

HOMENS DO MATO

Revista Científica de Pesquisa em Segurança Pública

ISSN 1981-6308 / ISSN ON LINE 2359-5124

Vol. 21 - Nº 2 Ano 2021 Jul / Dez.



Escola Estadual Militar Tiradentes “SD PM Adriana Moraes Ramos”
Lucas do Rio Verde - MT





REVISTA HOMENS DO MATO

ISSN 1981-6308 / ISSN ON LINE 2359-5124

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MATO GROSSO

Vol. 21- Nº 2- Ano 2021

Jul a Dez

“HOMENS DO MATO”

Revista Científica de Pesquisa em Segurança Pública criada pela Portaria nº 003/APMCV de 12 de julho de 2005 – ISSN 2359-5124

INSTITUCIONAL

Cel PM Jonildo José de Assis – Comandante-Geral da PMMT
Cel PM Paulo César da Silva – Diretor de Ensino, Instrução e Pesquisa da PMMT
Ten Cel PM Fernanda Leonel Machado – Coordenadora do Centro de Pesquisa da PMMT

PRODUÇÃO

Editora Gerente: Msc. Fernanda Leonel Machado, Oficial da Polícia Militar de Mato Grosso.

CONSELHO EDITORIAL CIENTÍFICO

| | |
|--|-------------------------------------|
| Dr. Adriano Breunig | Dr. Kuang Hongyu |
| Dr. Almir Balieiro | Dr. Laudicério Aguiar Machado |
| Dr. Almir de França Ferraz | Dr. Marcelo de Miranda Lacerda |
| Dra. Angela Santana de Oliveira | Dra. Maria Aparecida Morgado |
| Dr. Antônio Carlos Monteiro de Castro | Dra. Maria das Dores Cardoso Frazão |
| Dra. Diva Maria de Oliveira Mainardi | Dra. Nágila de Moura Brandão |
| Dr. Edson Benedito Rondon Filho | Dr. Naldson Ramos da Costa |
| Dr. Einstein Lemos Aguiar | Dra. Rochele Fellini Fachinetto |
| Dr. Francisco Thiago Rocha Vasconcelos | Dr. Ronilson de Souza Luiz |
| Dr. Gabriel Rodrigues Leal | Dra. Sônia Cristina Oliveira |
| Dr. George Felipe Dantas | Dra. Suely Dulce de Castilho |
| Dra. Joelma Fernandes de Oliveira | Dr. Wilquerson Felizardo Sandes |

Editores de seção:

Msc. Anderson Przybyszewski Silva.

Editoração Eletrônica e arte da capa: Msc. Enzi Cerqueira Almeida Jr.

Revisão gramatical: Msc. Fernanda Leonel Machado.

Capa: Escola Estadual Militar Tiradentes “SD PM Adriana Moraes Ramos”, situada no município de Lucas do Rio Verde - MT

REVISTA HOMENS DO MATO. Polícia Militar de Mato Grosso – PMMT. Centro de Desenvolvimento e Pesquisa, nº 2 Vol. 21, 2021.

Periodicidade Semestral

ISSN 2359-5124

1. Polícia Militar, 2. Centro de Desenvolvimento e Pesquisa, 3. Segurança Pública, 4. Título, 5. Periódico.

EDITORIAL

Prezados (as) Leitores (as)!

Embalados pelo crepúsculo do ano 2021, apresentamos a segunda Edição da Revista Científica Homens do Mato da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso. Dar efeito a mais uma publicação - a de dezembro - tem um tom comemorativo. Conseguimos manter vivo o espírito da ciência, mesmo diante das adversidades impostas pela pandemia Covid19.

Este ano foi muito produtivo para a RHM, podemos inferir que fizemos avanços e parcerias importantes para o destino do nosso periódico:

- Organizamos nosso Conselho Editorial Científico, incluímos novos pesquisadores da sociedade acadêmica dispostos a colaborar com a Ciência Policial: Doutor Adriano Breunig - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso - IFMT, Doutora Joelma Fernandes de Oliveira - Instituto Federal de Roraima - IFRR, Doutora Maria das Dores Cardoso Frazão - Universidade Federal do Maranhão - UFMA, Doutor Marcelo de Miranda Lacerda - do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais - IFNMG, Doutora Angela Santana de Oliveira - Instituto Federal de Mato Grosso - IFMT e Doutor Kuang Hongyu - Universidade Federal de Mato Grosso - UFMT;

- Passamos a integrar o Portal de Periódicos Científicos do Sistema Único de Segurança Pública (Portal SUSP). A RHM mantém sua autonomia e independência, todavia firma parceria importante para integrar um seleto grupo de periódicos da área da Segurança Pública, aumentando seu alcance ao público das Ciências Policiais;

- A parceria com o Ministério da Justiça e Segurança Pública trouxe efetivos benefícios a RHM, além do maior alcance e divulgação. Foi feito o registro do periódico na Associação Brasileira de Editores Científicos - ABEC, com a inscrição de três profissionais do Centro de Desenvolvimento e Pesquisa da PMMT, o que lhes facultará a participação em diversos cursos e treinamentos para o exercício da atividade de Editoração de Revista Científica, o que implica, diretamente, na

qualidade do trabalho oferecido pelo corpo técnico da RHM. Também conseguimos a atribuição de DOI (*Digital Object Identifier*) para os artigos publicados na revista, trata-se de um identificador digital de artigos, que importa na maior visibilidade das publicações, vez que o identificador facilita encontrar o texto completo a partir de citações, sendo uma ferramenta importante para o diálogo nacional e internacional da produção acadêmica.

Entendemos que as ações supramencionadas serão de extrema importância para a qualificação da Revista Científica Homens do Mato... vamos em frente e com os olhos lá adiante, trabalhando aqui e mirando a lua, porque não há avanço para os que não acreditam na sua própria luta. Nosso esforço tem sido nesse sentido: melhor qualidade, maior alcance e reconhecimento acadêmico da RHM.

Estas ações não seriam possíveis sem a ampla liberdade para o trabalho que nos foi oferecida pela Diretoria de Ensino, Instrução e Pesquisa da PMMT. A Polícia Militar do Estado de Mato Grosso atuou para manter a Educação na Instituição no período pandêmico. Inovou na realização de cursos telepresenciais e semipresenciais, fazendo da educação a distância uma importante ferramenta de aprendizado.

É com ânimo elevado e esperança de melhores dias que apresentamos a 2ª Edição da Revista Científica Homens do Mato, ano 2021. Os artigos publicados trazem à tona a certeza de que a Ciência Policial está forte, que os assuntos afetos a atividade policial estão em discussão em âmbito acadêmico e que a linguagem da pesquisa é uma realidade da qual não nos furtamos, pois apreciamos o conhecimento e estamos dispostos a aprimorar o compromisso de “Servir e Proteger”, através da saudável discussão científica.

Iniciamos a seção de artigos com o trabalho dos pesquisadores José Tiago Ferreira, Fabiano Soeiro Vieira e Marcelo Vituzzo Perciani, que analisam os desafios e dificuldades encontrados pela Administração Pública na realização das contratações durante a pandemia da COVID-19, em especial a atuação da Polícia Militar de São Paulo, através do artigo **“As contratações públicas em tempos de pandemia - uma abordagem sobre estratégia, desafios e dificuldades”**.

Retomamos o debate sobre Direitos Humanos com a pesquisa de João Paulo Cesar Fulan e Rodrigo Mizerski com o artigo **“A importância e atuação da polícia militar na perspectiva da promoção dos direitos humanos na sociedade”**.

Sobre a participação popular nas ações de segurança pública na região do Araguaia em Mato Grosso, os pesquisadores Gyancarlos Paglyneari Cabelho, Roosevelt Fabiano Oliveira Escolastico e Raquel Martins Fernandes contribuem com o artigo **“Conselho Comunitário de Segurança na região do Araguaia: uma análise socio-político-econômica”**.

Os pesquisadores Marcos Antônio Rodrigues de Amorim, Rodrigo Guides Machado e Henrique Cesar Gallina Barbosa fazem uma **“Análise do uso do briefing, debriefing e dos callouts, como mecanismos de segurança aplicados para o aumento da segurança operacional nas missões de asa fixa do Centro Integrado de Operações Aéreas do Estado de Mato Grosso”**.

A pesquisadora Tatiane Ferreira Vilarinho e Enio Cesar Cunha fazem uma reflexão sobre a influência do Comandante do Policiamento de Unidade - CPU como primeiro contato com o soldado recém-formado na Polícia Militar do Estado de Goiás, através do artigo **“A contribuição do CPU como primeiro contato do soldado recém-formado”**.

Em **“O absenteísmo causado por transtornos mentais e do comportamento: análise do custo pelo afastamento de profissionais na Polícia Militar do Estado de Mato Grosso”**, os pesquisadores Susane Tamanho, Andréia Vital Costa e Almir de França Ferraz demonstram uma crescente evolução do acometimento de transtornos mentais e do comportamento (TMC) em policiais militares em Mato Grosso, causando quedas no emprego do efetivo estatal.

Aline Regina Novacki Nunes, Jussara Cristina Novacki, Benedito Lauro da Silva e Wilquerson Felizardo Sandes apresentam estudo em que tratam sobre o uso de ferramentas que contribuem para o controle da conduta do efetivo das instituições policiais militares, através do artigo **“O compliance como instrumento mitigador dos desvios de conduta dos militares estaduais do Estado de Mato Grosso”**.

Encerramos a seção de artigos com uma pesquisa que demonstra a relação contributiva das ferramentas estratégicas com o planejamento estratégico da PMMT

em prol do alinhamento organizacional. Os pesquisadores Adonival Coelho de Souza Júnior, Waldiley Alencar Taques do Valle Júnior e Clelcimar Santos Rabelo de Sousa contribuíram com o artigo **“Relação do mapa estratégico e *balanced scorecard* com o desenvolvimento dos objetivos institucionais da Polícia Militar de Mato Grosso”**.

Na seção de resenhas, apresentamos o trabalho de Ariane Nataly de Moraes Saravi, Geovanildo Santana Martins e Odenil Mácaro da Silva, que fizeram uma análise do livro **“Uma análise intercultural entre humanização e militarização”**, cuja autora é Gení Francinelle dos Santos Alves.

Realizamos uma entrevista com o **Secretário de Estado de Educação de Mato Grosso - Alan Resende Porto** - que nos falou sobre a parceria com a Secretaria de Segurança Pública, em especial Polícia Militar de Mato Grosso, no projeto de expansão das Escolas Estaduais Militares.

Na capa da Revista Homens do Mato, homenageamos a **Escola Estadual Militar Tiradentes “SD PM Adriana Moraes Ramos”**, situada no município de Lucas do Rio Verde. A escola é gerida pela Polícia Militar de Mato Grosso, foi inaugurada no ano de 2021 com atendimento a 560 alunos da rede estadual de educação e previsão de atender 940 alunos em 2022.

Abro um parêntese para a despedida! Em 2019 recebi a incumbência de exercer minhas funções profissionais no Centro de Desenvolvimento e Pesquisa da PMMT. Na bagagem, apenas a experiência adquirida dos meus tempos no Mestrado em Educação da UFMT e a vontade de aprender e contribuir. Trabalhar com a editoração de uma Revista Científica foi uma das melhores contribuições que dei ao meu próprio crescimento, quanto aprendido! Preciso destacar que o caminho foi menos tortuoso por poder contar com pessoas espirituosas que desempenharam papel importante a cada passo desta jornada, a melhor equipe: Ten Cel PM Nágila de Moura Brandão, 2º Ten Anderson Przybyszewski Silva, 3º SGT PM Rosenir Antônia as Silva. Agradeço ao Cel PM RR Edson Benedito Rondon Filho, Ten Cel PM Almir de França Ferraz, 1º SGT PM Enzi Cerqueira, 3º SGT PM Josemy Brito da Silva e 3º

SGT PM Laudicério Aguiar Machado, eles não estavam mais lotados no setor, mas sempre contribuíram pelo sucesso da RHM com zelo, carinho e disponibilidade.

Por fim, rendo homenagens à Polícia Militar do Estado de Mato Grosso e aos comandantes que confiaram em meu trabalho, em especial a Diretoria de Ensino, Instrução e Pesquisa e Centro de Desenvolvimento e Pesquisa. Desejo a quem assumir este mister a mesma alegria de poder trabalhar com o que acredita!

Após as devidas apresentações, convidamos para o exercício da boa leitura!

