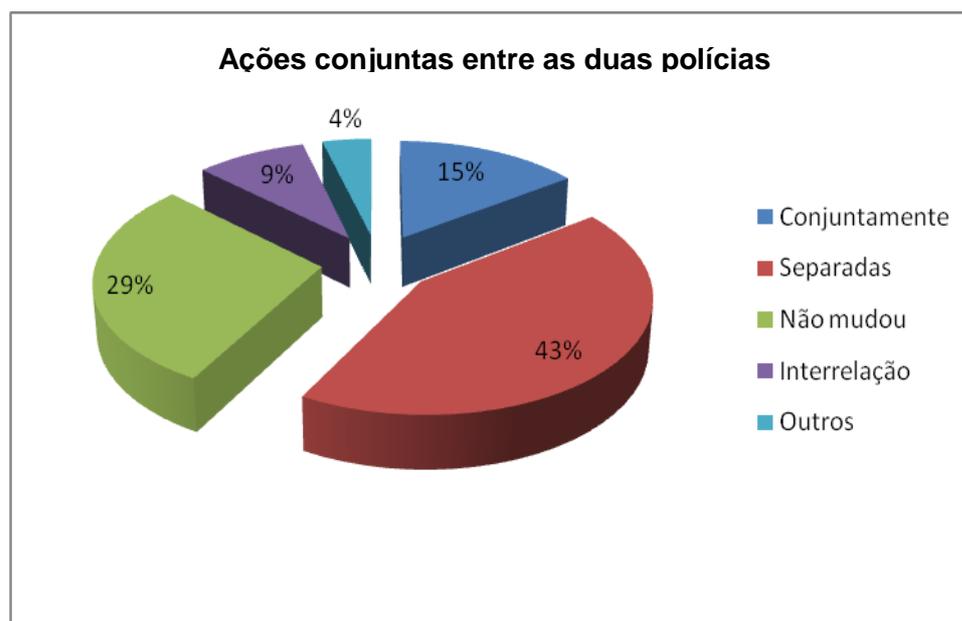
Tabela 3

Distribuição das respostas apresentadas na Figura 3

Alternativas	Z. Norte	Z. Leste	Z. Oeste	(f)	(%)
Sim	17	30	25	72	38%
Não	20	37	26	83	43%
Não dá para avaliar	15	16	7	38	19%
TOTAL	52	83	58	193	100%

Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Foi investigado se a integração promoveu uma aproximação em relação ao modo de operacionalizar o combate à criminalidade entre as duas polícias. Os resultados sugerem que há uma certa dissonância em relação ao conteúdo apresentado nas respostas, já que 43% assinalaram de forma negativa, identificando-se, portanto, não ter havido uma aproximação quanto à operacionalização das polícias integradas no combate à criminalidade e à violência.



Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Figura 4. Percepção dos participantes sobre as ações conjuntas entre as duas polícias por força da integração

Tabela 4
Distribuição das respostas apresentadas na Figura 4

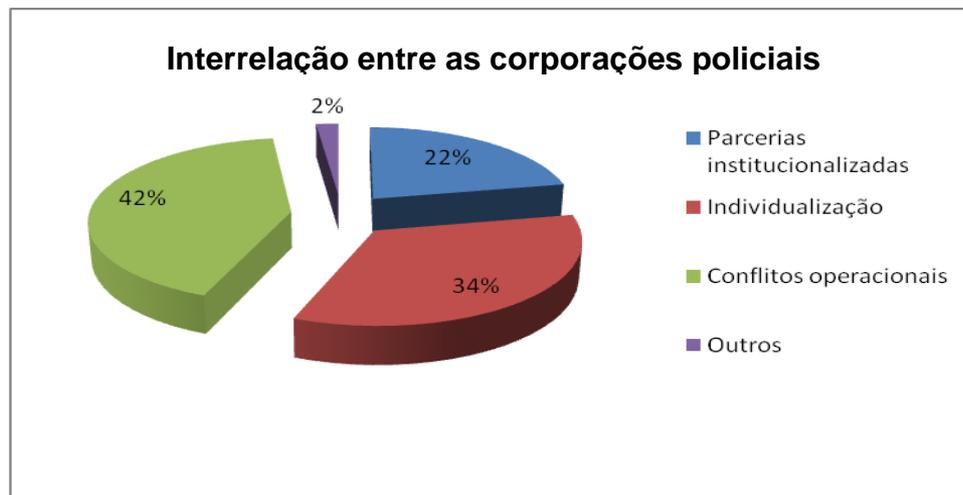
Alternativas	Z. Norte	Z. Leste	Z. Oeste	(f)	(%)
Conjuntamente	8	11	9	28	15%
Separadas	24	38	20	82	43%
Não mudou	10	16	29	55	29%
Interrelação	8	9	0	17	9%
Outros	2	9	0	11	4%
TOTAL	52	83	58	193	100%

Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Uma vez que a integração operativa não foi vislumbrada de forma categorizada pelos participantes, perguntou-se então qual a identificação que estes faziam atualmente sobre as ações conjuntas entre as duas polícias, por força da integração. 43% dos participantes relataram que as operações continuam sendo efetuadas em separado, ou seja, cada polícia atuando à maneira que mais lhe convém no combate à criminalidade e à violência.

Outra percepção trazida nas respostas de 29% dos participantes é de que não mudou em nada a maneira como vinham sendo efetuadas as ações policiais no

âmbito das duas polícias. Apenas 15% dos participantes consegue identificar a realização de ações conjuntas por parte das polícias estaduais; 9% registram que houve uma maior interrelação entre os policiais, enquanto 4% assinalaram a alternativa “outros”.



Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Figura 5. Percepção dos participantes quanto à interrelação existente entre as corporações policiais

Tabela 5

Distribuição das respostas apresentadas na Figura 5

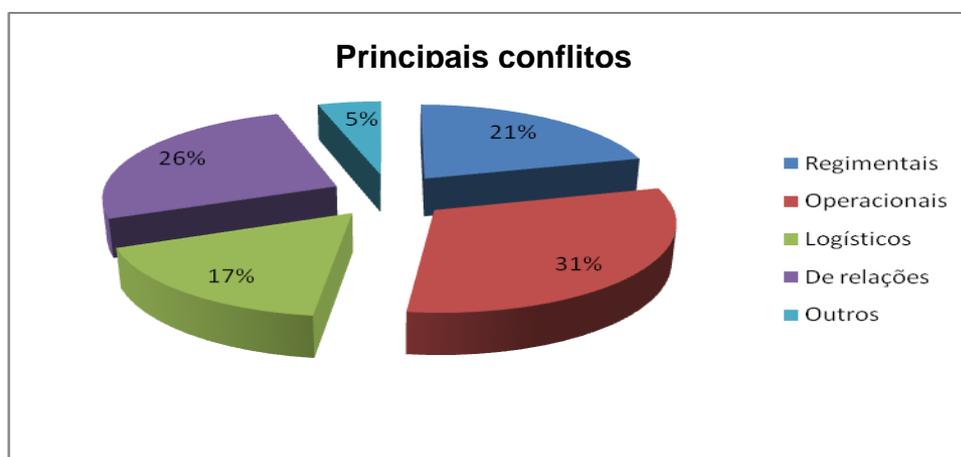
Alternativas	Z. Norte	Z. Leste	Z. Oeste	(f)	(%)
Parcerias	12	15	16	43	22%
Individualização	27	24	16	67	34%
Conflitos	11	41	26	78	42%
Outros	2	3	0	5	2%
TOTAL	52	83	58	193	100%

Fonte: Pesquisa de campo (2009)

O termo “interrelação” desponta como uma tônica no processo de integração seja no compartilhamento das unidades físicas, dos recursos disponíveis ou mesmo do relacionamento interpessoal entre os integrantes das duas corporações. Para um melhor esclarecimento sobre o assunto, perguntou-se aos participantes como estes consideravam a interrelação pressuposta na integração das polícias estaduais. Os resultados confirmam a percepção de 42% dos participantes quanto à existência de conflitos em relação à operacionalização por parte dos integrantes das duas polícias estaduais. Ao mesmo tempo, concebe-se, como observado em 34% das respostas, que

ainda perdura a competição entre a Polícia Militar e a Civil, na medida em que cada segmento tenta ainda ser melhor do que o outro.

Também foi apontado em 22% que a interrelação é compreendida na forma de estabelecimento de parcerias institucionais, ao passo que 2% dos participantes assinalou a alternativa “outros”, justificando que “apenas a Polícia Militar tenta ser referência” ou que a “integração só ocorre em níveis de oficialato”. Também se voltou, nesse questionamento, a fazer alusão quanto ao fato das polícias “trabalharem em separado”.



Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Figura 6. Percepção dos participantes sobre os principais conflitos existentes entre as polícias, em função da integração

Tabela 6

Distribuição das respostas apresentadas na Figura 6

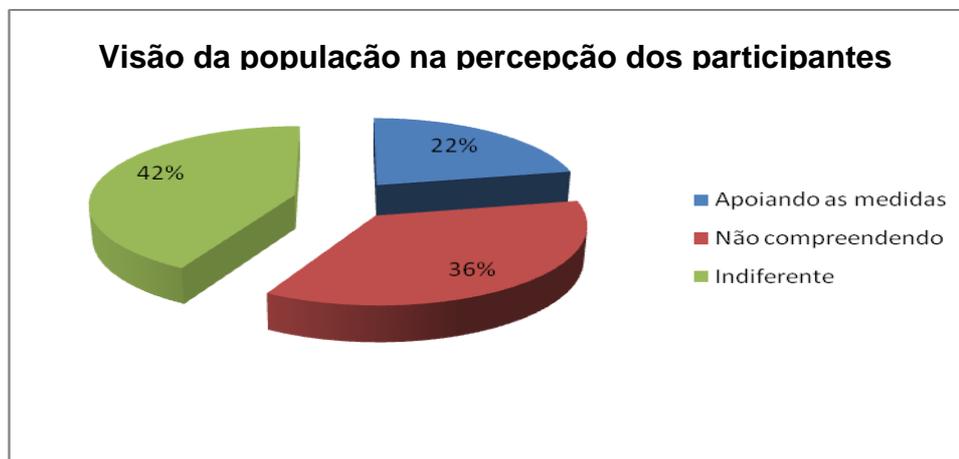
Alternativas	Z. Norte	Z. Leste	Z. Oeste	(f)	(%)
Regimentais	9	16	16	41	21%
Operacionais	17	31	14	62	31%
Logísticas	2	12	16	30	17%
De relações	22	19	10	51	26%
Outros	2	5	2	9	5%
TOTAL	52	83	58	193	100%

Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Foi investigada a existência de conflitos por conta da integração. Para tanto, perguntou-se aos participantes quais os principais tipos de conflitos existentes entre as polícias, tidos como derivados desse processo de integração. Com 31% de assinalações, os conflitos operacionais ratificam, então, os resultados mostrados na

Figura 5 e Tabela 5. A seguir, são apontados com 26% os conflitos derivados de relacionamento entre os integrantes das duas polícias.

Os conflitos em função dos regimentos das duas corporações aparece com 21% de assinalações. Com 17%, os conflitos em relação à logística das duas polícias também aparece em destaque. Por sua vez, apenas 5% dos participantes assinalaram a alternativa “outros”, justificando que “quem faz tudo é a Polícia Militar”, denotando-se uma observação relativa à forma como as polícias atuam em relação à sua efetiva participação no combate à criminalidade e à violência.



Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Figura 7. Percepção dos participantes sobre como a população vê a integração das polícias estaduais

Tabela 7

Distribuição das respostas apresentadas na Figura 7

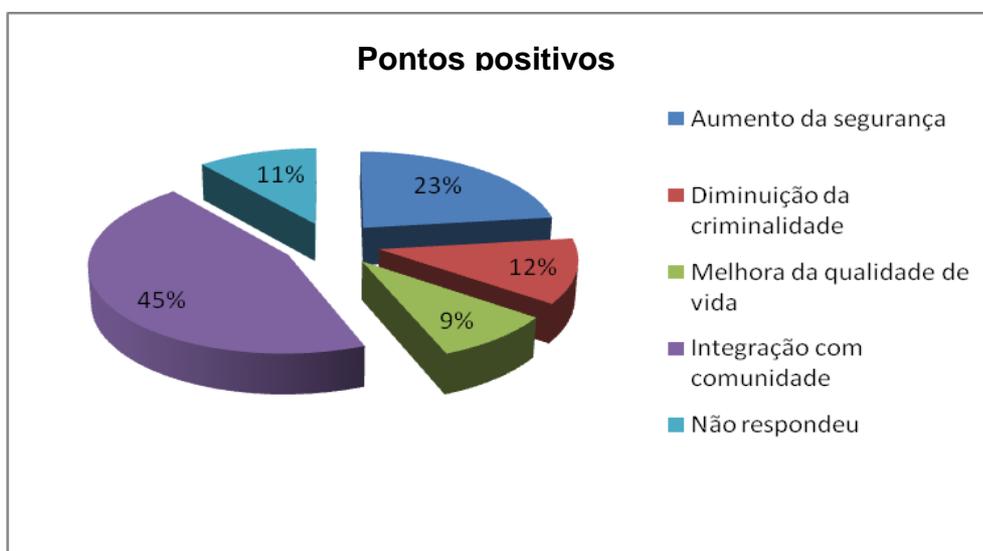
Alternativas	Z. Norte	Z. Leste	Z. Oeste	(f)	(%)
Apoiando	13	18	9	40	22%
Não compreendendo	11	34	27	72	36%
Indiferente	28	31	22	81	42%
TOTAL	52	83	58	193	100%

Fonte: Pesquisa de campo (2009)

No direcionamento a seguir apresentado, os questionamentos foram conduzidos de forma a identificar as percepções dos participantes sobre as ações de integração e sua caracterização junto às comunidades. Nesse sentido, a pergunta

visava saber como os policiais interpretavam o ponto de vista da população em relação à integração promovida entre as duas polícias.

Categoricamente, os participantes, em sua maioria - 42% do total - consideram que a população observa essa integração com indiferença, ou seja, continua tudo do mesmo jeito que antes. Outros 36% acham que a população não compreende o caráter da integração, enquanto que 22% considera que a população tende a apoiar as medidas tomadas quanto ao plano de integração.



Fonte: Pesquisa de campo (2009)

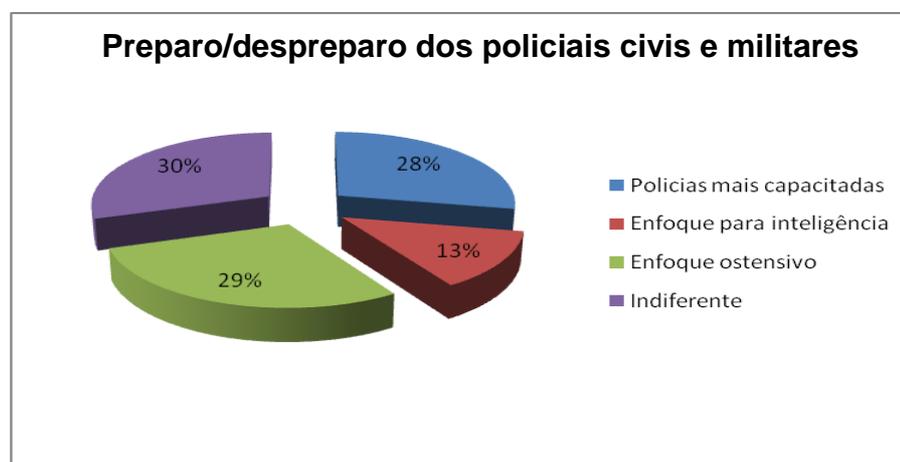
Figura 8. Percepção dos participantes sobre os pontos positivos trazidos pela integração

Tabela 8
Distribuição das respostas apresentadas na Figura 8

Alternativas	Z. Norte	Z. Leste	Z. Oeste	(f)	(%)
Aumento da segurança	9	15	16	40	23%
Diminuição da criminalidade	8	7	8	23	12%
Melhora na qualidade de vida	2	14	12	28	9%
Integração com comunidade	32	35	18	85	26%
Não respondeu	1	12	4	17	11%
TOTAL	52	83	58	193	100%

Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Percorrendo ainda esse viés, foi solicitado aos participantes que assinalassem, por ordem de importância segundo sua percepção, os pontos positivos trazidos pela integração entre as duas polícias. O principal aspecto enfocado pelos participantes diz respeito à sensação de aumento da segurança para a população local, alcançando um indicador da ordem de 23%. A diminuição da criminalidade aparece com 12% das respostas, enquanto que a “melhora da qualidade de vida para a população” obteve 11%. 9% dos participantes não responderam a este quesito.



Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Figura 9. Percepção dos participantes sobre o preparo/despreparo dos policiais civis e militares

Tabela 9

Distribuição das respostas apresentadas na Figura 9

Alternativas	Z. Norte	Z. Leste	Z. Oeste	(f)	(%)
Policiais mais capacitados	14	19	22	55	28%
Enfoque para inteligência	6	4	11	21	13%
Enfoque ostensivo	6	25	25	56	29%
Indiferente	26	35	0	61	30%
TOTAL	52	83	58	193	100%

Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Mesmo a pesquisa não sendo direcionada para o público externo às corporações, entende-se que seus integrantes fazem juízo de valor em relação ao atendimento prestado à população, que normalmente expressa sua opinião quanto ao despreparo de policiais. Nesse sentido, perguntou-se aos participantes o que a integração proporcionou para essa desmistificação, ressaltando-se que o público externo não foi pesquisado, sendo essa uma visão particular dos policiais entrevistados.

Nos resultados, registra-se uma ligeira tendência para a concepção de indiferença (nada mudou, tudo continua como antes). Ou seja, para os policiais participantes, a integração não trouxe nenhuma novidade em relação à capacitação e qualificação profissional de ambas as partes.

De outra parte, 29% dos participantes identificaram que o enfoque atual, por conta da integração, se direciona mais ao caráter ostensivo, o que, de certa forma, traz o entendimento do porque dos policiais militares reclamarem em relação à carga de trabalho.

28% dos participantes consideram que ambas as polícias encontram-se bem preparadas e capacitadas, porém somente 13% registraram que no enfoque atual prevalece o interesse por ações de inteligência. Ao se cruzar as informações, percebe-se que as ações de inteligência policial são de competência da Polícia Civil, a quem cabe exercer a função de polícia judiciária. Portanto, este baixo índice se afina com a

percepção apontada a seguir, dos relatos transcritos nas perguntas abertas efetuadas aos participantes.

Em outra parte da pesquisa, foi sugerido que os participantes explanassem de forma livre sua percepção geral a respeito do processo de integração. Para os policiais militares, uma das verificações mais constantes que se inserem nas inquietações dos policiais militares quanto ao processo de integração diz respeito à carga de trabalho acumulada. Segundo os participantes, com o processo de integração e a concentração das duas forças policiais em um único espaço físico, os integrantes da Polícia Militar passaram a trabalhar mais, uma vez que a Polícia Civil, mesmo registrando as ocorrências oriundas da população, delega à Polícia Militar a atribuição do atendimento a estas ou da lavratura do flagrante, sob a alegação de não ter recursos para tal execução.

A situação apresentada representa, sobremaneira, um prejuízo para a realização do ciclo completo de polícia. A delegação de atribuições não é um propósito do processo de integrações, mas, ao contrário, estima-se que ambas as corporações caminhem juntas para a solução dos problemas de segurança pública. No entanto, a percepção dos participantes é que existe um certo descaso com essa questão, por parte dos membros da Polícia Civil:

A falta de uma gestão em estado de constância nas CICOMs faz com que as atividades sejam desenvolvidas de forma independente, e evidencia-se uma obstaculização em relação às atividades que poderiam ser distribuídas de forma equitativa entre as corporações. O que acaba ocorrendo, nessas circunstâncias, é que o policial militar internaliza a concepção de que o policial civil se acha superior. Essa questão fica bem clara quando se observa o discurso relacionado a salários e oportunidades.

São, portanto, fatores que deveriam ser considerados ainda nas fases primevas de implantação do processo de integração. A questão salarial, infelizmente, perpassa por instâncias políticas, sobre as quais não se tem interesse em discutir nessa pesquisa. O que se extrai de consistente, realmente, é que tanto os conflitos

relacionados a atribuições, quanto os de equiparação de salários e funções, faz com que os participantes não enxerguem, como um todo, que o processo de integração não representa uma falácia governamental.

Enveredando também pela questão do espaço físico único, ocupado por policiais militares e civis, não houve uma preparação para que esses componentes fossem absorvidos de maneira digna, o que gera inquietações de ambas as partes, principalmente aos policiais militares, que se ressentem da falta de acomodações no mínimo condizentes com suas atribuições:

As falas dos policiais civis transparecem um posicionamento mais político, na medida em que não se vislumbra resquícios de animosidade nos moldes como apresentados nas percepções dos policiais militares. Parece que o discurso visa à contemporização. Contudo, não se pode categorizar somente dessa forma, já que os policiais civis também são conscientes de que há uma divergência quanto ao cumprimento dos afazeres de ambas as partes.

Observa-se também que a cobrança de apoio por parte da Polícia Militar quanto ao atendimento a ocorrências se justifica pela própria conscientização dos policiais civis quanto a essas circunstâncias.

Esses fatos, de certa forma, tem afetado a efetividade do processo de integração das duas polícias. Alguns posicionamentos mais ferrenhos defendem de ambas as partes, que o processo de integração não se configurou, até agora, nos moldes do que pretendiam os órgãos responsáveis pela segurança pública no Estado.

Portanto, ficam registradas as inquietações de ambas as corporações, em seu sentido mais significativo. Não basta, a nosso ver, a formalização do processo de integração para que as polícias possam atuar em conjunto, e a obrigação de ocuparem os mesmos espaços, de executarem as mesmas atividades com atuações diferenciadas, de se interrelacionarem com integrantes de outra corporação, com normas, atribuições, níveis hierárquicos e cultura organizacional diferenciadas tem levado a muitas situações de conflito, que suscitam a emergência de um olhar mais

detido sobre essas questões, para que a segurança pública no Estado possa ser exercida pelas mãos de profissionais competentes e desvinculados de animosidades e percepções que possam macular tal processo, já que os reflexos desses conflitos se estenderão à qualidade dos serviços, prejudicando seu principal público-alvo: a sociedade.

CONCLUSÃO

A preocupação maior da pesquisa foi de tentar identificar, junto aos integrantes de ambas as corporações, se essas medidas tomadas tiveram a preocupação única com a diminuição dos índices de criminalidade e violência, porém relegando em segundo plano o que seria estritamente necessário para que essa empreitada seja coroada de sucesso: a participação integrada dos membros das forças policiais estaduais.

Tem-se como certo que dificilmente uma medida dessa natureza iria agradar maciçamente a todos os membros das duas corporações. São universos distintos, com culturas organizacionais diferenciadas, posturas, competências, atribuições, níveis hierárquicos, obediência a regimentos, enfim, uma gama de variáveis que se interpõem como dificultadoras à obtenção do sucesso almejado.

Trabalhar também com a variável estatística relacionada à diminuição da criminalidade e da violência não foi alvo desta pesquisa. Dados estatísticos, em que pese sua importância cabal, não representam o que está destacado nas entrelinhas dos discursos de elementos que compõem os quadros policiais. Isso porque, uma vez que haja resistência às mudanças, dificilmente se consegue alcançar uma efetividade conjunta no processo de integração.

O resultado: cada uma das polícias, apesar de ocupar os mesmos espaços e, em certo grau, atuarem de modo conjunto, tenta ser melhor do que a outra. Transparece, inclusive, que o interesse seria de fazer com que uma polícia absorvesse

a outra, tornando-se una. A questão seria: que cultura organizacional se sobreporia à outra?

A busca das informações por elementos da Polícia Militar e da Polícia Civil serviu para se estabelecer um parâmetro correlacional entre as percepções desses dois grupos. Claro está que determinados subgrupos, correspondentes a determinadas áreas de zoneamento, apresentam opiniões favoráveis ao processo de integração, enquanto outros discutem abertamente que esse processo não se consolidou.

Como recomendações, sugere-se que sejam revistos os procedimentos de implementação do plano de integração da Polícia Militar com a Polícia Civil, direcionando um olhar mais detido sobre as demandas e necessidades dos elementos humanos integrantes dessas corporações e procurando, na medida do possível, adequar situações que se incorporem como medidas saneadoras dos conflitos internos gerados pela integração, principalmente no que diz respeito à caracterização das atribuições e competências de cada uma das corporações no ambiente institucional em que se situam.

Ao mesmo tempo, promover abordagens que valorizem a nova cultura organizacional do conjunto integrado, de forma a que os elementos humanos internalizem essa nova condição, e possam desempenhar suas atribuições de forma linear, preocupados primordialmente com os resultados de atendimento aos principais usuários da segurança pública: os cidadãos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Senado Federal. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: DOU, 1988.

INSTITUTO CIDADANIA. Fundação Djalma Rodrigues. **Projeto Segurança Pública para o Brasil**. S. d. Disponível em: <http://www.mj.gov.br/senasp/biblioteca/Bibliota_pnsp.htm> Acesso em: 15 maio 2009.

MELO, L. C. R. **Resistência às mudanças organizacionais: o caso da Agência Praça XV de Novembro do Banco do Brasil**. Monografia (Graduação em Administração) – Centro Universitário do Norte. Manaus: UNINORTE, 2003.

PINHEIRO, C. O. Segurança pública: a integração como etapa necessária à unificação das polícias. **Lato & Sensu**, Belém, v. 4, n. 1, p. 3-5, out. 2003.

RONDON FILHO, E. B. **Unificação das polícias civis e militares: ciclo completo de polícia**. Monografia (Especialização em Gestão de Segurança Pública) – Universidade Federal de Mato Grosso. Cuiabá: UFMT, 2003.

ROSA, P. T. R. O exercício do ciclo completo de polícia no âmbito da Polícia Militar. **Revista Jus Vigilantibus**, 13 jul. 2009.

SILVA FILHO, J. V. A violência no Brasil requer ações concretas. **Braudel Papers**. n. 34, 2003. Disponível em: <<http://www.braudel.org.br>> Acesso em: 18 jun. 2009.

SOUZA, L. S. **Criminalidade, inteligência policial e economia: um estudo de relação de variáveis econômicas e a incidência de crimes na cidade de Florianópolis**. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSCAR, 2007.

GERENCIAMENTO DE CRISE: UM MODELO DE GESTÃO REATIVA APLICADA À OCORRÊNCIA COM REFÉM LOCALIZADO EM CUIABÁ-MT.

Januário Antonio Edwiges Batista¹

RESUMO

Este artigo tem por objetivo descrever o gerenciamento de crise como um modelo de gestão reativa aplicada a restabelecer a ordem pública em um cenário de crise com refém localizado, perpassando pelos vieses do surgimento, evolução e implementação no Estado brasileiro, especificamente em Mato Grosso. Destaca-se que os parâmetros para se alcançar tal discussão aborda o papel legal das instituições de segurança pública, segundo a Constituição federal de 1988, a doutrina de gerenciamento de crise como eixo balizador de procedimentos policiais, a política pública de segurança aliada às ações da Secretaria Nacional de Segurança Pública, que por meio de uma política diretiva estimula a integração dos órgãos de segurança pública e fomenta incentivos para projetos integrados.

Palavras-Chave: *Gerenciamento de Crise – Refém localizado – Instituições de segurança pública.*

ABSTRACT

This article aims to describe the crisis management as a model of reactive management applied to restore public order in a crisis with hostage found, affecting the appearance of bias, development and implementation in the Brazilian state, particularly in Mato Grosso. It is noteworthy that the parameters to achieve such a discussion focuses on the role of legal institutions of public security, according to the Federal Constitution of 1988, the doctrine of crisis management as a yardstick axis of police procedures, the public policy of security combined with the actions of National Secretariat of Public Security, which by means of a common policy encourages the integration of public safety agencies and foster incentives for integrated projects.

Keywords: *Crisis Management - Hostage located - Institutions of public safety.*

¹ Oficial da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso, Bacharel em Segurança Pública pela Academia de Polícia Militar Costa Verde, Especialista em Gestão de Segurança Pública.

INTRODUÇÃO

O Estado de Mato Grosso, assim como, algumas das unidades federativas do Brasil, passa por uma crise de baixa institucionalização com relação ao cumprimento de seu papel e de suas funções de segurança pública no país. Problemas de ordem política, econômica, social, territoriais, aliado a falta de uma política de segurança pública em nível nacional e regional, comprometem ainda mais a imagem institucional da Polícia Militar com relação à sociedade.

Não raro verifica-se cada vez mais na mídia televisiva e escrita os “ataques” desferidos pelos jornalistas e editoriais de jornais e revistas de circulação nacional responsabilizando o aumento do crime e da violência à ineficiência e despreparo do policial militar que cada vez mais passa a ser uma classe desmoralizada e anti-social, na medida em que, algumas de suas intervenções em situações críticas, culminam com tragédias e o aumento da violência urbana nas grandes cidades.

No que se refere às políticas públicas e a gestão da segurança pública, historicamente, os governos sempre adotaram como lógica de gestão da segurança pública, a politização dos cargos de direção e comando tanto nos órgãos de segurança pública como na própria Polícia Militar. Tais práticas, que de alguma forma, compromete ou pelos menos torna mais debilitado a definição de uma política de combate à violência e a criminalidade que muitas vezes é influenciado por arranjos institucionais clientelistas e patrimonialistas que somente atendem aos interesses de grupos políticos e eleitorais em detrimento do “interesse” público.

No entanto, pode-se observar que, a prioridade da política governamental, em linhas gerais, não contempla de forma central as questões de segurança pública. Tal fato pode ser interpretado ou como negligência do governo com relação à priorização da questão da segurança pública ou, como é sobejamente conhecido, as elites brasileiras não conseguiram compreender ainda, que investimentos em segurança pública, saúde, educação, lazer, iluminação pública, saneamento básico nas periferias das grandes cidades são fatores relevantes que podem contribuir para

o combate a violência e a criminalidade que ainda persistem em áreas metropolitanas onde o poder público não se faz presente.

Um fator relevante que de alguma forma reforço esse argumento, está no crescimento populacional e desordenado em áreas urbanas e periféricas, onde a ausência de políticas de geração de emprego e renda, combinado com estruturas e sistemas educacionais pífios e falidos, com péssimas condições habitacionais e sanitárias acabam culminando no aumento da criminalidade, especialmente nos crimes ligados ao patrimônio e a pessoa.

Nesse cenário onde se preconiza a ausência do Estado, do poder público, aliado à falta de investimentos em setores de infra-estrutura e educação dentre outros, proliferam-se as ações criminosas de grupos, facções que se estruturam, organizam e planejam suas ações criminosas e violentas provocando pânico nos bairros, favelas e áreas desprotegidas pelo poder público através de suas instituições de segurança pública.

Assim, por vezes as ações dos criminosos obtêm êxito, pois nem mesmo os inquéritos policiais elucidam os fatos delituosos pós-crime, como também as polícias se antecipam e impedem o cometimento do fato delituoso ou reativamente por meio de técnicas policiais conseguem restabelecer a ordem pública, contudo esta última ação, por meio de técnicas policiais, carece de especialização dos profissionais, de legislação normativa específica na eclosão de um evento crítico, bem como uma estrutura organizacional adequada ao evento que possa compartimentar as ações policiais no cenário de operações.