Cuiabá-MT, dezembro de 2021

Fernanda Leonel Machado - Ten Cel PM
Editora Geral da RHM

SUMÁRIO

SEÇÃO DE ARTIGOS

- As contratações públicas em tempos de pandemia – uma abordagem sobre estratégia, desafios e dificuldades** p. 13.
*José Tiago Ferreira,
Fabiano Soeiro Vieira
Marcelo Vituzzo Perciani*
- A importância e atuação da polícia militar na perspectiva da promoção dos direitos humanos na sociedade** p. 35.
*João Paulo Cesar Fulan
Rodrigo Mizerski*
- Conselho Comunitário de Segurança na região do Araguaia: uma análise socio-político-econômica** p. 53.
*Gyancarlos Paglyneari Cabelho
Roosevelth Fabiano Oliveira Escolastico
Raquel Martins Fernandes*
- Análise do uso do briefing, debriefing e dos callouts, como mecanismos de segurança aplicados para o aumento da segurança operacional nas missões de asa fixa do Centro Integrado de Operações Aéreas do Estado de Mato Grosso** p. 81.
*Marcos Antônio Rodrigues de Amorim
Rodrigo Guides Machado
Henrique Cesar Gallina Barbosa*
- A contribuição do CPU como primeiro contato do soldado recém-formado** p. 107.
*Tatiane Ferreira Vilarinho
Enio Cesar Cunha*
- O absenteísmo causado por transtornos mentais e do comportamento: análise do custo pelo afastamento de profissionais na Polícia Militar do Estado de Mato Grosso** p. 131.
*Susane Tamanho
Andréia Vital Costa
Almir de França Ferraz*
- O compliance como instrumento mitigador dos desvios de conduta dos militares estaduais do Estado de Mato Grosso** p. 155.
*Aline Regina Novacki Nunes
Jussara Cristina Novacki
Benedito Lauro da Silva
Wilquerson Felizardo Sandes*

- Relação do mapa estratégico e balanced scorecard com o desenvolvimento dos objetivos institucionais da Polícia Militar de Mato Grosso** p. 183.
Adonival Coelho de Souza Júnior
Waldiley Alencar Taques do Valle Júnior
Clelcimar Santos Rabelo de Sousa

SEÇÃO DE RESENHAS

- Uma análise intercultural entre humanização e militarização** (Publicado na revista: ESPAÇO DO CURRÍCULO, v.8, n.3, p. 417-425, setembro a dezembro de 2015, autora Gení Francinelle dos Santos Alves) p. 215
Ariane Nataly de Moraes Saravi
Geovanildo Santana Martins
Odenil Mácaro da Silva

SEÇÃO DE RELATÓRIO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

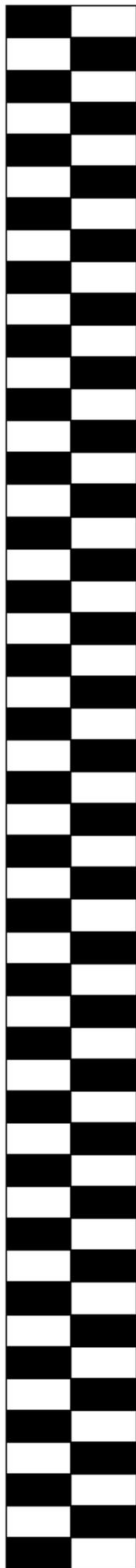
 p. 223

- Relato de experiência sobre realização de workshop como atividade de complementação de estudo na formação de especialistas em patrulhamento tático do Batalhão Rotam - MT**
Victor Venâncio Barbosa Lemes de Oliveira
Cairo Antônio Rosa dos Santos
Jefferson dos Santos Duca

SEÇÃO DE ENTREVISTAS

- Alan Resende Porto - Secretário de Educação de Mato Grosso** p. 243
Nagila de Moura Brandão

Artigos



AS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS EM TEMPOS DE PANDEMIA - UMA ABORDAGEM SOBRE ESTRATÉGIA, DESAFIOS E DIFICULDADES

José Tiago Ferreira¹

Fabiano Soeiro Vieira²

Marcelo Vituzzo Perciani³

RESUMO

O presente artigo científico tem como objetivo tratar sobre os desafios e dificuldades encontrados pela Administração Pública na realização das contratações durante a pandemia da COVID-19, em especial a atuação da Polícia Militar de São Paulo. A pesquisa é qualitativa, utilizando o método bibliográfico para fazer uma análise dos decretos, leis e orientações jurídicas existentes e editados para garantir o funcionamento da máquina pública no período pandêmico. Observa-se que as dificuldades enfrentadas pela sociedade e as limitações de atuação legal para contratações públicas foram minimizadas através da organização de uma estrutura de crise, capaz de reunir a expertise de algumas de suas diretorias e profissionais, mitigando a exposição de seus profissionais e da população paulista ao vírus do COVID-19.

Palavras-chave: Polícia Militar - Pandemia COVID19 - Dificuldades - Estratégias - Contratações Públicas.

ABSTRACT

This scientific article aims to address the challenges and difficulties encountered by the Public Administration in carrying out contracts during the COVID-19 pandemic, in particular the role of the Military Police of São Paulo. The research is qualitative, using the bibliographic method to analyze existing and edited decrees, laws and legal guidelines to ensure the functioning of the public machine in the pandemic period. It is observed that the difficulties faced by society and the limitations of legal action for public contracts were minimized through the organization of a crisis structure, capable of bringing together the expertise of some of its directors and professionals, mitigating the exposure of its professionals and the population of São Paulo to the COVID-19 virus.

Keywords: Military Police - Pandemic COVID19 - Difficulties - Strategies - Public Procurement.

¹ Capitão da Polícia Militar do Estado de São Paulo. Mestre em Ciências Policiais e Ordem Pública - PMESP.

² Capitão da Polícia Militar do Estado de São Paulo. Mestre em Ciências Policiais e Ordem Pública - PMESP.

³ Capitão da Polícia Militar do Estado de São Paulo. Mestre em Ciências Policiais e Ordem Pública - PMESP.

INTRODUÇÃO

Para que o Estado cumpra com o seu papel diante da sociedade é necessário a utilização de diversos materiais e serviços. As contratações realizadas pela Administração Pública possuem regras específicas a serem seguidas que as diferenciam das contratações realizadas pela iniciativa privada. A legislação estabelece com regra a realização de licitação pública para a efetivação destas contratações, o que se faz necessário, pois os recursos utilizados nestas contratações são públicos.

A Constituição Federal de 1988 prevê no capítulo destinado à Administração Pública, em seu artigo 37, inciso XXI, que a regra para a realização de contratações públicas é a licitação:

Art. 37. A administração pública direta ou indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, e também ao seguinte:

[...]

XXI - ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações (BRASIL, 1988).

Regulamentando o disposto na Constituição Federal, a Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993, instituiu normas para licitações e contratos realizados pela Administração Pública. Além de dispor sobre a regra, a realização de licitações públicas, ela também elencou as hipóteses em que a licitação deve ou pode ser dispensada, além das situações em que a licitação é inexigível. Estas situações excepcionais são encontradas nos incisos I e II, do artigo 17, que trata da licitação dispensada, do artigo 24, que trata da licitação dispensável, e do artigo 25, que prevê os casos de inexigibilidade de licitação.

Destacam-se nas previsões excepcionais as situações em que a licitação é dispensável por haver uma emergência ou calamidade pública que gerem urgência de atendimento da situação ou que possa comprometer a segurança das pessoas ou

outros assuntos de interesse público, conforme disposto no inciso IV, do artigo 24, da Lei Federal Nº 8.666/93:

Art.24. É dispensável a licitação:

[...]

IV - nos casos de emergência ou de calamidade pública, quando caracterizada urgência de atendimento de situação que possa ocasionar prejuízo ou comprometer a segurança de pessoas, obras, serviços, equipamentos e outros bens, públicos ou particulares, e somente para os bens necessários ao atendimento da situação emergencial ou calamitosa e para as parcelas de obras e serviços que possam ser concluídas no prazo máximo de 180 (cento e oitenta) dias consecutivos e ininterruptos, contados da ocorrência da emergência ou calamidade, vedada a prorrogação dos respectivos contratos (BRASIL, 1993).

A Lei Federal nº 10.520, de 17 de junho de 2002, criou uma nova modalidade de licitação no Brasil, denominado pregão, cuja finalidade é a aquisição de bens e serviços comuns. Por ser uma norma complementar, utiliza subsidiariamente para a modalidade de pregão as normas da Lei Federal nº 8.666/93.

Por fim, a Lei Federal nº 14.133, de 1 de abril de 2021, que entrou em vigor na data de sua publicação, unificou o regramento das licitações e contratos no Brasil, revogando os artigos 89 a 108 da Lei Federal nº 8.666/93 de imediato, e os demais artigos da mesma lei e a totalidade da Lei Federal nº 10.520/02, após decorridos dois anos de sua entrada em vigor. Importante ressaltar que foi facultado pelo artigo 191 da norma a opção da utilização pela Administração pelo antigo regramento, até que perca sua vigência, ou seja, por mais dois anos contados da publicação da lei.

Com a decretação do Estado de Calamidade Pública pelo Senado Federal, ocorrida em 20 de março de 2020, por meio da edição do Decreto Legislativo nº 6 de 2020, com efeitos até 31 de dezembro de 2020, em decorrência da pandemia da COVID-19⁴ declarada pela OMS, a Administração Pública se viu obrigada a tomar medidas de combate e retardamento da transmissão do coronavírus, a fim de abrandar os danos causados pela COVID-19 à saúde da população e, conseqüentemente, à economia brasileira.

⁴ A COVID-19 é uma doença infecciosa causada pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2), identificado pela primeira vez em dezembro de 2019, em Wuhan, na China.

As medidas de maior urgência tomadas por todos os órgãos da Administração foram as aquisições de materiais e contratações de serviços que evitassem a propagação do vírus na população brasileira, o que também foi feito pelos particulares, em defesa de suas famílias. Essas aquisições e contratações em um período de calamidade pública geraram diversos problemas para todos, principalmente para o setor público que possui como regra a licitação, e serão melhor debatidos no desenvolvimento deste trabalho.

2 O SURGIMENTO DA COVID-19

O mundo enfrenta hoje a maior crise sanitária da história, a Pandemia da COVID-19. A COVID-19 é uma doença infecciosa causada pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2), que pode causar desde uma simples dor de cabeça ou tosse fraca, até graves problemas de respiração que podem levar à morte. Algumas pessoas são infectadas, mas apresentam apenas sintomas muito leves, ou até mesmo não apresentam sintomas da doença.

Segundo Rosângela Caetano (2020), a primeira notícia oficial do aumento de casos graves de pneumonia ocorreu em 31 de dezembro de 2019, na cidade de Wuhan, província de Hubei, na China. Em 09 de janeiro de 2020 foi identificado um novo coronavírus, o SARS-CoV-2, em um paciente hospitalizado com pneumonia em Wuhan. A Organização Mundial de Saúde (OMS) foi alertada do problema e, após acompanhar a expansão do vírus, inicialmente em território chinês e em seguida para outros países do mundo, declarou em 30 de janeiro de 2020, que o surto do novo coronavírus constituía uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII), que corresponde ao mais alto nível de alerta previsto no Regulamento Sanitário Internacional.

Já em 11 de março de 2020 a COVID-19 foi caracterizada como uma pandemia pela expansão expressiva em todas as regiões do mundo, tendo atingido até então, cento e quatorze países.

2.1 A COVID-19 no Brasil

Diante da crise noticiada no mundo, no Brasil, o Presidente da República, requereu em 18 de março de 2020, o reconhecimento do estado de calamidade pública, justificando que, devido à pandemia, o cumprimento da meta fiscal geraria riscos de paralisação da máquina pública. O requerimento presidencial culminou na decretação do Estado de Calamidade Pública pelo Senado Federal, ocorrida em 20 de março de 2020, por meio da edição do Decreto Legislativo nº 6 de 2020, que teve como consequência a dispensa do atingimento dos resultados fiscais previstos no art. 2º da Lei 13.898, de 11 de novembro de 2019 (Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO 2020) e da limitação de empenho de que trata o art. 9º da Lei Complementar 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF).

Os principais acontecimentos relacionados ao COVID-19 no Brasil e no mundo estão relacionados no site do Ministério da Saúde⁵. Os principais destaques no Brasil são os seguintes:

- Em 03 de janeiro de 2020 o Brasil solicita informações à OMS após receber informações sobre “pneumonia de causa desconhecida” na China;
- Em 10 de janeiro de 2020 o Comitê de Monitoramento de Eventos do Ministério da Saúde é acionado;
- Em 16 de janeiro de 2020 o Ministério da Saúde pública a primeira informação sobre o que se sabia sobre a doença;
- Em 22 de janeiro de 2020 o Comitê de Operações de Emergência (COE) é ativado em nível 1 de alerta, sem casos suspeitos;
- Em 27 de janeiro de 2020 houve alteração do COE para nível 2 (perigo iminente) com mudança na definição de caso, após o aparecimento do primeiro caso suspeito;
- Em 30 de janeiro de 2020, após receber as informações das secretarias estaduais de saúde, o Ministério da Saúde divulgou que estavam sendo monitorados 9 casos suspeitos da doença no país;

⁵ <https://coronavirus.saude.gov.br/linha-do-tempo/#fev2020>

- Em 3 de fevereiro de 2020 o Brasil declara Emergência de Saúde Pública de Importância Nacional (ESPIN);
- Em 07 de fevereiro de 2020 o Presidente da República sanciona Lei de Quarentena;
- Em 26 de fevereiro de 2020 foi confirmado o primeiro caso de coronavírus no Brasil, em São Paulo.