O fato delituoso de grande vulto que exige reposta especial de polícia, na busca de uma solução aceitável denomina-se Crise, a sistematização de ações policiais na aplicação de recursos necessários a resolução da crise se conhece como Gerenciamento de Crise.

Desta feita a Secretária de Estado de Justiça e Segurança Pública nível assessoramento do chefe do executivo através de seu gestor subsidia o governador

com fito de disciplinar procedimento, estabelecer normas de conduta e normatizar a doutrina de emprego dos Órgãos de Segurança Pública, Polícia Militar e Polícia Judiciária Civil, por meio da criação de um comitê de gerenciamento de crise com a finalidade de gerenciar e buscar soluções legais às crises ocorridas no Sistema de Segurança Pública do Estado de Mato Grosso.

Destarte sabemos que as crises possuem as seguintes características, segundo Mascarenhas (1995):

Toda crise apresenta as seguintes características:

- a. Imprevisibilidade;
- b. Compressão de tempo (urgência);
- c. Ameaça de vida; e
- d. Necessidade de:
 - 1) Postura organizacional não rotineira;
 - 2) Planejamento analítico especial e capacidade de implementação; e
 - 3) Considerações legais especiais.

Destaca-se a importância da característica ameaça a vida, uma vez que o princípio da sacralidade da vida significa dizer que a vida é um bem indisponível, intangível, sagrado e que deve ser tutelado por todas as formas.

Diante da eminência de cumprir com o objetivo do gerenciamento de crise que é salvar vidas faz-se necessário exercer também a aplicação da lei, desde que sua observância não cause prejuízo ao objetivo maior, sendo assim passamos a refletir sobre a legalidade.

As considerações legais especiais exigidas pelos eventos críticos nos impelem a refletir sobre temas como estado de necessidade, legítima defesa, estrito cumprimento do dever legal, responsabilidade civil, e principalmente o aspecto da competência para atuar, pois ao se ter notícia do desencadeamento de uma crise. “Quem ficará encarregado do gerenciamento?”, este é o primeiro e o mais urgente questionamento a ser feito, sendo muito importante na sua solução um perfeito entrosamento entre as autoridades responsáveis pelas organizações policiais envolvidas.

Porém a discussão técnica profissional sobre a competência legal pitorescamente institucional é que tornará possível avaliar a ação midiática, legal e técnica da ação policial sob a ótica da doutrina de gerenciamento de crise, à política pública de governo e a visão dos órgãos de segurança pública.

Desta forma nos propomos no próximo capítulo tratar do tema Gerenciamento de Crise como um modelo de gestão reativa aplicada à ocorrência com refém localizado em Cuiabá-MT.

1 GERENCIAMENTO DE CRISE: TRAJETÓRIA E PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS

O propósito deste trabalho é analisar o gerenciamento de crise com refém localizado na região de Cuiabá. Para tal este capítulo apresenta-se a origem e evolução dos grupos táticos especiais, que são considerados o berço deste modelo de gestão para resolução de eventos críticos.

1.1 A GÊNESE DOS GRUPOS TÁTICOS E O GERENCIAMENTO DE CRISE

O fator preponderante para a criação do primeiro grupo tático policial nos Estados Unidos da América - EUA foi à violência urbana advinda das consequências remanescentes à Guerra do Vietnã. O EUA sempre se destacou como uma potência econômica, bem como de desenvolvimento tecnológico e científico, seus aprimoramentos tecnológicos são pioneiros em desenvolvimento nuclear, espacial, biológico e bélico.

Historicamente, foi na Guerra do Vietnã que os Estados Unidos enviou suas tropas para impedir o governo do Vietnã do Sul de entrar em colapso completo e evitar a invasão do Norte e a unificação do Vietnã sob o regime comunista. Porém, os norte-americanos falharam em seus objetivos, sendo obrigados a se retirarem do país em 1973 e dois anos depois o Vietnã foi reunificado sob governo socialista, tornando-se oficialmente, em 1976, a República Socialista do Vietnã.

A guerra foi travada com uma grande cobertura diária dos meios de comunicação, levando a uma forte oposição e divisão da sociedade norte-americana, que gerou os Acordos de Paz de Paris em 1973, causando a retirada das tropas do país do conflito.

Para os Estados Unidos, a Guerra do Vietnã resultou na maior confrontação armada em que o país já se viu envolvido, e a derrota provocou a Síndrome do Vietnã em seus cidadãos e sua sociedade, causando profundos reflexos na sua cultura, na indústria cinematográfica e grande mudança na sua política exterior, até a eleição de Ronald Reagan, em 1980.

O ponto chave para os episódios de crescimento da violência urbana norte americana esta ligada ao transtorno de estresse pós-traumático que resultou na síndrome do Vietnã, pois os atos de violência, em qualquer de suas formas, desde violência coletiva, como é o caso da guerra, dos atentados, como das violações de direitos podem ser comparados a uma espécie de “câncer” da alma.

Com a derrota na Guerra do Vietnã os EUA, em detrimento do pós-guerra, adquiriram um enorme contingente de soldados que ou foram dispensados pós-conflito (com grande capacidade técnica e treinamento militar), ou integrados na sociedade sem nenhum tipo tratamento de reinserção social. O resultado dessa guerra para a sociedade americana foi aflorada através de problemas sociais como a violência e a criminalidade urbana, sobretudo, nas grandes metrópoles americanas, onde esses ex-soldados combatentes sem apoio psicológico e social, iniciaram-se um processo sistemático de violência somando-se as doenças de caráter psicológico e pós-traumático adquiridos no Vietnã. Não é por acaso que tais eventos críticos de violência e criminalidade forçou os EUA a criarem grupos ou forças especializadas para combater este tipo de violência mais qualificada envolvendo na maioria das vezes, ex-soldados combatentes no Vietnã.

Neste sentido verifica-se que o marco para a criação dos grupos táticos foi o incidente de 1965 no bairro de Watts, em Los Angeles (Califórnia - EUA). Este

evento envolveu afro-americanos revoltados com a violência policial e a discriminação racial, promovendo uma grande manifestação em Los Angeles.

O bairro de Watts que surgiu como um bairro de imigrantes mexicanos até o final do século XIX tornou-se predominantemente de cor branca até os anos 40. Com a constante migração de negros de cidades da região (em especial com as oportunidades criadas pela indústria bélica a serviço da Segunda Guerra Mundial), Watts tornou-se um bairro essencialmente negro.

Assim, como o bairro Watts tornando-se essencialmente um bairro negro, as perspectivas de conflitos raciais e sociais na região começaram a ser mais frequentes. Não por acaso, um fato crucial para gerar violência e discriminação racial nesse contexto.

O estopim do distúrbio foi à prisão, de um jovem negro (Marquette Frye), que, com seu irmão, foram parados pelos C.H.I.P.S. (a sigla é: Califórnia High Patrol, no caso a divisão de Los Angeles). Neste momento, vários negros surgiram para ver a discussão, os policiais chamaram reforço, e diante da resistência deles, e de sua mãe que surgiu (o incidente foi em frente a sua casa), a polícia sacou a arma para afastar a população e levou a família Frye presa. A vizinhança ficou revoltada com a arbitrariedade e falta de controle da polícia, e este fato provocou seis dias de protestos incendiários, encerradas posteriormente com a vinda da Guarda Nacional. Resultado: 34 de mortos, e milhares de presos e feridos.

A resposta da Polícia de Los Angeles (L.A.P.D. Los Angeles Police Department), em decorrência dessa série de incidentes em Watts, ficou conhecido como WATTS RIOT, somada a uma onda de violência que foi desencadeada, principalmente a partir do ano de 1965, por questões que envolviam motivos políticos e econômicos, e, para qual, a polícia não estava preparada para o seu enfrentamento.

Os policiais não estavam preparados para uma pronta resposta a crescente violência, bem com o aparato estatal apresentava dificuldades com relação ao pronto

atendimento das ocorrências e ações policiais definidos pela política de segurança pública. Tal política deveria prover os meios necessários para dar suporte às demandas, da polícia tanto através de treinamento especializado e táticas de tiro utilizando também seus conhecimentos empíricos e experiências da atividade policial.

Nos EUA não faltam eventos ou fatos que envolvem a violência urbana. Outro episódio trágico ocorreu em 1966, onde mais uma vez ficou demonstrada a fragilidade técnica da polícia americana.

Na Universidade do Texas um ex-Mariner, subiu a torre da igreja de Austin e munido com um fuzil de precisão, começou a disparar atingindo a todos que cruzavam em seu caminho, provocando diversas mortes. O desfecho deste caso culminou com a atuação de um policial e dois civis asseverando a incapacidade da Corporação que ali atuava quando neutralizaram o atirador, combatendo-o no alto da torre.

Este episódio como tanto outros casos de violência chocou a opinião pública americana. De uma forma geral as instituições policiais foram colocadas sob pressão social e os Estados Unidos foram obrigados a criar unidades anti-atiradores (counter snipers).

Em 1967, na cidade de Los Angeles, foi criada a primeira unidade de Ações Táticas que recebeu a denominação S. A. T. (Special Attack Team), grupo de ataque especial, mas que, por questões de relacionamento com o público, rebatizado, para S. W. A. T. (Special Weapons and Tactics), Armas e Táticas Especiais.

Em face ao avanço da violência criminal, a SWAT não foi a única unidade a ser criada nos EUA para combater a forte violência, também foram criados a S. E. B. (Special Enforcement Bureau) em Los Angeles; a S. E. D. (Special Enforcement Detail) dos Sherifs de Sacramento; a Special Operation Group ((U.S. Marshal Service); a H. R. T. (Hostage Rescue Team) do F. B. I , e vários outros.

A expectativa de melhoramentos teóricos e práticos e na busca de um emprego mais eficiente e eficaz para as novas unidades especializadas, exige que os departamentos de polícia solicitassem apoio do Exército Norte Americano para o desenvolvimento de estudos em conjunto com o objetivo de aperfeiçoar serviços policiais, como o de patrulhamento, para auxiliar o combate da violência. Assim, foram iniciados os treinamentos, tendo-se como base os princípios de formação das unidades de tropas especiais. Conseqüentemente, as equipes eram supridas com equipamentos do Exército, sobretudo buscar conhecer as especialidades de soldados, e boa parte dos seus integrantes e ex-combatentes da Guerra do Vietnã.

Outro fato paradigmático com relação a violência urbana, ocorreu entre parte da comunidade negra americana, conhecida como Panteras negras (Black Panthers), que constituía-se um grupo radical que lutava pela questão racial nos EUA. Este conflito racial denotou mais uma vez o despreparo e a falta de equipamento da força policial no enfrentamento deste grupo de radicais, que detinham em seu poder armas, fuzis automáticos, em detrimento das armas utilizadas pela SWAT, que foi a unidade especial responsável por este evento, tornando-se um conflito racial de grande importância para a sociedade americana. Percebeu-se que comparativamente, os panteras negras, tinham mais poder bélico, “de fogo”, do que a força policial (SWAT), neste conflito.

Em 1974, quando F. B. I. investigava criminosos com tendência comunista e que eram suspeitos de terem sequestrado a filha de um rico empresário, no centro de Los Angeles, requisitou a Polícia local apoio na operação, com o objetivo do FBI solucionar este caso. Como a S. W. A. T. realizava treinamentos de táticas de invasão a edificações, a mesma foi acionada para atuar neste tipo de operação. Devido às características dos equipamentos e armamentos utilizados nesta operação, o resultado foi desastroso: os indivíduos envolvidos no sequestro de alguma forma, após um incêndio provocado pelas armas, causou a morte dos sequestradores neste evento.

A operação aos olhos militar foi um sucesso. Nenhum policial ferido ou morto, somente os causadores da crise estavam mortos, e, entretanto, para a

atividade policial tal solução gerou críticas, com relação ao seu desfecho suscitando discussões e debates sobre uma nova metodologia de técnicas e táticas a serem implementadas pelas tropas especiais, em confronto com situações de crise e violência urbana. Este caso agravou-se com o episódio de Waco, no Texas onde mais de cem pessoas pertencentes a um grupo religioso radical foram mortas por uma instituição policial, gerando novas controvérsias a respeito do trabalho dos grupos especiais. Conceitos e decisões entre as quais as de que as polícias deveriam desmilitarizar-se, convergindo para uma especialização voltada especificamente ao âmbito policial, foram às tônicas daquele período.

Destarte esse preparo técnico não ficou restrito apenas aos policiais dos grupos especiais, em virtude da demanda de eventos críticos a tropa ordinária chegava e dava o primeiro enfrentamento, contendo a ação criminosa no aguardo da presença dos grupos especiais. Contudo a demora da mobilização causava baixas na corporação policial sendo necessário treinar policiais para o pronto emprego, quando existir ocorrências ditas atípicas, era necessária também a adoção de armamento diferenciado, bem como equipamentos. Tais policiais não faziam parte de um grupo especializado, mas teriam sim, individualmente e em conjunto, condições de fazer frente imediata as ditas ocorrências. Para esses policiais treinados e armados de maneira diferenciada dos demais, foi escolhida a terminologia FIRST RESPONDERS, que poderia ser traduzida como primeira resposta, ou pronto emprego.

O resto do mundo como podemos ilustrar, retornando aos anais da história, tiveram seus momentos críticos que fizeram repensar os papéis de suas polícias, bem como amadurecer debates a cerca de doutrinas e procedimentos que respondessem a demanda de um crise, uma vez que a crise possui uma característica muito peculiar não é seletiva nem mesmo previsível.

Jogos Olímpicos de Munique, Alemanha, 5 de setembro de 1972, um grupo de terroristas do Black September (setembro negro) invadiu os dormitórios dos atletas israelenses na Vila Olímpica de Munique. Os terroristas mataram 02 israelenses, tomaram 09 como reféns e exigiram a libertação de 234 prisioneiros, pertencentes ou ligados a grupos terroristas, presos na Alemanha e em Israel. O

resultado foi um desastre, 05 terroristas, 09 atletas israelenses mortos e 03 policiais mortos. O único caminho encontrado para não ceder às exigências de terroristas seria criar ou reativar, discretamente, suas tropas especiais, com as quais poderiam responder rapidamente e com flexibilidade, a cada tipo de situação.

Após o episódio de Munique a Alemanha tomou a decisão de se formar um grupo especializado sendo designado para a missão o Cel. da Polícia Ulrich Wegner: nascia então o GSG 9- Grenzschutzgruppe Neun - Grupo de Proteção de Fronteira 9, que tornou-se operacional em 1973.

Evidente que a ideia propagou-se para outros países levando-se em conta a grande necessidade de se preparar para a eventualidade, principalmente pela forma de agir desses novos inimigos que atuam fortuitamente e sem nenhum espírito de solidariedade humana. Foi assim que a França logo seguiu os passos da Alemanha, com a criação do GIGN - Groupe d'Intervention Gendarmerie Nationale - Grupo de Intervenção da Gendarmerie Nacional.

Na década de 70 o mundo estava sendo abalado por uma série de crises envolvendo ações de sequestro e terror por grupos extremistas. Nesta época as Forças Armadas americanas estavam desativando as forças especiais, em particular, os famosos Boinas Verdes, tropa de ação rápida e de grande versatilidade. Entretanto, diante dos fatos de constantes instabilidades políticas, no campo da violência internacional, os Estados Unidos identificam a urgência em se criar pessoal preparado para ações anti-terror. Foi então que o Alto Comando Militar Americano, por intermédio do Gal. Abrams, pensou em reestruturar os Batalhões Rangers (incursões), tendo sido ativados 2 Batalhões. Ocorre que o Gal. Dempsey, responsável por doutrina e treinamento, formou o conceito de que os referidos Batalhões eram excelentes para suas missões, incursões, porém utilizavam muitos homens e equipamentos, condições inadequadas para o combate ao terrorismo. O Gal. Dempsey, com o apoio do Cel. Charlie Beckwith, antigo membro das forças especiais do Vietnã, e que havia servido com o Special Air Service, S.A.S., apresentou uma alternativa mais viável para a doutrina anti-terror. Forças anti-terroristas, não poderiam ter um efetivo maior de uma Companhia e deveriam ser treinados

constantemente para combater a qualquer ação terrorista tendo, como voluntários, somente os que provassem ser possuidores de coragem e da necessária maturidade para enfrentar o inimigo. Não se sabe o motivo, naquela ocasião o Gal. Abrams bloqueou o desenvolvimento da unidade, mas o seu sucessor, Gal. Roger, deu total apoio ao plano do Cel. Beckwith para recrutar e treinar a nova Unidade, a qual ele deu o nome da sua antiga unidade no Vietnã: DELTA FORCE.

O SAS - Special Air Service - Foi formado no início da Segunda Guerra Mundial, junto com outros “exércitos particulares”, como eram conhecidos os grupos de operações especiais na Inglaterra. O seu criador e Comandante por vários anos e, até hoje, uma verdadeira lenda entre os membros de forças especiais, foi um jovem Tenente escocês chamado David Sterling. O SAS apesar de ser uma unidade essencialmente militar, possui características singulares que o torna bastante flexível e admite que os seus conceitos básicos sejam disseminados por todo o Exército uma vez que os seus componentes são selecionados entre voluntários oriundos de outras Organizações Militares, o que propicia uma acurada escolha do pessoal que, ao final do tempo designado para prestação de serviço ao SAS, volta aos seus batalhões de origem.

Destaca-se ainda que a primeira política institucionalizada de Estado anti-terrorismo foi adotada por Israel, no evento ocorrido em Munique.

Diante desse cenário de instabilidade social, surgimento de ações terroristas, descontrole social e desordem nos arranjos policiais o Federal Bureau Investigation – FBI, possuidora de um grupo de elite, H. R. T. - Hostage Rescue Team, criou um modelo de gestão para resolução de crise denominada Gerenciamento de Crise.

2 DO SURGIMENTO À EFETIVAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE CRISE NO BRASIL

Após duas décadas do surgimento do Gerenciamento de Crise o Brasil este tipo de gestão de segurança pública ainda se encontra em fase embrionária. A

preocupação dos gestores de segurança pública em dar uma resposta à sociedade a cerca dos crescentes níveis de criminalidade somente executando políticas de segurança pública paliativa, desperta para a necessidade de remodelar a malha curricular da formação dos agentes de segurança pública e atuar na causa desses problemas após o evento crítico na cidade do Rio de Janeiro, no episódio do ônibus 174, que repercutiu mundialmente o desfecho da ocorrência.

Esse episódio fez com que os gestores de segurança atentassem para a necessidade de despertar para o viés sociológico do crime e do causador do evento crítico, posturas meramente discursivas transitaram para o plano da mudança de atitude e comportamento do agente de segurança pública.

Destarte é imperioso salientar que o episódio do ônibus 174 foi o estopim, pois outras ações de polícias estaduais na segurança pública no Brasil nos mostraram que era necessário refletir sobre a forma de atuação das polícias, o vetor muito importante para dimensão do problema estrutural das polícias foi à ação da mídia.

Outra ação que mereceu uma reflexão dos gestores de segurança pública ocorreu no final dos anos 80, o primeiro ocorreu no dia 18 de fevereiro de 1987, quando dois ex-alunos do Instituto Tecnológico da Aeronáutica (ITA) invadiram uma casa em Mogi das Cruzes e mantiveram a recém-nascida Tábata Larissa Eroles Aragão como refém. No cenário do evento crítico havia centenas de policiais, não havia organização, cadeia de comando, ou seja, uma postura organizacional não rotineira, conforme prevê o Gerenciamento de Crise, culminando após quase oito horas de desorganização, na morte de dois sequestradores, a vítima, a menina Tábata, ferida no abdômen por dois golpes de faca, sendo o episódio negociado por um deputado estadual de São Paulo, ex-oficial da PMESP.

Também o caso Adriana Caringi, este caso aconteceu no dia 20 de março de 1990, a casa onde a professora morava, na rua Tucuruna, 1187, Vila Pompéia, zona oeste de São Paulo, foi invadida por uma dupla de assaltantes, Adriana foi usada como escudo pelo assaltante Gilberto Palhares, os dois estavam numa janela no

andar superior do sobrado, quando o cabo Marcos Antônio Furlan disparou um tiro de fuzil, um único tiro disparado pelo PM, segundo a perícia, atingiu tanto a cabeça do assaltante como a professora.

Recentemente o caso Eloá, Em 13 de outubro de 2008, Lindemberg Fernandes Alves, então com 22 anos, invadiu o domicílio de sua ex-namorada, Eloá Cristina Pimentel, de 15 anos, no bairro de Jardim Santo André, em Santo André (Grande São Paulo), onde ela e colegas realizavam trabalhos escolares. Inicialmente dois reféns foram liberados, restando no interior do apartamento, em poder do seqüestrador, Eloá e sua amiga Nayara Silva. Após mais de 100 horas de cárcere privado, policiais do Grupo de Ações Táticas Especiais (GATE) da Tropa de Choque da PM de SP explodiram a porta, alegando, posteriormente, ter ouvido um disparo de arma de fogo no interior do apartamento e entraram em luta corporal com Lindemberg, que teve tempo de atirar em direção às reféns. A adolescente Nayara deixou o apartamento andando, ferida com um tiro no rosto, enquanto Eloá, carregada em uma maca, foi levada inconsciente para o Centro Hospitalar de Santo André.

Diante dos casos expostos que tiveram repercussão nacional em diferentes momentos e contextos sócio-políticos, deseja-se externar a preocupação de adoção de um modelo de gestão para a resolução de conflitos com refém localizado, que existe e já é adotado por algumas polícias estaduais, que baseiam suas premissas de atuação com base na doutrina de Gerenciamento de Crise importada do FBI, deveras experimentada e com bases científicas nos EUA.

Não tem-se a pretensão de avaliar a ação policial propriamente dita nos eventos críticos, pois nos quatro casos percebe-se momentos diferentes de gestão para resolução do conflito. A exemplo do caso Tábata que o cenário se encontrava desorganizado, no caso Adriana Caringi, uso da alternativa tática tiro de comprometimento, uma resolução do evento prevista no gerenciamento de crise, no caso do ônibus 174, resolução através de uma negociação tática e assalto tático. No caso Eloá uma invasão tática pela mudança repentina no cenário de operações, em suma nos últimos três casos há sinais do modelo de gestão de Gerenciamento de Crise. O caso Eloá sofreu forte repercussão, a influência da imprensa e do próprio

Governador do Estado de São Paulo em não admitir uma intervenção policial no momento conveniente que o comandante da cena de ação julgasse ideal.

Tardiamente o Governo Federal se conscientizou que ele era parte do problema então saiu de trás de uma postura reativa e por vezes omissa em favor de uma política nacional de reestruturação da segurança pública. Através do Fundo Nacional de Segurança Pública que começou a realizar investimentos em reaparelhamento e capacitação dos agentes, porém ainda marcada por uma ação espasmódica, reluzindo ainda os efeitos do episódio do ônibus 174.

Como dito anteriormente em 2002 foi criada a Secretária Nacional de Segurança Pública, e por meio dela o governo federal traçou diretrizes e políticas de segurança pública, de forma a distribuir recursos para os Estados da federação que seguissem as orientações da política governamental. Entre outros projetos e programas destacamos o Pronasci (2007), Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania, com o advento da Rede de Ensino à Distância de Segurança Pública (2007), RENAESP, com o objetivo de financiar estudos para agentes de segurança pública, bem como realizar curso de capacitação à distância por meio de internet.

A primeira organização policial que criou um grupo especial balizado na doutrina de Gerenciamento de Crise foi o Grupo de Ações Táticas Especiais da Polícia Militar do Estado de São Paulo.

Atualmente no Brasil a doutrina de Gerenciamento de Crise predomina como modelo de gestão para resolução de conflito com refêm localizado. Pode-se citar a Polícia Militar do Ceará, o Estado de São Paulo, Alagoas, Minas Gerais, Brigada Militar no Rio Grande do Sul, inclusive a de Mato Grosso, cuja adoção de medidas em momentos de ocorrências críticas são norteadas por regulamentos, normas, decretos que estabelecem a institucionalização de um comitê ou gabinete de gerenciamento de crise.

Considerando esse contexto que defini-se parâmetros para conhecer a necessidade de estabelecermos uma padronização em ocorrência com refém localizado, passamos a ela propriamente dita.

3 GERENCIAMENTO DE CRISE PROPRIAMENTE DITO

Precipualemente devemos saber que o Gerenciamento de Crise é aplicado a uma situação, momento ou evento crítico denominado Crise. Portanto torna-se imperioso conceituar Crise, segundo o FBI: “Um evento ou situação crucial, que exige uma resposta especial de polícia, a fim de assegurar uma solução aceitável.” (grifo nosso).

Destaca-se nesse conceito a expressão “*exige uma resposta especial de polícia*”, ou seja, a responsabilidade sob um evento crítico é de competência única e exclusiva de polícia, não se admite autoridades eclesiásticas, políticos, profissionais da imprensa, psicólogos ou familiares a frente da situação, é tarefa de polícia, cabendo ao Estado arcar com responsabilidade civil caso o desfecho não seja o aceitável.

Da mesma forma citar as características de uma crise: Imprevisibilidade; Compressão de tempo (urgência); Ameaça de vida; e Necessidade de: a) Postura organizacional não rotineira; b) Planejamento analítico especial e capacidade de implementação; e c) Considerações legais especiais.

A crise, situação com refém localizado, ocorre de forma inesperada, não é seletiva, e urge pela ameaça à vida, sendo um bem intransferível, inalienável e indisponível, cuja intervenção policial a torna sob custódia do Estado.

A necessidade de postura organizacional não-rotineira dentre as outras é que pode otimizar a resposta de uma ação policial maximizando positivamente seus resultados, ou ainda, não a possuindo dificultar mais ainda as decisões do processo decisório. As considerações legais especiais exigidas pelos eventos críticos ressalta o estado de necessidade, legítima defesa, estrito cumprimento do dever legal, responsabilidade civil, devendo ainda considerar o aspecto da competência para

atuar em uma crise.

Segundo o FBI Gerenciamento de Crise:

“o processo de identificar, obter e aplicar os recursos necessários à antecipação, prevenção e resolução de uma crise”.

Mascarenhas (1995, p.14) ainda acrescenta:

O Gerenciamento de Crises pode ser descrito como um processo racional e analítico de resolver problemas baseado em probabilidades.

Trata-se de uma ciência que deve lidar, sob uma tremenda compressão de tempo, com os mais complexos problemas sociais, econômicos, políticos, ideológicos da humanidade, nos momentos mais perigosos de sua evolução, isto é, quanto eles se manifestam em termos descritivos.

É importante lembrar que o Gerenciamento de Crises não é uma ciência exata, uma panaceia com um processo rápido e fácil de solução de problemas, pois cada crise apresenta características únicas, exigindo, portanto, soluções individualizadas, que demandam uma cuidadosa análise e reflexão.

Portanto há três razões pelas quais faz-se necessário a adoção de medidas de gerenciamento de crise nos arranjos policiais. A primeira delas é que a crise mal solucionada pode trazer ao Estado responsabilidade civil se houver morte dos envolvidos. A segunda razão é que a crise é não seletiva e inesperada, ou seja, ela não escolhe aonde, a quem e tampouco pode prever quando esse evento vai ocorrer. Por fim, a terceira é a ação da mídia durante os eventos críticos.

Curiosamente embora haja na maioria dos Estados brasileiros uma normatização a cerca de procedimento relativo ao gerenciamento de crise ainda vem sendo realizado de uma forma não ortodoxa, confiando na capacidade de improvisação, ao bom senso e porque não dizer ao “jeitinho” ou à habilidade individual da autoridade policial encarregada de solucionar as situações de crise.

A definição do Gerenciamento de Crise levanta um questionamento a cerca de sua aplicabilidade. Em um artigo da Revista Força Policial² apud (LUCCA, 2002), verifica-se que.

Existem dois métodos básicos de organização para o gerenciamento de crises:

² REVISTA A FORÇA POLICIAL São Paulo, nº 10, abril/jun 1996, p.95.

- 1- formar grupos ad hoc para responder a cada ocorrência de situação de crise;
- 2- desenvolver uma organização mais permanente, tipo Gabinete de Crise, para responder a todas as situações de crise.

Os grupos ad hoc muitas vezes são menos eficientes do que organizações mais permanentes de manejo de crises, porque não conseguem formar todo o relacionamento pessoal, profissional e organizacional requerido para coordenar as ações dos múltiplos órgãos que respondem a uma situação de crise.

Os Gabinetes de Crise são entidades formalmente organizadas, em que cada órgão importante para a resposta à crise está representado. A autoridade e a responsabilidade estão claramente delineados num documento de planejamento. Os membros do grupo treinaram em conjunto e participaram de exercícios e, em consequência, cada membro entende o papel e a função que desempenha e o papel e a função dos demais membros do grupo.

Frequentemente, os grupos ad hoc são mais eficientes do que as comissões no desenvolvimento de soluções criativas para problemas novos. Podem encarar esses problemas a partir de um ângulo “novo”, não influenciado por experiências passadas. Contudo, somente em raras ocasiões um efetivo programa de gerenciamento de crises que tenha sido adequadamente preparado para favoráveis cenários de crise encontrará problemas realmente novos, que resistam a uma solução com o uso de respostas planejadas. A estabilidade e a característica de continuidade do Gabinete de Crise como tipo de organização para o gerenciamento de crises são criticamente importantes para o desempenho consistente e eficiente em situações de crise.

Surge então a importância da criação de um comitê ou gabinete, com a finalidade de sistematizar e racionalizar as ações de polícia para que seu alcance seja pleno e eficaz.

Considerando que deve haver uma postura organizacional preparada para a demanda de um evento crítico, e ela se desdobra em outras medidas administrativas e operacionais, é necessário buscar com mais precisão um esclarecimento a cerca desse aparato auxiliar.

Então, procura-se definir este grupo que deve dirigir as discussões nas ações do Gerenciamento de Crise, que segundo o artigo Planejamento tático das unidades de execução operacional da 6ª região da polícia militar tem como:

Sua função estratégica é colocar em prática todas as demais providências do planejamento, da avaliação de vulnerabilidade à programação e execução das ações nas fases pré, durante e pós-crise.

Um Comitê ou Gabinete de gerenciamento de crise, segundo Salinag (2000), é composta pelos seguintes elementos: o Elemento de Comando, que é o comandante

da cena de ação ou gerente da crise; Elementos Operacionais, que são compostos por Grupo Tático, grupo de Negociação, Grupo de Vigilância Técnica e Inteligência; Elemento Apoio que consiste no administrativo e auxiliar; Elemento de Assessoria que consiste na assessoria a imprensa e jurídica.

Via de regra os membros que compõe esse grupo são classificados em membros natos como o Secretário de Estado de Segurança Pública, o Comandante Geral da Polícia Militar, Diretor Geral da Polícia Civil, e membros nomeados em razão da especificidade de uma crise, como representante do Corpo de Bombeiro Militar, Secretário de Estado de Justiça, Diretor da Polícia Técnica - POLITEC, representante da Ordem dos Advogados do Brasil, representante do Ministério Público, representante do Poder Judiciário (vara de execuções penais), representante dos Direitos Humanos, outros membros da sociedade organizada, em suma aqueles que por ventura possam colaborar de forma assistencial ao processo decisório.

Considerando agora o papel competente dos órgãos de segurança pública no que tange a situações de crise com refém localizado veremos o que a Constituição Federal diz a respeito:

Art. 144. [...]