Após a confirmação do primeiro caso no Brasil a quantidade de internações aumentou exponencialmente e a quantidade de mortos também cresceu de forma vertiginosa. Em 20 de abril de 2021 o Brasil já contabilizava 378.003 óbitos pela doença, com uma taxa de mortalidade de 179,9 mortes para cada 100.000 habitantes, conforme mostra a imagem coletada no site do Ministério da Saúde:

Imagem 1: Números do Coronavírus em 20 de abril de 2021



Fonte: Painel Coronavírus do Ministério da Saúde.⁶

Durante a evolução da pandemia, no intuito de preservar a vida dos cidadãos, reduzindo o número de mortes pela doença e provendo os órgãos públicos dos materiais e serviços necessários para que as pessoas não ficassem sem o devido atendimento, o Governo editou diversas normas, que serão estudadas a seguir.

3 NORMAS SOBRE CONTRATAÇÕES PÚBLICAS DURANTE A PANDEMIA

A pandemia do COVID-19 forçou os governantes brasileiros a tomarem rápidas medidas para garantirem, ou ao menos tentarem, a saúde da população. As

⁶ Disponível em: <https://covid.saude.gov.br/>. Acesso em: 21 abr. 2021.

contratações públicas são em regra morosas e burocráticas a fim de garantirem transparência e lisura em seus procedimentos. Porém, a velocidade e imprevisibilidade dos acontecimentos, impediram que as contratações fossem realizadas na forma tida como regra pela lei, ou seja, por meio das licitações públicas.

Após as primeiras notícias de que o Coronavírus se espalhava rapidamente pelo mundo e que, invariavelmente, alcançaria o país, os dirigentes iniciaram processos licitatórios para aquisição dos materiais definidos pelas autoridades sanitárias como essenciais para evitar a contaminação das pessoas, como por exemplo álcool em gel e líquido, luvas de procedimento, máscaras e desinfetantes. Estes são os materiais mais simples, usados por todas as categorias. Já na gestão médica foram necessários equipamentos complexos como os respiradores e todos os demais materiais necessários à utilização do aparelho, como tubos e sedativos, além dos materiais de uso geral.

Ocorre que a velocidade que a COVID-19 atingiu o país não permitiu a finalização de tais processos licitatórios, que necessitam do atingimento de prazos legais de publicidade, recursos e entrega dos materiais. Durante o processamento das licitações houve um aumento vertiginoso de casos de COVID-19 no Brasil e, conseqüentemente, um rápido desabastecimento dos principais materiais de combate à pandemia, em virtude a procura desenfreada dos itens. Cabral et al (2020, p. 4), ao discutir Contribuições e desafios da Atenção Primária à Saúde (APS) frente à pandemia de COVID-19 no Brasil, discorreu sobre o problema da falta de equipamentos:

[...]

Além de proteger as equipes, o uso adequado dos EPI's evita o contágio dos usuários quando os profissionais que estão na linha de frente no combate ao coronavírus estão contaminados ou assintomáticos. Reconhece-se que, nesta pandemia, a falta dos EPIs é relatada em diversos serviços da Rede de Atenção à Saúde no Brasil. Desta forma, é imprescindível a realização de esforços gerenciais e financeiros para garantir máscaras tipo N95 ou PFF2, óculos ou face shield, luvas, gorro, capote impermeável, álcool gel 70%, bem como sabão para a assistência nas unidades de saúde

A impossibilidade da aquisição dos materiais de consumo, permanentes e serviços por meio das licitações, obrigou os dirigentes públicos a recorrerem aos

métodos alternativos, ou seja, não tidos como regra na Administração, como a utilização de dispensas de licitação e adiantamentos, conhecidos como contratações diretas. As aquisições sem licitação conferem maior celeridade ao processo, pois são dispensados os prazos de publicação, recursos e entrega do material, que normalmente é retirado no momento da compra pelo servidor. Existe também neste procedimento um formalismo necessário a comprovar a lisura do procedimento, como a realização de três orçamentos. Por outro lado, as contratações sem licitação realizadas por um servidor mal-intencionado podem ser direcionadas a uma determinada empresa que não apresentou a melhor proposta para a Administração.

Apesar das vantagens e desvantagens das contratações sem licitação, os dirigentes não puderam escolher outra forma de contratar senão as dispensas de licitação, já que os adiantamentos possuem uma restrição de valor que impossibilita a aquisição de grandes quantidades. Além da escassez de produtos no mercado, a Administração e os particulares também tiveram que enfrentar a alta nos preços dos produtos e serviços devido à grande procura. O mercado de vendas de equipamentos de proteção individual (EPI) no Brasil foi drasticamente afetado pela demanda de produtos semelhantes em outros países, já que a grande parte desses materiais é importada.

Por essa razão, a utilização de bancos de preços para a formação do valor referencial da contratação foi inviabilizada, pois tratam de valores de contratações realizadas, na sua maior parte, previamente ao advento da situação de calamidade pública. A realização de pesquisa nesses sítios eletrônicos para a formação de preço de referência mostrou-se ineficaz para a realização das despesas pretendidas.

3.1 Normas no âmbito Federal

Inicialmente, antes do Governo Federal inaugurar o embasamento jurídico a fim de regulamentar as relações decorrentes das restrições que a doença exigiu, algumas poucas contratações foram realizadas por meio de empenhamento de Atas de Registro de Preços já existentes e a grande maioria por meio de dispensa de licitação. Muitas das contratações realizadas pelas Atas de Registro de Preços não

foram entregues, pois as empresas não conseguiram manter os preços avançados devido ao aumento dos insumos.

Em 7 de fevereiro de 2020 foi publicada no Diário Oficial da União a Lei Federal Nº 13.979/20, que “dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019”. Esta lei posteriormente foi alterada pelas Medidas Provisórias 926, de 20 de março de 2020; 927, de 22 de março de 2020; 928, de 23 de março de 2020 e 951, de 15 de abril de 2020. Por ser uma lei mais específica que a Lei Federal Nº 8.666/93, é aplicada em detrimento desta durante o período de pandemia.

O artigo 4º da Lei Federal Nº 13.979/20 trata especificamente das aquisições durante a pandemia do COVID-19, onde há específica previsão de dispensa de licitação, para aquisições (bens e insumos) e contratações de serviços, inclusive de engenharia, nos casos em que o objeto a ser contratado tiver como finalidade o combate ao coronavírus, sendo destacados os principais trechos que dispõem sobre as contratações por dispensa de licitação:

[...]

Art. 4º É dispensável a licitação para aquisição ou contratação de bens, serviços, inclusive de engenharia, e insumos destinados ao enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional de que trata esta Lei. (Redação dada pela Lei nº 14.035, de 2020)

§ 1º A dispensa de licitação a que se refere o caput deste artigo é temporária e aplica-se apenas enquanto perdurar a emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus.

§ 2º Todas as aquisições ou contratações realizadas com base nesta Lei serão disponibilizadas, no prazo máximo de 5 (cinco) dias úteis, contado da realização do ato, em site oficial específico na internet, observados, no que couber, os requisitos previstos no § 3º do art. 8º da Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, com o nome do contratado, o número de sua inscrição na Secretaria da Receita Federal do Brasil, o prazo contratual, o valor e o respectivo processo de aquisição ou contratação, além das seguintes informações:(Redação dada pela Lei nº 14.035, de 2020)

I - o ato que autoriza a contratação direta ou o extrato decorrente do contrato; (Incluído pela Lei nº 14.035, de 2020)

II - a discriminação do bem adquirido ou do serviço contratado e o local de entrega ou de prestação; (Incluído pela Lei nº 14.035, de 2020)

III - o valor global do contrato, as parcelas do objeto, os montantes pagos e o saldo disponível ou bloqueado, caso exista; (Incluído pela Lei nº 14.035, de 2020)

IV - as informações sobre eventuais aditivos contratuais; (Incluído pela Lei nº 14.035, de 2020)

V - a quantidade entregue em cada unidade da Federação durante a execução do contrato, nas contratações de bens e serviços. (Incluído pela Lei nº 14.035, de 2020)

VI - as atas de registros de preços das quais a contratação se origine. (Redação dada pela Lei nº 14065, de 2020)

§ 3º Na situação excepcional de, comprovadamente, haver uma única fornecedora do bem ou prestadora do serviço, será possível a sua contratação, independentemente da existência de sanção de impedimento ou de suspensão de contratar com o poder público. (Incluído pela Lei nº 14.035, de 2020)

§ 3º-A. No caso de que trata o § 3º deste artigo, é obrigatória a prestação de garantia nas modalidades previstas no art. 56 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, que não poderá exceder a 10% (dez por cento) do valor do contrato. (Incluído pela Lei nº 14.035, de 2020)

[...]

Art. 4º-B. Nas dispensas de licitação decorrentes do disposto nesta Lei, presumem-se comprovadas as condições de: (Incluído pela Lei nº 14.035, de 2020)

I - ocorrência de situação de emergência; (Incluído pela Lei nº 14.035, de 2020)

II - necessidade de pronto atendimento da situação de emergência; (Incluído pela Lei nº 14.035, de 2020)

III - existência de risco à segurança de pessoas, de obras, de prestação de serviços, de equipamentos e de outros bens, públicos ou particulares; e (Incluído pela Lei nº 14.035, de 2020)

IV - limitação da contratação à parcela necessária ao atendimento da situação de emergência. (Incluído pela Lei nº 14.035, de 2020)

[...]

Art. 4º-E. Nas aquisições ou contratações de bens, serviços e insumos necessários ao enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional de que trata esta Lei, será admitida a apresentação de termo de referência simplificado ou de projeto básico simplificado.

§ 1º O termo de referência simplificado ou o projeto básico simplificado referidos no caput deste artigo conterà: (Incluído pela Lei nº 14.035, de 2020)

I - declaração do objeto; (Incluído pela Lei nº 14.035, de 2020)

II - fundamentação simplificada da contratação; (Incluído pela Lei nº 14.035, de 2020)

III - descrição resumida da solução apresentada; (Incluído pela Lei nº 14.035, de 2020)

IV - requisitos da contratação; (Incluído pela Lei nº 14.035, de 2020)

V - critérios de medição e de pagamento; (Incluído pela Lei nº 14.035, de 2020)

VI - estimativa de preços obtida por meio de, no mínimo, 1 (um) dos seguintes parâmetros: (Incluído pela Lei nº 14.035, de 2020)

a) Portal de Compras do Governo Federal; (Incluído pela Lei nº 14.035, de 2020)

b) pesquisa publicada em mídia especializada; (Incluído pela Lei nº 14.035, de 2020)

c) sites especializados ou de domínio amplo; (Incluído pela Lei nº 14.035, de 2020)

d) contratações similares de outros entes públicos; ou (Incluído pela Lei nº 14.035, de 2020)

e) pesquisa realizada com os potenciais fornecedores; (Incluído pela Lei nº 14.035, de 2020)

VII - adequação orçamentária. (Incluído pela Lei nº 14.035, de 2020)

§ 2º Excepcionalmente, mediante justificativa da autoridade competente, será dispensada a estimativa de preços de que trata o inciso VI do § 1º deste artigo. (Incluído pela Lei nº 14.035, de 2020)

§ 3º Os preços obtidos a partir da estimativa de que trata o inciso VI do § 1º deste artigo não impedem a contratação pelo poder público por valores superiores

decorrentes de oscilações ocasionadas pela variação de preços, desde que observadas as seguintes condições: (Incluído pela Lei nº 14.035, de 2020)

I - negociação prévia com os demais fornecedores, segundo a ordem de classificação, para obtenção de condições mais vantajosas; e (Incluído pela Lei nº 14.035, de 2020)

II - efetiva fundamentação, nos autos da contratação correspondente, da variação de preços praticados no mercado por motivo superveniente. (Incluído pela Lei nº 14.035, de 2020)

Desse modo, a partir de sua publicação, a fundamentação legal passou a ser apenas no artigo 4º da Lei 13.979/2020, haja vista a nova dispensa de licitação ser específica e temporária, que não se confunde, por conseguinte, com a dispensa emergencial do art. 24, IV, da Lei 8.666/1993.

A Lei Federal Nº 13.979/20 também previu um regime simplificado para a modalidade “pregão”, destinado à contratação de serviços comuns e aquisição de bens exclusivamente necessários ao enfrentamento do COVID-19. As principais alterações na modalidade pregão foram as reduções dos prazos de publicidade pela metade, arredondando-se o resultado para baixo, apresentação de memoriais e contrarrazões recursais para um dia, e comprovação de regularidade fiscal para microempresa e empresa de pequeno porte (ME/EPP) em situação irregular para dois dias. A redução dos prazos possibilitou a realização dos pregões com maior celeridade.

Destaca-se do texto legal algumas alterações que procuraram contornar os transtornos trazidos às contratações públicas pela COVID-19, desburocratizando alguns procedimentos, prevendo apenas um planejamento mínimo acerca da demanda, que contenha os meios de atendimento e as regras sobre as suas condições, além da declaração do objeto, da correta identificação da necessidade, da definição resumida da solução, dos critérios de medição e pagamento, da adequação orçamentária e da pesquisa de preços, que, mediante justificativa da autoridade competente, pode, inclusive, ser dispensada.

3.1 Normas no Estado de São Paulo

Em 13 de março de 2020, o governador do Estado de São Paulo editou o Decreto Estadual Nº 64.862, que dispõe sobre a adoção, no âmbito da Administração

Pública direta e indireta, de medidas temporárias e emergenciais de prevenção de contágio pelo COVID-19, bem como sobre recomendações no setor privado estadual. O objetivo do decreto foi a suspensão de eventos públicos com mais de 500 pessoas, das aulas nos órgãos estaduais e do gozo de férias dos servidores da saúde.

Logo após, reconheceu o estado de calamidade pública, decorrente do COVID-19, por meio do Decreto nº 64.789, de 20 de março de 2020, mesma data do reconhecimento do estado de calamidade pelo Governo Federal, onde consignou a diferenciação de serviços essenciais e não essenciais ao enfrentamento da pandemia e determinou a suspensão de outras atividades, como o atendimento presencial dos Programas Poupatempo⁷.

Durante o período em que as ações governamentais tentavam barrar o avanço da pandemia, leis como a Lei Federal Nº 13.979/2020, que inaugurou novos regramentos e simplificou procedimentos no campo das licitações e contratos públicos, precisaram ser regulamentadas e esclarecidas nos Estados.

Em São Paulo, consolidando o entendimento das consultorias jurídicas, a Subprocuradoria Geral do Estado de São Paulo emitiu a Nota Técnica SubG Nº 05/2020, em 24 de março de 2020, quatro dias após a decretação do estado de calamidade pública, tratando dos efeitos de medidas de prevenção de contágio pelo COVID-19 sobre a execução de contratos administrativos celebrados pela Administração Pública, direta e autárquica, do Estado de São Paulo, com fundamento na Lei Federal 8.666/93. Em suma, esta Nota Técnica trouxe orientações quanto à permanência de servidores públicos nas repartições, concessão de férias a servidores e, principalmente, os reflexos das normas nos contratos administrativos com a diminuição de servidores nas repartições, os quais deveriam ser suspensos, reduzidos quantitativamente em seus objetos, alterados na forma de execução, ou extintos, dependendo de cada caso.

Ainda na mesma data, a Subprocuradoria Geral elaborou a Nota Técnica SubG Nº 6/2020, onde veiculou orientações jurídicas gerais para instrução de

⁷ O Programa Poupatempo foi implantado em 1997 para facilitar o acesso do cidadão às informações e serviços públicos. O programa reúne em um único local órgãos e empresas prestadoras de serviços de natureza pública, realizando atendimento sem discriminação ou privilégios com eficiência e cortesia.

expedientes visando a celebração, pelos órgãos e entidades do Estado de São Paulo, de contratações diretas fundadas no artigo 4º da Lei Federal nº 13.979/20, que dispensa a licitação para os casos de aquisição de bens, serviços, inclusive de engenharia, e insumos destinados ao enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do COVID-19. Nesta nota a PGE manifestou-se sobre a possibilidade de edição de resolução dispensando as Consultorias Jurídicas de emitir pareceres relacionados ao tema, de forma que os órgãos e entidades da Administração Pública do Estado de São Paulo poderiam se valer diretamente das orientações jurídicas consignadas na Nota Técnica para aplicar a dispensa prevista na Lei Federal nº 13.979/2020, encaminhando às Consultorias Jurídicas apenas casos especiais e dúvidas remanescentes, desde que utilizassem o roteiro e modelos dispostos na Nota. Por fim, interpretou o artigo 4º, da Lei Federal nº 13.979/20, disciplinando alguns temas relacionados à realização da dispensa de licitação prevista pelas hipóteses dessa lei.

Acompanhando a evolução das normas que regulam as licitações e contratos nos âmbitos federal e estadual, podemos notar que elas traçaram estratégias alternativas para facilitar as contratações diante de um cenário excepcional trazido pela pandemia do COVID-19, que gerou diversos problemas nas aquisições de bens e serviços.

4 PRINCIPAIS DIFICULDADES NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

As primeiras notícias de que um novo vírus surgido na China se espelhava pelo mundo causou diversas consequências na economia. Com a divulgação dos primeiros métodos de prevenção, iniciou-se uma corrida atrás dos materiais e equipamentos necessários à prevenção e tratamento da doença. Materiais como álcool em gel e líquido, luvas de procedimento, máscaras e desinfetantes desapareceram das lojas e a cada reposição os preços subiam vertiginosamente.

A falta dos equipamentos de proteção individual no mercado expôs diversos profissionais a COVID-19, especialmente aqueles que não puderam parar de trabalhar. Os profissionais da saúde e os policiais se enquadram nesta categoria e não

deixaram de realizar suas atividades. Os profissionais da saúde inclusive aumentaram suas cargas de trabalho em virtude da falta de pessoal para o atendimento da grande quantidade de casos que chegam diariamente aos hospitais. A falta dos EPI, aliada à grande procura fez com que o preço dos materiais e suas matérias primas subisse, o que afetou diretamente as contratações públicas. Adota-se atualmente na Administração pública a utilização dos bancos de preços para se fixar o valor referencial de uma contratação. O valor referencial é composto pela média das últimas contratações do mesmo material ou serviço realizada pela Administração.

O aumento súbito dos preços inviabilizou a utilização dos referenciais obtidos nos bancos de preços, pois tratam de valores de contratações realizadas, na sua maior parte, previamente ao advento da situação de calamidade pública, quando os valores dos produtos e serviços ainda não tinham sido afetados.

O prazo exíguo foi outro problema encontrado pela Administração nas contratações. Mesmo com a redução dos prazos do pregão para aquisição de bens e serviços comuns destinados ao combate ao COVID-19, não era razoável que a Administração aguardasse a realização do certame e expusesse tanto os particulares atendidos quanto os servidores à doença. Além disso, apenas alguns comerciantes possuíam os materiais em estoque, que se esgotavam sem reposição. Após a realização das primeiras aquisições através de dispensa de licitação foi possível a retomada dos certames para a aquisição dos materiais como EPI.

5 O CASO POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO

A Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP) possui um efetivo de aproximadamente oitenta e cinco mil homens e tem sua missão descrita no § 5º, do art. 144, da Constituição Federal de 1988: a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública. O conceito de preservação da ordem é amplo e compreende a segurança, a salubridade e a tranquilidade pública. Neste contexto, o atendimento à população do Estado realizado pela Polícia Militar é integral, ou seja, em ocorrências criminais e, principalmente, não criminais. Condução de gestantes em trabalho de

parto ao hospital, resolução de conflitos domésticos e orientações ao público fazem parte dos atendimentos não criminais. Durante a pandemia, estes atendimentos mais próximos da população continuaram ocorrendo normalmente e houve a necessidade da utilização dos EPI de prevenção ao COVID-19 pelos policiais militares a fim de preservar suas vidas e de toda a população atendida.

Inicialmente, como ainda não havia um planejamento para as aquisições, houve a tentativa da contratação dos EPI por todas as Unidades Gestoras Executoras (UGE) da Polícia Militar. Algumas dessas tentativas foram bem-sucedidas, porém, muitas unidades enfrentaram dificuldades na escolha dos melhores materiais, na escassez de materiais em determinadas regiões e na cobrança abusiva de preços.

Com a estratégia de contornar os problemas encontrados e prover toda a instituição com os melhores EPIs, necessários ao atendimento da comunidade com segurança, a UGE 180.378 - Centro Integrado de Apoio Financeiro (CIAF) foi instituída como "Unidade Gestora Executora de Crise", para atuar durante o período em que perdurar a situação calamitosa, realizando quaisquer despesas que atendam a toda a Instituição para o alcance do indisponível interesse público, com a finalidade de viabilizar a racionalização, padronização e eficiência das aquisições de bens e contratações de serviços no âmbito da PMESP.

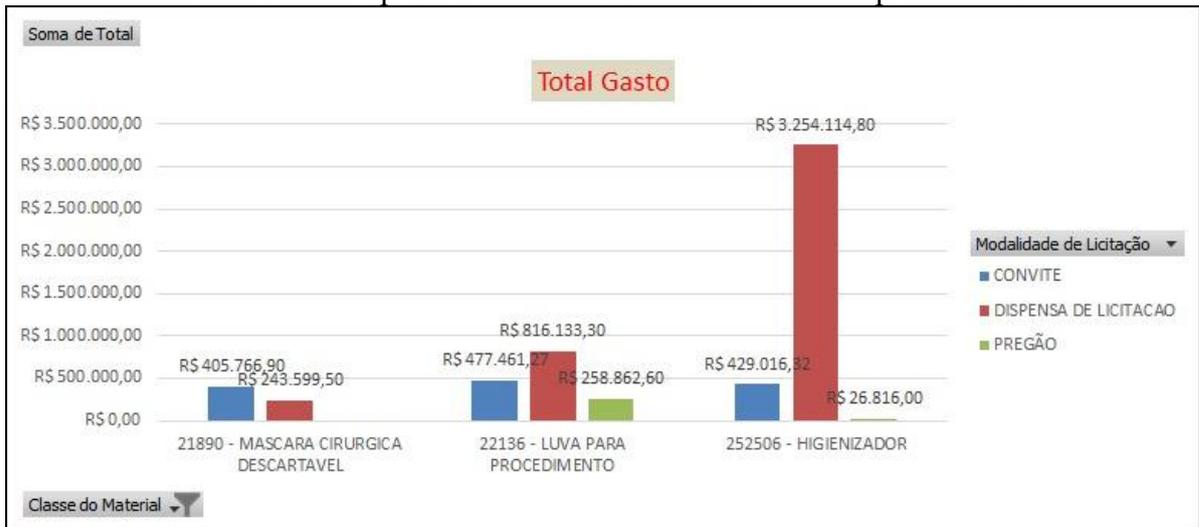
A instalação de UGE de crise estabeleceu um canal técnico entre a Diretoria de Saúde (DS), Diretoria de Finanças (DF) e Diretoria de Logística (DL), reunindo a expertise de todos, o que resolveu os problemas havidos, até então, de escolha dos melhores materiais. A cobrança abusiva de preços foi mitigada pelas aquisições realizadas em grandes quantidades, para toda a instituição, o que é conhecido como economia em escala. E o problema da escassez de recursos também foi reduzido, uma vez que as aquisições em grande escala, para prover todo o efetivo da instituição, chamou a atenção de grandes empresas que passaram a participar dos certames. Importante ressaltar que apesar da centralização das aquisições de bens e contratações de serviços necessários à contenção do avanço da COVID-19 na UGE 180.378, no período de 30 de março a 02 de julho de 2020, não houve vedação de que outras UGE realizassem suas aquisições regionalmente.

Além das contratações destinadas à prevenção primária do efetivo operacional, a PMESP também teve que realizar a preparação de infraestrutura de retaguarda, para os policiais militares que eventualmente precisassem de internação regular e intensiva. Em sua estrutura, a instituição possui um hospital denominado Centro Médico, que faz os atendimentos dos policiais militares em todos os níveis de atenção. O Centro Médico possui uma UGE própria, a 180220, que trabalhou em conjunto com a UGE de crise durante o período considerado mais crítico para as contratações públicas na pandemia. Ambas concentraram esforços nas aquisições para a prevenção primária e infraestrutura do Centro Médico, que preparou uma ala só para atendimento dos policiais com COVID-19, conforme disposto por Almeida, Tamanaha e Nery (2020, p. 15):

Para tanto, duas UGE foram intensamente empregadas, a UGE 180378 e a UGE 180220 do Centro Médico da Polícia Militar, ambas com foco em duas grandes frentes: Equipamentos de Proteção Individual (EPI) e instrumentalização de ambientes de retaguarda hospitalar. Foram utilizados recursos financeiros das seguintes fontes: Tesouro (001001001), Fundo Especial de Despesa da Polícia Militar (FEPOM - 003001060) e Fundo Nacional de Segurança Pública (FNSP - 005003632 - 045003632). Uma série de alterações orçamentárias foi realizada por meio da Secretaria da Fazenda para atender as necessidades, com realocação de valores entre os Programas de Trabalho.