§ 4º - às polícias civis, dirigidas por delegados de polícia de carreira, incumbem, ressalvada a competência da União, as funções de polícia judiciária e a apuração de infrações penais, exceto as militares.

§ 5º - às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da Ordem Pública; aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em Lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil.

Fica evidente que a função da Polícia Militar é preventiva, cuja atividade para exercer sua pró-ação é o policiamento ostensivo, isto é, impedir o cometimento do fato delituoso e em estado de flagrância restabelecer a ordem pública, enquanto que a Polícia Judiciária Civil tem sua função calcada na repressão, ou seja, cunho estritamente investigativo e cartorial, assim me reporto a Santos (2006) “A Polícia Judiciária Civil possui caráter repressivo e só começa a atuar após o acontecimento de uma infração penal, atuando na repressão mediata, segundo o ciclo de polícia brasileiro. Sendo assim, a sua responsabilidade refere-se à coleta de provas, com

vistas à comprovação da materialidade e à identificação do autor do delito, subsidiando a instauração de ação penal contra o criminoso, estando aí o motivo de sua função ser considerada judiciária.”

No entanto recorre-se ao eminente administrativista Desembargador Álvaro Lazzarini, em seu parecer sobre *Segurança Pública na Constituição de 1988*, datado de maio de 1989, sustenta que:

Às Polícias civis compete o exercício de atividades de polícia judiciária, ou seja, as que se desenvolvem após a prática do ilícito penal e, mesmo assim, após a repressão imediata por parte da polícia militar que, estando na atividade de polícia ostensiva, tipicamente preventiva, e pois, polícia administrativa, necessária e automaticamente diante da infração penal que não pode evitar, deve proceder à repressão imediata, tomando todas as providências delineadas no ordenamento processual para o tipo penal que, pelo menos em tese, tenha ocorrido. (grifo nosso)

Salienta ainda:

Lembre-se de que a repressão imediata pode ser exercida pelo policial militar sem que haja violação do dispositivo constitucional, pois, quem tem a incumbência de preservar a ordem pública, tem o dever de restaurá-la, quando de sua violação. A partir dessas providências que representam a repressão imediata da Polícia Militar, a ocorrência criminal será transmitida à Polícia Civil, cabendo a esta, então, a tarefa cartorária de sua formalização legal e investigatória de polícia judiciária, na apuração, ainda administrativa, da infração penal...

A fundamentação de Lazzarini, no que diz respeito à competência da Polícia Civil, está fulcrada no § 4º do art. 144 da Constituição Federal de 1988 que prescreve: Às polícias civis incumbem, ressalvada a competência da União, as funções de polícia judiciária e a apuração de infrações penais.”

Lazzarini assevera no mesmo parecer:

a atividade fim da Polícia Civil ficou sendo a de polícia judiciária nos estritos limites previstos no art. 144, § 4º da Constituição da República, não devendo, por isso mesmo, exercer aquelas de polícia administrativa, nos melhores termos da doutrina nacional e estrangeira.

De outro lado, às Polícias Militares, instituídas para o exercício da polícia ostensiva e preservação da ordem pública (art. 144, § 5º), compete todo o universo policial que não seja atribuição constitucional prevista para os demais seis órgãos elencados no art. 144 da Constituição da República de 1988.

Em outras palavras, no tocante à preservação da ordem pública, às polícias militares não só cabe o exercício de polícia ostensiva, na forma retro examinada,

como também a competência residual do exercício de toda a atividade policial de segurança pública atribuída aos demais órgãos.

Necessário se fez destacar as atribuições constitucionais das polícias, uma vez que são elas que de imediato se encarregam de conduzir o cenário da crise, por vezes suas funções se confundem ocorrendo choques institucionais no atendimento a sociedade gerando desconforto e expõe a ineficiência dos arranjos policiais.

Tal conflito se dá em virtude da projeção midiática que tais ocorrências ganham em proporção, daí a personalização de ações policiais em detrimento pessoal, com fito unicamente de fins pessoais.

4 O GERENCIAMENTO DE CRISE NO ESTADO DE MATO GROSSO

O governo do Estado por meio do decreto estadual 4018/2004, Institui o Comitê de Gerenciamento de Crises no Estado de Mato Grosso e disciplina as atividades da Polícia Judiciária Civil e da Polícia Militar no atendimento de ocorrências com reféns, rebeliões em presídios e ocorrências de especial importância.

Cito o Art. 1º do referido decreto para conhecimento e análise:

Fica criado o Comitê de Gerenciamento de Crises, vinculado à Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública, com a **finalidade** de gerenciar e buscar soluções legais às crises ocorridas no Sistema de Segurança Pública do Estado de Mato Grosso.

Na Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública – SEJUSP, foi criado o Gabinete de Gestão Integrado – GGI, é um fórum deliberativo e executivo que opera por consenso, sem hierarquia e respeitando a autonomia das instituições que o compõem, o GGI funciona como uma força-tarefa permanente, discutindo, debatendo e apresentando propostas, tendo como objetivo principal é buscar a integração entre todos os órgãos da segurança pública, visando à redução da criminalidade.

O Governo do Estado Mato Grosso firmou protocolo de intenções com o Ministério da Justiça, 05 de Agosto de 2003, aderindo, em nível nacional, ao Sistema Único de Segurança Pública (SUSP). O SUSP foi concebido com o objetivo de integrar as ações de segurança pública nas esferas federal e estadual, portanto para coordenar o Sistema Único de Segurança Pública no Estado de Mato Grosso foi criado o Gabinete de Gestão Integrada (GGI), um fórum deliberativo e executivo que opera por consenso, sem hierarquia e respeitando a autonomia das instituições que o compõem.

No Estado o GGI possui como estratégia implementar as políticas vinculadas ao plano nacional e estadual de segurança pública, bem como estabelecer uma rede Estadual e Nacional de intercâmbio de informações, experiências e práticas de gestão, que alimente o sistema de planejamento em nível nacional e regional, dentro dessas estratégias uma das áreas temáticas é o Gerenciamento de Crise.

Assim com a atribuição de envolver e coordenar as instituições de segurança pública no Estado a cerca da problemática de gestão para resolução de conflitos com refém localizado, o GGI encontra-se com atividades que momentaneamente não abrangem o tema desta pesquisa.

A Polícia Militar possui em sua estrutura uma única unidade policial militar capaz de intervir em ocorrência com refém localizado, provendo as quatro alternativas táticas, que é o Batalhão de Operações Policiais Especiais - BOPE, bem como gerenciar o processo decisório em uma cena de ação. Porém há outros Oficiais Superiores da PMMT que possuem tal capacidade técnica, porém dentro desse assessoramento técnico há sempre de haver um Oficial do BOPE como Sub Gerente da Crise.

Na Polícia Civil há a Gerência de Operações Especiais - GOE, também aos moldes do BOPE possui investigadores de polícia com aptidão para prover parte das alternativas táticas, bem como para gerenciar o processo da cena de ação, quando não assessorar aquele designado pela instituição. Porém é necessário salientar que sempre há de estar envolvido no processo.

Estando a SEJUSP servido de duas forças policiais capazes, recorreremos ao Decreto que regula o GC relativo os papéis de ambas as instituições, PM e PJC, na eclosão de um evento crítico.

Art. 3º Caberá a Polícia Militar, através da Unidade Policial Militar -UPM, em cuja circunscrição operacional ocorrer o fato, tomar as providências imediatas de conter a crise, isolar o local e iniciar as negociações preliminares, de tudo devendo dar urgente conhecimento ao Secretário de Justiça e Segurança Pública, a quem cabe ouvido o Governador do Estado, estabelecer critérios e condições a serem negociados com os rebelados ou delinquentes, tendo como objetivo primordial e inarredável, a preservação de vidas e o cumprimento da Lei.

Art. 4º O Comandante da Cena de Ação, a ser imediatamente designado pelo Secretário de Justiça e Segurança Pública, deve ser obrigatoriamente um Delegado da Polícia Judiciária Civil ou um Oficial Superior da Polícia Militar, a quem caberá estabelecer seu Posto de Comando e coordenar os integrantes do Grupo de Apoio, bem como solicitar os reforços necessários.

Art. 5º O Negociador deverá ser, obrigatoriamente, um Delegado da Polícia Judiciária Civil ou um Oficial Superior da Polícia Militar, com conhecimentos específicos sobre o “Gerenciamento de Crises” e “Técnicas de Negociação” e se subordinará, operacionalmente, ao Comandante da Cena de Ação - CCA, contando com eventual substituto de igual conhecimento, que a tudo acompanhará.

Diante do exposto deve-se analisar o caráter de competência para atuar, a partir, uma das características da crise: Considerações legais para atuar, vejamos: o estado de necessidade, legítima defesa, estrito cumprimento do dever legal, responsabilidade civil, devendo ainda considerar o aspecto da competência para atuar em uma crise.

Pode-se observar no Art. 3º, que é competência da PM: tomar as providências imediatas de conter a crise, isolar o local e iniciar as negociações preliminares, pela atribuição constitucional realizar o policiamento ostensivo Álvaro Lazarini (1999): que a repressão imediata pode ser exercida pelo policial militar sem que haja violação do dispositivo constitucional, pois, quem tem a incumbência de preservar a ordem pública, tem o dever de restaurá-la, quando de sua violação.

No que tange a designação de competência para atuar em ocorrências com refém localizado pelo secretário da SEJUSP, nos papéis de Gerente da Crise, Sub Gerente e Negociador, reporta-se ao Comandante Geral da PMESP que sabiamente

diz na monografia do Cap PMESP Diógenes Dalle Lucca, *Gerenciamento de Crise em ocorrência com refém localizado*:

Os ilícitos penais que envolvam reféns localizados ou não-localizados demandam duas formas distintas de ação: a primeira, envolvendo principalmente ações de investigação para a apuração dos fatos e autoria do delito, missão da Polícia Civil; a segunda, exigindo, sobretudo o emprego de força policial para repressão imediata, com características apropriadas tais como: ostensividade, homogeneidade, coesão, disciplina etc., para o pronto restabelecimento da ordem pública, missão da Polícia Militar.

Portanto ao pesar as atribuições das duas instituições policiais, torna-se evidente que as ocorrências com refém localizado compete a Polícia Militar, cabendo a PM dar a pronta resposta, conter, isolar e estabelecer contato sem concessões, por conseguinte reestabelecer a ordem como medida repressiva. Enquanto que a ocorrência com refém não-localizado requer investigação e outras deliberações que competem aos poderes de polícia judiciária, por conseguinte compete a Polícia Civil. Entretanto cabe as duas instituições policiais integrar suas ações mediante convite e necessidade daquela que detém o processo decisório na cena de ação.

Por fim concluindo este capítulo seguiu-se as considerações com enfoque ao tema abordado.

CONCLUSÃO

Conclui-se que o Gerenciamento de Crise é o modelo de gestão ideal como medida reativa para a ocorrência com refém localizado, de forma a restabelecer a ordem pública, sob a ótica legal, legítima da ação policial e da aceitação popular.

Destaca-se pela forma racional, lógica e sistêmica de emprego dos meios disponíveis para a resolução de um conflito, em meio a um sistema de segurança pública que inspira insatisfação e baixos índices de institucionalização perante o conceito social.

No cenário nacional, sob as ações diretas de políticas de segurança pública pela Secretaria Nacional de Segurança Pública (2002), preconizando a integração

entre os agentes de segurança pública, esses com o anseio das unidades federativas em receberem investimentos do governo federal, de forma que tal incentivo, fez com que as políticas de governo atentassem unicamente para a necessidade de angariar recursos deixando para o segundo plano o anseio social e institucional de seus arranjos de segurança.

Desta forma várias unidades da federação trataram tal tema de forma desconexa, divergentes e distinta, gerando com isso legislações que regulam tal assunto de forma contrária as funções constitucionais de suas polícias, ocasionando com isso desvios de funções e uma cultura organizacional marcada pela competição e rivalidade entre as instituições de segurança.

De tal forma que o Estado de Mato Grosso através de seu Decreto 4018/04, instituiu o Comitê de Gerenciamento de Crise, sob tal orientação, cujo resultado fez com que suas instituições policiais se conflitem em eventos críticos com refém localizado, pela necessidade de alguma das autoridades policiais em gerir o processo e determinar suas deliberações para resolução do evento crítico.

No entanto, torna-se evidente que o papel constitucional de gerir o processo e dar às deliberações necessárias a crise com refém localizado é da instituição Polícia Militar, o renomado Desembargador e jurista constitucionalista, Álvaro Lazzarini, deixa cristalino e sem dúvida interpretação que cabe a Polícia Militar a repressão imediata sem ferir qualquer preceito constitucional, da mesma forma cabe a Polícia Civil a competência legal para gerir e tomar as providências necessárias nas crises com refém não-localizado. Respeitando assim suas diferenças e atribuições legais é plenamente possível uma instituição quanto à outra, integrar suas ações em diferentes eventos críticos, desde que uma observe a competência da outra.

Por fim arrazoamos que o presente tema é complexo, profundo e multidisciplinar para encerrarmos a discussão, contudo ao que propõe-se este artigo verifica-se que o assunto central, Gerenciamento de Crise, tem se mostrado eficaz e eficiente como ferramentas às instituições de segurança pública, de forma que as políticas de governo deve dar o caráter impessoal e especial ao regular tal tema por

meio de legislação, uma vez que, como medida reativa onde o Estado passa a ser o responsável civil a cerca do resultado produzido é melindroso tratar o assunto com medida estanque ou paliativa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, Zaqueu. **Descentralização dos Grupos de Operações Especiais**. Mato Grosso, PMMT, 2000 (Monografia apresentada ao Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso).

DE SOUZA. Wanderley Mascarenhas. **Ações do policial negociador nas ocorrências com refém**. São Paulo: [s.ed.], 2002.

DE SOUZA. Wanderley Mascarenhas. **Gerenciamento de crises: negociação e atuação de grupos especiais de polícia na solução de eventos críticos**. São Paulo: [s. ed.]. 1995.

BRASIL. **Constituição Federal**. Brasília: Senado Federal, 1988.

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

LAZZARINI, Álvaro. **Estudos de Direito Administrativo**. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999.

LUCCA. Diógenes Viegas Dalle. **Alternativas táticas na resolução de ocorrências com reféns localizados**. São Paulo: [s. ed.]. 2002.

LUCCA. Diógenes Viegas Dalle. **Gerenciamento de crise em ocorrências com reféns localizados**. São Paulo: [s. ed.]. 2002.

MATO GROSSO. **Constituição do Estado do Mato Grosso**. Cuiabá: Assembleia Legislativa, Estadual.1989.

MATO GROSSO. **Decreto 4018 de 22 de Setembro de 2004**. Palácio Paiáguas. Cuiabá:2004.

MONTEIRO. Roberto Chagas. **Manual de gerenciamento de crise**. Brasília-DF. 4ª Ed. 2000.

SALINAG. Ângelo Oliveira. **Negociação em crise: a busca da soluções para eventos críticos**. Brasília-DF: [s. ed.], 2006.

SAMPAIO. Joelson Geraldo . **Aula expositiva da disciplina de gerenciamento de crise para o curso de aperfeiçoamento de oficiais - cao/pmmt/2009**. Várzea Grande: [s. ed.]. 2009.

SANTOS. Patrícia Marina da Silva. **O conflito de atribuições entre a polícia militar e a polícia civil x poder de polícia**. Várzea Grande: [s. ed.]. 2006.

SAPORI. Luis Flávio. **Segurança Pública no Brasil - Desafios e perspectivas**. Rio de Janeiro: Editora FGV; 2007.

SOUZA. Antonio Ricardo de. **MODELOS DE GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - Uma análise nas agências Reguladoras**. Cuiabá: Editora UFMT, 2009.

THOMÉ. Ricardo Lemos e SALINAG. Ângelo Oliveira. **O gerenciamento das situações policiais críticas**. Curitiba: Editora Gênese. 2001.

DAS MEDIDAS ADMINISTRATIVAS RESTRITIVAS DE LIBERDADE NO ÂMBITO DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MATO GROSSO.

*Reginaldo Azizes Ferreira*¹

RESUMO

Este artigo científico trata das medidas administrativas restritivas liberdade prevista no Regulamento Disciplinar da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso (RDPM-MT). Procuramos verificar se as sanções administrativas disciplinares militares de prisão e detenção atendem aos objetivos normatizados no RDPM-MT. Para isso foi necessário discorrer sobre os Poderes da Administração Pública Militar, bem como da evolução histórica das punições disciplinares militares. Realizamos um sucinto comparativo das penalidades disciplinares existente no RDPM-MT com outras Instituições Policiais Militares do Brasil. E por fim, para robustecer a fundamentação teórica deste artigo, realizamos uma pesquisa de campo, tendo como público entrevistados Policiais Militares do Estado de Mato Grosso. Como resultado final, concluímos que as penalidades disciplinares restritivas de liberdade prevista no atual RDPM-MT não atingem aos objetivos normatizados, sendo assim, consideradas antiquadas para atual realidade.

Palavras-Chave: *Medidas administrativas restritivas de liberdade – Polícia Militar – Eficácia.*

RESUMEM

Este artículo científico se ocupa de la libertad restrictiva de las medidas administrativas prevista en la regulación a la disciplina de la política militar del estado de Mato Grosso (RDPM-MT). En este artículo buscamos para verificar si las regulaciones militares de las sanciones administrativas de la detención y de la detención llevan cuidado de los normatizados de los objetivos en el RDPM-MT. Para esto era necesario al discurso en ellos poder de la administración pública militar, así como de la evolución histórica de las regulaciones de los militares de los castigos. Llevamos con un breve grado comparativo de los castigos disciplinary que existen en el RDPM-MT con otras instituciones del policía militar del Brasil. E finalmente, consolidar el decreto teórico de este artículo, llevamos con una investigación de campo, teniendo como el público se entrevistó con a policías militares del estado de Mato Grosso. Como resultado final, concluimos que los castigos disciplinary restrictivos de la libertad prevista en el RDPM-MT actual no alcanzan a los normatizados los objetivos, siendo así, considerados obsoletos para la realidad actual.

Palabra-Llave: *Medidas administrativas restrictiva de libertad – Polícia Militar – Eficacia.*

¹ Oficial da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso, Bacharel em Segurança Pública. Especialista em Gestão de Segurança Pública.

INTRODUÇÃO

O presente artigo tem por escopo demonstrar uma visão crítica e analítica sobre as punições disciplinares restritivas de liberdades (detenção, prisão e prisão em separado) previstas no atual RDPM-MT, pois, de forma geral, todas as sanções administrativas disciplinares, na sua essência, foram positivadas para corrigir a conduta do policial militar, recuperar seus valores éticos e morais, como também é utilizada como instrumento de controle da disciplina que visa o bem da coletividade.

Sabemos que as Polícias Militares do Brasil, como força de segurança do Estado, têm como principal função a preservação da ordem pública, conforme aduz nossa Carta Magna, missão esta, que é desenvolvida através do policiamento ostensivo preventivo. De certo modo, as polícias militares adotaram a estrutura organizacional similar às Forças Armadas (Exército Brasileiro), assim ostentam a hierarquia e disciplina como princípios basilares.

É imprescindível lembrar que o Brasil, após a Constituição Federal de 1988, caminha para construção de uma nova realidade, defende o Estado Democrático de Direito, assim, prioriza a vida, a dignidade humana, a liberdade, entre outros direitos, os quais são fundamentais para manter convivência harmônica na sociedade.

A Segurança Pública para atingir seu “estado de arte”, isto é, oferecer um serviço de qualidade ao cidadão, deve em primeiro lugar aderir às políticas internas voltadas à valorização do profissional de segurança, “gestão de pessoas”.

Desta forma, propiciamos através deste artigo uma reflexão sobre as medidas administrativas restritivas liberdade do RDPM-MT, quanto a sua eficácia diante dos seus objetivos normatizados, se o mesmo atende ou não os anseios da Corporação Policial Militar do Estado de Mato Grosso, na atualidade.

1 PODERES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MILITAR

De forma geral, Administração Pública visa o interesse da coletividade, assim para cumprir com esse objetivo é dotada de poderes que são instrumentos essenciais para que o servidor público possa realizar seus trabalhos com eficiência.

Nesse entendimento Meirelles (1990, p.101), preleciona que:

Os poderes administrativos nascem com a Administração e se apresentam diversificados segundo as exigências do serviço público, o interesse da coletividade e os objetivos a que se dirige. Dentro dessa diversidade, são classificados, consoantes a liberdade da Administração para prática de seus atos, em poder vinculado e poder discricionário, segundo visem ao ordenamento da Administração ou à punição dos que a ela se vinculam, **em poder hierárquico e poder disciplinar**; diante de sua finalidade normativa, em poder regulamentar; e, tendo em vista seus objetivos de contenção dos direitos individuais, em poder de polícia. **[grifo do autor]**

Dos poderes acima declinados destacamos apenas dois, o Poder Hierárquico e o Poder Disciplinar, pois na visão de Meirelles (1990, p. 108), “ambos andam juntos, porém, diferentes, são os sustentáculos de toda organização administrativa”.

1.2 PODER HIERÁRQUICO

Spitzcovsky (2005, p. 84-85) define poder hierárquico como “aquele conferido ao administrador para distribuir e escalonar as funções públicas e ordenar e rever a atuação dos agentes, estabelecendo entre eles uma relação de subordinação”.

Da Silva (2006, p.38-39), ao colaborar com a pauta, diz que “a hierarquia é a ordenação da autoridade em níveis diferentes, dentro da estrutura das Forças Armadas e das Forças auxiliares por postos e graduações”. E conclui asseverando que:

Essa ordenação, que impõe a subordinação e obediência dos menos graduados aos mais graduados, determina que as funções de mando sempre sejam exercidas por policiais militares hierarquicamente superiores por postos ou graduações e, no âmbito de um mesmo posto ou graduação, por intermédio da antiguidade nesse posto ou graduação. No entanto, poderá existir situação atípica, como é o caso do Oficial mais antigo, exercer uma função inferior a de outro Oficial do mesmo posto,

entretanto, mais moderno. Exemplo este, já ocorrido na Polícia Militar do Estado de Mato Grosso, nas funções de Comandante Geral e Comandante Geral-Adjunto.

Nas Organizações Militares, a hierarquia está prevista no art. 14 § 1º da Lei Federal nº 6.880, de 09/12/80 (Estatuto dos Militares Federais), e no artigo 23 da Lei Complementar nº 231, de 15 de dezembro de 2005 (Estatuto dos Militares Estaduais de Mato Grosso), bem como no artigo 5º do RDPM-MT.

1.3 PODER DISCIPLINAR

Spitzcovsky (2005, p. 86), define o poder disciplinar como “aquele conferido ao administrador para aplicação de penalidades disciplinares aos seus agentes, diante das práticas de infrações de caráter funcional”.

Meirelles (1990, p.108), preleciona que o poder disciplinar é “a faculdade de punir internamente as infrações funcionais dos servidores e demais pessoas sujeitas à disciplina dos órgãos e serviços da Administração”.

Da Silva (2006, p. 43), esclarece que:

A importante característica do Poder Disciplinar é seu discricionaríssimo, no sentido de que a infração funcional e a respectiva sanção não estão vinculadas à prévia definição da Lei. Portanto, não se aplica ao Poder Disciplinar o princípio da pena específica que domina o Direito Criminal Comum, ao afirmar a inexistência da infração penal sem prévia Lei que a defina e a apene.

A disciplina militar está prevista no art. 14 § 2º da Lei Federal nº 6.880, de 09/12/80 (Estatuto dos Militares Federais), e no artigo 24 § 1º da Lei Complementar nº 231, de 15 de dezembro de 2005 (Estatuto dos Militares Estaduais de Mato Grosso), bem como no artigo 6 §1º do RDPM-MT.

2 REGULAMENTO DISCIPLINAR DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MATO GROSSO

Meirelles (apud DA SILVA, 2006, p. 47), define Regulamentos como sendo “atos administrativos, postos em vigência por decreto, para especificar os mandamentos da lei ou prover situações ainda não disciplinadas por lei”.

O Ministério do Exército durante o governo militar editou o Decreto Lei nº 317 de 13 de março de 1967, instituindo a Inspeção Geral de Polícia (IGPM), passando a efetuar fiscalização e controle das Polícias Militares concernente ao efetivo, material bélico entre outros. Dois anos depois editou o Decreto Lei nº 667, de 02 de julho de 1969, as Polícias Militares do Brasil tornaram forças auxiliares do Exército, esse Decreto estabeleceu as atribuições das Polícias Militares, bem como deu autonomia para que redigissem seus próprios Regulamentos Disciplinares.

Assim sendo, o RDPM-MT, foi elaborado no ano de 1978 à semelhança do Exército Brasileiro, o qual passou a vigorar depois de homologado pelo Decreto nº 1.329 de 21 de abril do mesmo ano. A partir desta data, tornou-se o instrumento legal utilizado pela PMMT no controle da disciplina e correção dos militares estaduais que cometem desvio de conduta.

Da Silva (2006, p. 49-50), define RDPM-MT como sendo:

Uma norma administrativa na qual, no exercício do Poder Regulamentar o detentor do Poder Disciplinar Militar, possui o controle do desempenho, da conduta de seus subordinados, responsabilizando-os quando houver quebra da Hierarquia e da Disciplina, no exercício do cargo ou função pública militar, sendo o RDPM a norma legal constante no Estatuto dos Militares do Estado de Mato Grosso, acerca dos poderes hierárquico e disciplinar do escalão de Comando da Corporação.

O Decreto nº 1.329 de 21 de abril de 1978, no seu artigo 1º aduz as finalidades do RDPM-MT:

Art. 1º - O Regulamento Disciplinar da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso tem por finalidade especificar e classificar as transgressões disciplinares, estabelecer normas relativas à amplitude e à aplicação das punições disciplinares, à classificação do comportamento policial-militar das praças e a interposição de recursos contra a aplicação das punições. Parágrafo Único - São também tratadas, em parte, neste Regulamento, as recompensas especificadas no Estatuto dos Policiais Militares.

2.1 HISTÓRICOS DAS PUNIÇÕES DISCIPLINARES MILITARES

Na história das punições disciplinares militares, destacamos a penalidades aplicadas no exército Egípcio e Romano. No primeiro as penas “mais usadas era a bastonada² ou fustigação³”, impostas em todos os militares independentes de postos e graduações. As penas de infame consistiam em privar o militar de direitos, o impedia de ocupar função pública, e de exercer a cidadania. A pena de morte aplicava-se aos “trânsfugas⁴”, e os condenados por espionagem tinham suas línguas arrancadas, Gusmão (apud ASSIS, 2007, p. 17).

Já em Roma, as penas militares voltavam-se ao castigo corporal, na multa, nos trabalhos forçados, na transferência de unidade militar, na degradação ou rebaixamento de posto, entre outras.

Martins (1996, p. 34), preleciona sobre as penas militares aplicadas em Roma:

Em Roma, as relações de disciplina e comando eram pautadas pela severidade; assim que o cônsul podia impor vários castigos aos soldados; entre as espécies de penas aplicáveis aos militares da época, destacavam-se a **privação do soldo e da alimentação; prestação de serviços forçados; degradações; açoites, marca a ferro quente** e até mesmo a **pena de morte**, que na hipótese de um **grande número de culpado**, aplicava-se somente a certo número de implicados, um décimo dos culpados, **mediante tiragem a sorte. [grifei]**

Deve-se ressaltar que o modelo da justiça militar de Portugal foi inspirado da justiça militar romana, porém, com modificações recebidas durante a passagem da

² Bastonada significa pancada com bastão. FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário da Língua Portuguesa**. 7.ed.Curitiba: Positivo, 2005.p.169.

³ Fustigação significa bater com vara, açoitar. Idem, p. 423.

⁴ Trânsfuga significa pessoa que em tempo de guerra deserta de suas fileiras e passa às do inimigo; desertor abandona os seus deveres e seu partido. Idem, p. 786.

Idade Média, pelos povos godos⁵ e árabes. Assim também influenciou a criação da justiça militar brasileira, utilizava os Artigos de Guerra⁶ do Conde de Lippe de 1763.

Martins (apud DA SILVA, 2006, p.24), destaca que:

Oportuno salientar a contribuição do nosso Patrono do Exército, Duque de Caxias, o qual teve a sua formação militar sob este draconiano⁷ “Regulamento Disciplinar”. Aqui no Brasil, o regulamento do Conde de Lippe foi substituído pelo “Regulamento Correccional das Transgressões Disciplinares”, no ano de 1862, por influência do próprio Caxias, sendo esta a **gênese do Regulamento Disciplinar do Exército (RDE)**. De qualquer forma, os “Artigos de Guerra”, formulados pelo Conde de Lippe, foram a inspiração das posteriores modificações legislativas e semente dos institutos adotados no Direito Militar pátrio. [grifei]

2.2 PORQUE DA EXISTÊNCIA DAS PUNIÇÕES DISCIPLINARES

Os atos administrativos são exteriorizados pelos servidores públicos, os quais devem executá-los dentro das formalidades legais, caso contrário, poderão ser responsabilizados na esfera administrativa, civil e penal.

Na esfera militar, existem os Regulamentos Disciplinares, onde estão catalogadas as infrações administrativas, as quais resguardam a Administração Pública Militar contra os militares que venham cometer irregularidades durante a execução de suas atribuições Constitucionais. As sanções vão de uma simples admoestação verbal até a exclusão da corporação.

Verifica-se que a punição disciplinar ao ser aplicado no militar infrator visa “corrigir e disciplinar, uma situação dentro da Administração Pública Militar, em

⁵Godos significa sm (lat *cotu) Pertinente aos godos ou à Gótia, Suécia. sm Indivíduo natural da Gótia. sm pl Povo da Germânia que, do século III ao V, invadiu os impérios romanos do Ocidente e do Oriente. G. do leste: ostrogodos. G. do oeste: visigodos. **Dicionário Português On line**. Disponível em: ><http://www.dicio.com.br/godo/>> acessado em 17.07.09.

⁶Os Artigos de Guerra de Conde de Lipi foram inspirados nos artigos de guerra da Alemanha. Constituídas de vinte e nove artigos, previa as penas de arcabuzamento, expulsão com infâmia, morte, cinquenta pancadas de prancha de espada. Era uma legislação rígida com reflexo do direito medieval. Em suma consistia num regulamento militar, que tratava da organização da tropa, da disciplina, do serviço, da instrução, da justiça, do pagamento, e do recrutamento da tropa.

todos seus níveis da Federação, relacionadas com seus integrantes, os quais são regidos por normas próprias”, Rosa (2007, p.126).

Na visão de Martins (1996, p. 77), as punições disciplinares têm dupla finalidade, “a retributiva e a reeducadora”, destacamos essa última, haja vista que as pessoas confundem ressocialização com reeducação. Ele explica que a ressocialização está voltada a “pena criminal”, e a reeducação trata da “imposição de penalidade disciplinar”, ambas não se misturam, pois a primeira se aplica a um marginal condenado pela prática de um delito (crime) tipificado na legislação penal, cuja pena tem por objetivo recuperá-lo para que volte a conviver normalmente à sociedade.

Costa (2004, p. 25), acrescenta que as sanções disciplinares estão inseridas no Regime Disciplinar de cada entidade, e são constituídas de “vedações, deveres, proibições, responsabilidades, transgressões, garantias e recompensas”, o qual tem por objetivo “resguardar a normalidade, a eficiência, e a legalidade do desempenho funcional da Administração Pública”.