Pouco tempo após o início da pandemia do COVID-19, com a instituição da UGE de Crise e a manutenção das aquisições pelas UGE subordinadas à PMESP, a instituição conseguiu adquirir os materiais necessários à proteção dos policiais militares a fim de manter o atendimento à população. A evolução da legislação no período contribuiu para que as contratações públicas em um período tão conturbado continuassem ocorrendo, e que a velocidade imposta pela necessidade fosse atendida. O gráfico abaixo demonstra as despesas realizadas pela PMESP, no ano de 2020, especificando os valores gastos nas modalidades de licitação convite e pregão, e nas despesas de licitação, com os materiais mais importantes para a manutenção do policiamento:

Gráfico 2: Despesas com EPI COVID-19 em 2020 pela PMESP



Fonte: os autores, 2021⁸.

Em análise aos dados do gráfico, observa-se que poucas foram as aquisições realizadas por meio da modalidade pregão, mesmo com a alteração dos prazos do pregão estabelecida pela Lei Federal N° 13.979/20, pois a urgência da necessidade dos materiais não permitiu a espera. As aquisições na modalidade convite, por serem mais simples, foram mantidas, porém, a prática demonstrou que não foram eficientes. Por apresentarem uma maior margem de valor para as aquisições, deveria ter uma maior expressão no estudo, porém, a mesma urgência que impediu as aquisições por meio do pregão, tornou a modalidade convite pouco eficiente. Já as dispensas de licitação tiveram importante papel nas aquisições de urgência, ficando claro no gráfico sua supremacia nos valores gastos no procedimento em relação às modalidades pregão e convite, principalmente na aquisição de higienizador ou álcool gel. Por fim, o gráfico mostra a importância da criação da nova forma de aquisição de dispensa de licitação instituída pela Lei Federal N° 13.979/20, amplamente utilizada pelos órgãos públicos.

Por meio das estratégias traçadas, a PMESP superou as dificuldades apresentadas pela pandemia para as contratações públicas, principalmente no período em que a disponibilidade e valores dos materiais foram afetados, colocando em risco a saúde dos militares e da população paulista.

⁸ Dados obtidos no Sistema de Informações Gerenciais da Execução Orçamentária (SIGEO), da Secretaria da Fazenda e Planejamento do Estado de São Paulo.

7 CONCLUSÃO

A pandemia causada pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2) impactou negativamente diversos setores da sociedade. A área da saúde, inegavelmente, foi a mais afetada, ocasionando até o mês de abril de 2021, mais de três milhões de mortes no mundo. A velocidade que o vírus foi disseminado impediu que os órgãos públicos se estruturassem para dar o devido atendimento à população. Essa estruturação é realizada pela Administração Pública por meio da contratação de insumos e serviços, mediante licitação. Os processos de contratações públicas foram diretamente afetados pela falta de produtos e serviços no mercado, aumento demasiado dos preços e pelas incertezas de quais materiais seriam eficazes no combate ao COVID-19.

Os governantes de todas as esferas editaram normas no intento de viabilizar essas contratações, que efetivamente surtiram efeitos. Apesar da exposição dos servidores ocorrida no início da pandemia, em um breve período, os órgãos públicos conseguiram suprir as necessidades tidas como essenciais para evitar a expansão da doença de uma forma ainda mais devastadora. Logicamente, assim como ocorreu em outros países do mundo, a pandemia causou um grande trauma na sociedade, tolhendo a vida de diversos cidadãos de forma precoce.

Portanto, como demonstrado ao longo do artigo, os desafios e dificuldades apresentados pela pandemia do COVID-19, dentro das limitações impostas ao Estado, especificamente aqueles relacionados às contratações públicas, foram combatidos pelos órgãos públicos com estratégias de mitigação dos problemas, apoiados pela legislação excepcional, editada pontualmente para facilitar e dar celeridade aos processos de aquisição.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J. R. B.; TAMANAHA, M.; NERY, L. C. C. **As Contratações Públicas em Tempos de Pandemia - uma abordagem sobre estratégia, desafios e dificuldades.** Artigo apresentado no Curso de Mestrado Profissional em Ciências Policiais de Segurança e de Ordem Pública. Centro de Altos Estudos de Segurança da Polícia Militar do Estado de São Paulo. São Paulo, 2020.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, DF: Presidência da República, [2021]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 19 abr. 2021.

_____. **Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020.** Reconhece, para fins do art. 65 da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, a ocorrência do estado de calamidade pública, nos termos da solicitação do Presidente da República encaminhada por meio da Mensagem nº 93, de 18 de março de 2020. Brasília, DF: Senado Federal, [2020]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/portaria/DLG6-2020.htm. Acesso em: 20 abr. 2021.

_____. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.** Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2019]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acesso em: 20 abr. 2021.

_____. **Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002.** Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2002]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10520.htm. Acesso em: 20 abr. 2021.

_____. **Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020.** Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. Brasília, DF: Presidência da República, [2020]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l13979.htm. Acesso em: 20 abr. 2021.

_____. **Lei nº 14.035, de 11 de agosto de 2020.** Altera a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, para dispor sobre procedimentos para aquisição ou contratação de bens, serviços e insumos destinados ao enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. Brasília, DF: Presidência da República, [2020]. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/114035.htm. Acesso em: 21 abr. 2021.

____. **Lei nº 14.133, de 01 de abril de 2021.** Estabelece normas gerais de licitação e contratação para as Administrações Públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Brasília, DF: Presidência da República, [2021]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm. Acesso em: 21 abr. 2021.

____. **Medida Provisória nº 961, de 6 de maio de 2020.** Autoriza pagamentos antecipados nas licitações e nos contratos, adequa os limites de dispensa de licitação e amplia o uso do Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC durante o estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020. Brasília, DF: Presidência da República, [2020]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Mpv/mpv961.htm. Acesso em: 22 abr. 2021.

____. **Medida Provisória nº 962, de 6 de maio de 2020.** Abre crédito extraordinário, em favor dos Ministérios da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações e das Relações Exteriores, no valor de R\$ 418.800.000,00, para os fins que especifica. Brasília, DF: Presidência da República, [2020]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Mpv/mpv962.htm. Acesso em: 22 abr. 2021.

CABRAL, E. R. M. et al. Contribuições e desafios da Atenção Primária à Saúde frente à pandemia de COVID-19. **InterAmerican Journal of Medicine and Health**. Vol. 3. 2020. Disponível em: <https://iajmh.emnuvens.com.br/iajmh/article/view/87/130>. Acesso em: 26 abr. 2021.

CAETANO, Rosângela et al. **Desafios e oportunidades para telessaúde em tempos da pandemia pela COVID-19:** uma reflexão sobre os espaços e iniciativas no contexto brasileiro. *Cad. Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v. 36, n. 5, e00088920, 2020. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2020000503001&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 21 abr. 2021.

MINISTÉRIO DA SAUDE. **Boletins Epidemiológicos**. 2020. Disponível em: www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/boletins-epidemiologicos-1. Acesso em: 21 abr. 2021.

____. **Resposta nacional e internacional de enfrentamento ao novo coronavírus**. 2020. Disponível em: coronavirus.saude.gov.br/linha-do-tempo. Acesso em: 20 abr. 2021.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE. **Folha informativa COVID-19 - Escritórios da OPAS e da OMS no Brasil**. 2020. Disponível em: www.paho.org/pt/covid19. Acesso em: 20 abr. 2021.

POLICIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Portaria nº DF-007/10/18 de 21NOV18**. Fixa as atribuições e encargos às Unidades Gestoras Executoras (UGE), no âmbito da Unidade orçamentária da Polícia Militar do Estado de São Paulo (U.O. - 180.04). São Paulo: PMESP, 2018. Disponível em: <http://boletim.dp.intranet.policiamilitar.sp.gov.br/boletins/bcmdo2018/bg18214.pdf> Acesso em: 23 abr. 2021.

____. **Portaria nº DF-001/10/20 de 23 de março de 2020**. Estabelecimento de medidas a serem adotadas pelas Unidades Gestoras Executoras, no âmbito da Unidade Orçamentária 180.04 - PMESP, em face do reconhecimento do estado de calamidade pública pelo governo do Estado de São Paulo, por meio do Decreto Estadual 64.879, de 20 de março de 2020, decorrente da pandemia do COVID-19, para fins de aquisição de bens e contratação de serviços destinados ao enfrentamento da calamidade pública. São Paulo: PMESP, 2020. Disponível em: <http://www.bg.polmil.sp.gov.br/boletim/htdocs/bcmdo2020/bg20058.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2021.

____. **Portaria nº DF-002/10/20 de 31 de março de 2020**. Estabelecimento de novas orientações a serem adotadas pelas Unidades Gestoras Executoras, no âmbito da Unidade Orçamentária 180.04 - PMESP, em face do reconhecimento do estado de calamidade pública pelo governo do estado de São Paulo, por meio do Decreto Estadual 64.879, de 20 de março de 2020, decorrente da pandemia do COVID-19, bem como, em razão da edição da Resolução PGE-11, de 26 de março de 2020, para fins de aquisição de bens e contratação de serviços destinados ao enfrentamento da calamidade pública, e revogação da Portaria DF-1/10/20, de 23MAR20. São Paulo: PMESP, 2020. Disponível em: <http://www.bg.polmil.sp.gov.br/boletim/htdocs/bcmdo2020/bg20065.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2021.

____. **Mensagem Notes nº DF-022/10/20, de 23 de março de 2020**. Encaminha o Parecer Referencial nº CJ/PM 01/2020 - Contratação direta-dispensa de licitação-artigo 24, inciso IV, da Lei nº 8.666/93, visando à aquisição de bens destinados exclusivamente ao enfrentamento do estado de calamidade pública, da pandemia do COVID-19. Destinatário: UGE de toda a PMESP, 23 mar. 20. 1 mensagem eletrônica.

____. **Mensagem Notes nº DF-024/10/20, de 27 de março de 2020**. Encaminha a Nota Técnica SubG nº 5/2020 - Efeitos de medidas de prevenção de contágio pelo COVID-19 sobre a execução de contratos administrativos. Destinatário: UGE de toda a PMESP, 27 mar. 20. 1 mensagem eletrônica.

SÃO PAULO. **Bolsa Eletrônica de Preços**. 2020. Disponível em: www.bec.sp.gov.br/becsp/Noticias/UI_Noticia.aspx?chave=&ID_NOTICIA=1326&ID_Perfil=1. Acesso em: 20 abr. 2021.

____. **Decreto nº 64.862 de 13 de março de 2020.** Dispõe sobre a adoção, no âmbito da Administração Pública direta e indireta, de medidas temporárias e emergenciais de prevenção e contágio pelo COVID-19 (Novo Coronavírus), bem como sobre recomendações no setor privado estadual. São Paulo: Assembleia Legislativa, [2020]. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2020/decreto-64862-13.03.2020.html>. Acesso em: 20 abr. 2021.

____. **Decreto nº 64.879 de 20 de março de 2020.** Reconhece o estado de calamidade pública, decorrente da pandemia do COVID-19, que atinge o Estado de São Paulo, e dá providências correlatas. São Paulo: Assembleia Legislativa, [2020]. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2020/decreto-64879-20.03.2020.html>. Acesso em: 24 abr. 2021.

____. PROCURADORIA GERAL DO ESTADO. **Resolução PGE-11, de 26 de março de 2020.** Dispensa de parecer jurídico para aquisição de bens destinados ao enfrentamento da emergência de saúde pública decorrente do novo coronavírus (COVID-19), contratados por dispensa de licitação, fundada no artigo 4º, caput, da Lei Federal nº 13.979/20. Disponível em: <https://www.bec.sp.gov.br/becsp/Aspx/Minutas.aspx?chave=> Acesso em: 20 abr. 2021.

A IMPORTANCIA E ATUAÇÃO DA POLÍCIA MILITAR NA PERSPECTIVA DA PROMOÇÃO DOS DIREITOS HUMANOS NA SOCIEDADE

João Paulo Cesar Fulan¹

Rodrigo Mizerski²

RESUMO

O presente artigo científico tem como objetivo tratar da evolução da atuação policial militar, sob o enfoque dos Direitos Humanos e respeito as garantias de dignidade e valor das pessoas. A pesquisa é qualitativa, utilizando o método bibliográfico para fazer uma análise da legislação que trata sobre Direitos Humanos e atuação policial militar. Depreende-se deste estudo que o papel Polícia Militar em assegurar os direitos dos indivíduos torna mais fácil o convívio entre as partes e garante que o cidadão tenha um tratamento justo, igualitário e digno independente da sua condição, além de aumentar sua proximidade com os profissionais de segurança.

Palavras-chave: Direitos humanos - Polícia Militar - Garantias.

ABSTRACT

This scientific article aims to address the evolution of military police action, under the focus of Human Rights and respect for the guarantees of dignity and value of people. The research is qualitative, using the bibliographic method to analyze the legislation that deals with Human Rights and military police action. It appears from this study that the role of the Military Police in ensuring the rights of individuals makes it easier for the parties to live together and ensures that citizens are treated fairly, equitably and with dignity, regardless of their status, in addition to increasing their proximity to professionals of security.

keywords: Human rights - Military police - Guarantees

¹ Soldado da Polícia Militar do Estado de Paraná. Especialista em Direito Penal e Processual Penal pela Faculdade Estácio de Ribeirão Preto. Especialista em Direito Constitucional pela Faculdade Signorelli.

² Cabo da Polícia Militar do Estado de Paraná. Especialista em Segurança Pública pela Faculdade de Educação São Braz.

INTRODUÇÃO

Com o passar dos tempos e tratados internacionais influenciando cada vez mais na vida das pessoas, a inclusão dos direitos humanos dentro do trabalho exercido pela Polícia Militar se torna tema debatido constantemente por diversos órgãos, organizações e dentro da própria instituição.

É notável a inclusão gradativa dos Direitos Humanos dentro da Polícia Militar e a necessidade de adoção de seus pressupostos, além da ampla responsabilidade com os direitos humanos que se tornam cada vez mais difundidos dentro da instituição.

Nota-se, a partir desta inclusão, as melhorias no desempenho da atividade e credibilidade para com a sociedade com perspectiva de promoção dos direitos humanos e o almejo da sociedade de relação com a Polícia Militar, pois, devido à atribuição constitucional de ostensividade e preservação na ordem pública cabida a Polícia Militar, torna a instituição, se não a mais próxima à população, mas uma das que mais tem contato com a comunidade, promovendo a garantia da cidadania e a promoção dos direitos humanos.

Através de um estudo de pequenos fragmentos da história mundial, vemos a importância da necessidade da criação dos direitos humanos, nos fazendo entender melhor que, sem essa garantia legal de primeiro escalão, atrocidades continuariam, pois não haveria diploma legal para impedir tais acontecimentos.

É mister destacar que com o aperfeiçoamento do entendimento da funcionalidade da polícia militar, seu trabalho preventivo e repressivo perante a sociedade, fica mais claro e evidente a necessidade desta instituição preservar os direitos humanos.

Por fim, a instituição polícia militar observando todos os preceitos elencados nos Direitos Humanos continuará resguardando o pretendido há anos atrás por nossos ancestrais e tornara nossa sociedade mais digna e boa de se viver.

SURGIMENTO DOS DIREITOS HUMANOS

Inicialmente, podemos destacar que a primeira forma de declaração dos direitos humanos na história é atribuída ao Cilindro de Ciro, uma peça de argila contendo os princípios de Ciro, que naquela oportunidade era o rei da antiga Pérsia. Ao conquistar a cidade da Babilônia, em 539 a.C. os escravos foram libertados, e se estabeleceu que as pessoas teriam liberdade religiosa e igualdade racial. (SOUZA, 2018)

Logo após esta conquista, surgiu em 1628 um documento elaborado pelo Parlamento Inglês chamado Petição de Direito foi enviada a Carlos I como uma declaração de liberdades civis, documento de afirmação dos direitos individuais. A Petição baseou-se em cartas e estatutos anteriores e tinha como principal objetivo limitar decisões do monarca sem autorização do parlamento. (SOUZA, 2018)

Já em 1776, se iniciou o processo de independência dos Estados Unidos, momento que foi publicada uma declaração que acentuava os direitos individuais (direito à vida, à liberdade e à busca pela felicidade) e o direito de revolução. Essas ideias não só foram amplamente apoiadas pelos cidadãos estadunidenses, como influenciaram outros fenômenos similares no mundo, em particular a Revolução Francesa, em 1789. (SOUZA, 2018)

A Segunda Guerra Mundial iniciou em 1939 e seu término em 1945. Nela houve inúmeras atrocidades e tratamentos sub-humanos praticados pelos alemães para com um povo que eles julgavam ser diferentes e mais fracos do que eles. Sendo que eles vislumbravam ampliar seus domínios territoriais pela raça que Adolf Hitler achava predominante e escolhida. Diante de suas ideias, ele passou a perseguir e exterminar de forma cruel e desumana poloneses, judeus, ciganos, deficientes físicos, homossexuais e demais pessoas que tivessem a ideia contrária à dele ou que ele julgasse mais fraco.

Com o final da guerra, o espírito de defesa aos Direitos humanos afloram e o mundo se comove com a covardia praticada por Hitler durante o período, a comunidade internacional passou a se preocupar com a dignidade e direitos

humanos do cidadão com mais afinco. Sendo então criada a (ONU), Organização das Nações Unidas, com o objetivo de impedir novos massacres, norteando um conjunto de regras e normas para garantias dos direitos humanos de gerações futuras e as que já haviam sofrido com a falta de direitos.

Seguindo-se, então, é muito apropriada visão de João Baptista Herkenhoff:

Por direitos humanos ou direitos do homem são, modernamente, entendidos aqueles direitos fundamentais que o homem possui pelo fato de ser homem, por sua própria natureza humana, pela dignidade que a ela é inerente. São direitos que não resultam de uma concessão da sociedade política, pelo contrário, são direitos que a sociedade política tem o dever de consagrar e de garantir. (HERKENHOFF, 1994, p 30)

Observando esta colocação, fica claro e evidente que a sociedade clama por segurança jurídica, que um diploma legal resguarde a garantia dos direitos humanos, ela foi criada e recebida por todo ordenamento jurídico.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU) PRINCIPAL REGULAMENTADORA DOS PRINCÍPIOS DOS DIREITOS HUMANOS.

A ONU é uma organização internacional e tem o objetivo de facilitar a cooperação em termos de direito e segurança internacional, desenvolvimento econômico, progresso social, direitos humanos e da paz mundial, sendo formada por 192 estados membros sendo quase todos os soberanos do mundo, norteando e orientando quanto a ações e medidas a serem tomadas na garantia de direitos dos indivíduos.

Foi criada em 1945 e tem representatividade no território brasileiro desde 1947 e tem parceria com o Governo Federal junto com os Estados para planejar e executar projetos de desenvolvimento social e humano para o país³.

A Carta das Nações Unidas, prevê suas metas e missões. Esse documento demonstra as expectativas e propósitos da organização para com os povos e governos. Observe o trecho da Carta que exprime bem a missão da ONU perante a cooperação internacional:

³ <https://www.significados.com.br/onu>. Acessado em 02/07/2015.

“Nós os povos das Nações Unidas, resolvidos a preservar as gerações vindouras do flagelo da guerra, que por duas vezes no espaço da nossa vida, trouxe sofrimentos indizíveis à humanidade, e a reafirmar a fé nos direitos fundamentais do homem, na dignidade e no valor do ser humano, na igualdade de direitos dos homens e das mulheres, assim como das nações grandes e pequenas, e a estabelecer condições sob as quais a justiça e o respeito às obrigações decorrentes de tratados e de outras fontes de direito internacional possam ser mantidos, e a promover o progresso social e melhores condições de vida dentro de uma liberdade mais ampla. E para tais fins praticar a tolerância e viver em paz uns com os outros, como bons vizinhos, unir nossas forças para manter a paz e a segurança internacionais (...)” (SOUSA, Rafaela. "Organização das Nações Unidas (ONU)"; Brasil Escola. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/geografia/onu.htm>. Acesso em 12 de agosto de 2020.)

A motivação para a sua criação está relacionada com os conflitos internacionais que destruíram diversos territórios e vitimaram milhares de pessoas, trazendo, assim, à tona a necessidade de buscar a paz entre as nações.

Definição de direitos humanos segundo a Organização das Nações (ONU)

Em 1948 foi criada a Declaração Universal dos Direitos Humanos (DUDH) sendo o principal documento usando como modelo o amplo exercício da cidadania e dos direitos e liberdades básicas de todos os seres humanos.

Tal declaração tem como objetivo nortear alguns valores e medidas para que sejam garantidos a todos os indivíduos direitos básicos para uma vida digna, não fazendo distinção a sua cor, raça, nacionalidade, orientação política, sexual ou religiosa.

A declaração possui uma parte inicial, seguida de trinta artigos sendo referência a proteção dos direitos humanos como um todo, onde mostra para o cidadão e aos governantes quais condutas seguirem.

Observe o que Piovesan, 2003 relatou sobre a Declaração Universal dos Direitos Humanos:

Como marco maior desse esforço, a Declaração Universal dos Direitos Humanos é aprovada em 10 de dezembro de 1948. Introduz ela a concepção contemporânea de direitos humanos, caracterizada pela universalidade e pela indivisibilidade desses direitos. Universalidade, porque clama pela extensão universal dos direitos humanos, sob a crença de que a condição de pessoa é o requisito único para a

titularidade de direitos, considerando o ser humano como um ser essencialmente moral, dotado de unicidade existencial e dignidade. Indivisibilidade, porque a garantia dos direitos civis e políticos é condição para a observância dos direitos sociais, econômicos e culturais - e vice-versa. Quando um deles é violado, os demais também o são. Os direitos humanos compõem, assim, uma unidade indivisível, interdependente e inter-relacionada, capaz de conjugar o catálogo de direitos civis e políticos ao catálogo de direitos sociais, econômicos e culturais. Consagra-se, desse modo, a visão integral dos direitos humanos. (PIOVESAN, 2004, p. 8).

A ONU garante ainda através da declaração a liberdade de expressão e igualdade para todos perante a lei, além de ter como objetivo nortear condutas e evitar também possíveis conflitos e até mesmo uma guerra.

Principais direitos e princípios da declaração universal dos direitos humanos (DUDH)

Primeiramente, podemos destacar que a Declaração Universal dos Direitos Humanos nos traz como referência trinta artigos a serem seguidos por todas as nações para que a paz seja estabelecida no mundo que vivemos. De forma resumida traremos todos os artigos, observe:

1. Todos seres humanos são livres e iguais em direitos e dignidade;
2. Capacidade e liberdade para viver sem discriminação;
3. Direito à vida, liberdade e segurança;
4. Nenhuma pessoa deve ser escravizada;
5. Ninguém deve ser torturado ou receber tratamento cruel;
6. Direito de reconhecimento como pessoa;
7. Igualdade perante a lei;
8. Direito de acesso à justiça quando direitos forem violados;
9. Ninguém deve ser preso arbitrariamente;
10. Todas as pessoas têm direito a julgamento justo;
11. Direito à presunção de inocência até que a culpa seja provada;
12. Proteção à vida privada e familiar;
13. Liberdade de movimentação e de deixar e voltar a qualquer país;

14. Direito de procurar asilo em outros países;
15. Direito de ter uma nacionalidade;
16. Direito ao casamento e à família;
17. Proteção da propriedade;
18. Liberdade de fé e prática religiosa;
19. Liberdade de expressão e de opinião;
20. Liberdade para participação em associações;
21. Acesso ao governo e ao serviço público do seu país;
22. Direito à segurança e proteção do Estado;
23. Direito ao trabalho e proteção ao desemprego;
24. Direito ao descanso e ao lazer;
25. Padrão de vida que garanta saúde e bem-estar à família;
26. Direito à educação, gratuita nos anos fundamentais;
27. Acesso às artes, cultura e ciências;
28. Direito de viver em uma sociedade justa e livre;
29. Cumprimento de deveres com a comunidade, de acordo com os princípios das Nações Unidas;
30. Proteção dos direitos determinados na Declaração.

Esses artigos tratam de questões como a liberdade, a igualdade, a dignidade, a alimentação, a moradia, o ensino. A DUDH é hoje o documento mais traduzido no mundo e já alcança 500 idiomas e dialetos. Tanto inspirou outros documentos internacionais e sistemas com o mesmo fim quanto penetrou nas constituições de novos e velhos países por meio do instituto dos princípios e direitos fundamentais. (SENADO NOTÍCIAS, 2018)

Em complemento ao acima descrito, observe o que António Guterres, secretário da Organização das Nações Unidas, comenta como deve ser a postura da (ONU):

“Vamos agir juntos para promover e defender os direitos humanos para todos, em nome da paz duradoura para todos. A paz cria raízes quando as pessoas vivem livres da fome, da pobreza e da opressão. Eu encorajo vocês a se manifestarem:

pela igualdade de gênero, por sociedades inclusivas, por ações climáticas. Façam a sua parte na escola, no trabalho, em casa. Cada passo conta. A Declaração Universal dos Direitos Humanos é um marco fundador e um guia que deve assegurar o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável” (Senado Notícias, 2018)

Partindo desses pressupostos, somos levados a acreditar que o mundo está regido pelas Leis que a ONU edita, pois é a segurança jurídica esperada pelo planeta para que atrocidades sejam evitadas e, em caso de serem deflagradas, possam ser responsabilizadas de forma severa, protegendo-se o bem jurídico em discussão.