Na PMMT, os objetivos das punições disciplinares encontram-se previstas no Decreto nº 1.329 de 21 de abril de 1978, que aprovou o RDPM-MT. No seu artigo 21 aduz o seguinte: “A punição disciplinar objetiva o fortalecimento da disciplina”, e completa com o § único que traz “punição deve ter em vista o benefício educativo ao punido e à coletividade a que ele pertence”.

2.3 PUNIÇÕES DISCIPLINARES EXISTENTES

As punições disciplinares são classificadas quanto a natureza e o seu fim. Quanto a natureza ela se divide em três: morais, pecuniárias e mistas. As morais englobam a repreensão e a advertência, que tem por objetivo afetar o servidor diretamente no seu brio, amor próprio ou ainda na honra e reputação. A pecuniária afeta direto o orçamento do infrator. As mistas têm a suspensão que pode ser convertida em multa. Existe ainda a pena profissional, que consiste no castigo,

fazendo a transferência do servidor infrator de um lugar para outro Costa (2004, p. 220).

Quanto ao fim, José Armando da Costa a divide em corretivas, expulsivas e revocatórias. As corretivas têm por objetivo reeducar o servidor faltoso; a exemplo temos: a advertência, repreensão, multa, suspensão e a prisão. As expulsivas tem por objetivo desligar o servidor do cargo que ocupa, através da demissão, licenciamento, desligamento, exclusão e a dispensa. Frisa que a demissão é praticada no Regime Disciplinar Civil, e as demais se observa nos Regimes Disciplinares Castrenses. As revocatórias atingem os funcionários da inatividade, por meio da cassação de aposentadoria ou da disponibilidade.

As espécies de punições disciplinares prevista da PMMT estão tipificadas no Decreto nº 1.329 de 21 de abril de 1978, no art. 22 do RDPM-MT, são classificadas de acordo com a gravidade:

- I - Advertência;
- II - Repreensão;
- III - Detenção;
- IV - Prisão e prisão em separado;
- V - Licenciamento e exclusão a bem da disciplina⁸.

Na PMMT há outras punições disciplinares, além das aqui previstas no RDPM-MT. Dentre as quais citamos: Reforma (Art. 119 da Lei nº 231/05), Demissão, como já foi dita, exclusiva de Oficial (Art. 122/05). Movimentação por conveniência da disciplina, advinda de muitos anos atrás, como exposto no início do capítulo, quando tratamos das histórias das punições disciplinares, sendo instituídos pelo Decreto nº 519, de 26 de agosto de 1980, no seu artigo 20, alínea "b", e Lei nº 231/05 no seu artigo 20, inciso II.

⁸Inciso revogado pela Lei Complementar nº231 de 15.12.2005, no seu artigo 110, inciso II, IV, V, que estabelece a exclusão ex officio e a exclusão a bem da disciplina das Praças, e Demissão aos Oficiais.

3. DAS MEDIDAS RESTRITIVAS DE LIBERDADE NO ÂMBITO ADMINISTRATIVO

A Polícia Militar do Brasil foi instituída através do Decreto-Lei de 1831 de autoria do Padre Regente Antônio Diogo Feijó, quando então foram criadas nas províncias as Guardas Nacionais. No Estado de Mato Grosso, através da Lei nº 30, em 05 de setembro de 1835, surgiu a Força Policial denominada “Homens do Mato”.

As estruturas organizacionais dessas Forças Policiais tinham por base a organização do Exército Brasileiro. Nesse período as punições disciplinares restritivas de liberdade (Detenção e Prisão) eram aplicadas aos membros da Polícia Militar, que poderiam ter sua liberdade cerceada até no máximo de 30 (trinta) dias. Situação prevista até nos dias de hoje na maior parte dos Regulamentos Disciplinares das Polícias Militares do Brasil.

As medidas administrativas disciplinares restritivas liberdade têm a previsão legal no Decreto nº 1.329 de 21 de abril de 1978, no RDPM-MT, nos artigos que se seguem:

Art. 25 Detenção - Consiste no cerceamento da liberdade do punido, o qual deve permanecer no local que lhe for determinado, normalmente o quartel, sem que fique, no entanto, confinado.

Art. 26 - Prisão - Consiste no confinamento do punido em local próprio e designado para tal.

Art. 28 - Em casos especiais, a prisão pode ser agravada para “Prisão em separado”, devendo o punido permanecer confinado e isolado, fazendo suas refeições no local da prisão. Este agravamento não pode exceder à metade da punição aplicada. [...]

As Instituições Militares ainda trazem nos seus RDM as referidas medidas restritivas de liberdade, com exceção das Polícias Militares dos Estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro, que no ano de 2002, na reformulação de suas normas, resolveram abolir a referida penalidade. Os legisladores entenderam que com essa alteração irá proporcionar uma valorização profissional aos Policiais Militares. Entendo também que tal modalidade de punição é antiquada e retrograda, pois às

vezes são aplicadas de forma abusiva, servindo assim de instrumento repressor pelos gestores que detém o Poder Disciplinar.

O Professor Brandão (2000, p.16), concorda que as penalidades disciplinares dos RDPM são ultrapassadas. Principalmente quando se fala das penas que restringem a liberdade do policial, esta é tida como anacrônicas e antidemocráticas. Acrescenta ainda que entre as praças, causam um sentimento de revolta, quando aplicadas de forma injusta.

No Estado igualitário, a liberdade é considerada uma regra, e o cerceamento uma exceção. Essa medida disciplinar deveria ser utilizado apenas pelo Poder Judiciário, em casos de crime, devidamente apurado, ou em prisões oriundas de flagrante delito.

Martins (1996) assevera que a punição disciplinar restritiva de liberdade prevista no âmbito castrense e na CF, ocorreu em razão do movimento político e persistência das Forças Armadas ao legislador, justificou que seria uma das formas de controlar a disciplina dos conscritos.

Rosa (2007, p.137), correlato a prisão administrativa, diz que:

[...] não deve ser único instrumento de controle por parte dos administradores. A possibilidade de prisão necessariamente **não melhora a qualidade do homem ou eventualmente corrige os seus defeitos de formação**. Existem outras penalidades que poderão ser aplicadas sem que exista uma quebra de hierarquia e disciplina, o que permite a reeducação do infrator. [grifei]

Martins (1996, p.83), lamenta que a CF preveja as prisões disciplinares aos militares por transgressões disciplinares, as vê, como uma medida “transgressógena”, isto é, que não contribui para a reeducação do policial militar, e que acaba trazendo consequências sérias e nocivas ao seio militar. Comenta também que as referidas penas disciplinares (restritivas de liberdade) provocam revoltas e estimulam ainda mais o desrespeito ao ordenamento militar.

Eliezer Pereira Martins esclarece ainda que tal medida pode ter um efeito perverso quando o policial militar ruim é favorecido, e o policial militar bom é

injustiçado. A considerar como sendo incompatível com a dignidade do militar profissional que é um cidadão integrante da comunidade, sabedor dos seus deveres na instituição, bem como chefe de família. Entende tal medida como drástica, violenta, pois além de atingir o policial infrator, traz consequência direta para sua família. E por fim, relata que a prisão não transforma uma instituição com mais ou com menos disciplina, não acrescenta nada de valor, a não ser o descrédito. Então para que mantê-la?

Os policiais militares, de acordo com a CF, são responsáveis pela preservação da ordem pública, e dos direitos e garantias fundamentais do cidadão. Somente conhecendo a justiça, poderão agir com probidade e equidade.

Reforçando os argumentos de Martins, Da Silva (2006, p. 118), ao realizar um trabalho científico sobre a legalidade, eficiência e efeitos do Regulamento Disciplinar da Polícia Militar do Estado de Mato, fez as seguintes indagações, em sua pesquisa:

Qual das punições disciplinares existentes no RDPM/MT é considerada inadequada à atual realidade da Corporação, em ordem crescente de escolhas majoritárias está o Licenciamento e Exclusão a bem da disciplina (1,47%), a Detenção (4,41%), a Advertência (7,35%), a Repreensão (8,82%) e **a Prisão e prisão em separado (77,94%)**. Como podemos observar a Prisão e prisão em separado, de acordo com a percepção dos entrevistados, foram consideradas inadequadas à atual realidade da Corporação. Relativa **ao alcance do caráter educativo da punição disciplinar**, quando da aplicação de sanções disciplinares restritivas de liberdade, percebe-se que houve uma concentração para uma resposta demonstrada, num percentual de 58,82% dos entrevistados. Identificou-se concordância no seguinte aspecto: 58,82% discordam plenamente que a aplicação de sanções disciplinares restritivas de liberdade alcança o caráter educativo, sugerido no RDPM/MT; 23,53% concordam em parte; 10,29% discordam em parte e 7,35% concordam plenamente. **[grifei]**

Lima (2004), diz que as instituições militares têm como pilares a hierarquia e a disciplina, contudo, já ficou comprovado que não há necessidade da aplicabilidade de prisão por transgressão disciplinar, para que a tropa conviva em perfeita harmonia com os seus diversos ciclos hierárquicos. Isso vem ocorrendo na Polícia Militar de Minas Gerais, que teve seu RDM modificado, abolindo a prisão por transgressão disciplinar.

3.1. RESULTADO DA PESQUISA DE CAMPO

Os dados foram obtidos através do questionário aplicado nos entrevistados. Tendo como público PMMT. As amostras foram de escolha aleatória do universo do efetivo da PMMT. O questionário elaborado com perguntas semi-estruturadas. Empregamos o método hipotético dedutivo, a técnica quantitativa na avaliação dos fenômenos ocorridos, dando valorização às informações coletadas.

A princípio, traçamos os perfis dos participantes, sendo estabelecidos seus postos, idade, tempo de serviço e o grau de escolaridade.

Tabela 01
Questão 01 - Posto/Graduação dos Entrevistados

Posto/Graduação	Frequência	Porcentagem
Major	6	6,10 %
Capitão	21	21,40 %
Tenente	3	3,10 %
Sargento	8	8,20 %
Cabo	12	12,20 %
Soldado	48	49,00 %
Total	98	100 %

Fonte: Dados coletados

Tabela 02
Questão 02 - Tempo de Serviço na Polícia Militar

Tempo de serviço	Frequência	Porcentagem
0 05	09	9,18 %
05 10	41	41,84 %
10 15	36	36,73 %
15 ∞	12	12,24 %
Total	98	100 %

Fonte: Dados coletados

Tabela 03
Questão 03 - Escolaridade dos Entrevistados

Escolaridade	Frequência	Porcentagem
Fundamental completo	2	2,04 %
Médio Incompleto	5	5,10 %
Médio completo	30	30,61 %
Superior incompleto	16	16,33 %
Superior completo	30	30,61 %
Pós-graduação	15	15,31 %
Total	98	100 %

Fonte: Dados coletados

Tabela 04

Questão 04 - Na atualidade, as punições administrativas disciplinares restritivas de liberdade (Detenção, Prisão e Prisão em separado), prevista no Regulamento Disciplinar da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso, em sua opinião atende aos anseios da corporação, bem como atinge seus objetivos estabelecidos RDPM-MT, isto é, reeduca o policial, fortalece a disciplina, e traz algum benefício à coletividade?

Respostas	Frequência	Porcentagem
Concorda totalmente	2	2,04 %
Concorda em parte	26	26,53 %
Discorda em parte	21	21,43 %
Discorda totalmente	46	46,94 %
Não tenho opinião	03	3,06 %
Total	98	100 %

Fonte: Dados coletados

Em busca da valorização profissional dos policiais militares do Brasil, muitas polícias, estão em processo de reformulação dos seus regulamentos disciplinares. A exemplos temos a Polícia Militar dos Estados de Minas Gerais, Ceará, Rio Grande do Sul entre outros, os quais já realizaram as reformulações devidas alterando assim algumas punições disciplinares que existiam nos regulamentos antigos. Diante disso em sua opinião qual das punições administrativas disciplinares do atual RDPM-MT, você entende ser inadequada para atual realidade?

Tabela 05

Questão 05 - Em sua opinião qual das punições administrativas disciplinares do atual RDPM-MT, você entende ser inadequada para atual realidade?

Respostas	Frequência	Porcentagem
Advertência	11	11,22 %
Repreensão	07	7,14 %
Restrição da liberdade (detenção, prisão e prisão em separado).	59	60,20 %
Licenciamento, exclusão a bem da disciplina e a demissão.	21	21,43 %
Total	98	100 %

Fonte: Dados coletados

Tabela 06

Questão 06 - Em sua opinião, você entende ser justa a aplicação da pena disciplinar restritiva de liberdade (Detenção, Prisão e Prisão em separado), em infrações administrativas disciplinares tipos; uniforme desalinhado, chegar atrasado, etc.?

Resposta	Frequência	Porcentagem
Sim	21	21,43 %
Não	77	78,57 %
Total	98	100 %

Fonte: Dados coletados

Tabela 07

Questão 07 - Em sua opinião, você entende ser justa a aplicação da pena disciplinar restritiva de liberdade (Detenção, Prisão e Prisão em separado), em infrações administrativas disciplinares tipos; uniforme desalinhado, chegar atrasado, etc.?

Resposta	Frequência	Porcentagem
Sim	21	21,43 %
Não	77	78,57 %
Total	98	100 %

Fonte: Dados coletados

CONCLUSÃO

Neste artigo científico, buscamos verificar se na atual conjuntura, as sanções administrativas disciplinares militares de prisão e detenção atendem aos objetivos normatizados no Regulamento Disciplinar da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso (RDPM-MT).

Ficou constatado na evolução histórica das penalidades em geral, que os militares sempre foram punidos com rigor e excesso. Dentre as penalidades mais severas citamos as penas de morte, torturas, golpes de bastão, pancadas de prancha de espada, chibatadas, rebaixamento de posto entre outras. No entanto, os militares que mais sofriam com tais penas eram os de baixa patente, pois além de cumpri-las não tinham direito de reclamar.

Observou-se também que as penas disciplinares vieram das Legislações Penais Militares, ocorrendo posteriormente a separação dos crimes militares das infrações disciplinares. Destaca-se que no período da ditadura militar, o governo sancionou a Lei nº 317 e o Decreto-Lei nº 667, que deu ao Exército o poder de efetuar a fiscalização e a regulamentação das atividades das Policiais Militares através da IGPM. O referido Decreto também estabeleceu autonomia para as Polícias Militares criarem seus próprios RDM. Desta forma, os Governos Estaduais baixaram Decretos aprovando os Regulamentos Disciplinares das Policiais Militares, assim surgiu o RDPM-MT, que é uma cópia fiel do Regulamento Disciplinar do Exército (RDE). Nesses regulamentos constam os deveres, obrigações, comportamentos, recompensas, penalidades, entre outros direitos e obrigações dos militares.

É importante ressaltar que com a chegada da CF de 1998, muitas das situações previstas nessas normas disciplinares tornaram-se impróprias para a atual realidade. Deste modo, inúmeras Instituições Policiais Militares passaram a reformular seus Regulamentos, que conforme previsão constante no texto Constitucional, só pode ocorrer por meio de Lei aprovada no Congresso Nacional (Militares Federais) e Assembleias Legislativas (Militares Estaduais).

Em meio a essas mudanças, as Polícias Militares dos Estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro aboliram as penas restritivas de liberdade dos seus RDM. Construimos o presente artigo com argumentos de vários autores que defendem a extinção da referida penalidade, como: Eliezer Pereira Martins, o qual entende que a penalidade administrativa de prisão não reeduca o policial, pelo contrário, causa uma revolta que gera mais desrespeito na caserna. Assevera também que, às vezes, a referida penalidade tem efeito perverso quando favorece o policial ruim e prejudica o

bom policial. Conclui que as penas disciplinares restritivas de liberdade foram mantidas na Constituição Federal atual em razão do “lobby” das Forças Armadas em manter o controle dos conscritos, não sendo justo aplicá-las de forma desproporcional, principalmente em faltas de natureza leve.

Paulo Tadeu Rodrigues Rosa possui o mesmo pensamento, para ele a liberdade é uma regra e a prisão é uma exceção, pois vivemos num País que busca atingir o Estado Democrático de Direito em sua plenitude. Alude sobre a necessidade de valorizar os Policiais Militares, uma vez que suas atividades são diferentes quando comparadas com às das Forças Armadas. Assim, o ato de privar o policial militar de sua liberdade não deve ser o instrumento de controle dos administradores, haja vista que a medida não melhora a qualidade do homem, frisa ainda que existe outros meios de penalidades que permite a real reeducação do policial militar.

Nesse contexto, verifica-se também que está em tramitação no Congresso Nacional, o Projeto de Lei de Emenda a Constituição Federal de nº 357 (PEC), de autoria do Deputado Federal Capitão Assunção da Polícia Militar do Estado do Espírito Santo, com proposta de alteração da redação do inciso LXI do artigo 5º da Constituição Federal, assim o art. 5º passaria a vigorar da seguinte forma:

[...]

LXI - ninguém será preso senão em flagrante delito ou por ordem escrita e fundamentada de autoridade judiciária competente, **salvo os militares das Forças Armadas**, nos casos de transgressão militar ou crime propriamente militar, definidos em lei. **[grifei]**

[...]

O Deputado Federal sustenta suas argumentações no sentido de que o Brasil vive num Estado Democrático de Direito, portanto não se permite que o policial militar seja tratado de maneira aviltante, que em situações de rotina está sujeito a perder seu convívio familiar, não sendo justo que um policial militar no cumprimento de sua missão seja tratado com desigualdade. Cita como exemplo as Polícias Militares dos Estados do Rio Grande do Sul e Minas Gerais que extinguiram as punições restritivas de liberdade por infrações disciplinares, questionando a

isonomia dos tratamentos. Conclui que tais situações aliadas aos baixos salários, bem como a rigidez dos regulamentos disciplinares, são apontadas por estudiosos como uns dos fatores de insatisfação da tropa e da violência policial.

Insta salientar que as informações aduzidas dos questionários propiciaram formar uma concepção de tendências que possam estar ocorrendo no pensamento de alguns Policiais Militares.

As informações colhidas no questionário possibilitaram identificar diversas situações anômalas, pois ficou claro nas respostas que 46,94% dos entrevistados discordaram totalmente que as medidas restritivas de liberdade (Detenção, Prisão e Prisão em separado) atendem aos anseios da Corporação Policial do Estado de Mato Grosso, não reeduca o policial, não fortalece a disciplina e não traz nenhum benefício à coletividade, e ainda 60,20% dos policiais militares entendem que a referida penalidade é inadequada para atual conjuntura.

► 78,57 % dos Policiais Militares entrevistados entendem que não é justa a aplicação de penalidade disciplinar restritiva de liberdade em transgressão disciplinar de natureza leve.

Diante de todo pronunciado e dos resultados obtidos neste artigo podemos fazer algumas inferências acerca das penalidades restritivas de liberdade aplicada no âmbito administrativo da PMMT, assim sendo, temos que a penalidade disciplinar restritiva de liberdade:

- Não reeduca o policial;
- É imprópria para atual realidade;
- É aplicada às vezes de forma arbitrária e desproporcional com as infrações praticadas;
- Causa desmotivação no Policial;
- Causa revolta nos policiais, quando às vezes são aplicadas com injustiças, situação que favorece a desencadear outras infrações;

► Não há um setor de reeducação, voltada ao policial penalizado, no sentido de orientá-lo;

► Quando preso fica ocioso sem fazer nada, traz mais despesa para o Estado;

Desta forma, tal medida administrativa restritiva de liberdade denota ser ineficaz para atual conjuntura, pois não atinge os objetivos normatizados, necessitando de mudanças. Porém, esse processo deve ser elaborado de forma sistemática e cautelosa para que realmente venha atender aos anseios da corporação.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

BRANDÃO, Alaor Silva. Revista da Associação dos Magistrados da Justiça Militar Estadual. **Uma Reforma no Regulamento Disciplinar**. São Paulo, n.23, mai-jun, 2000.

BRASIL. Decreto Lei nº 667 de 02 de julho de 1969. Reorganiza as Policiais Militares e os Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, dos Territórios e do Distrito Federal, e dá outras providências.

BRASIL. Decreto Lei nº 317 de 13 de março de 1967. Institui no âmbito do Exército Brasileiro a Inspeção Geral das Polícias Militares.

BRASIL. Lei nº 6.880 de 09 de dezembro de 1980. Estatuto dos Militares Federais.

BRASIL. **Constituição**. Brasília: Senado Federal, 2006.

COSTA, José Armando. **Direito Administrativo Disciplinar**. Brasília: Brasília Jurídica, 2004.

DA SILVA, Carlos Eduardo Pinheiro. **Poder Disciplinar Castrense: Legalidade, Eficiência e Efeitos do Regulamento Disciplinar da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso**. Cuiabá: APM-CV, 2006.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário da Língua Portuguesa**. 6. ed. Curitiba: Positivo, 2005.

FERREIRA, Roberto Carlos do Vale. As Forças Armadas e os Militares. **Revista Direito Militar**. Brasília: nº10. mar-abril, 1998.

FRANCISCO, Everson Luís. **A Possibilidade de Prisão em Flagrante por Transgressão Disciplinar no âmbito da Polícia Militar de Santa Catarina**. Florianópolis, 2006.

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

LIMA, Antonio da Silva. **Prisão Administrativa por Transgressão Disciplinar**. Disponível em: > [//www.jusmilitaris.com.br/popup.php?cod=203](http://www.jusmilitaris.com.br/popup.php?cod=203)>. Acesso em: 06 jul. 2009.

MARTINS, Eliezer Pereira. **Direito Administrativo Disciplinar Militar e sua Processualidade**. 1.ed. São Paulo: Direito, 1996.

MATO Grosso. Decreto nº 1.329 de 21 de abril de 1978. Aprova o Regulamento Disciplinar do Estado de Mato Grosso (RDPM/MT).

MATO Grosso. Lei Complementar nº 231 de 15 de dezembro de 2005. Estatuto dos Servidores Militares do Estado de Mato Grosso.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 21. ed. São Paulo: Malheiros, 1990.

MINAS Gerais. Lei nº 14.310 de 19 Junho de 2002. Aprova o Regulamento Disciplinar da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais.

ROSA, Paulo Tadeu Rodrigues. **Processo Administrativo Disciplinar Militar: Forças Militares Estaduais e Forças Armadas- Aspectos Legais e Constitucionais**. 1. ed. Rio de Janeiro: Lumem Juris, 2007.

ROSA, Paulo Tadeu Rodrigues. **Hierarquia e Disciplina na Administração Pública Militar e Civil**. Belo Horizonte, 2007. Disponível em: > <http://www.jusmilitaris.com.br/>> Acessado em 24 de junho de 2009.

SPITCOVSKY, Celso. **Direito Administrativo**. 7. ed. São Paulo: Damásio de Jesus, 2005.

A POLÍCIA COMUNITÁRIA COMO GESTÃO SOCIAL: UM ESTUDO DE CASO NAS BASES COMUNITÁRIAS DE SEGURANÇA PÚBLICA DE MATO GROSSO

*Sízano Attir de Oliveira Barbosa.*¹

RESUMO

O Estado tem demonstrado deficiências no sentido de proporcionar justiça social e ordem pública aos cidadãos. Além disso, não se pode desconsiderar a estreita relação existente entre um fenômeno e outro. As desigualdades sociais, bem como a violência e a criminalidade têm influenciado o poder público a promover mudanças nas gestões de Administração Pública e Segurança Pública. Nesse contexto reformista sugeriram diversas propostas de solução dentro de suas respectivas áreas entre as quais está o modelo de gestão social e a filosofia de polícia comunitária. Este trabalho trata até que ponto a polícia comunitária, sob a ótica da gestão pública, pode ser concebida como um tipo de gestão social de segurança pública, voltada para a prevenção da violência e criminalidade em Mato Grosso. A intenção é verificar a partir dos pressupostos da gestão pública e da percepção dos atores envolvidos, se a polícia comunitária desenvolvida nas Bases Comunitárias de Segurança Pública do estado de Mato Grosso pode ser entendida como um tipo de gestão social.

Palavras-chave: *Estado-comunidade-participação social*

ABSTRACT

The state has demonstrated deficiencies in providing social justice and public citizens. Moreover, one can not ignore the close relationship between one phenomenon and another. Social inequality and violence and crime have influenced the government to promote changes in the managements of Public Administration and Public Safety. In this context suggest several reform proposals for solutions within their respective areas amongst which is the model of social management and community policing philosophy. This work is the extent to which community policing from the perspective of public management, can be conceived as a kind of management of social security purposes, aimed at preventing violence and crime in Mato Grosso. The intention is to verify the assumptions of the management and public perception of the actors involved, the community police bases developed in Community Public Safety State of Mato Grosso can be understood as a kind of social management.

Keywords: *State-community-social participation*

¹ Oficial da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso, graduado no Curso de Formação de Oficiais da Academia de Polícia Militar do Estado de Mato Grosso, Bacharel em Direito pela UNIRONDON, Especialista em Direito Administrativo e Processo Administrativo pela Universidade Cândido Mendes (UCAM) e Especialista em Gestão em Segurança Pública.

INTRODUÇÃO

O Estado brasileiro nas últimas três décadas vem sendo submetido a uma série de mudanças no campo político, econômico e administrativo, visando adequar-se ao novo panorama social fortalecido, notadamente pela democratização ou como alguns entende: redemocratização, após período ditatorial.

Experimentamos de um Estado interpretado pelos teóricos como mínimo em virtude da sua quase ausência intervencionista a não ser na área econômica, a um Estado tido como do bem-estar social, que emergiu ante a crescente procura pelo social. Percebeu-se que não se podia mais promover desenvolvimento econômico sem que houvesse repercussão favorável na qualidade de vida da nação.

No entanto esse binômio deparou-se com alguns problemas causados pelo próprio sistema e por algumas políticas públicas mal sucedidas. O resultado é um Estado que embora tenha conseguido melhorar nos últimos anos, mesmo que de forma tímida, parte dos indicadores sociais desfavoráveis, ainda está longe de sua essência.

A gestão governamental conheceu reformas que procuraram transpor a modelos que não mais atendiam com eficiência os crescentes anseios sociais. Passou-se por sérias e intrigantes reforma administrativas, notadamente nos anos 90, buscando abandonar as gestões até então consolidadas: patrimonialista e burocrática, na expectativa de desprender-se do apego exacerbado a conformidade dos atos e formalização de procedimentos.

O objetivo era assumir o arquétipo da gestão pública gerencial, inspirado em fenômenos administrativos que incidiram em países como Estados Unidos e Inglaterra, conhecidos como Nova Gestão Pública, Nova Administração Pública e *Managerialism*. Isto não significa que as demais gestões que ora influenciaram mais ou menos a Administração Pública deixaram de existir, mas que o poder de influência mudou de foco.

Por outro lado com o advento da gestão pública já se discute a necessidade de dar a essa gestão um caráter social. Justifica-se essa proposta pela própria razão de ser do Estado, ente fictício que deve atender o interesse público ou comum, embora nem todos entendam assim. Daí a expressão gestão pública do tipo social.

Mato Grosso não ficou inerte a necessidade de se adaptar a essa realidade, nem em relação aos problemas enfrentados pela administração, como também quanto às formas encontradas para superar as dificuldades. Isso se refletiu também na questão emblemática da segurança pública.

O governo de Mato Grosso através da Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública vem se esforçando em parceria com outras Secretarias, instituições e sociedade para implantar políticas públicas que superem o modelo de gestão geralmente empregado, qual seja: gerenciamento de crise.

Nesse contexto a polícia militar, instituição garantidora legal da segurança e ordem pública em Mato Grosso, tem tido um papel preponderante na gestão da política de segurança pública na medida em que, de uma maneira geral, a corporação historicamente, realiza ações de policiamento ostensivo e preventivo com a finalidade precípua de combater da violência e da criminalidade.

Não por acaso, as alternativas de policiamento na capital, através de ações compartilhadas entre o poder público e a comunidade – neste caso, o policiamento comunitário, vem-se aos poucos, tornando-se política pública.

No país, atualmente, as discussões sobre a segurança pública espalha-se em todos os setores da sociedade com opiniões e sugestões sobre a ação a delitos que de alguma forma ameaçam a integridade física e patrimonial das pessoas.

O cidadão brasileiro nos últimos anos tem convivido com a sensação de insegurança e fragilidade das instituições de segurança pública frente à violência. Os crimes vêm aumentando cada vez mais e tornando-se muito mais complexo como é o caso do tráfico de drogas e a pedofilia que tem utilizado como *locus* a rede de computadores – a internet.

Assim, percebe-se gradativamente que os órgãos dessa delicada área de serviço público, juntamente com os governos estaduais e municipais, sociedade civil organizada suscitam um novo pacto contra a violência e de combate aos diversos crimes que nos últimos anos se disseminaram pelo país.

Sendo assim, uma das alternativas que vêm sendo adotada em vários estados e municípios com resultados exitosos é a filosofia de Polícia Comunitária. Este tipo de gestão da segurança pública baseia-se fundamentalmente em articulação através de redes com as comunidades e bairros com vistas à busca da eficiência no combate à violência e a criminalidade nas regiões periféricas e mais carentes das grandes cidades.

A Polícia Comunitária tem sido vista com um bom exemplo desta tentativa de superar o modelo predominante de segurança pública, modelo reativo, uma vez que busca o envolvimento e comprometimento de todos os componentes das relações humanas, especialmente nas conflituosas, partindo da premissa que polícia se faz com participação social.

Este trabalho trata até que ponto a polícia comunitária, sob a ótica da gestão pública, pode ser concebida como um tipo de gestão social de segurança pública, voltada para o combate da violência e criminalidade em Mato Grosso.

A intenção é verificar a partir dos pressupostos da gestão pública e da percepção dos atores envolvidos, se a polícia comunitária desenvolvida nas Bases Comunitárias de Segurança Pública do estado de Mato Grosso pode ser entendida como um tipo de gestão social.

O ESTADO NO BRASIL

O entendimento predominante que se tem sobre o homem, embora existam abordagens contrárias a essa ideia, é de que ele constitui um ser naturalmente sociável. Desde os primórdios o ser humano sente a necessidade de viver em grupos, porque logo notou que certas realizações essenciais para sua sobrevivência somente

poderiam advir se estivessem partilhando a vida com o próximo. Na esfera da coexistência e auxílio entre semelhantes é que ocorre a permuta de qualidades, virtudes, especialidades, conhecimentos e experiências, as quais garantem ao indivíduo um desenvolvimento e amadurecimento propício para que possa alcançar a sua razão de ser.

Essa tentativa de explicar a formação das sociedades e dos agrupamentos sociais pelo viés da própria natureza humana encontra respaldo em autores como Aristóteles, Cícero, São Tomás de Aquino e Ranelletti.

No entanto existe a corrente não dominante de que a sociedade é fruto de um contrato entre as pessoas no sentido de promover a convivência pacífica de seus membros, uma vez que por si só o homem não é capaz de fazer isso, explicado pela tendência de querer sempre atuar em causa própria e não em prol da coletividade, o que desperta conflitos.

Coadunam com essa teoria Platão, Thomas Moore, Tommaso Campanella, Thomas Hobbes e Rosseau, sendo conhecidos pela justificativa que apresentam, a saber: contratualistas. Hobbes, por exemplo, defende que o homem é mau por natureza e que por isso precisa de um terceiro, neste caso o Estado, para regular suas relações com os demais e promover o equilíbrio social.