Cidadania no Estado democrático de direito

A Constituição Federal de 1988 é um marco simbólico que reinventa a nossa cidadania, é o marco da transição democrática e da nacionalização dos direitos humanos no país (PIOVESAN, 2003, p.18), sendo conhecida, desde então, como a Constituição Cidadã, a partir do memorável discurso do Deputado Federal Ulisses Guimarães, Presidente da Assembleia Nacional Constituinte, quando entregou a Carta Magna à Nação brasileira.

A promoção dos direitos humanos é condição indispensável para a implementação da justiça e da segurança pública em uma sociedade democrática. E promover a cidadania através da polícia militar é torná-la mais eficiente e eficaz, é combater o crime com mais racionalidade, é prevenir a violência com respeito à dignidade da pessoa humana.

Lenza (2012) afirma que o conceito de cidadania não se restringe apenas aos direitos políticos (votar e ser votado), mas sim ao conceito muito mais abrangente, que engloba os direitos e deveres fundamentais, como descritos no art. 1º da CF de 1988.

Observe o que destaca o artigo Primeiro da Constituição Federal de 1988:

Art. 1º A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos:

I - a soberania;

II - a cidadania;

III - a dignidade da pessoa humana;

IV - os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa;

V - o pluralismo político.

Parágrafo único. Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição.

Portanto, na democracia, a forma de governar deve obediência à soberania do povo perante o Estado por meio do império da lei. Essa lei, no Estado Democrático de Direito, toma a forma de uma Constituição, que traz em seu bojo os direitos e deveres do povo, e projeta as instituições, garantindo a temporalidade dos mandatos de todos os governantes. (GOMES, 2019)

E para garantir a soberania do povo, é mister a obediência a outros direitos de cidadania necessários para a implementação da participação - e da auto participação. Assim, é impossível desvincular a cidadania e os direitos humanos (GOMES, 2019).

POLÍCIA MILITAR NO BRASIL

As Polícias Militares estão presentes em todos os estados do Brasil, sendo elas 27 forças de segurança pública que têm como função o policiamento ostensivo que seria o policiamento visto propositalmente pela comunidade com uso de fardamento e viaturas e a preservação da ordem pública. São subordinadas administrativamente aos governadores, sendo também forças auxiliares e reservas do Exército Brasileiro, integrando o sistema de segurança pública e defesa social do Brasil.

Com a exceção do Distrito federal, onde a Polícia é custeada pela União, os demais Estados custeiam suas respectivas polícias, que ficam subordinadas, também, a Secretária de Segurança Pública de seus Estados. Cada policial militar é denominado militar estadual, sendo um agente público administrativo e um servidor estadual militar.

Policamento ostensivo

A atividade de policiamento ostensivo é desenvolvida dentro dos limites estabelecidos em lei, onde a discricionariedade não seja arbitrária, aplicando critérios específicos, como a oportunidade a conveniência, a justiça, a razoabilidade, a equidade e o interesse público.

Entre as modalidades de policiamento ostensivo, podemos citar o motorizado, a pé, de bicicleta, com cães, metropolitano ou em áreas rurais, lacustre, marítimo, aéreo, turístico. (Policamento Ostensivo, 2015)

Fazem parte do policiamento ostensivo a fiscalização de atividades, repressão de crimes, contravenções penais, infrações de transito, trabalhos estes identificados facilmente pela comunidade através da utilização de viaturas e agentes fardados. Abordagem policial também seria uma forma de policiamento ostensivo e deve ser realizada com base em fundada suspeita do indivíduo, não o julgando pela sua cor, vestimenta, religião, condição financeira ou opção sexual por exemplo. (LAWALL, 2019)

Preservação da ordem pública

No campo de estudo da Segurança Pública, vamos restringir o que diz respeito à Polícia Militar, delimitando sua área de atuação e sua base doutrinária. Segundo Almeida (Silva, 1995, p.17), a Segurança Pública deve ser vista sob três aspectos:

Valor comunitário: a Segurança Pública é um valor geral, comum e vital a todas as comunidades; todas elas, sem exceção, têm um anseio e uma aspiração comum: viver em segurança;

Valor jurídico: a Segurança Pública é a manifestação de poder do Estado, fundamentada na ordem jurídica, objetivando o exercício da força na garantia do direito;

Valor governamental: a Segurança Pública é o conjunto de atividades complexas e variadas que o Estado coloca à disposição da população, visando protegê-la contra os delitos em todas as nuances, contra os desastres, sinistros e catástrofes, naturais e/ou artificiais, garantindo, em consequência, a ordem pública.

A preservação da ordem pública se dará pela fiscalização e manutenção do Estado e do bem social, coibindo ameaças à convivência pacífica em sociedade. Trata-se de uma das funções da Polícia militar, mas que tão somente será eficaz e eficiente com o apoio da sociedade através práticas de boa conduta e convivência e também denunciando crimes contra a vida e ao patrimônio.

O regulamento para as Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares do Brasil, aprovado pelo Decreto n. 88.777/1983, conceitua ordem pública como sendo o conjunto de regras formais, que emanam do ordenamento jurídico da Nação, tendo por escopo regular as relações sociais de todos os níveis no interesse público, estabelecendo um clima de convivência harmoniosa e pacífica, fiscalizado pelo poder de polícia, e constituindo uma situação ou condição que conduza ao bem comum.⁴

A segurança pública é um assunto bastante discutido em nossa sociedade, sobretudo, por estar relacionado diretamente ao combate a criminalidade. Os órgãos responsáveis pela preservação da ordem pública constam no art. 144 da Carta Magna.

POLÍCIA COMUNITÁRIA

Polícia comunitária está diretamente voltada a uma parceria entre a polícia e a população, onde a finalidade é o trabalho em conjunto para benefício da comunidade, devendo ser levantados os problemas identificando-os, priorizando-os e os resolvendo ou no mínimo minimizando suas causas e seus efeitos. (SCHEREMETA, 2005)

A premissa desse tipo de policiamento é que o combate a crimes, tráfico ou uso de drogas, medos, desordens físicas, morais e até mesmo a decadência dos bairros, tenham seus efeitos minimizados ou extintos desde que haja interação da comunidade. (SCHEREMETA, 2005)

⁴ http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d88777.htm

Segundo (SCHEREMETA, 2005), ressaltam-se como pressupostos básicos de policiamento comunitário:

a) A prioridade da atuação preventiva (proativa) da Polícia Militar, agindo prioritariamente, para evitar que delitos aconteçam, como atenuante de seu emprego repressivo;

b) A presença mais permanente do policial-militar junto a uma determinada localidade;

c) A parceria e cooperação entre a Polícia Militar e a comunidade na identificação dos problemas que lhes afetam, na sua discussão compartilhada e na busca de soluções conjuntas;

d) A agilidade nas respostas aos desejos e às necessidades de proteção e socorro da comunidade, os quais são obtidos por meio de pesquisas constantes;

e) A preferência pelo emprego do policiamento no processo a pé, mais próximo e em contato mais estreito com as pessoas;

f) A resposta ao maior número possível de acionamentos tendentes à sua totalidade;

g) A visão sistêmica da defesa social e da segurança pública e gestão compartilhada das políticas públicas;

h) A transparência das atividades desempenhadas pela polícia, de forma a permitir um maior controle e participação no planejamento operacional, pela população;

i) A atuação do policial-militar como planejador, solucionador de problemas e coordenador de reuniões para troca de informações com a população;

j) Um maior enfoque para a necessidade de um envolvimento comunitário, na busca da excelência organizacional da Polícia Militar, proporcionando melhor qualidade de vida à comunidade.

Por fim, podemos destacar que o policiamento comunitário é uma atividade específica da polícia, compreendendo todas as ações policiais decorrentes desta estratégia, com destaque à Polícia Militar, quando na proteção do cidadão. Isto, porém, não faz com que sejam excluídas as atividades do policiamento tradicional

realizadas normalmente pelo policial-militar. Aos enfoques da atuação tradicional são acrescentados procedimentos comunitários, visando adequar convenientemente o policial militar à nova filosofia. (SCHEREMETA, 2005)

DIREITOS HUMANOS NA POLÍCIA MILITAR

O conflito entre os direitos humanos e a atividade policial está presente a todo instante e existe uma grande divergência sobre o entendimento relacionado aos objetivos dos direitos humanos. Neste sentido, Borges (2013) afirma que a instituição policial trata os marginalizados com truculência e que os militares são contra os direitos humanos, por acreditarem que seus integrantes protegem e defendem os delinquentes.

De acordo com Soares (1997), os acontecimentos atuais para a criação da soberania popular no Brasil passam, indispensavelmente, pela moral e pelo ensino para o cidadão. Por vinte anos, o Brasil ficou ligado em um sistema totalitário (1965 a 1985). Nesse tempo, os direitos substanciais foram suspensos.

A Polícia Militar é, normalmente, solicitada para atuar em ambientes sociais conflituosos exigindo-se cada vez mais das corporações o respeito à dignidade da pessoa humana. Não é suficiente que o policial desempenhe bem as suas atividades, é fundamental fazê-las da forma correta, ética, íntegra, responsável e em conformidade com as leis e a cidadania.

No entanto, os Policiais militares são agentes de transformação social colocados num ponto privilegiado da sociedade, pois, de um lado, representam a face mais visível do Estado e, do outro lado, estão mais próximos da população e, conseqüentemente, mais próximo dos conflitos sociais. São profissionais que podem e devem ser os mais promissores agentes de promoção dos direitos humanos.

Diante do aspecto e na introdução gradativa dos direitos humanos, foi necessária uma adaptação. Recentemente foram incluídos na instrução acadêmica dos policiais militares, dentro dos cursos de formação, em suas orientações,

estudos referentes ao valor dos direitos humanos para instituição policial militar. Esse modo de proceder tem como objetivo revelar a importância dessa inclusão através da criação de artigos, teses e monografias sobre o tema, bem como perceber, através da necessidade de harmonização do seu trabalho à defesa e respeito aos direitos fundamentais do cidadão.

Os cursos de formação das policias militares estão cada vez mais difundindo matérias voltadas aos direitos dos cidadãos e, apesar de cada Estado possuir sua polícia militar estadual e nenhuma escola de formação ser igual a outra, muitas vezes mesmo dentro do Estado, tão pouco a grade curricular, que pode variar de acordo com cada polícia, muitas disciplinas são debatidas e exigidas para a formação do policial.

Notam-se matérias incutidas nos cursos de formação como de suma importância para a atividade policial nos dias de hoje, como a disciplina de direito onde ela ajuda o policial a agir com justiça e igualdade, além da polícia comunitária e direitos humanos.

Para que possua uma mudança no paradigma de incompatibilidade, é necessário que policiais e defensores dos direitos humanos se identifiquem e trabalhem em conjunto na concretização do bem maior, não para satisfação pessoal ou de posições, mas em benefício da sociedade em geral, pensando na coletividade.

Interação da polícia militar com a sociedade

As polícias militares possuem diversas atividades que a aproximam da sociedade, onde alguns mitos e paradigmas são desmitificados, tanto do lado da comunidade, quanto do lado da Polícia Militar. Assim, o cidadão percebe que a corporação é representada pelos seus agentes, como uma instituição séria e preocupada com o bem-estar da sociedade e a garantia de seus direitos, já o policial percebe que terá a sociedade reconhecendo o trabalho da polícia e confiando na mesma, dando credibilidade para ambos os lados através da boa convivência e troca de informações.

O policiamento de hoje leva em consideração não só a intolerância à criminalidade, mas também se preocupa com o caráter social que desempenha junto à população. Podemos citar como meio de preocupação e inserção de direitos humanos, atividades como o PROERD⁵ e Polícia Comunitária.

O policial deve entender que não só os cidadãos de bem, mas os infratores da lei também têm direitos humanos, por exemplo, direito a um julgamento justo e um tratamento humano. No que concerne aos policiais, enquanto estiverem inquirindo um crime, estão lidando com um suposto suspeito investigado, cabendo somente à justiça poder julgar o acusado, ou seja, o policial mesmo na sua atuação não deve ignorar os direitos humanos do cidadão.

De acordo com o pensamento de Goldstein (2003, p.28; 29):

A polícia não está apenas obrigada a exercer sua limitada autoridade em conformidade com a constituição e por meios legais, aplicar suas restrições, também está obrigada a observar que outros não infrinjam as leis asseguradas constitucionalmente. Essas exigências introduzem na função policial a dimensão única que torna o policiamento neste país um seríssimo ofício. (Goldstein 2003, p.28; 29)

Por fim, acreditamos que aproximação entre Polícia Militar e sociedade contribui para a melhoria da prestação do trabalho policial, visando a garantia dos direitos fundamentais, sempre com foco na preservação dos Direitos Humanos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou demonstrar a importância dos direitos humanos ao longo da história. Dentro desse contexto, a ONU passou a regulamentar normas e procedimentos a serem seguidos pelos países, adotando assim um modelo com princípios de humanidade e igualdade entre os povos e raças. Inclusive, elencando os principais direitos e princípios na Declaração Universal dos Direitos Humanos (DUDH).