Ainda sobre a necessidade humana de viver comunitariamente e como esse processo se inicia vejamos o que o educador Freide (2006, p. 34) assevera sobre o assunto:

É natural que o homem, desejoso de viver em comunidade, procure estabelecer *associações* (agrupamentos sociais no sentido amplo) a partir de algum tipo de *identidade* para com seus semelhantes. Esta *identidade natural* que o compele a aproximar-se de outros é estabelecida inicialmente através da observação quanto à presença de *vínculos comuns*, tais como a *identidade racial* (vínculo mais imediato, em face de sua própria evidência, posto que independe de uma mínima convivência) e, de uma forma mais complexa (e posterior, dada a necessidade de estabelecimento de uma mínima convivência), as *identidades linguísticas, religiosas* (ou de crença no sentido amplo, o que inclui eventualmente o próprio ateísmo) etc.

Contemporaneamente o Estado pode ser conceituado como um ente abstrato e soberano, organizado política e juridicamente, que regula as relações humanas no intuito de fazer prevalecer o bem comum em detrimento do individual. É o responsável pela ordem e paz social.

Bento (2003, p. 8) contempla o Estado assim:

Reconhece-se no Estado a necessidade de um poder soberano, que proteja a nação contra os perigos e ameaças externas; um quadro jurídico administrativo encarregado de desempenhar suas funções ordinárias de manter a ordem interna, solucionar os conflitos entre os cidadãos e prestar os serviços essenciais a sua comodidade; e um governo com a função de conduzir a sociedade, segundo as conhecidas e facilmente palatáveis fórmulas políticas, 'a felicidade, justiça e bem-estar gerais'.

Pode-se vislumbrar o Estado também no sentido de que o mesmo para cumprir o seu papel tem uma figura conhecida como Governo, que é o que prepara as políticas públicas no intuito de atender aos anseios sociais, e as coloca em prática através da sua administração.

O Estado tem em sua composição um aspecto governamental e outro administrativo, que implica na existência de dois órgãos para desenvolver e atuar essas atividades: governo e administração. A principal diferença entre um e outro é didaticamente pautada de maneira geral pelos órgãos e pelas funções estatais.

É relevante frisar sobre a administração pública o que parte da literatura especializada considera como controle social do poder público, mormente nos países que adotam o regime político democrático. Julga-se que a democracia seja mais do que uma mera modalidade de ingresso ao poder, visto que acima de tudo trata-se de um exercício contínuo e permanente. Não basta defender a democracia somente como acesso a representação nacional, mas também, como algo a ser constantemente vivido e amadurecido.

Podemos citar como meios de se exercer o controle social: o referendo, o plebiscito, a iniciativa popular, as audiências públicas, o *ombudsman*, o orçamento participativo, as ouvidorias, o disque-denúncia, os conselhos, enfim uma série de

arranjos institucionais que visam propiciar o controle social. Talvez uma das formas mais apropriadas de se mensurar o grau de democracia de um país seja o nível de participação da população nas tomadas de decisões com relação ao interesse público.

O controle social é crucial para que a administração pública esteja em sintonia com a sua finalidade: o bem comum da sociedade, e conseqüentemente constitua-se numa prestação e contraprestação de contas, que demanda a adoção de novas propostas, regras e sistemas de ideias, voltados para o desenvolvimento social.

Nesse aspecto se observa que surgem novos modelos de gestão para permear a administração pública em sentido amplo, que é percebido através da evolução experimentada nas últimas décadas na gestão pública: patrimonialista, burocrática e gerencialista, como também de forma mais restrita como vem acontecendo com a segurança pública.

Por essas razões o Estado ao longo do tempo tem sido forçado a promover reformas que fizeram com que deixasse a pretensão de ser um Estado mínimo regido pelo liberalismo econômico, que resumia sua atuação na sociedade apenas a proteção a propriedade e ao capital, para assumir características de Estado intervencionista, do bem-estar social ou social com o intuito inequívoco de acrescentar a gestão o aspecto social.

Existe nesse tipo de Estado uma preocupação, que antes era limitada materialmente ao indivíduo, em gerar qualidade de vida. Esse Estado sugerido por alguns autores como moderno é embasado pelos princípios do humanismo, pluralismo e reformismo.

No entanto o Estado social enfrentou sérios problemas com a globalização da economia, o que tornou os mercados e as políticas nacionais mais expostas a intempéries do mercado mundial, como a inflação e alta taxa de juros cobrada na dívida externa. O efeito foi catastrófico, porque elevou os gastos sociais num momento ruim para o desenvolvimento econômico.

Com toda essa revolução silenciosa sofrida pelo aparato estatal, economia e controle social os resultados só poderiam produzir uma nova e desagradável realidade retratada por Costa (2005) como sendo, provavelmente, a mais significativa, a noção de mal-estar social.

Tal análise foi extraída das obras de Durkheim, o qual descreveu sobre os perigos da industrialização, e que repercutiu nos estudos de Lemert (1967), Goffman (1982) e Becker (1963). Sustentam que o modificado controle social deu vez a um novo conceito de crime e desvio social com base nas representações sociais.

Costa (2005, p. 63) ressalta que:

[...] a raiz do desvio estaria na própria ordem estabelecida e no processo desencadeado pelo controle social. A partir do momento em que os indivíduos não se integram normativamente nessa ordem, não lhes resta outro caminho, senão o de evoluir para comportamentos desviantes. As normas e a moral que os grupos sociais utilizam, funcionam como produtores do estigma e de uma rotulagem negativa que, em última análise, gera o desvio.

Prova de que o poder não pode ser contido em uma única esfera está na área de segurança pública. A sociedade diante das limitações do poder público para proporcionar a sensação de segurança termina por meio de suas relações de poder gerando mecanismos próprios, nem sempre legais, de controle da criminalidade e violência, é o caso das milícias no Rio de Janeiro. No mundo da mídia e do comentário popular é o que se chama de poder paralelo.

Em contrapartida o Estado tem buscado de diversas maneiras firmar um novo pacto com a sociedade, na expectativa de modificar a realidade posta. Arranjos institucionais são criados no sentido de aliar desenvolvimento econômico com social, não só para incrementar os investimentos públicos, mas também aperfeiçoando e remodelando o modelo de desenvolvimento econômico e social do país.

O GOVERNO E A SEGURANÇA PÚBLICA

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 representou uma retomada ao regime democrático e desde então o país tem experimentado alguns resultados que indicam progresso em áreas que beneficiam a institucionalização de tal regime na sociedade. Esse período democrático também tem sido acompanhado de desenvolvimento de bons indicadores sociais.

Os números de necessitados e da desigualdade na distribuição de renda permaneceram em certa estabilidade. De 2001 em diante houve uma diminuição da miséria e da desigualdade social, assim como melhorias na educação, saúde, saneamento básico e mobilidade social.

Uma das formas de se perceber o progresso que aconteceu no Brasil especialmente quanto aos aspectos de riqueza, educação e expectativa média de vida é pelo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), elaborado pelo Programa das Nações Unidas para Desenvolvimento (Pnud). O seu último relatório referente ao período de 2007/2008 registrou pela primeira vez a classificação de nossa nação na condição de elevado desenvolvimento humano.

Essa averiguação não foi comprovada apenas por órgãos internacionais, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) igualmente extraiu essa conclusão por meio das taxas de analfabetismo, mortalidade infantil e desemprego.

No entanto a mesma evolução não se percebe quando o assunto é ordem pública. Neste caso é preciso frisar que a concepção de ordem pública empregada nessa pesquisa é a mesma detalhada pelo jurista Álvaro Lazarini, considerada moderna e mais ampla, compreensão esta que inclui em seu bojo: segurança pública, tranquilidade pública, salubridade pública e dignidade da pessoa humana.

Sobre esse contraste o pesquisador Saporì (2007, p. 98 e 99) afirma que:

Ao contrário, as duas décadas de democracia assistiram a uma considerável deterioração da capacidade do poder público para controlar a criminalidade e a violência. A taxa de homicídios, por exemplo, saltou do patamar de 12 vítimas por grupo de 100 mil habitantes em 1980 para o de 27 em 2004. Em termos de perfil etário as vítimas e agressores, estudos diversos constataam que são jovens entre 15 e 24 anos, do sexo masculino, os mais vinculados ao fenômeno da violência. O diagnóstico da situação aponta ainda para uma nova confirmação da criminalidade na sociedade brasileira: nota-se um maior grau de violência associada aos crimes urbanos, bem como a solidificação de atividades criminosas cada vez mais organizadas e pautadas por uma racionalidade tipicamente empresarial.

A disparidade entre as mudanças registradas pelos índices de violência e criminalidade e dos indicadores sociais chamou atenção e foi reconhecido por vários estudiosos sobre o assunto, uma vez que se esperava logicamente um efeito completamente inverso. A socióloga Peralva (2002), por exemplo, escreveu um livro sobre o fato e referiu-se ao mesmo como “paradoxo brasileiro”.

A autora demonstra que a falta de relação entre um indicador e outro no aspecto da variação, não descredencia a correspondência que podemos enquadrar como principal, qual seja: o fenômeno de onde há condições precárias de vida geralmente há uma alta incidência de crimes violentos, como homicídios.

Reforçando essa ligação podemos mencionar o relatório final de pesquisa de vitimização, realizada no ano de 2002, nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Recife e Vitória pelo Instituto Latino Americano das Nações Unidas (Ilanud), que tem como meta a prevenção do delito e o tratamento do delinquente. Em seu texto disponível na internet, reafirma a estreita dependência entre o crime de homicídio e a população de menor poder aquisitivo e escolarização, principalmente pelos jovens do sexo masculino e de cor não branca.

A realidade mato-grossense também não mostra algo muito diferente disso e corrobora com os perfis detectados em outras cidades. Para se ter uma ideia, conforme dados colhidos junto a Coordenadoria de Estatística e Análise Criminal da Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública (SEJUSP), no primeiro semestre desse ano foi registrada em Cuiabá e Várzea Grande um total de 140 (cento e quarenta) homicídios, sendo que desses casos 66 (sessenta e seis) foram apurados

tendo como motivação o tráfico de drogas. A maioria das vítimas estava na faixa etária entre 18 a 34 anos e se tratava de homens.

O Estado contribui quando age com ineficiência ou omissão.

Para Saporì (2007) embora renomados cidadãos tentem sustentar que a mudança dessa situação ocorrerá promovendo substanciais alterações nas normas penalizadoras e no sistema socioeconômico, ele prefere apontar o caminho da governança de qualidade das políticas públicas de segurança, que difere de governabilidade.

Bento (20003, p. 85) ilustra com propriedade essa diferença:

Trata-se, com efeito, segundo Maria Helena de Castro Santos, do *modus operandi* das políticas governamentais, tendo em vista o contexto de complexidade e de pluralidade em que irão incidir, e de como torná-lo eficiente e efetivo. Já a *governabilidade* refere-se às condições do ambiente político em que se efetivam ou devem efetivar-se as ações da administração, à base de legitimidade dos governos, credibilidade e imagem públicas da burocracia. [grifo do autor]

As políticas públicas de segurança empregadas pelo poder público, em especial na esfera estadual são muito centralizadas no tempo presente, não que não seja importante, no entanto deixam a desejar no sentido de desenvolver programas e ações a médio e longo prazo, carecendo desta feita da solução de continuidade. Nesse sentido a gestão predominante na segurança pública é de gerenciamento de crises. E muitas vezes são desarticuladas, desorganizadas e pendente da devida meticulosidade para o enfrentamento que se propõe, ocasionando insucesso e agravamento da situação.

Todavia o governo tem procurado desenvolver políticas públicas que transformem o atual cenário, é que em âmbito federal desde as eleições de 2002, o tema tem assumido função principal e decisiva na elaboração de planos e projetos de governo. Em 2001 foi confeccionado um plano nacional de segurança pública, quando surgiu também o Fundo Nacional de Segurança Pública (FNSP) e a Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP).

O plano foi substituído em 2003 pelo projeto “segurança pública para o Brasil”, no qual se faz uma abordagem mais ampla, reflexiva e propositiva sobre os principais problemas enfrentados pela nação. Traz a necessidade de se estimular e preparar os estados a desenvolverem verdadeiramente políticas públicas alicerçadas numa base de dados e informações que possam fornecer uma auto-imagem da questão, e não simplesmente em ações de natureza paliativa e reativa, bem como eleitoreira.

A preocupação com segurança pública cresceu tanto que o governo federal passou a repassar, principalmente por meio da SENASP e do PRONASCI, valores consideráveis aos estados-membros que apresentem projetos de acordo com a política nacional de combate a criminalidade e violência.

No intuito de promover uma ruptura com a política de segurança em vigor, o governo federal vem sendo cada vez mais criterioso na liberação de recursos para os estados. É usado como um dos condicionantes para que isso ocorra uma apresentação de níveis de produção das polícias baseada em atendimento de ocorrências, ações integradas e avanço na redução da criminalidade.

Nota-se que o esforço do governo federal em induzir os estados a abandonar a política de gerenciamento de crises tem surtido efeito em algumas unidades, sobretudo da década de 90 em diante. Estados como Pará, Ceará, São Paulo e Rio de Janeiro, são casos de que a pressão governamental e a necessidade de evoluções para atender adequadamente a população, fizeram com que implantasse novos modelos.

O estado de Mato Grosso não ficou para trás em relação a adoção de uma nova política que proporcionasse sensação de segurança pública. Apostando também nas ações integradas entre suas instituições criou, além do GGI, o Centro Integrado de Operações de Segurança Pública (CIOSP), Centro Integrado de Operações Aéreas (CIOPAer), Grupo Especial de Fronteira (GEFRON), Ouvidoria de Polícia e Polícia Comunitária.

É válido trazer a definição clássica de Trojanowicz (1994, p. 4) do que é Polícia Comunitária:

É uma filosofia e estratégia organizacional que proporciona uma nova parceria entre população e a polícia. Baseia-se na premissa de que tanto a polícia quanto a comunidade devem trabalhar juntas para identificar, priorizar e resolver problemas contemporâneos tais como crime, drogas, medo do crime, resolver desordens físicas e morais, e em geral a decadência do bairro, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida na área.

A doutrina elenca dez princípios da polícia comunitária: filosofia e estratégia organizacional; concessão de poder à comunidade; policiamento descentralizado e personalizado; resolução preventiva de problemas; ética, legalidade, responsabilidade e confiança; extensão do mandato policial; preocupação com os grupos sociais mais vulneráveis; criatividade e apoio básico; mudança interna e construção do futuro.

Em território brasileiro a polícia comunitária foi iniciada pelo Coronel PM do Rio de Janeiro, Carlos Nazareth Cerqueira, na década de 80, entretanto os primeiros trabalhos realizados com base nessa filosofia só vieram a ocorrer em 1988 no estado de Espírito Santo, nas cidades de Guaçuí e Alegre. Essas localidades possuíam um elevado índice de criminalidade, que diminuiram drasticamente em razão desse policiamento.

Em Mato Grosso existe quem defenda que essa forma comunitária de se fazer polícia encontra-se na sua terceira formatação. A princípio a segurança pública vivenciou sua primeira experiência de polícia comunitária na década de 80, quando a polícia militar passou a trabalhar diretamente nos bairros junto com a comunidade em postos policiais, conhecidos como "Postos Alfas". Infelizmente o trabalho não resistiu por muito tempo e logo a instituição abandonou o projeto, mantendo apenas o policiamento tradicional.

Todavia no ano 2000, na gestão do saudoso governador Dante de Oliveira, a polícia militar voltou a ser contemplada com o modelo comunitário, sob a justificativa de encontrar uma nova forma de controlar e reduzir a violência e

criminalidade no estado. Novamente a implantação teve seu início nas cidades de Cuiabá e Várzea Grande para só então avançarem para algumas cidades do interior como Rondonópolis.

Em 11 de janeiro de 2007 a polícia militar juntamente com a polícia comunitária enfrentaria profundas transformações as quais até os dias atuais não se tem a exata noção das suas consequências. A data marcou a assunção do Cel PM Adailton Evaristo de Moraes Costa ao cargo de comandante geral da PMMT, bem como a apresentação e aplicação de uma questionada nova gestão estratégica para a corporação que desativou as Unidades especializadas e as Companhias Comunitárias.

Por outro lado a polícia comunitária cresceu e aprendeu com as experiências anteriores, fazendo com que optasse por uma formatação mais abrangente e integrativa. As Bases Comunitárias instituídas pela SEJUSP englobam o trabalho desenvolvido pelos policiais militares em conjunto com os profissionais das instituições: Polícia Judiciária Civil (PJC), Corpo de Bombeiros Militar (CBM) e Perícia Oficial e Identificação Técnica (POLITEC), além é claro da comunidade.

Como não poderia ser diferente é uma estratégia apoiada no ideal de parcerias e aproximação da polícia com a comunidade visando proporcionar a diminuição e o controle em níveis aceitáveis da violência e criminalidade.

O processo de democratização citado aqui a que as instituições públicas vêm sendo submetidas ao longo dos anos, especialmente no setor de segurança pública, tem encontrado menos resistência em forças policiais que teoricamente teriam maiores dificuldades para aceitarem o feito. Falo das polícias militares que apesar do seu rígido sistema baseado na hierarquia e disciplina tem permitido cada vez mais abertura para que o cidadão exerça seu direito e sua responsabilidade pela segurança que deseja.

Exemplos de outras políticas de segurança não faltam que atestam a transposição de paradigma que tem sucedido em nosso país. Para não divagar

demasiadamente fiquemos nos trabalhos desenvolvidos pela polícia militar de Mato Grosso: Programa Educacional de Resistência às Drogas (PROERD) e o Projeto REDE CIDADÃ.

O interessante é que as gestões em curso no país que priorizam a participação social no objetivo de promover uma melhor qualidade de vida, particularmente a polícia comunitária tendem a ter um cunho naturalmente social, embora sempre haja uma diferença entre a teoria insculpida e a prática instrumentalizada. E é essa intrigante indagação que nos motivou a se interessar pela pesquisa.

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SEUS MODELOS DE GESTÃO

Em função da finalidade o Estado e a Administração Pública vêm continuamente sendo atualizado. Os principais autores apontam que a Administração Pública possui como modelos gestão de pública: o patrimonialista, o burocrático, a gerencial e a social.

O modelo de gestão patrimonialista é um modelo regido pela confusão entre o patrimônio público com o privado. O pensamento que vigora é que como a coisa é pública, isto é, de todos, logo a mesma também é de cada administrador. Ele se apropria do interesse coletivo para beneficiar apenas os indivíduos que fazem parte da sua composição política ou da estrutura que mantém no poder.

Consiste num círculo vicioso que é direcionado pela vontade unipessoal do gestor, e não ligados a critérios técnicos e impessoais na decisão das políticas públicas a serem implementadas. Envolve também uma relação de favoritismo e patronato, demonstrado de todas as formas possíveis, desde a formulação e efetivação das políticas públicas quanto a destinação dos cargos públicos, que não observam a racionalidade, visto que a forma de ingresso é pela janela e não pela porta da frente, sendo oferecidos conforme prêmios pela lealdade ao dirigente.

No contexto brasileiro esse modelo predominou no setor administrativo do Estado até por volta de 1930, pois com a industrialização o poder público se viu obrigado a atualizar sua gestão, preparando-a para desempenhar essa finalidade revigorada. Surge uma relação entre o Estado com a sociedade pretendendo se afastar do clientelismo, estabelecer um corporativismo social, isolar a burocracia de qualquer ingerência externa, principalmente política e a adoção do universalismo de procedimentos.

Assim sendo o modelo burocrático é formatado para superar as distorções do anterior e ao mesmo tempo possibilitar uma administração mais condizente com o Estado social.

A presunção desse modelo é que a técnica seria superior as demais espécies de gestão, sobretudo a patrimonialista, por isso a opção pela padronização dos procedimentos de acesso ao poder público.

Fato igualmente almejado pelo modelo burocrático foi revestir as ações governamentais de uma especialização profissional para proteger o sistema de políticas públicas das indesejadas e inconvenientes intervenções políticas e populares, que não apresentavam sustentação científica. Havia uma incompatibilidade entre o regime democrático e a burocracia.

Os principais problemas enfrentados pelo modelo apontado por Souza (2009) como pautado pela meritocracia, especialização, divisão de trabalho, definição hierarquizada de cargos, distinção entre propriedade e administração, e ênfase nas regras e normas técnicas e formais, foi justamente oriundo da democracia.

Senão vejamos a sociedade cada vez mais pluralista e complexa não se via tão representada pelo Estado como desejava, o mesmo por sua vez considerando tal situação expandiu-se o máximo que pode para manter o desenvolvimento do bem-estar social, entretanto não conseguia mais proporcionar essa qualidade de vida, reflexo de fenômenos alheios ao modelo como o da globalização, e outros provenientes de distorções do mesmo.

Contudo havia estudiosos que viam essa crise provocada principalmente pela democratização e pelo pluralismo social como salutar, isto porque essa corrente argumentou que a governança e a governabilidade, ou de maneira mais ampla, que a capacidade governativa dependia muito mais desses fatores do que da burocracia.

A fundamentação era que a gestão derivada da participação popular na formulação e implementação das políticas públicas garante uma eficiência superior e uma legitimidade natural e até certo ponto indiscutível. Por isso em vez da Administração Pública patrocinar o insulamento burocrático o ente deveria instigar a sua inserção no cenário político e social.

Na verdade, embora o objetivo fosse substituir o modelo patrimonial, o que estava acontecendo com o modelo burocrático era em alguns aspectos a volta ou manutenção de características daquela gestão. Para ilustrar melhor observemos o que Souza (2009, p. 57) esclarece sobre isso reportando a Robert Michels:

Michels formulou a conhecida 'lei de ferro da oligarquia', expressa da seguinte forma: na medida em que os indivíduos ficam 'presos' ou subordinados às formalidades das regras, normas e pela racionalidade forma, tais organizações inviabilizam a possibilidade de uma democracia interna, criando um sistema de relações de poder do tipo oligárquico.

O modelo burocrático foi concebido para enfrentar as mazelas da gestão patrimonialista como a corrupção e o nepotismo, por meio de controle administrativo rigoroso, em face do descrédito estatal. Entretanto como notamos se mostrou ineficaz e falhou em aperfeiçoar o setor público, porque gerou uma Administração auto-suficiente e volvida para si mesma, deixando de lado a sua razão de existir: servir o cidadão.

Novamente sentiu-se a obrigatoriedade de encontrar um modelo de gestão que se enquadrasse na missão do Estado, e para isso buscou-se no mercado empresarial o modelo gerencialista.

O modelo de gestão pública gerencial, empreendedora ou gerencialista consiste, inicialmente, na apropriação do modelo gerencial privado aplicado a coisa

pública, isto significa fazer mais com menos. Tanto é verdade que um dos grandes motivos que impulsionaram países como o Reino Unido e EUA a lançarem mão de uma ferramenta do setor empresarial foram as graves crises financeiras do período.

Souza (2009) relata que em território nacional o modelo ficou evidenciado a partir do governo Fernando Collor quando fora lançado um plano de reforma econômica, conhecido como Plano Collor, regido pelo liberalismo, que tinha o escopo de modernizar uma administração pública inchada e que recompensava servidores improdutivos e ineficientes com salários fora da realidade do país.

Depois o modelo gerencial voltou a ser implantado apenas no governo Fernando Henrique Cardoso, momento em que foram retomadas as reformas administrativas liberais com a instituição do Ministério de Administração e Reforma do Estado (MARE) e com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), em 1995.

Na análise feita a época desse plano pelo Ministro Bresser Pereira em relação aos desafios que a Administração Pública precisava superar para lograr êxito, constava a escassez de recursos financeiros para continuar promovendo as políticas públicas; o esgotamento do modelo burocrático intervencionista; e os inconvenientes de uma burocracia centralizadora.

A gestão gerencial brasileira agrega as três principais experiências internacionais sobre o tema: a Nova Administração Pública (NPM) do Reino Unido; a Nova Gestão Pública (NPA) dos EUA e o *Managerialism* inglês que se apresenta de três formas (modelo puro, consumeirismo e no serviço orientado para o público).

Em comum esses tipos gerenciais tem o fato de se contrapor ao modelo burocrático por não satisfazer a sociedade; de enaltecer o modelo privado no aspecto de ser voltado para o ganho e para o consumidor; e as várias políticas que inovaram as gestões, pública e privada, como reengenharia e programas de qualidade total.

Segundo Souza (2003, p. 61), a Nova Administração Pública que modelou o governo como se fosse uma empresa está organizada didaticamente em torno de

nove princípios que merecem ser ressaltados, mesmo porque serão analisados sob determinados pontos e comparados mais adiante com os princípios da filosofia de polícia comunitária:

- (1) **o governo deve ser catalisador**, prestando e assegurando um serviço público de qualidade e articulado com a sociedade;
- (2) **o governo deve ser comunitário**, no sentido de ter uma maior aproximação entre o poder público, a sua burocracia e a comunidade que está em seu entorno;
- (3) o governo deve ser competitivo, no sentido de promover, através da competição, mais eficiência e qualidade na provisão dos serviços públicos;
- (4) o governo deve ser orientado por missões, tais como o fazem as empresas privadas, adotando estratégias e políticas (por exemplo, o planejamento estratégico) voltadas para a eficiência e com postura gerencial pró-ativa, diferente das organizações tradicionais, regidas por normas e regras;
- (5) o governo deve priorizar o alcance de resultados, com constantes processos avaliativos no sentido de avaliar os seus problemas e corrigir as falhas gerenciais ao longo do tempo, diminuindo problemas que afetam o desempenho organizacional;
- (6) o governo deve ser orientado para os seus principais clientes e não para a burocracia, como ocorre nas organizações tradicionais onde o modelo burocrático está voltado para os meios, normas e regras, ao invés de atender à sociedade de forma clara e transparente;
- (7) **o governo deve ser empreendedor**, gerando receitas e não custos/despesas. Assim, o governo poderá aumentar a sua arrecadação através da criação de instrumentos de medição de desempenho e aumento de remuneração para aqueles administradores públicos que mais se destacarem na produção de mais receitas para as organizações públicas;
- (8) **o governo deve ser preventivo**, atuando estrategicamente com relação às suas ações e políticas governamentais;
- (9) **o governo deve ser mais descentralizado, participativo e responder de imediato às demandas sociais, facilitando a participação e o empowerment**; [grifo do autor]

Embora haja autores que salientem a necessidade de se fazer alguns ajustes no modelo gerencial para aplicação na esfera pública, é preciso destacar que há inúmeros pontos que favorecem a adoção desse modelo, principalmente quando o mesmo recebe a adjetivação de gestão social, e por essa razão é importante fazermos a confrontação teórica entre esse modelo e a filosofia de polícia comunitária.

Iniciando pelo marco temporal temos que a polícia comunitária teve datas diversas em relação as datas do modelo gerencial. Por exemplo, em países do oriente como no Japão a filosofia existe desde 1879, já em países do ocidente o marco varia

entre final da década de 80, que é o caso de Canadá, e começo da década de 90 nos EUA.

No Brasil assim como em Mato Grosso o ponto de partida para a propagação dessa filosofia está nos anos 80, com ênfase na década de 90. É bom frisar que a primeira semelhança entre o modelo de gestão gerencial e a polícia comunitária reside no período de surgimento e fortalecimento, em nível mundial e nacional.

Outro ponto em comum é que a filosofia de polícia comunitária também surgiu com o objetivo de promover mudança no modelo de polícia adotado até então (tradicional), que não atendia mais aos anseios sociais, mantinha um insulamento quanto ao cidadão permeado pela burocracia, e que detinha um baixo nível de credibilidade fruto da ineficiência e da falta de prioridade a prevenção.

Igualmente ao gerencialismo a polícia comunitária coaduna com o princípio de que o governo deve assumir um papel catalisador junto a comunidade, quando se apresenta como filosofia e estrutura organizacional, que busca prestar um serviço de qualidade, pautado na identificação dos seus anseios e preocupações, para transformá-los em políticas públicas que promovam a preservação da ordem pública.

As semelhanças não param por aí, o que dizer então do segundo princípio gerencial que resume o ideal da filosofia, quando menciona que o governo deve ser comunitário, possibilitando a aproximação maior entre o poder público, sua burocracia e a comunidade local.

Embora esse princípio reflita amplamente o teor central da filosofia, vale ressaltar especificamente dois princípios que repercutem bem esse cerne: comprometimento da organização com a concessão de poder a comunidade e policiamento descentralizado e personalizado.

O princípio da polícia comunitária referente ao novo contrato entre polícia e cidadãos os quais a mesma atende, baseado no respeito a ética policial, legalidade, responsabilidade e da confiança recíproca entre ambos, encontra respaldo no princípio empreendedor de que o governo deve estar orientado para os seus clientes.

Outro princípio da polícia comunitária que está inserido na sistematização do gerencialismo é o da resolução preventiva de problemas a curto e longo prazo. Coincide com o princípio da gestão pública que estabelece a prevenção como palavra de ordem para o governo, devendo atuar estrategicamente no tocante as ações e políticas públicas, antecipando a ocorrência do problema.

Mais uma vez um princípio atribuído ao modelo de gestão pública gerencial: o governo deve ser mais descentralizado, participativo e responder de imediato às demandas sociais, facilitando a participação e o *empowerment*; engloba de uma só vez dois princípios da polícia comunitária.

São eles o da extensão do mandato policial e da construção de futuro, este trata quanto o fato de que as pessoas devem ser encorajadas a pensar na polícia como recurso a ser utilizado para ajudá-las a resolver problemas atuais de sua comunidade, e aquele diz respeito a forma de atuação do policial de execução, que deve ser como se fosse um chefe de polícia, com autonomia e liberdade para tomar iniciativa, dentro de parâmetros de responsabilidade.

Em relação a gestão social é preciso destacar que ainda no governo Collor o Estado acompanhou as teorias neoliberais difundidos no Consenso de Washington e que se limitaram a desconsiderar a importância da Administração Pública na condição de grande responsável pelo desenvolvimento econômico social e pela justa distribuição de renda.

Esse momento foi extremamente prejudicial para esse processo, pois houve uma deterioração do aparelho administrativo e dos serviços prestados, em função de uma política governamental precária no sentido de apenas promover a redução de gastos públicos, o que levou a agravar ainda mais a ineficiência burocrática.

O governo Fernando Henrique Cardoso também deu continuidade a essa tese de mitigação da Administração efetivando, por exemplo, a política de privatizações das empresas públicas. Transferia-se a responsabilidade maior pela proteção e estímulo a economia forte com justiça social para o mercado privado.

Diante desses equívocos o quadro social agravou-se, fazendo com que o Estado buscasse uma resposta. A resposta encontrada foi programar uma gestão pública que fosse direcionada para o social, daí a denominação gestão social.

Embora haja autores, como Habermas (2000), tenha considerado temerário o poder público escolher tal gestão como dominante, tendo em vista o risco de perder a sua condição de “organização” política, o fenômeno foi apoiado por vários institutos internacionais, como Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento (Clad) e o Instituto de Desenvolvimento Social (Indes), do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

Esses institutos apontaram uma inclinação na década de 90 dos países em promoverem a gestão social somente por meio de políticas e programas sociais. Prova disso é o Brasil que sob a administração de Fernando Henrique implementou o Programa de Apoio à Gestão Social amparado nos programas sociais e na forma que seria conduzido pelos servidores públicos.

Há uma ponderação em relação a maneira como essas políticas públicas eram efetivadas e como o administrador é visto, segundo alguns críticos, a percepção é mercadológica, ser humano como mais um recurso para obter vantagens, não sendo o tratamento condizente para o que se propõe de social.

Tenório e Saravia (APUD MARTINS E PIERANTI, 2005 p. 125) assevera sobre a forma como isso deve ser experimentado “... A solução do social somente tem sentido se o processo de sua discussão for implementado pelas partes envolvidas na perspectiva da interação entre sociedade e Estado, e não pelos interesses de indivíduos ou grupos específicos.”

Nesse sentido a filosofia de polícia comunitária encontra-se em paridade com a gestão social, uma vez que sustenta e busca incentivar a participação popular em parceria com os profissionais de segurança pública, para exercício dos direitos e responsabilidade na identificação, priorização e solução dos problemas. E esse é o

eixo estruturante da gestão social. O poder público exercer o poder legitimando suas ações por meio da participação da sociedade civil organizada.

No caso da polícia comunitária isso pode ocorrer através da existência de um Conselho de Comunitário de Segurança Pública (Conseg), na circunscrição das Bases Comunitárias. Entendendo melhor, o Conseg é uma entidade privada na modalidade comunitária e sem fins lucrativos que possui a incumbência de mobilizar e congregar forças da comunidade para a discussão dos problemas locais de segurança pública, no cenário municipal ou em outra divisão territorial inferior.

Em outras palavras a gestão social pretende devolver a Administração Pública a característica de ser responsável pela coisa pública. Todos devem ser contemplados, principalmente com um desenvolvimento econômico social promissor, administrados e administradores. Não é possível fazer o social sem valorizar o capital humano da empresa, concedendo a ele melhores condições de trabalho e salário suficiente para suprir suas necessidades básicas e investir no futuro.

Podemos retratar essa predição em valorizar o profissional nos remetendo a ideia de policial na filosofia de polícia comunitária, de que deve receber o apoio para atuar como se fosse um chefe de polícia local, com autonomia e liberdade para tomar decisões dentro de suas atribuições, além de ter que agregar a criatividade.

A gestão social não é uma democracia direta e permite que os poderes constituintes participem das ações, no entanto o seu objetivo principal é garantir a participação da sociedade. A gestão social é o meio pelo qual o administrado retorna a condição de proprietário da *res publica*.

É também por essa razão que a polícia comunitária tem tanta afinidade com a gestão social, pois prima pela participação do povo nas questões de suma importância para a vida em comunidade, como a segurança pública. A polícia comunitária igualmente como a gestão social é ter uma ação comunicativa, norteadas por diálogo e participação.

Assim sendo é válido enfatizar o que Tenório e Saravia (APUD MARTINS E PIERANTI, 2005, p. 129) leciona:

A qualificação gestão social agregaria valores democráticos à gestão pública, na medida em que esta deveria atuar considerando que o seu processo de tomada de decisão deve ser executado levando em conta a soberania popular, ou seja, por meio de ações concertadas com a cidadania de modo dialógico. A gestão social não deve, portanto, ser apenas a prática de uma gestão pública voltada para a solução de problemas sociais, como muitos idealizam, mas uma prática gerencial que incorpore a participação da sociedade no processo de planejamento e implementação de políticas públicas.

Raciocinando gerencialmente o espaço mais fértil e ao mesmo tempo o mais carente de ações governamentais é o social. Basta observarmos a nossa realidade de desigualdade social, má distribuição de renda, desemprego, crise econômica, violência e criminalidade, analfabetismo, etc.

Contudo é o setor que pode propiciar ao Estado os melhores resultados num curto espaço de tempo, desde que se opte pela adoção correta de políticas públicas. E esse resultado só pode ser alcançado, como sugerido pela gestão social e filosofia de polícia comunitária, com participação dos atores envolvidos nos respectivos processos.

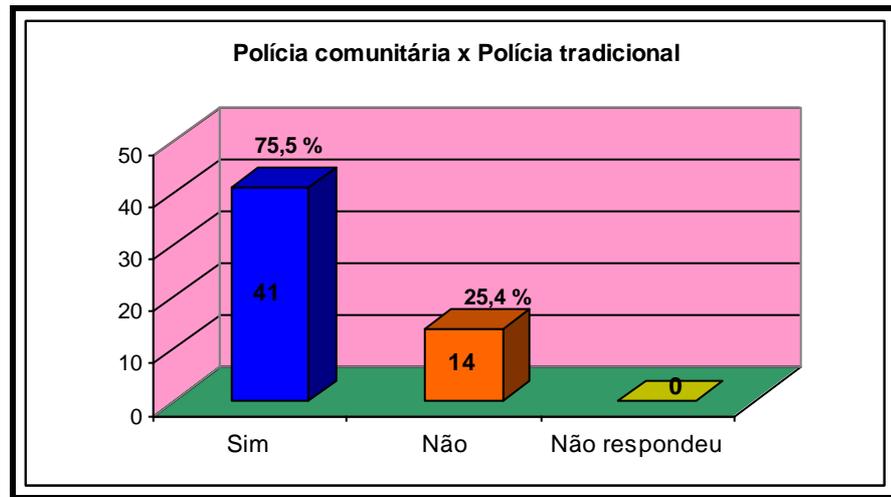
APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Tabela 01

Distribuição dos dados de amostra de pesquisados quanto se há diferença entre a polícia comunitária e a polícia tradicional, coletados no mês de julho de 2009, em Cuiabá-MT.

Polícia comunitária x polícia tradicional	Pesquisados	
	N	%
Sim	41	74,5
Não	14	25,4
Não respondeu	-	-
Total	55	100

Fonte: Originado da pesquisa



Fonte: Questionário

Figura 01 - Diferença entre polícia comunitária e polícia tradicional

Os dados indicam que mais de 74% dos pesquisados sabem que há diferença entre a polícia comunitária e a polícia tradicional. A principal diferença apontada pelos pesquisados está na proximidade existente entre o poder público e a comunidade.

Este resultado torna-se imprescindível para a pesquisa na medida em que se não fosse detectado tal distinção a mesma restaria prejudicada, porque não há como falar-se em polícia comunitária onde predomina a polícia profissional, e logo não seria possível concretizar o objetivo.

Por essa razão foi colocada como a primeira questão a ser respondida. No entanto tem-se, assim como aconteceu em nível internacional e nacional, que essa gestão precisa avançar mais, principalmente no corpo policial, que ainda se vê preso e influenciado pelas antigas práticas de policiamento.

Em termos de comodidade a situação desses servidores era melhor no auge da polícia tradicional, pois não havia a necessidade de ter contato com a comunidade, que não fosse para registrar mecanicamente a ocorrência e conduzir os envolvidos para a delegacia. Porém como já analisamos isso não privilegia a qualidade do serviço, visto que a participação popular é pouco incentivada e

consequentemente a possibilidade do modelo sofrer adequações para o seu bom funcionamento é quase nula.

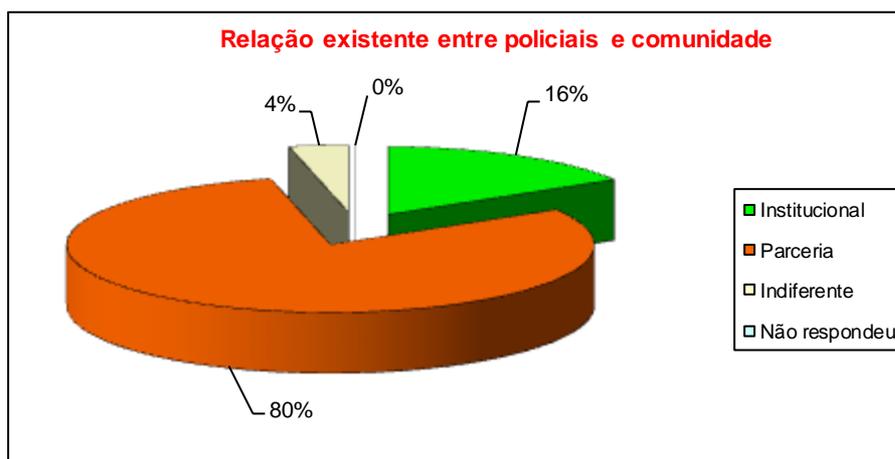
O resultado deve ser comemorado também pelo fato de estarmos cada vez mais no afastando de um modelo reativo para consolidarmos num modelo proativo. Vale ressaltar que isto não significa a abolição da parte repressiva de polícia uma vez que há cenários que exigem esta resposta e não permitem mais a prevenção.

Tabela 02

Distribuição dos dados de amostra de pesquisados quanto ao tipo de relação existente entre policiais que atuam nas Bases Comunitárias de Segurança Pública e a comunidade, coletados no mês de julho de 2009, em Cuiabá-MT.

Relação existente entre policiais e comunidade	Pesquisados	
	N	%
Institucional	09	16,3
Parceria	44	80,0
Indiferente	02	3,6
Não respondeu	-	-
Total	55	100

Fonte: Originado da pesquisa



Fonte: Originado da pesquisa

Figura 02 - Relação entre policiais e comunidade.

Os dados indicam que a relação predominante entre policiais das Bases Comunitárias e comunidade é de parceria, o que implica num novo pacto entre Estado e sociedade, delineados por alguns autores pela inversão na ordem dessas palavras: sociedade e Estado.

O fato é consequência natural de uma instituição que rege suas ações pelos pressupostos de polícia comunitária. É como vimos a principal característica dessa filosofia, que incentiva uma relação permeada pelo controle social com adoção de medidas para o combate a violência e criminalidade sendo formatadas em conjunto com aqueles que prestam o serviço e com os que recebem.

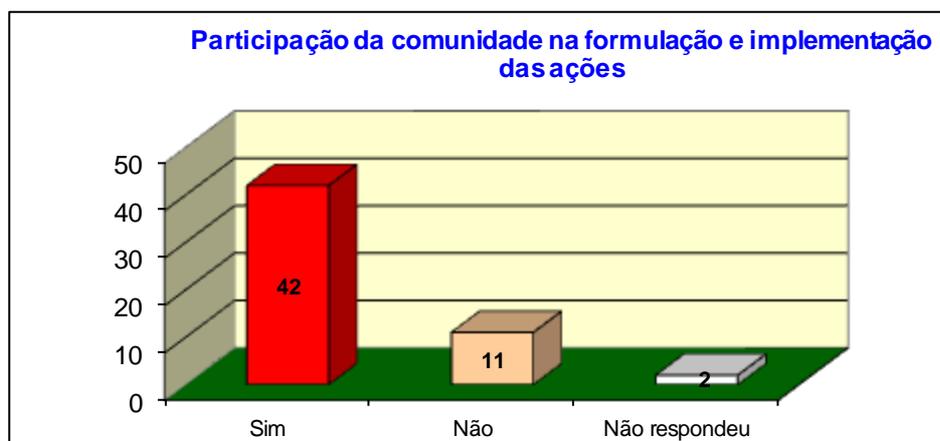
Por outro lado o mesmo avanço detectado no relacionamento entre policiais militares e sociedade não encontra-se inculcido nas relações com a outras instituições representadas nas Bases, em especial PJC e POLITEC. Provavelmente isso explica-se pela atribuição mais burocrática de ambas, pelos problemas de estrutura existente e pela falta de maior engajamento de seus dirigentes.

Tabela 03

Distribuição dos dados de amostra de pesquisados quanto a participação da comunidade na formulação e implementação das ações desenvolvidas pela Base Comunitária, coletados no mês de julho de 2009, em Cuiabá-MT.

Participação da comunidade na formulação e implementação das ações	Pesquisados	
	N	%
Sim	42	76,3
Não	11	20,0
Não respondeu	02	3,6
Total	55	100

Fonte: Originado da pesquisa



Fonte: Originado da pesquisa

Figura 03 - Participação da comunidade

A Tabela 03 indica que a participação da comunidade ocorre em mais de 76% dos casos investigados. Outro detalhe é que a forma mais comum relatada de participação popular foi através dos projetos sociais, seguida de reuniões, sugestões, denúncias e pelo Conseg.

Enquanto a quantidade é expressiva a qualidade ainda não é como desejada. Os projetos sociais contam com a participação da comunidade, e viabiliza-se de forma contemplativa no tocante ao recebimento dos serviços do que a frente e na condução do processo. As reuniões algumas vezes são marcadas pelo administrador e existem dificuldades em encontrar seus registros, bem como a atuação dos Consegs encontra-se estagnada e desacreditada pelos cidadãos e pelos profissionais de segurança.

Essa realidade é inquietante visto que esta entidade tem como principal função exercer a democracia junto ao poder público fazendo com que o interesse coletivo seja levado em consideração na implementação de políticas de segurança pública que favorecem a paz social.

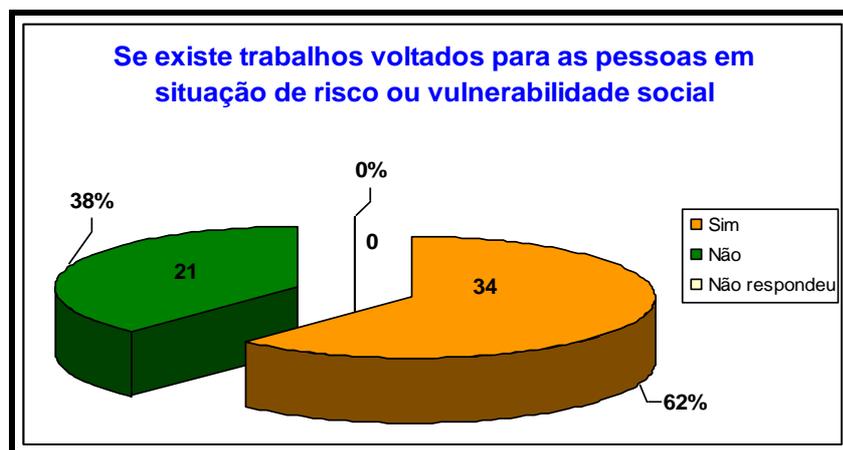
Para que uma gestão de segurança possa configurar-se adequadamente a gestão pública do tipo social faz-se preciso rever o processo de manutenção dessas entidades.

Tabela 04

Distribuição dos dados de amostra de pesquisados quanto a existência de trabalhos realizados pela Base Comunitária para atender às pessoas em situação de risco ou vulnerabilidade social, coletados no mês de julho de 2009, em Cuiabá-MT.

Se existe trabalhos voltados para as pessoas em situação de risco ou vulnerabilidade social	Pesquisados	
	N	%
Sim	34	61,8
Não	21	38,1
Não respondeu	-	-
Total	55	100

Fonte: Originado da pesquisa



Fonte: Originado da pesquisa

Figura 04 - Existência de trabalhos voltados para as pessoas em situação de risco ou vulnerabilidade social.

A tabela 04 nos revela que a Base Comunitária de Segurança é um local do poder público onde busca-se privilegiar a cidadania, especialmente, através de atividades esportivas e culturais, realizadas nos projetos sociais. O interessante é que alguns pesquisados por falta de atenção ou outro motivo desconhecido, embora tenham respondido afirmativamente não souberam indicar a forma como essa inclusão acontece.

Trata-se de mais um ponto que identifica a gestão adotada pelas Bases Comunitárias como sendo a de polícia comunitária. Igualmente convalida-se como

uma gestão social pela questão de conceder ao Estado a possibilidade de promover o desenvolvimento econômico e social. Por exemplo, na Base Pedregal um dos serviços prestados a população local é a divulgação das vagas ofertadas pelo SINE, o que tem colaborado para mudar a vida de muita gente.

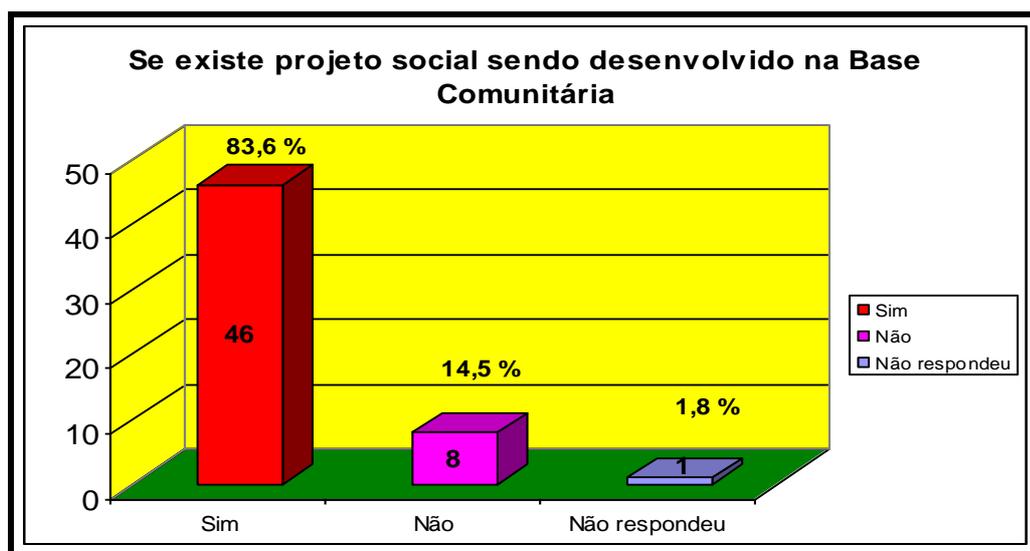
Representa um evidente sinal de que ordem pública também faz-se com ações que ultrapassam os meios costumeiros de policiamento e resultam numa melhor qualidade de vida.

Tabela 05

Distribuição dos dados de amostra de pesquisados quanto a existência de algum projeto social sendo desenvolvido na Base Comunitária, coletados no mês de julho de 2009, em Cuiabá-MT.

Se existe projeto social sendo desenvolvido na Base Comunitária	Pesquisados	
	N	%
Sim	46	83,6
Não	08	14,5
Não respondeu	01	1,8
Total	55	100

Fonte: Originado da pesquisa



Fonte: Originado da pesquisa

Figura 05 - Existência de projeto sendo desenvolvido na base comunitária

A tabela 05 retrata que grande parte das Bases Comunitárias conta com projetos sociais. Os referidos projetos estão sob a responsabilidade do Estado (Rede Cidadã, Base Comunitária, SETECS, UFMT) ou da comunidade, por meio de particulares ou organizações não-governamentais como a CUFA na Base Beira Rio, todavia todos são desenvolvidos em parceria entre esses dois elementos.

Essa constatação acompanha uma política pública fomentada pelo Governo Federal, através de órgãos, programas, fundos, sistemas, e outros, como na área de segurança SENASP e PRONASCI, que traduzem a relevância dada a promoção do social em todos os níveis do Estado.

Assim sendo, o poder público nacional dá continuidade aquele processo iniciado nos governos Collor e Fernando Henrique de modernização da Administração Pública sob a ótica da gestão gerencial adjetivada posteriormente pelo social, particularmente perpetrada por meio da difusão e implantação de projetos sociais.

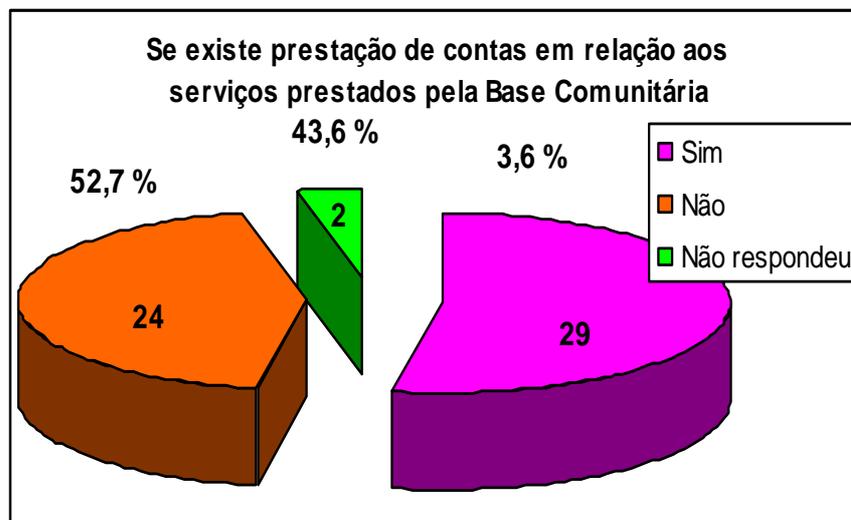
Não obstante é preciso lembrar que a gestão social não acontece tão somente pelos projetos sociais, mas também por processos que priorizam a real participação do povo na formulação e execução de políticas públicas que atendam o bem comum.

Tabela 06

Distribuição dos dados de amostra de pesquisados quanto a existência de prestação de contas para a sociedade em relação as ações desenvolvidas pela Base Comunitária, coletados no mês de julho de 2009, em Cuiabá-MT.

Se existe prestação de contas em relação aos serviços prestados pela Base Comunitária	Pesquisados	
	N	%
Sim	29	52,7
Não	24	43,6
Não respondeu	02	3,6
Total	55	100

Fonte: Originado da pesquisa



Fonte: Originado da pesquisa

Figura 06 - Existência de prestação de contas em relação aos serviços prestados pela base

A tênue diferença aferida na tabela acima retrata uma tímida prática por parte das Bases Comunitárias de proceder a averiguação dos serviços prestados junto ao usuário. A inexistência ou deficiência na prestação de contas acarreta prejuízos ao controle social e a mensuração da qualidade, isto porque o processo de decisão deixa de ser alimentado pelos que são beneficiados com o serviço.

Dessa forma embora a filosofia desenvolvida nas Bases seja de polícia comunitária e haja correspondência entre esta e a gestão social, não é possível constatar a precisão com que essa gestão de segurança enquadra-se na práxis com aquela gestão.

Outro fator relevante é que a forma mais rotineira dessa prestação de contas ocorrer é através de reuniões, seguido de longe pela apresentação de estatísticas. Para bom proveito de tais meios é necessário que a reunião seja aberta a todos como preconiza a *res pública*, e que seja concedido na medida do possível direito ao cidadão de participar com intervenções positivas nas elaborações e decisões de políticas públicas.

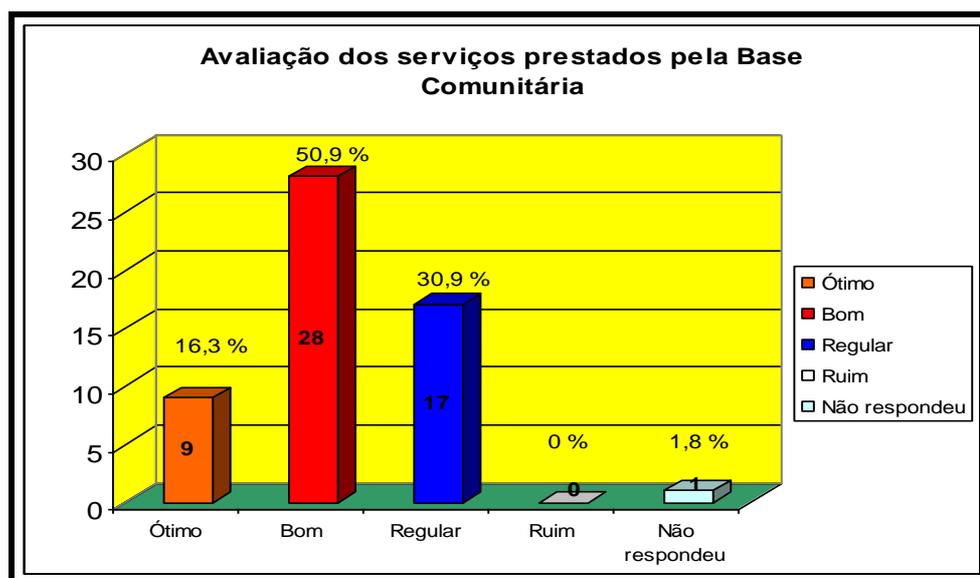
Sendo assim é importante, diferente do que foi verificado, trabalhar com dados estatísticos da região, pois trata-se de uma forma de perceber o alcance ou não das metas e dos pontos a serem melhorados. Além disso, para que as discussões não caiam no esquecimento deve haver um cuidado maior em proceder ao registro dessa prestação. Essa preocupação deve ser estendida a prestação de contas de ordem contábil, apesar de não fazer parte de nossa cultura.

Tabela 07

Distribuição dos dados de amostra de pesquisados quanto a avaliação do trabalho realizado pela Base Comunitária, coletados no mês de julho de 2009, em Cuiabá-MT.

Avaliação dos serviços prestados pela Base Comunitária	Pesquisados	
	N	%
Ótimo	09	16,3
Bom	28	50,9
Regular	17	30,9
Ruim	-	-
Não respondeu	01	1,8
Total	55	100

Fonte: Originado da pesquisa



Fonte: Originado da pesquisa

Figura 07- Avaliação dos serviços prestados pela base comunitária.

A tabela 07 identifica algumas dificuldades apontadas pela tabela anterior em relação ao controle social enfraquecido por uma prestação de contas não muito convincente. Isto quer dizer que embora os dados tenham sido coletados da melhor forma e os pesquisados tenham colaborado satisfatoriamente com o trabalho, este resultado pode não permitir a exata noção da qualidade do serviço prestado pelas Bases Comunitárias sob a análise de administradores e administrados.

Todavia deve-se considerar a falta de interação e interesse da comunidade em participar, como também o fato dos questionários terem sido aplicados na grande massa de atores envolvidos: policiais militares, exatamente aqueles que mais servem a sociedade. E por esse mesmo motivo não seria recomendável excluir ou limitá-los a participação deles nesta investigação.

Essa análise é de extrema importância para a pesquisa, porque a principal pretensão de procurar substituir um modelo de gestão pelo outro, prende-se ao fato de melhorar o desempenho do Estado. Entretanto o resultado deve ser considerado, mesmo com as ressalvas acima pois, para instituições como as Bases Comunitárias que tem foco voltado na eficiência e eficácia das suas ações, em políticas que não restringem-se a adoção de medidas de ordem meramente criminais, mas também de caráter social, o resultado não deixa de ser positivo.

Principais problemas enfrentados pela Base Comunitária	Pesquisados	
Interferência da comunidade em questões estratégicas de policiamento	F	4º
Troca de comando	R	
Tráfico de drogas	F	3º
Falta de apoio aos militares	R	
Falta de interação e interesse da comunidade em participar	F	3º
Falta de compreensão da comunidade para com o trabalho policial	F	5º
Falta de estrutura nas Bases Comunitárias	F	1º
Falta de companheirismo da polícia com a comunidade	R	
Falta de apoio a polícia comunitária	F	5º
Falta de comunicação	F	5º
Falta de qualificação aos servidores	F	5º

Falta de informações sobre infratores	F	2º
Falta de confiança no trabalho de polícia comunitária	F	5º
Falta de parcerias para os projetos e de interesse do próprio governo	F	3º
Falta de infra-estrutura	R	
Reclamação de que os “bandidos” não param presos por causa dos advogados que os soltam	R	
Não responderam	R	

F: frequente R: raro

Fonte: Originado da pesquisa

Quadro 01 - Distribuição dos dados de amostra de pesquisados quanto aos principais problemas enfrentados pela Base Comunitária na comunidade, coletados no mês de julho de 2009, em Cuiabá-MT.

O quadro 01 demonstra um problema estrutural experimentado pelas Bases Comunitárias de Segurança, que na sua grande maioria tem pouco tempo de inauguração, sendo que para isso todas essas passaram por reformas ou foram construídas, como é o caso das unidades Araés e Beira Rio.

Outro fato a ser ponderado é que apesar da “abundância” de recursos para o desenvolvimento dessa gestão pelo país, a Base Beira Rio foi construída com ajuda financeira da comunidade, inclusive com registro, do tipo formal. É um absurdo isso ainda ocorrer, mesmo porque o cidadão já cumpre com seu papel de financiar as políticas públicas, através das formas legais de arrecadação.

Na verdade trata-se de um grave desvio de responsabilidade, o Estado foi criado para servir e gerir essas questões. Constitucionalmente o que se espera da sociedade é que a mesma no exercício de seu direito assuma sua cota parte no processo de gestão, qual seja: participação e controle dos rumos dados a consecução estatal.

Por isso o fato deve ser interpretado como um reforço para a consolidação e manutenção da gestão social, porque só assim pode-se superar problemas menores, porém que emperram a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

Principais grupos ou movimentos sociais que atuam	Pesquisados
---------------------------------------------------	-------------

junto a Base Comunitária		
Crianças e adolescentes	F	1º
Idosos	F	3º
Jovens	F	5º
Associação de moradores	F	2º
Conseg	F	2º
Clube de Mães	R	
Igreja	F	4º
Rede Cidadã	F	4º
Corpo de bombeiros	R	
Mulheres	R	
Conselho Tutelar	R	
Profissionais liberais	R	
Promotores de eventos	R	
Negaram a existência de grupos ou movimentos	F	5º
Não responderam	F	1º

F: frequente R: raro

Fonte: Originado da pesquisa

Quadro 02 - Distribuição dos dados de amostra de pesquisados quanto aos grupos ou movimentos sociais que atuam junto a Base Comunitária, coletados no mês de julho de 2009, em Cuiabá-MT

O quadro 02 exhibe os grupos e movimentos sociais que estão representados nas ações desenvolvidas pelas Bases Comunitárias de Segurança. O pluralismo e a complexidade da sociedade encontram-se expressada pela diversidade dos grupos e movimentos identificados. Destaque para a participação de crianças e adolescentes, associação de moradores e os Consegs.

É salutar lembrar que a não observância dessas características sociais provocaram no Estado mudanças que apresentamos nos capítulos anteriores, particularmente nos modelos de gestão da Administração Pública e de Segurança Pública. O maior ou menor acesso concedido a determinado grupo ou movimento pode levar a uma crise de legitimidade e capacidade governativa por conta do não atendimento do interesse coletivo.

Formas de reivindicações da comunidade	Pesquisados	
Telefone	F	4º
Pessoalmente	F	2º
Conseg	F	3º
Protestos	F	9º
Denúncia	R	
Reunião	F	1º
Internet	F	8º
Presidente de bairro	F	7º
Imprensa	F	6º
Visitas comunitárias	F	9º
Acesso direto ao gerente da Base	F	5º
Abordando o policiamento e depois o gerente da Base	R	
Sugestões	R	
Via ofício	R	
Acusa existir forma de reivindicação, mas não são ouvidos	R	
Não há forma de reivindicar	R	
Não responderam	F	7º

F: frequente R: raro

Fonte: Originado da pesquisa

Quadro 03 - Distribuição dos dados de amostra de pesquisados quanto as formas que a comunidade tem para fazer suas reivindicações, coletados no mês de julho de 2009, em Cuiabá-MT.

O quadro 03 traz um panorama geral das formas que a comunidade tem para elogiar ou tecer críticas com o escopo de melhorar o trabalho das Bases Comunitárias. Nota-se que essas formas ocorrem mais diretamente do que por meio de algum representante, o que não induz a existência de uma democracia direta.

Pelo contrário tem-se um fortalecimento do processo democrático através das mais variadas formas de participação social. Quem ganha com isso são o Estado e a sociedade, pois a representatividade aproxima-se da realidade, assim como pretende a filosofia de polícia comunitária e a gestão social.

Como vimos outros tipos de gestão não conseguiram encontrar essa reciprocidade com a comunidade, contudo não há modelo puro muito menos livre de

alterações para não perder o objetivo maior do Estado: o bem comum traduzido em qualidade de vida para os administrados.

CONCLUSÃO

Ficou evidenciado, após os resultados das análises e discussão dos dados no capítulo anterior, que a filosofia de polícia comunitária desenvolvida nas Bases Comunitárias de Segurança Pública trata-se de uma gestão pública do tipo social voltada para o combate a violência e a criminalidade em Mato Grosso.

A análise procedida nos modelos de gestão pública e de segurança pública existentes no país, e particularmente em Mato Grosso, constatou-se a existência de um processo reformista liderado pelo Governo Federal de transição do modelo de gerenciamento de crise para o modelo proativo, bem exemplificado na polícia comunitária.

Quanto a análise realizada nos modelos de gestão da Administração Pública: patrimonialista, burocrático e gerencialista, comprovou-se que a modernização do aparelho administrativo do Estado nunca esteve tão em voga como agora, procurando-se superar os modelos clássicos de gestão pela predominância do modelo gerencial, copiado do setor privado. Entretanto para adequar-se as exigências sociais cada vez maiores esse modelo ganhou a adjetivação social.

No tocante a confrontação entre os pressupostos teóricos do modelo de gestão pública e social com a filosofia de polícia comunitária, certificou-se a grande correspondência que esses modelos guardam entre si.

Já na identificação e análise das práticas e técnicas utilizadas na gestão de segurança pública realizada nas Bases Comunitárias se coadunam com a gestão social de segurança pública, constatou-se o mesmo fato observado nos princípios e premissas, mantendo essa estreita correlação entre os modelos.

Para além do exposto, com relação a pesquisa, este pesquisador encontrou algumas dificuldades com a coleta de dados sobretudo, de informações junto ao acervo público que carece de registro de suas principais atividades, dando margem a questionamentos futuros quanto o seu impacto positivo na sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BENTO, Leonardo Valles. **Governança e governabilidade na reforma do Estado: entre eficiência e democratização** / Leonardo Valles Bento. – Barueri, SP: Manole, 2003.

COSTA, Ivone Freire. **Polícia e sociedade. Gestão de segurança pública, violência e controle social** / Ivone Freire Costa; projeto gráfico: Joe Lopes; editoração: Antonio Ney S. Oliveira Filho; Revisão de textos: Maria Vicentini; Revisão: Tânia A. Bezerra e Magel C. Carvalho. – Salvador: EDUFBA, 2005.

DIEHL, Frederico. **O que HOBBS diria sobre o nosso Estado de Segurança?** Revista FILOSOFIA: Ciência & Vida. Ano III, nº 36. Editora Escala. p. 28 a 36. 2009.

Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/#divtema_economia>. Acessado em 08/07/09.

Disponível em <http://www.ilanud.org.br/pdf/vitimizacao_final.pdf>. Acessado em 09/07/09.

Disponível em <<http://www.odocumento.com.br/articulista.php?id=1407>>. Acessado em 17/07/09.

FREIDE, Reis. **Curso de ciência política e teoria geral do Estado** / Reis Freide. – 3. ed. – Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2006.

GOFFMAN, Erving. **Estigma**. Rio de Janeiro: Zarar. 1982.

LEMERT, Edwin. **Human deviance, social problemas and social control**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1967.

PERALVA, Angelina. **Democracia e violência: o paradoxo brasileiro**. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

SAPORI, Luís Flávio. **Segurança pública no Brasil: desafios e perspectivas** / Luís Flávio Saporì. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

SOUZA, Antonio Ricardo de. **Modelos de gestão na administração pública: uma análise das agências reguladoras** / Antonio Ricardo de Souza. – Cuiabá: EdUFMT, 2009.

TENÓRIO, Fernando G. e SARAVIA, Enrique J. Escorços sobre gestão pública e gestão social. In: **Estado e gestão pública: visões do Brasil contemporâneo**. MARTINS, Paulo Emílio Matos e PIERANTI, Octávio Penna. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

TROJANOWICZ, Roberto; BUCQUEROUX, Bonnie. **Policciamento comunitário: como começar**. Rio de Janeiro: Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro. 1994.

A UTILIZAÇÃO DAS TÉCNICAS MNEMÔNICAS NA ATUAÇÃO DO NEGOCIADOR POLICIAL NAS CRISES COM REFÊNS EM AMBIENTE CONFINADO NA NEGOCIAÇÃO FACE A FACE

Wellington Augusto Prado de Campos.¹

RESUMO

Este trabalho apresenta uma experiência para verificar a utilização das técnicas mnemônicas, no aumento da qualidade das informações produzidas pelos negociadores policiais do Estado de Mato Grosso, trata-se do experimento grupo de policiais com e sem capacitação com técnicas mnemônicas. Entretanto, apresentamos antes a evolução histórica da mnemotecnica, o seu enfoque conceitual, as técnicas mnemônicas mais empregadas no cotidiano, e a importância delas na atividade de negociação policial face a face nas crises com refêns em ambiente confinado, além da prática de memorização por negociadores policiais. Constatamos que no experimento que os policiais capacitados com técnicas mnemônicas tiveram um pequeno aumento em comparação ao grupo que não conhecem da técnica, com aumento de sua capacidade de memorização ampliada. Constatamos também a influência das variáveis sobre a capacidade de memorização potencializada e as melhores condições de recordar as informações por parte dos negociadores policiais. Concluímos então, que o emprego das técnicas mnemônicas por negociadores policiais pode influenciar qualitativamente a produção de informações pelos negociadores policiais.

Palavras-chave: *Técnicas mnemônicas – Negociador Policial - Memorização*

ABSTRACT

This paper presents an experiment to verify the use of mnemonic techniques, increasing the quality of information produced by the police negotiators of the State of Mato Grosso, it is the experiment where a group of police were trained with mnemonic techniques and passed through evaluation and police not trained with mnemonic techniques through the same assessment. However, before presenting the historical development of mnemotecnica, its conceptual focus, the more mnemonic techniques employed in daily life, and the importance of them in the activity of trading in the police face to face with hostage crises in confined environment, beyond the practice of memorization by police negotiators. As a result, the experiment found that that the police trained with mnemonic techniques had a small increase compared to the police who do not know the mnemonic techniques, in

¹Oficial da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso, graduado em Curso de Formação de Oficiais pela Academia de Polícia Militar Costa Verde do Estado de Mato Grosso. Especialista em Gestão de Segurança Pública.

the police negotiator, knowing when the mnemonic techniques, even superficially, and a small level, has expanded its capacity for memorization. We also note the influence of variables on ability to memorize stronger and better able to recall information from the police negotiators. Thus, we see that the police negotiator who has knowledge of mnemonic techniques, has a more satisfactory performance in face to face in dealing with hostage crises in confined environments. We conclude then that the use of mnemonic techniques by police negotiators can influence the quality of production of information by police negotiators.

Key-words: *Mnemonic techniques - Police Negotiator - Memory.*

INTRODUÇÃO

O presente artigo discute a utilização das técnicas mnemônicas no aumento da qualidade das informações produzidas pelos negociadores policiais formados pelo 1º Curso de Capacitação de Negociadores em Gerenciamento de Crises da Secretaria de Justiça e Segurança Pública do Estado de Mato Grosso (SEJUSP), Policiais Militares da Companhia de Operações Especiais (COE), Policiais Civis da Gerência de Operações Especiais (GOE) e Policiais Militares do Comando Regional I da PMMT na negociação face a face em crises com reféns em ambiente confinado. Cabe perguntar, então, se o negociador policial, durante o Curso de Capacitação de Negociadores em Gerenciamento de Crises, CFSd, CFC, CFS, CFO foi capacitado com técnicas mnemônicas e instruído a utilizá-las para fazer o registros das informações do cenário da crise quando atuando na negociação face a face? Ou seja, ele recebeu treinamento adequado que lhe possibilite potencializar essa habilidade?

O negociador policial, ao sair do epicentro da crise e não recordar dos dados do cenário da crise, certamente prejudicará o gerente da crise na sua tomada de decisões, prejudicará a equipe de inteligência na coleta de informações; a equipe tática no planejamento para um assalto tático. O esquecimento das informações do cenário da crise por parte do negociador policial pode contribuir para tomada de decisão equivocada; deixar de passar informações preciosas referentes às edificações, tipo de armamento e posicionamento de reféns e de perpetradores colocando em risco a vida de reféns e dos policiais que realizarão o assalto; perda do foco da coleta, perda de tempo e pouco contribuindo para a solução da crise. Igualmente importante no gerenciamento de crises é o conservação na memória das características das pessoas e do cenário da crise que pode auxiliar para posterior descrição com riqueza de detalhes sobre as informações colhidas pelo negociador policial podendo determinar o sucesso ou o fracasso da resolução da crise. A pesquisa foi realizada com a pretensão investigar se as informações, produzidas pelo negociador policial, em uma negociação face a face numa crise com reféns em ambiente confinado, podem ser melhoradas com o emprego de técnicas mnemônicas, respondendo ao

problema desta pesquisa: A utilização das técnicas mnemônicas auxilia o negociador policial na resolução de crises com refêns em ambiente confinado na negociação face a face?

Foi adotado nesta pesquisa científica o Método Experimental, com a finalidade de esclarecer os problemas levantados, a confirmação parcial ou mesmo a refutação da hipótese levantada, permitindo chegar ao entendimento da matéria em estudo e testar a ocorrência de fenômenos abrangidos pela hipótese. Segundo Furasté (2008, p. 36), esse método visa manipular variáveis sob um controle adequado com a finalidade de observar, analisar e interpretar reações e alterações ocorridas no seu objeto de pesquisa, necessitando de técnicas especiais, equipamentos adequados ou laboratórios a fim de medir as hipóteses levantadas. Justamente o que faremos para verificar a validação ou não da hipótese levantada, qual seja: se a utilização das técnicas mnemônicas auxilia o negociador policial na resolução de crises com refêns em ambiente confinado na negociação face a face. A adoção da pesquisa experimental fez-se necessário devido ser a mais apropriada para o estudo da relação entre causas e efeitos da influência das técnicas mnemônicas na qualidade das informações produzidas pelos negociadores policiais quando estes atuando na negociação face a face na crise com refêns em ambiente confinado. Com a finalidade de mostrar a validade ou não das técnicas mnemônicas na negociação policial, foram coletados dados preliminares objetivando aferir o grau de influência de algumas variáveis pessoais na pesquisa: a escolaridade, idade, tempo de serviço, curso sobre memorização e conhecimento de gerenciamento de crises e atuação como negociador policial na sua instituição.

A pesquisa experimental foi dividida em duas etapas. Na primeira, denominada "Experimento", os formandos do Curso de Negociadores em Gerenciamento de Crise da SEJUSP, Policiais Militares e Policiais Civis passam por capacitação de três horas, ministrada pelo Ten Cel PM Clarindo Alves de Castro - Instrutor de Técnicas Mnemônicas e Observação Memorização e Descrição (OMD), e posteriormente, por uma avaliação onde atuam como negociadores policiais, numa crise com refêns em ambiente confinado através da negociação face a face, na qual

devendo memorizar trinta e três objetos do cenário da crise. Num segundo momento, formandos do Curso de Negociadores da SEJUSP, Policiais Militares e Policiais Civis que passaram por uma avaliação atuando como negociadores policiais numa crise simulada com refêns em ambiente confinado através da negociação face a face onde tiveram que memorizar trinta e três objetos no cenário da crise, porém sem terem passado por nenhuma capacitação em técnicas mnemônicas. Visando facilitar a compreensão e visualização de seu conteúdo, a pesquisa encontra-se estruturada em tópicos e fracionada em quatro capítulos, os quais tratam dos seguintes assuntos, conforme exposto a seguir.

1 TÉCNICAS MNEMÔNICAS

As técnicas mnemônicas vêm sendo estudadas e utilizadas milenarmente através de transmissão de conhecimento basicamente oral. Os gregos adoravam a arte da oratória e por isso, davam muita importância a capacidade de memorização, sobretudo dos atores e políticos da época. Consideravam a memória como fonte de inspiração e a perda da mesma, tinha o significado da morte. A história da humanidade encontra-se permeada de exemplos com pessoas que se destacaram pela capacidade de armazenar informações e depois reproduzi-las com devida facilidade. Essas pessoas eram admiradas e geralmente ocupavam papéis de relativo destaque. O fato de pessoas conseguirem reter informações os torna ímpares perante os demais. A capacidade de memorização esteve vinculada a Deusa grega Mnemósine, que segundo a lenda sabia tudo do passado, presente e futuro e de onde, inclusive, derivou o nome. Desenvolveu-se como a técnica de memorização que compreende o conjunto de ações e reações voluntárias e metódicas com a finalidade auxiliar a memória na recordação de informações, imagens, gostos, sensação e tudo aquilo que for apreendido pelos órgãos sensoriais. (CASTRO, 2008, p. 23- 27)

1.1 MEMÓRIA

De acordo com estudos desenvolvidos, pode-se compreender a memória como sendo a capacidade de armazenamento e manutenção conhecimentos adquirida na relação com o meio ambiente, relacionando com outras, refletindo e produzindo novas conclusões, das quais nos lembraremos depois. (ALVAREZ, 2007, p. 33). Existem pesquisas assegurando que a método da observação e a prática sistemática podem capacitar a pessoa a recordar (LORAYNE, 1988, p, 20-37).

1.2 TÉCNICAS DE MEMORIZAÇÃO DE OBJETOS

A técnica mais usual é a associação de objetos com algo que os sentidos já reconhecem (LORAYNE, 1988, p. 15; ORTHON, 2001, p. 32). Os meios de comunicação e registro exigem menos exercício de memória e por isso se reduz a sua capacidade e o interesse da pessoa. (LORAYNE 1988, p. 32-41).

1.3 MÉTODO MNEMÔNICO DE LIGAÇÃO

Assim como, a associação a memória necessita da ligação entre os objetos para fazer a procura no subconsciente e identificar com conhecimentos passados e associá-lo com o presente, desta forma a memória será baseada quase inteiramente em quadros ou imagens mentais. Lembra-se com facilidade de quadros mentais, se os tornar ridículos ao máximo onde a memória treinada consistirá principalmente de imagens mentais ridículas. A imagem mental precisa ser ridícula ou ilógica. Aceite a minha palavra para o fato de que se sua associação for lógica, não irá lembrar-se dela (LORAYNE, 1988, p. 42).

1.4 A MEMORIZAÇÃO NA NEGOCIAÇÃO POLICIAL EM MATO GROSSO

É importante salientar que na Polícia Militar do Estado de Mato Grosso as técnicas mnemônicas não figura na ementa da disciplina de Gerenciamento de Crise nos Cursos de Formação de Oficiais e de Praças nem tampouco figurou no 1º Curso de Capacitação de Negociadores em Gerenciamento de Crises da SEJUSP em 2005.

As técnicas mnemônicas, somente passaram a figurar na Polícia Militar do Estado de Mato Grosso no ano de 2008 na disciplina de Inteligência Policial, porém de forma tímida e sem a devida importância, sendo apresentada inserida em Observação Memorização e Descrição (OMD). Nas corporações policiais, são trabalhadas algumas técnicas de memorização voltadas ao fortalecimento da memória mediante processos artificiais auxiliares. Entretanto, isso constitui privilégio apenas dos policiais que trabalham na área de inteligência. Mesmo assim, é importante deixar claro que até na inteligência, a memorização não é estudada na profundidade desejada. Os policiais que atuam na função de negociador em crises com refêns em ambiente confinado não dispõem de conhecimentos em técnicas mnemônicas e que ficam confiantes na situação que poderão usar equipamentos eletrônicos e bem como recursos auxiliares, nem sempre disponíveis. Foram verificadas se ocorre a utilização das técnicas mnemônicas nas 27 unidades de federação do Brasil em suas respectivas Polícias Militares e verificou que em nenhuma Polícia Militar do Brasil existem cursos de Técnicas Mnemônicas para os policiais militares e que em todas as Polícias Militares pesquisadas são unânimes em enfatizar os benefícios que as técnicas mnemônicas proporcionam são de grande importância e que a informação com riqueza de detalhes muito contribui para a atividade policial (CASTRO, 2008, p. 33-35).

2 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DO GERENCIAMENTO DE CRISES

O gerenciamento de crise teve sua origem nos Estados Unidos da América através da criação da SWAT (*SPECIAL WEAPONS AND TACTICS* - ARMAS E TÁTICAS ESPECIAIS) em meados da década de 60, segundo texto de autoria de Toledo. No Brasil temos o surgimento do embrião da doutrina de gerenciamento de crises na década de 70 especificamente na Polícia Militar do Estado de São Paulo ².

² Adaptação realizada pelo Cap PMESP Theseo D. B. de Toledo Jr, (Especialista em Gerenciamento de Crises, negociação de refêns e ocorrências com explosivos - Especializado pela Polícia Militar do Estado de São Paulo, *Federal Bureau of Investigation, Department of State – USA/Antiterrorism Assistance Program, Louisiana State Police Academy and Louisiana State University*), ao texto do manual de Doutrina de Gerenciamento de Crise, do Federal Bureau of Investigation – FBI – Quântico-

A crise como definida pela Academia Nacional do FBI é “um evento ou situação crucial, que exige uma resposta especial da Polícia, a fim de assegurar uma solução aceitável”. A resposta especial a que se faz alusão é a forma como as polícias irão reprimir o ato violento ou não, com resposta dentro da proporcionalidade. A definição de gerenciamento de crise proposta pela Academia Nacional do FBI define como "Gerenciamento de Crises é o processo de identificar, obter e aplicar recursos necessários á antecipação, prevenção e resolução de uma crise". (MONTEIRO, 2000, p. 8) É importante lembrar que o Gerenciamento de Crises não é uma ciência exata, uma panaceia ou um processo rápido e fácil de solução de problemas, pois cada crise apresenta características únicas, exigindo, portanto, soluções individualizadas, que demandam uma cuidadosa análise e reflexão (SENASP, 2001. p. 8-9). A doutrina do FBI apresentada por qualquer tarefa de gerenciamento de crises tem duplo objetivo: Preservar vidas e aplicar a lei (MONTEIRO, 2000, p. 10).

As características da crise são apresentadas, segundo os critérios do FBI como sendo como a imprevisibilidade; a compressão de tempo (urgência); a ameaça de vida; e necessidade de: postura organizacional não rotineira; planejamento analítico especial e capacidade de implementação e; considerações legais especiais (MONTEIRO, 2000, p.7).

2.1 CRITÉRIOS DE AÇÃO E ESCALANONAMENTO DA CRISE

Para balizar e facilitar o processo decisório no curso de uma crise, a doutrina estabelece o que se chama critérios de ação. Os critérios de ação são os referenciais que servem para nortear o tomador de decisão em qualquer evento crítico (MASCARENHAS, 1995, p. 19-21). A classificação da crise ainda obedece a um escalonamento, de acordo com o FBI: 1º grau - alto risco; 2º grau - altíssimo risco; 3º grau - ameaça extraordinária; 4º grau - ameaça exótica (MONTEIRO, 2000, p.17). No Brasil é adotado escalonamento em: altíssimo risco, para as situações onde não há

Virgínia/ USA, traduzido pela Academia Nacional de Polícia, Polícia Federal, Brasília/ DF, e do Manual da SWAT of Los Angeles Police/ USA.)

refêns; ameaça extraordinária, quando não há necessidade de acionamento de outros órgãos para a solução e; a ameaça à ordem, quando exige solução profissional aos conflitos sociais marcantes (THOMÉ, 1998, p. 35). As diferenças entre as duas classificações devem-se às realidades onde foram elaboradas serem diferentes.

2.2 VÍTIMAS, REFÊNS E NÍVEIS DE RESPOSTA

Para a sociedade, a diferenciação de vítimas e refêns inexistente, uma vez que tem os olhos voltados para a crise com grande comoção social que esta causa, não atentando para os critérios técnicos e que muito influenciam na negociação. Contudo, há de se ressaltar que existe diferença entre refêns e vítimas na ocorrência de situações críticas no sistema penitenciário e em outras situações. As vítimas não têm valor para os rebelados, em oposição aos refêns, que possuem valor e, potencialmente menor condição de risco (PICKLER, 2003, p. 27)

O nível de resposta faz alusão à doutrina contemporânea do uso progressivo da força, uma vez que o gerente da crise para tomar a decisão da resposta a ser empregada tem que utilizar como base a proporcionalidade da ação. Os níveis de resposta para cada grau de risco de acordo com a classificação adotada pelo FBI, os níveis de resposta adequados a cada grau de risco ou ameaça são quatro, quais sejam, NÍVEL UM A crise pode ser debelada com RECURSOS LOCAIS; NÍVEL DOIS A solução da crise exige RECURSOS LOCAIS ESPECIALIZADOS (Emprego de "SWAT"); NÍVEL TRÊS A crise exige RECURSOS LOCAIS ESPECIALIZADOS e também RECURSOS DO QG; NÍVEL QUATRO A solução da crise requer emprego dos RECURSOS DO NÍVEL TRÊS e também RECURSOS EXÓGENOS (MONTEIRO, 2000, p. 18).

2.3 CONTROLE E CONDUÇÃO DA CRISE

A delimitação dos perímetros ou área estabelece quem permanece ou não, nos referidos locais, é fator preponderante para que o perpetrador não venha a tomar mais refêns, nem tampouco fuja sem o conhecimento e consentimento do gerente da

crise, sendo fundamental para a ação do negociador policial uma boa contenção do cenário da crise bem como o seu isolamento (PICKLER, 2003, p. 54).

2.4 GERENCIAMENTO DE CRISE

Desde as épocas mais remotas crises eclodem nas mais diversas partes do mundo. A crise que tomou maior repercussão no âmbito internacional ocorreu nas olimpíadas de Munique na Alemanha que ocorreu no mês de setembro de 1972, em que o descaso da Polícia com a segurança das equipes olímpicas de vários países, facilitou o acesso de terroristas palestinos aos alojamentos da vila olímpica.

No Brasil, a falta de uma doutrina de gerenciamento de crises por parte das Polícias Brasileiras, muito contribuiu para o insucesso da resolução das crises com refêns, pela negociação e invariavelmente a crise era solucionada por um ato desmedido, com um misto de inconsequência e heroísmo por parte dos policiais até o início da década de 90. O Gerenciamento de crises no Brasil até a década de 1990 foi pouco estudado pelas Polícias Brasileiras e que devido à falta do aprofundamento em doutrinas de caráter científico as atuações policiais nas crises eram de forma amadora o que gerava muitas críticas e de certo modo desacreditava a atuação das Polícias perante a mídia e a sociedade (LUCCA, 2002, p. 21).

A partir dos anos 90, o Brasil passou a visualizar um grande problema que viria a ser o seu pesadelo do cotidiano, as constantes rebeliões do Sistema Penitenciário. As rebeliões em nível de sistema penitenciário são definidas pela “insurreição por parte dos detentos com relação às autoridades ou normas da unidade; usualmente implica no uso de violência ou ameaça contra outros detentos, visitantes, funcionários do estabelecimento” (SALIGNAC, 2002, p. 9). A primeira rebelião de grandes proporções no Sistema Penitenciário no Brasil, ocorreu na Casa de Detenção do Carandiru no Estado de São Paulo, em 02 de outubro de 1992. A segunda grande crise envolvendo estabelecimentos penais deu-se no Instituto Penal Paulo Sarasate na cidade de Eusébio no Estado do Ceará no dia 15 de Março de 1994. A terceira grande rebelião no Sistema Penitenciário que gerou muita comoção no

Brasil, ocorreu no dia 28 de março de 1996 na cidade de Aparecida de Goiânia no Estado de Goiás no Centro Penitenciário de Atividades Industriais do Estado de Goiás (CEPAIGO). O mais recente acontecimento envolvendo rebeliões em estabelecimentos prisionais ocorreu no dia 12 de maio de 2006 no Estado de São Paulo, com vários familiares de detentos como reféns nas unidades prisionais, o qual refletiu em um clima de insegurança para todo o Brasil.

2.4.1 GERENCIAMENTO DE CRISES EM MATO GROSSO

O gerenciamento de crises tem como princípios básicos, preservar vidas e aplicar a lei, desta forma, a participação de negociadores não policiais, muitas vezes coloca em risco a vida dos reféns e contribui para não alcançar a resolução com menor risco. No Estado de Mato Grosso não foram poucas as crises que foram negociadas por pessoas fora da área de Segurança Pública, bem como pessoas ligadas a mídia que durante a negociação entravam em contato com perpetradores, dando um destaque maior ao perpetrador, bem como atrapalhando as negociações. Diante desta realidade caótica, em virtude do desconhecimento da doutrina de gerenciamento de crise, ocorreu no ano de 1988 a primeira crise de grande proporção no Estado de Mato Grosso, a rebelião no Complexo Prisional do Carumbé no município de Cuiabá, o qual tinha como diretor o Major PM Eldo de Sá Correa, que foi tomado refém pelos presos e que necessitou o gerenciamento da crise através da negociação e uma resposta tática, que culminou com a invasão da Polícia Militar no interior do Presídio.

A disciplina de Gerenciamento de Crises somente começou a constar na malha curricular dos Cursos de Formações da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso após o ano de 2000, ficando a capacitação de negociadores em gerenciamento de crise atrelada ao fato de os policiais deslocarem-se para fora do Estado para outras instituições, para a realização do curso de Gerenciamento de Crises e de Negociador em Gerenciamento de Crises, que cada Instituição de Segurança adotava uma doutrina própria. Assim, havendo uma disparidade no conhecimento dos

negociadores policiais devido a formação em cursos em Estados e Instituições diferentes, assim não havendo uma doutrina única e ações únicas na atuação policial nas crises. Desta forma, visando capacitar o maior número de servidores da área de segurança é que o Gabinete de Gestão Integrada da SEJUSP no ano de 2005, realiza o 1º Curso de Capacitação de Negociadores em Gerenciamento de Crises da SEJUSP, que contou com a participação de todas as instituições que compõem o aparato de Segurança de Mato Grosso e a participação de Policiais Civis e Militares do Estado de Rondônia, Polícia Rodoviária Federal, Polícia Federal e Exército Brasileiro e Ministério Público de MT.

3 O NEGOCIADOR NO GERENCIAMENTO DE CRISES

O negociador policial tem demonstrado que o seu bom desempenho frente as negociações com o perpetrador, implica no emprego além de uma técnica, é uma arte, onde aquele que melhor se prepara e se dedica a conhecer as técnicas e táticas, cada vez mais consegue resolver a crise através da negociação pura e ainda que não consiga conscientizar o perpetrador a rendição, o negociador quando atuando na negociação tática, tem contribuído de forma significativa para a resolução da crise (THOMÉ,1998, p. 71),

A negociação tem como objetivo principal, a rendição de forma pacífica do perpetrador e a forma mais usual de convencê-lo, é através do estabelecimento do rapport entre o negociador e o perpetrador, para após a afinidade ser estabelecido um acordo para a resolução da crise de forma pacífica. Assim Mascarenhas (2002, p. 39) afirma que “a negociação envolve pessoas querendo maximizar seus ganhos e minimizar sua perdas”.

Para Cabral (1996, p. 100) os objetivos da Negociação em Gerenciamento de Crise são: ganhar tempo, abrandar exigências, colher informações e prover suporte tático, esses objetivo são para que a crise seja solucionada com a libertação dos refêns e a prisão dos perpetradores.

A negociação é dividida em duas formas com funções específicas assim denominadas de Negociação Real e Negociação Tática. O policial negociador, além do conhecimento técnico, precisa possuir algumas qualidades pessoais. Destarte, não pode a sua função ser desempenhada por qualquer outra pessoa, influente ou não, como costuma ocorrer freqüentemente (MASCARENHAS, 2002, p.29).

Salignac (2006, 20-21) afirma que “para o FBI os elementos essenciais de informação para o Negociador, são quatro: bandidos; refêns; objetivo ou ponto crítico e armas”.

3.1 A UTILIZAÇÃO DAS TÉCNICAS MNEMÔNICAS NA NEGOCIAÇÃO POLICIAL

Nas principais fontes de informação em eventos críticos segundo Salignac (2006, p. 21) são as seguintes: Pessoas capturadas e liberadas durante um processo de negociação ou que tenham conseguido fugir; Negociadores; Policiais encarregados de observar o ponto crítico ou que estejam na condição de atiradores de precisão; Investigações; Documentos a respeito dos PEC e do ponto crítico (mapas, plantas, croquis, fotografias, boletins de antecedentes, etc.); Vigilância Técnica ao ponto crítico; A mídia; e Ações táticas de reconhecimento. Somente o negociador policial, capacitado com técnicas mnemônicas e com muito treinamento, vai conseguir observar durante uma negociação face a face com refêns em ambiente confinado, uma vez que estará atuando sob elevada pressão e risco de vida, terá poucos segundos de intervalo entre as negociações com o perpetrador para poder observar, memorizar e posteriormente descrever. As técnicas mnemônicas podem ser utilizadas conjuntamente com a Programação Neolinguística (PNL) como forma de se estabelecer mais facilmente o rapport e assim facilitar a observação por parte do negociador.

4 METODOLOGIA ADOTADA

Trata-se de um trabalho do tipo experimental que tem como objetivo verificar se as técnicas mnemônicas aplicadas na negociação face a face com o perpetrador numa crise com reféns em ambiente confinado melhoram a memorização do cenário da crise e qualidade das informações colhidas durante a negociação. O experimento foi dividido em duas partes, sendo que a única diferença entre ambos é que num foi precedido por uma palestra de capacitação em técnicas mnemônicas pelo Ten Cel PM Castro e posteriormente uma avaliação e noutra não.

4.1 EXPERIMENTO

Um grupo de policiais passaram por uma palestra de capacitação em Técnicas Mnemônicas no BOPE e posteriormente passaram por uma avaliação de memorização de objetos no cenário da crise, que anteriormente policiais passaram pela mesma avaliação, porém sem ter nenhum conhecimento em técnicas mnemônicas tendo a finalidade de se verificar, se os policiais capacitados memorizaram mais objetos que os que não foram capacitados e se observando variáveis na pesquisa, como a idade, o tempo de serviço na sua Instituição e se o participante já fez algum curso sobre memorização.

4.2 MÉTODO

Fizeram presentes na pesquisa 47 policiais e 1 bombeiro no Batalhão de Operações Policiais Especiais (BOPE) em Cuiabá - MT, perfazendo um total de 48 participantes que foram submetidos ao experimento.

4.3 INSTRUMENTOS

Para o exercício primeiro foi utilizada uma lista contendo 33 objetos, sendo eles: aparelho de som, relógio, mesa, papelotes de drogas, garrafa de bebida alcoólica, prato com drogas e caneta, colete balístico, aparelho celular, colchonete, bastão de ferro, facão, algema, lanterna, pistola, faca, prato com garfo e faca, controle de ar condicionado, lampião, ar condicionado, televisão, bíblia com terço, corda, garrafa com combustível (líquido amarelo), botijão de gás com maçarico, pistola, isqueiro, pistola, faca, garrafa térmica preta, copo de plástico, garra térmica branca, sacola de mantimentos, garrafa de água.

4.4 PROCEDIMENTOS

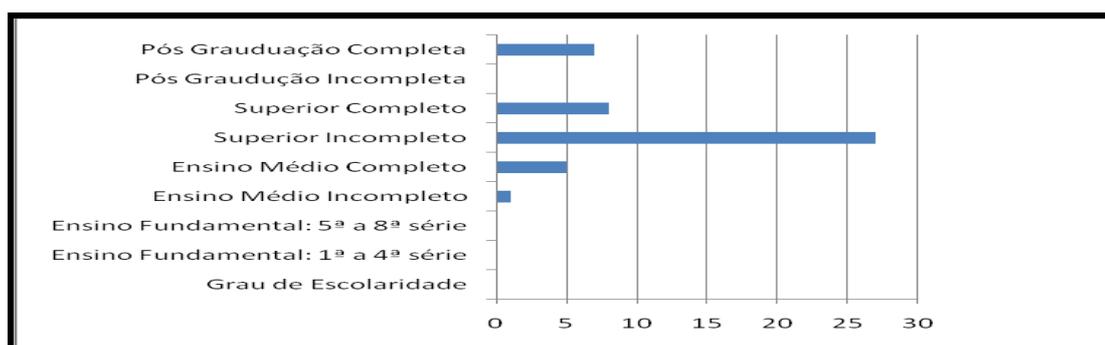
Primeiramente, um grupo de 25 participantes foram instruídos através de uma palestra de capacitação com o Ten Cel PM Clarindo Alves de Castro sobre as técnicas mnemônicas no auditório do BOPE por 3 horas. Os participantes não capacitados com técnicas mnemônicas foram orientados a como se portar numa negociação face a face, aonde dispunha de uma área delimitada como uma fita zebreada para movimentação no cenário da crise, aonde permaneceram por 20 segundos para memorizar os 33 objetos distribuídos no cenário da crise e posteriormente tiveram 5 minutos para preencher o questionário e descrever os objetos que memorizaram no cenário da crise. Os Policiais Militares que foram capacitados com técnicas mnemônicas foram orientados a como se portar numa negociação face a face, aonde dispunha de uma área delimitada como uma fita zebreada para movimentação no cenário da crise, aonde permaneceram por 20 segundos para memorizar os 33 objetos distribuídos no cenário da crise e posteriormente tiveram 5 minutos para preencher o questionário e descrever os objetos que memorizaram no cenário da crise.

4.5 PRÉ-TESTE

Com o objetivo de testar os exercícios a serem aplicados aos participantes foi aplicado a policiais militares que passaram pela avaliação no Batalhão de Operações

Policiais Especiais (BOPE). Foi feito visando verificar possíveis falhas existentes; bem como para verificar o teor de dificuldade do exercício propostos bem como mensuração do tempo de observação no local da crise pelo negociador e ideal posicionamento dos objetos no cenário da crise. O pré-teste foi aplicado no dia 25 de julho de 2009, a duas pessoas, dentre as quais uma com conhecimento com técnicas mnemônicas e uma sem conhecimento de técnicas mnemônicas. O exercício teve início às 08h30min do dia 25 de julho de 2009, com uma rápida preleção e às 09h00 teve o seu efetivo começo. Assim às 10h00 seguindo o tempo de cada exercício acima, foi encerrado o pré-teste.

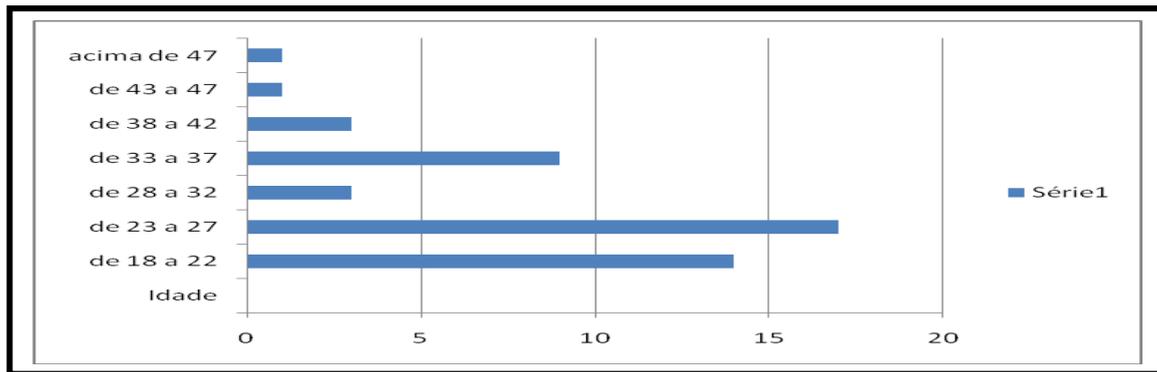
4.6 QUESTIONÁRIO RESPONDIDO NA PESQUISA



Fonte: Pesquisa aplicada aos participantes da negociação – jul. 2009

Figura 1: Grau de escolaridade dos participantes da pesquisa

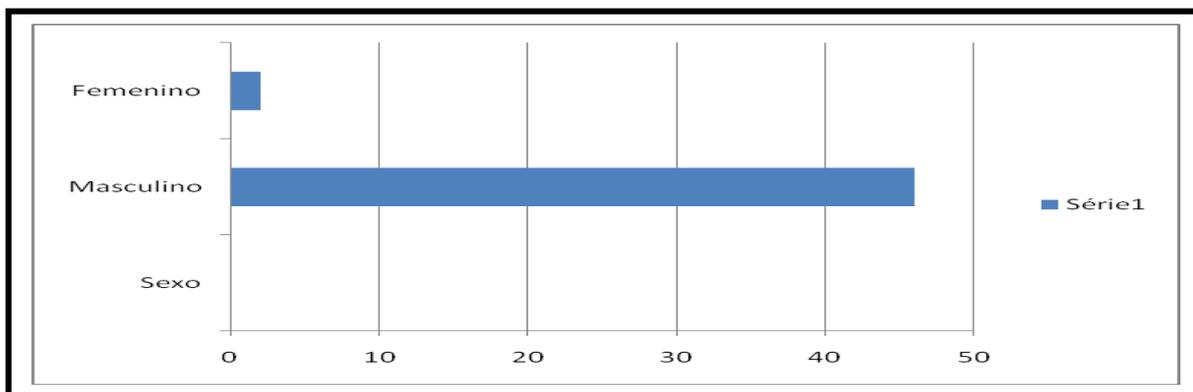
Apesar de a pesquisa ser aplicada a policiais civis e militares e bombeiros tendo neste universo, oficiais e praças e delegados e agentes num total de 48 pessoas, mais da metade dos participantes encontram-se frequentando uma faculdade sendo 27 participantes e contando ainda com participantes já formados e até pós-graduados, totalizando 15 participantes e somente 6 participantes não frequentam uma faculdade. Desta forma, comprovando o elevado grau intelectual dos participantes contribuindo para melhor assimilarem a capacitação de técnicas mnemônicas e mais facilmente memorizarem os objetos constantes na pista de avaliação da memorização do cenário da crise.



Fonte: Pesquisa aplicada aos participantes da negociação – jul. 2009

Figura 2: Idade dos participantes da pesquisa

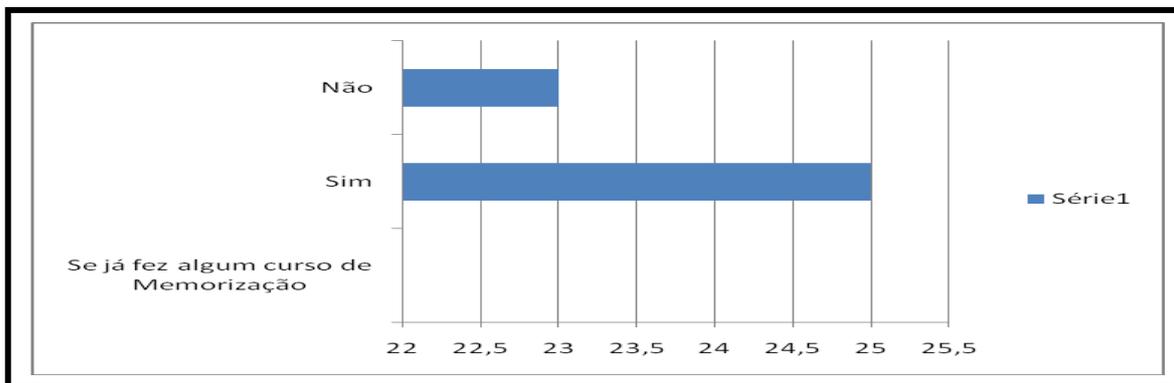
No tocante a idade dos participantes da pesquisa a faixa etária de 23 a 27 anos foi a que mais se fez presente contando com 17, sendo a faixa etária de 23 a 27 anos foi a segunda que mais se fez presente contando com 14 e a faixa etária de 33 a 37 anos contando com 9 e que desta forma fica cristalino que a pesquisa pode contar com policiais oriundos do último Cfsd concluído em 2009, bem como contou com a presença de policiais com mais de 10 anos de serviço e com idade acima de 47 anos.



Fonte: Pesquisa aplicada aos participantes da negociação – jul. 2009

Figura 3: Sexo dos participantes da pesquisa

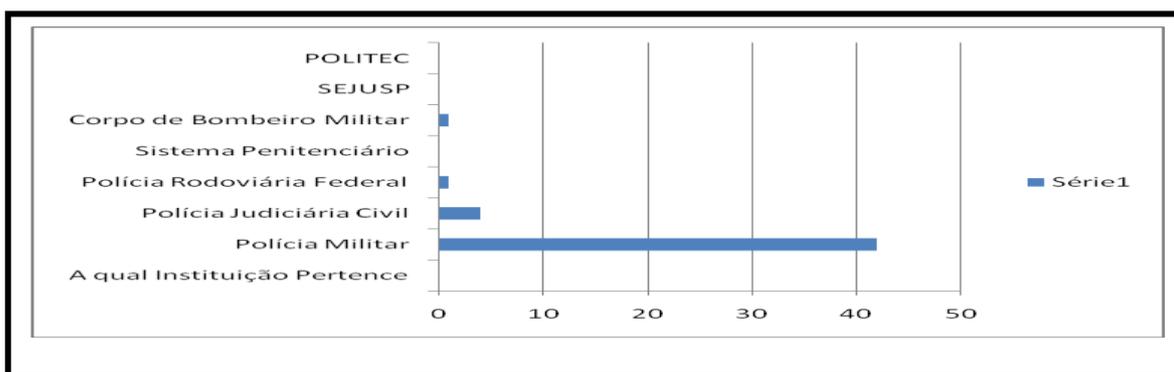
A grande maioria dos participantes da pesquisa foi do sexo masculino, num total de 46 homens e participando apenas 2 mulheres na pesquisa, tal fato é devido as Unidades de Operações Especiais da Polícia Militar e da Polícia Civil a presença das mulheres é pequena e uma vez que no Curso de Negociadores da SEJUSP houve a participação de poucas mulheres.



Fonte: Pesquisa aplicada aos participantes da negociação – jul. 2009

Figura 4: Se já realizou algum curso de memorização

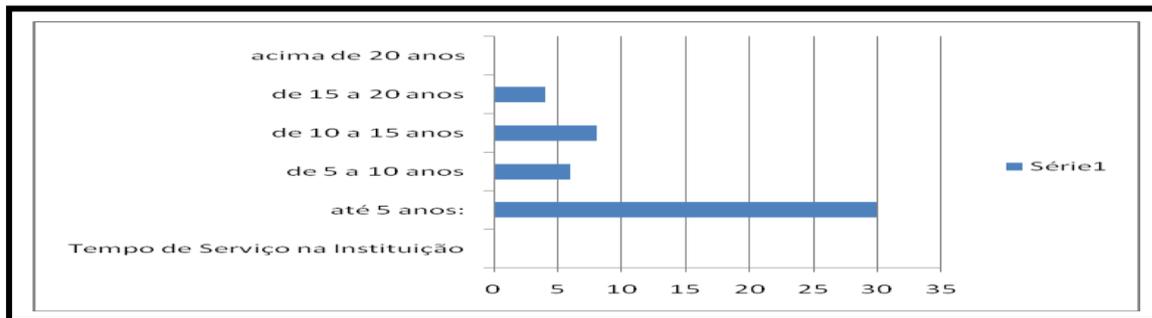
Grande número de policias que realizaram a capacitação de técnicas mnemônicas realizada pelo Ten. Cel. PM Clarindo Alves de Castro no BOPE totalizando 25 policiais e que não realizaram a capacitação de técnicas mnemônicas foi um total de 23 policiais, tal situação foi utilizada para poder verificar se houve o aumento ou não da capacidade de memorização dos objetos no cenário da crise por parte dos participantes que foram capacitados com as técnicas mnemônicas.



Fonte: Pesquisa aplicada aos participantes da negociação – jul. 2009

Figura 5: Relação das Instituições que pertence cada participante da pesquisa

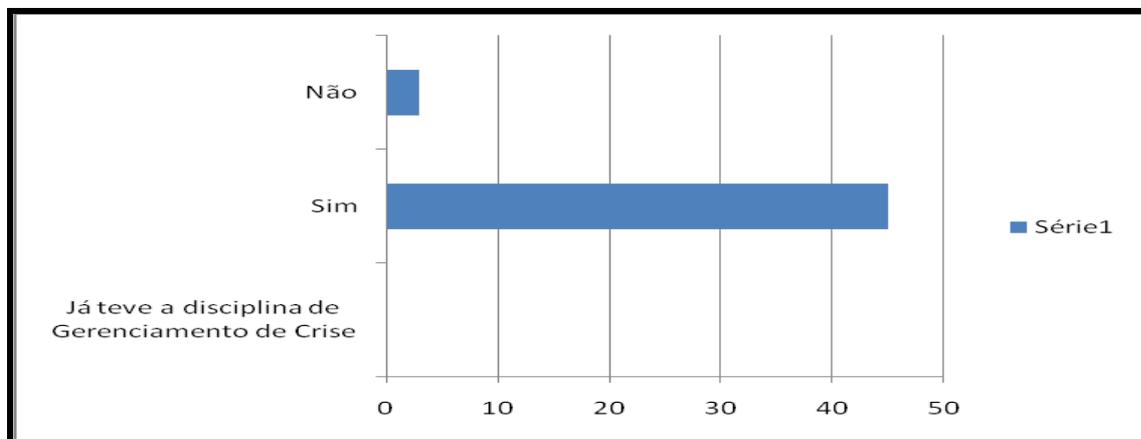
Foram pesquisados 42 Policias Militares, 4 Policiais Civis, 1 Policial Rodoviário Federal e 1 Bombeiro Militar, a POLITEC e o Sistema Penitenciário não participaram da pesquisa.



Fonte: Pesquisa aplicada aos participantes da negociação – jul. 2009

Figura 6: Tempo de serviço dos participantes da pesquisa

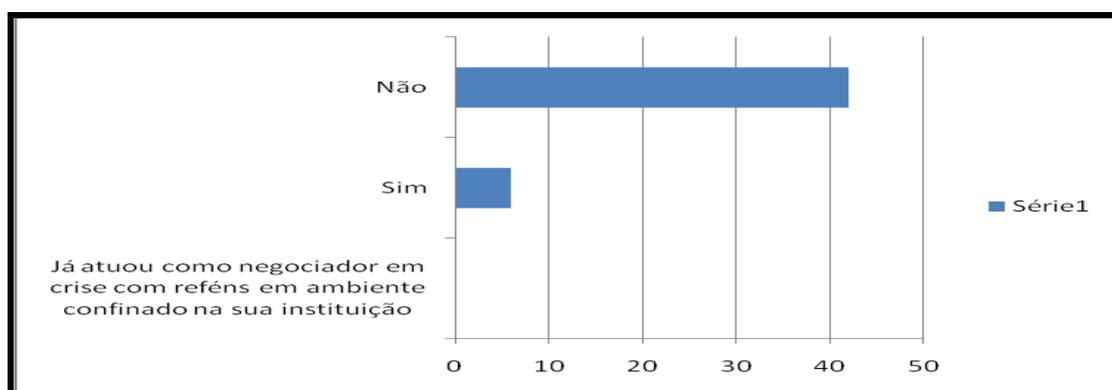
A pesquisa contou na sua grande maioria com policiais militares oriundos do Curso de Formação de Soldados 2008/2009 num total de 30 policiais militares os quais contam com menos de 5 anos de efetivo serviço na PMMT e os participantes com mais de 10 anos foram os policiais das Unidades de Operações Especiais da PM e PJC, Delegados e Oficiais da PM e BM contando com 18 policiais com mais de 5 anos de serviço.



Fonte: Pesquisa aplicada aos participantes da negociação – jul. 2009

Figura 7: Se o participante já teve a disciplina de gerenciamento de crise

Após o ano de 2000, todos os cursos de formação das instituições que pertencem a SEJUSP contavam com a disciplina de gerenciamento de crises. A grande maioria dos participantes já havia tido a disciplina de gerenciamento de crises, contando com 45 participantes que já tiveram a disciplina, quer seja em cursos de formação ou por cursos de capacitação e somente 3 participantes não tiveram a disciplina de gerenciamento de crises.



Fonte: Pesquisa aplicada aos participantes da negociação – jul. 2009

Figura 8: Se o participante já atuou como negociador em crise com reféns em ambiente confinado na sua instituição

Vale ressaltar que a grande maioria dos participantes é de Policiais Militares oriundos do CFSd 2008/2009, somente 8 participantes eram do curso de negociadores da SEJUSP e que os Policiais Militares devido ao fato de terem pouco tempo de serviço na PMMT, nunca passaram por uma experiência de atuarem como negociadores numa crise com reféns, sendo que dos 48 participantes somente 6 participantes passaram por essa experiência de negociar numa crise com reféns em ambiente confinado. Devido o número de participantes não capacitados em técnicas mnemônicas ser de 23, contribuiu para diminuição da diferença entre não capacitados e capacitados em técnicas mnemônicas. O número de participantes capacitados em técnicas mnemônicas ser de 25, enquanto o de não capacitados ser de 23, contribuiu para a diminuição da diferença entre capacitados e não capacitados pela média de memorização dos Objetos .



Fonte: Pesquisa aplicada aos participantes da negociação – jul. 2009

Figura 9 – Diferença entre a média de acerto dos participantes com e sem curso de memorização

Pode-se observar, que devido ao fato de poucos participantes terem pouco tempo de serviço na sua instituição, e devido à minoria ter passado por uma situação de negociar em crises com reféns em ambiente confinado, a dificuldade de atuar em uma crise com reféns foi ainda dificultada pelo estresse da situação, e pelo fato de os participantes contarem com apenas 20 segundos para permanecerem no cenário da crise e memorizar os 33 objetos espalhados no cenário da crise. Foram colocados objetos que são relacionados a uma negociação policial como em uma crise com reféns, quer seja num assalto frustrado, ou num cárcere de sequestro, ou num ambiente de presídio, para poder verificar o grau de memorização dos objetos dos participantes. A média de acertos dos participantes que foram capacitados com técnicas mnemônicas foi de 9,68, enquanto a média de acertos dos participantes que não tiveram as técnicas mnemônicas foi de 9,52. Desta forma, havendo uma pequena diferença entre os capacitados e não capacitados, porém há de se ressaltar que duas variáveis influenciaram o fato de os participantes capacitados serem num total de 25 e de não capacitados de 23 e que os participantes que foram capacitados em 3 horas, não tiveram um tempo hábil para treinamento, uma vez que logo após a capacitação já começou a avaliação dos todos os participantes.

CONCLUSÃO

Fica claro que o aprendizado é tão necessário quando o seu treinamento. O treinamento das técnicas mnemônicas é muito utilizado por pessoas que necessitam reter informações por um longo período de tempo e utilizá-las quando necessário de forma eficiente e precisa.

As técnicas mnemônicas têm demonstrado a sua eficácia na negociação policial, uma vez que os participantes que foram capacitados principalmente com curso de negociador em gerenciamento de crises da SEJUSP, onde um participante capacitado com técnicas mnemônicas conseguiu memorizar 20 objetos num cenário com 33 objetos em um tempo de 20 segundos, tendo um elevado aproveitamento, desta forma, verificando que o policial quando conhecedor da doutrina de negociação em gerenciamento de crise, aliado ao conhecimento das técnicas mnemônicas e um período longo de treinamento, o índice de acertos de memorização terá um grande aumento, uma vez conforme foi explanado na pesquisa o treinamento é primordial para o bom desempenho do negociador, assim como a sua dedicação aos estudos. Na pesquisa, foi possível verificar que o fato do negociador ter pouca experiência na atuação frente a crises com refêns, bem como o tempo de serviço na sua instituição influenciam bastante na realização do seu mister.

Concluimos, então, que o emprego das técnicas mnemônicas na negociação policial em crises com refêns, após uma capacitação de um médio período, pode auxiliar na memorização de informações importantes constantes no cenário da crise.

SUGESTÕES

Após analisar a eficiência das técnicas mnemônicas na atividade do negociador policial, nas ações de gerenciamento de crises com refêns e que o aumento da memorização é questão de estudo das técnicas e treinamento, sugiro:

- 1) Que a disciplina de técnicas mnemônicas seja inserido na malha curricular do curso de negociadores em gerenciamento de crises da SEJUSP.
- 2) Seja inserida a disciplina de técnicas mnemônicas nos cursos de formação e aperfeiçoamento da PMMT.
- 3) Que o treinamento de memorização de cenário de uma crise com refêns em ambiente confinado, passe a fazer parte nos treinamentos do curso de negociadores em gerenciamento de crises da SEJUSP.

Essas sugestões são apresentadas, em virtude da certeza constatada pelo experimento, ou seja, o negociador policial quando conhecedor das técnicas mnemônicas, mesmo que em curto período de capacitação, tem a sua capacidade de memorização ampliada numa negociação face a face, numa crise com refêns em ambiente confinado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDEIR, Harry. **Memorizando nomes e rostos**. Tradução Roger Maioli dos Santos. São Paulo: Market Books, 2001. p. 67.

ALVAREZ, Ana Maria Maaz. **Deu Branco: um guia para desenvolver o potencial de sua memória**. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Record, 2007. p.141.

ALVES, Renato. **Branco na memória**: Saiba quais são as causas e o que fazer para evitar. 7.ed. Ed. Humano. 2007.

CABRAL, Paulo César Souza. **O Sistema de Defesa Social - Aprendendo a Gerenciar Crises**. Salvador: [S.ed.], 1996.

CASTRO, Clarindo Alves de. **A influência das técnicas mnemônicas no aumento da qualidade das informações da atividade policial militar**. Mato Grosso. Monografia Curso Superior de Polícia. 2008.

CHIBA, Satoshi. **Proposta de criação de Comissões de Gerenciamento de crises na Polícia Militar do Estado de São Paulo**. São Paulo, 2000. Monografia (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais).

CORREA, Rafael, B.: **Psicologia, Programação Neolinguística e Hipnose aplicadas à sedução**. Copyright, Atualizado em: 10-03-2004, publicado no Brasil. p.31.

COSTA, R. Z. **A extorsão mediante sequestro no segmento bancário**. São Paulo, 2000. Monografia (Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Política e Estratégia - convênio NAIPPE-USP/ADESG). p. 57-58.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para o Trabalho científico: Elaboração e Formatação**. 14 ed. Porto Alegre: s.n., 2006.

_____, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico**. 14.ed. Porto Alegre: Brasil Ltda, 2007.

_____, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico**. 14. ed. Porto Alegre: [s.ed.], 2008, p.36.

FUSELIER, Dwayne. **The Tactical sale of the negotiator**. Washington, FBINA, SOARU, Crisis Management Haudont, 1988. passim)

LORAYNE, Harry. **Como ter uma Memória Superpoderosa**. 8ª Edição. Editora Recorde. Rio de Janeiro. São Paulo. 1988.

LUCCA, Diógenes Viegas Dalle. **Alternativas Táticas na Resolução de Ocorrências com Refêns Localizados**. São Paulo, 2002, p. 21.

_____, Diógenes Viegas Dalle. **Gerenciamento de Crises em Ocorrências com Refêns Localizados**. São Paulo: PRPG, 2002.

MATO GROSSO. **Decreto nº 5.360 de 25 de Outubro de 2002** que cria o Comitê de Gerenciamento de Crises em Mato Grosso e disciplina as atividades de Polícia Judiciária Civil e da Polícia Militar no atendimento de ocorrências com refêns, rebeliões em presídios e ocorrências de especial importância.

_____. **Decreto Nº 4.018, de 22 de setembro de 2004** o qual também instituiu o Comitê de Gerenciamento de Crises no Estado de Mato Grosso e disciplinou as atividades da Polícia Judiciária Civil e da Polícia Militar ao atendimento de ocorrências com refêns, rebeliões em presídios e ocorrências de especial importância.

MATO GROSSO DO SUL. **Decreto nº 9.686, de 28 de outubro de 1999**. Cria o Conselho de Intermediação de Conflitos Sociais e Situações de Risco, disciplina as atividades da Polícia Civil e da Polícia Militar no atendimento de ocorrências com refêns, rebeliões em presídios e ocasiões de especial importância e dá outras providências. DOE nº 5131, 29 de outubro de 1999, p.4.

MONTEIRO Roberto das Chagas. **Manual de Gerenciamento de Crises**. Brasília, 4ª Edição, 2000 p. 8.

_____, Roberto das Chagas. **Apostila: Isolamento do Ponto Crítico Fator do Bom Êxito no Gerenciamento de Crises**. Curitiba, 1995, p.2

O'BRIEN, Dominic. **Supermemória, Nomes e Rostos: Técnicas e Dicas Simples para Memorizar Informações Rapidamente**. 1. ed. Ed. Publifolha. 2003.

_____, Dominic. **Aprenda a usar a memória: Descubra seu potencial e Desenvolva Técnicas para Não Esquecer Mais Nada**. Tradução Anna Quirinol. 1. ed. Ed. Publifolha. 2004. p. 160.

_____, Dominic. **Supermemória, Fatos e Números: Técnicas e Dicas Simples para Memorizar Informações Rapidamente**. 1. ed. Ed. Publifolha. 2005.

_____. **Memória Brilhante Semana a Semana: 52 Formas de Memorizar Informações com Facilidade e não Esquecer Mais**. Tradução Ana Carolina Mesquita. 1. ed. Ed. Publifolha. 2006. p. 176.

ORTON, James Louis. **Como conquistar uma supermemória**. Tradução de Ronaldo Sérgio de Biasi. 11ª Ed. Rio de Janeiro: Record, 2001. p. 148.

_____, James Louis. **Aprenda a usar a memória: Descubra seu potencial e Desenvolva Técnicas para Não Esquecer Mais Nada**. Tradução Anna Quirinol. 1. ed. Ed. Publifolha. 2004. p. 160.

_____, James Louis. **Supermemória, Fatos e Números: Técnicas e Dicas Simples para Memorizar Informações Rapidamente**. 1. ed. Ed. Publifolha. 2005.

_____, J. Louis. **Memória Brilhante Semana a Semana: 52 Formas de Memorizar Informações com Facilidade e não Esquecer Mais**. Tradução Ana Carolina Mesquita. 1. ed. Ed. Publifolha. 2006. p. 176.

PICKLER, Hilton Hubert. **O gerenciamento de crise no sistema penitenciário: gestão em rebeliões**. Joinville. 2003. p.30 -31.

SALIGNAC, Angelo Oliveira. **Apostila - Modalidades de tratamento penal e gestão prisional - Negociação em crises - introdução**. Curitiba, 2002.

_____, Angelo Oliveira. **Apostila - Negociações em Crise - A busca da solução para os eventos críticos**. Brasília, 2006.

_____, Angelo Oliveira. **Negociação em Crises a Busca da Solução para Eventos Críticos**. Brasília, 2006 s. ed.

SÃO PAULO. **Resolução SSP-22 de 11 de abril de 1990.** Disciplina as atividades do Grupo Especial de Resgate da Polícia Civil e do Grupo de Ações Táticas Especiais da Polícia Militar, no atendimento de ocorrências com refêns. DOE, 12 de abril de 1990, p. 9.

_____. **Resolução SAP-9, de 10-2-2000.** Cria no âmbito da Secretaria da Administração Penitenciária Grupo de Negociadores, destinados a assumir o comando das negociações nas rebeliões ou motins de presos. DOE de 11 de fevereiro de 2000, p. 12.

SCHWOB, Marc. **Como conservar e desenvolver sua memória.** Tradução Irene Ernest Dias. Rio de Janeiro: Ediouro, 2005. p. 159.

SENASP – **Apostila do Curso de Controle e Resolução de Conflitos e situações de Crise** – Módulo Básico - 2001. p. 8-9.

SOUZA, Wanderley Mascarenhas de. **Gerenciamento de crises:** Negociação e atuação de Grupos Especiais de Polícia na solução de eventos críticos, São Paulo 1995, p. 45.

_____, Wanderley Mascarenhas de. **Ações do Negociador nas Ocorrências com Refêns.** São Paulo, s/d, p 31-32)

_____, Wanderley Mascarenhas de. **Ações do Policial Negociador nas ocorrências com refêns.** São Paulo, 2002. p. 29.

THOMÉ, Ricardo Lemos. **A Solução Policial e Gerenciada das Situações Críticas.** Florianópolis: [S.ed.], 1998.

THOMÉ, Ricardo Lemos e SALIGNAC, Ângelo Oliveira. **O gerenciamento das situações policiais críticas.** Curitiba: Genesis, 2001, p. 14.

VAZ, Renato Toledo. **Gerenciamento de crise no contexto da Segurança Pública.** São Paulo: Atlas, 2000.

OBRAS CONSULTADAS

ALVES, Renato. **Manual do Estudante:** Curso Avançado Para Expansão da Criatividade, Memória e Concentração. Ed. Humano. 2007.

_____, Renato. **O Segredo dos Gênios**: Manual de orientação para professores e estudantes. Ed. Humano, 2007.

BRAGA, Elizabeth dos Santos. **A constituição social da memória: uma perspectiva histórica cultural**. Ijuí: Ed. UNIJUÍ, 2000. p. 216.

BRASIL. **Constituição Federal**. 5. ed. Organização de texto por Luiz Flávio Gomes. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2003.

_____, **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. 35. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

FOLCAULT, Michel. **Vigiar e punir**. Tradução de Raquel Ramalhete. 23. ed.

INTELECTOM SOCIEDADE CIVIL LTDA. **Metodologia do Desenvolvimento Intelectual**. São Paulo. APOSTILA.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LOPES, Reinaldo José. **Os maiores cérebros do mundo**. Super interessante. São Paulo: Ed. Abril, edição 256, set. 2008. p. 64-69.

LÜDKE, Menga & ANDRÉ, Marli E. D. **A pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1996.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MORONI, Herbert e GOIS, Marcos. **Curso Prático de Memorização**. São Paulo: Digerati Books, 2007. p. 159.

SILVA, Dejair Braz Pereira da; RAMALHO, Alexandre Ofranti; FREIRE, Paulo Henrique Batista. **Ocorrências com refêns: Fundamentos e Práticas no Brasil**. Espírito Santo: [S.ed.], 2003.

SZEGO, Thais. **Malhar para recordar**: Os bons efeitos dos exercícios, sobretudo os aeróbicos, vão muito além de um corpo firme e forte, Pesquisas comprovam que eles estimulam a memória. Saúde! é vital. p. 72-75.