⁵ Programa Educacional de Resistência às Drogas

No Brasil, o marco divisor de águas foi a Constituição de 1988, onde a mesma ficou conhecida como Constituição Cidadã, fundamentando a soberania, a cidadania, a dignidade da pessoa humana, os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa, além do pluralismo político que nada mais é que o reconhecimento da diversidade, pois, o Brasil é um Estado Democrático de Direito.

Junto com a evolução e incursão dos direitos humanos no Brasil, tornou-se necessário uma readequação das Policiais Militares para garantir todos os direitos dos cidadãos. Ficou evidente esta tarefa com inserção de novos valores na Instituição, onde se vê nos cursos de formação matérias como direitos humanos, polícia comunitária, direito, uso progressivo da força no intuito da preservação da vida, entre outras matérias voltadas ao tema.

Hoje a Polícia Militar tem diversas atuações junto à sociedade, todas essas preocupadas com o bem-estar da população para prevenir crimes e, quando estes acontecerem, garantir os direitos fundamentais do preso, assegurando um tratamento digno.

A adaptação do Estado à preservação dos direitos humanos acarretou uma maior aproximação das Polícias Militares com a sociedade. O policial está em contato direto com a população, trabalhando de forma cooperativa e, como citado anteriormente, diversos projetos e modalidades de policiamento facilitam essa aproximação, melhorando a prática policial e o atendimento a comunidade.

REFERÊNCIAS

BORGES, Yara Gonçalves Emerick. **A Atividade Policial e os Direitos Humanos**. São Paulo, 2013.

CONSTITUIÇÃO FEDERAL 1988. **Artigo Primeiro**. <https://www.jusbrasil.com.br/topicos/10641860/artigo-1-da-constituicao-federal-de-1988> (s.d.) Acesso em: 25 de agosto de 2019.

GOLDSTEIN, Herman. **Policiando uma sociedade livre**. Tradução Marcello Rollemberg. 9º ed. São Paulo: Editora Universidade de São Paulo, 2003. Série Polícia e Sociedade, n.9. (Organização Nancy Candia).

GOMES, Reginaldo Gonçalves. **A cidadania como pilar do Estado Democrático de Direito** <<https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-constitucional/a-cidadania-como-pilar-do-estado-democratico-de-direito/>> junho de 2020. Acesso em 17 de agosto de 2020.

HERKENHOFF, João Baptista. **Curso de direitos humanos: gênese dos direitos humanos**. Rio de Janeiro: Acadêmica, 1994. p. 30.

LAWALL, Leo. **Policciamento Ostensivo: Abordagem Policial**. Disponível em:< https://leolawall.jusbrasil.com.br/artigos/699360320/policciamento-ostensivo-abordagem-policial?ref=topic_feed> (Abril, 2019) Acesso em : 25 de agosto de 2019.

LENZA, Pedro. **Direito Constitucional Esquematizado**/Pedro Lenza. 16. Ed. Rev., atualizada e ampl. São Paulo: Saraiva, 2012.

LENZI, Tié. **Significado da declaração universal dos direitos humanos**. 2018. Disponível em: <https://www.significados.com.br/declaracao-universal-dos-direitos-humanos/> (s.d.) Acesso em 01 de julho de 2019.

OLIVEIRA, Nelson. **Carta de Direitos Humanos completa 70 anos em momento de incertezas** sem data. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/infomaterias/2018/12/70-anos-da-declaracao-universal-dos-direitos-humanos> (s.d.) Acesso em: 25/ago/2019.

PIOVESAN, Flavia. **Temas de Direitos Humanos - 2ª Edição** 2003. Disponível em: < <https://www.saraiva.com.br/temas-de-direitos-humanos-2-edicao-2003-420403.html>>. Acesso em: 20 julho 2019.

POLICIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **PROERD** Disponível em:

<<https://www.policiamilitar.mg.gov.br/portal-pm/proerd/conteudo.action?conteudo=1561&tipoConteudo=itemMenu>> Acesso em : 25 de agosto de 2019.

SCHEREMETA, Marcos Teodoro. **A Polícia Comunitária Na Polícia Militar Do Paraná.** Disponível em: <http://www.conseg.pr.gov.br/arquivos2/File/material_didatico/policia_comunitaria.pdf> (Fevereiro, 2005)> Acesso em : 25 de agosto de 2019.

SENADO Noticias, 2018. **Direitos Humanos: Carta completa 70 anos em momento de incertezas** Disponível em: <<https://www.gentedeopiniao.com.br/mundo-internacional/direitos-humanos-carta-completa-70-anos-em-momento-de-incertezas>> Acesso em: 16 de agosto de 2020.

SIGNIFICADO DE ONU, 2015. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/onu/>> Acesso em 01 de julho de 2019.

SILVA, Ib. **Polícia Militar:** questões institucionais. Bristot: Florianópolis, 1995.

SOARES, M. V. B.. **Educação, Democracia e Direitos Humanos** . In: Jornal da Rede. São Paulo: Rede Brasileira de Educação em Direitos Humanos. Maio de 1997.

SOUSA, Rafaela. "**Organização das Nações Unidas (ONU)**"; *Brasil Escola*. Disponível em: <<https://brasilecola.uol.com.br/geografia/onu.htm>> Acesso em 12 de agosto de 2020.

SOUZA, Isabela. **O QUE SÃO DIREITOS HUMANOS.** Politize! Atualizado em 03 de dezembro de 2018. Disponível em:> <https://www.politize.com.br/direitos-humanos-o-que-sao/>> Acesso em 12 de agosto de 2020.

CONSELHO COMUNITÁRIO DE SEGURANÇA NA REGIÃO DO ARAGUAIA UMA ANÁLISE SOCIO-POLÍTICO-ECONOMICA

Gyancarlos Paglyneari Cabelho¹
Roosevelth Fabiano Oliveira Escolastico²
Raquel Martins Fernandes³

RESUMO

Esta pesquisa objetiva estudar os Conselhos Comunitários de Segurança da região do Araguaia de Mato Grosso. O problema de pesquisa é: qual a perspectiva sócio legal das ações do Conselho Comunitário de Segurança como ator nas políticas públicas de segurança na região do Araguaia, a partir da Lei 10.931? A hipótese é que com o advento da Lei 10.931 a Sociedade Civil adquiriu representatividade democrática nos Conselhos Comunitários de Segurança Pública na região do Araguaia. A pesquisa possui abordagem quanti-qualitativa, através do método hipotético-dedutivo. Os dados foram coletados por pesquisa bibliográfica, entrevistas e questionário online. Os resultados apontam que este Conselho pode executar ações democráticas representativas, deliberativas e participativas na sociedade, bem como expandem a perspectiva da participação econômica da sociedade na construção das políticas de segurança pública nos municípios.

Palavras-chave: Segurança Pública – CONSEG - Ação Coletiva - Imersão.

ABSTRACT

This research aims to study the Community Security Councils in the Araguaia region of Mato Grosso. The research problem is: what is the socio-legal perspective of the Public Security Council's actions as an actor in public policies for Public Security in the region of Araguaia, starting with Law 10931? The hypothesis is that with the advent of Law 10.931, Civil Society acquired democratic representation in the Public Security Councils in the Araguaia region. The research has a quantitative-qualitative approach, through the hypothetical-deductive method. Data were collected through bibliographic research, interviews and online questionnaire. The results indicate that this Council can carry out representative, deliberative and participatory democratic actions in society, as well as expanding the perspective of society's economic participation in the construction of public security policies in the municipalities

Keywords: Public Security – CONSEG - Collective Action - Immersion.

¹ Tenente Coronel da PMMT, Especialista em Estudos de Comando e Estado Maior pela APMCV/PMMT.

² Tenente Coronel da PMMT, Especialista em Estudos de Comando e Estado Maior pela APMCV/PMMT.

³ Pós-Doutora em Psicologia Social pela Universidade Federal da Paraíba (2019).

INTRODUÇÃO

A pesquisa pleiteia a possibilidade de um estudo focado na investigação de questões que permeiam a Sociologia, Política e Economia relacionados à Segurança Pública, com foco no Conselho Comunitário de Segurança Pública, CONSEG. O estudo perpassa por uma análise normativa do CONSEG em Mato Grosso, nas cidades da região do Araguaia, que desemboca na promulgação da Lei 10.931 de 15 de agosto de 2019. Cominando a isto, têm-se as reflexões dos pesquisadores, que reconhecem a importância das pautas positivas e afirmativas na concretização das Políticas de Segurança Pública emanadas pelo Estado, com participação efetiva da Sociedade.

Para tanto, recorda-se o início dos anos 2000, quando é implantado em Mato Grosso a Polícia Comunitária, sendo está uma filosofia na área de Segurança Pública que visou a aproximação, inicialmente da Polícia Militar das comunidades, sendo, portanto, a interação entre Estado e Sociedade para que busquem soluções aos conflitos (SILVA, 2019, p. 74). Desta feita e por algum período de tempo, os CONSEGs “constituíram-se em fóruns de debates entre a sociedade e as polícias, sendo vinculados a Secretaria de Estado de Segurança Pública” (GUIMARÃES e BARBOSA, 2020, p. 104). Por sua vez atualmente a Lei 10.931 em seu artigo 2º define o CONSEG como “entidades de direito privado, que atuam no apoio aos órgãos da segurança pública [...] nas relações com a comunidade para a solução conjunta dos problemas sociais com base na filosofia de segurança comunitária”. Neste diapasão é possível entender que a Polícia Comunitária se torna importante pauta na agenda da Política de Segurança Pública emanada pelo Estado e o CONSEG sedimentou-se como a principal instituição de participação da Sociedade nesta política. Em sua dissertação Gênisson Brito Alves Lima, pesquisou acerca das representações sociais de integrantes do CONSEG na região do Pedra 90 em Cuiabá, incidindo assim uma observação racional que caracteriza o CONSEG como um espaço interseccional entre a Sociedade e o Estado, estabelecido por uma relação que permeia da fiscalização a prevenção, multifacetada pela democracia participativa e pelo controle social (LIMA, 2019, p. 54-62).

Ubiquamente os Consegs fundam relevantes fóruns de democratização do poder decisório, promovendo o diálogo direto das comunidades com o governo, possibilitando a viabilidade ou não de implementações das Políticas de Segurança Pública, podendo resultar em processos que aumentem o capital social, deixando a elaboração e a tomada de decisões mais transparentes e representativas, bem como a elaboração das políticas públicas mais próximas as demandas reais.

Neste ponto “é importante que exista uma sociedade civil mobilizada e atuante e um governo disposto a incluir estes atores no processo político. A existência de instâncias participativas, nas quais o controle social das ações do governo pudesse ser exercido e a participação na tomada de decisões fosse compartilhada” (RIBAS, 2010, p.1).

Porém de um início consultivo e deliberativo o CONSEG, atualmente, conserva essas mesmas características, contudo transformando-se em um conselho executivo, que tanto criam formas de participação e integração do cidadão na vida política da cidade gerando assim cidadania, quanto podem receber recursos financeiros para viabilização de políticas de segurança pública nos municípios. Tendo toda esta ressignificação, partindo da Lei 10.931 de 15 de agosto de 2019, que tem como fito reconhecer o interesse coletivo e as obras sociais do CONSEG e da FECONSEG⁴, dirimindo a abstenção do poder executivo na atuação do processo de formação, coordenação, avaliação dos CONSEGs.

Em virtude disto questiona-se: qual a perspectiva sócio-legal das ações do CONSEG como ator nas políticas de Segurança Pública na região do Araguaia, a partir da Lei 10.931? Enfim, pesquisando por estas temáticas, em sua obra, *A Polícia Comunitária em Mato Grosso: tensão entre Estado e Sociedade*, Sebastião Carlos Rodrigues da Silva afirma que “o grau de adequação, entre os pré-requisitos do modelo de Polícia Comunitária, e o grau de civismo da população cuiabana são

⁴Federação dos Conselhos Comunitários de Segurança Pública do Estado de Mato Grosso, inicialmente criado em 06 de agosto de 2016 em Porto Alegre do Norte/MT, reunindo representantes dos CONSEGs de 24 cidades da região do Araguaia. Mas tão logo a sua criação envolveu-se em um imbróglio jurídico ficando adormecido até o ano 2019, quando ressurgiu com uma nova diretoria. Para um melhor aprofundamento consulte Lima (2019, p. 67-70), disponível em <https://www1.ufmt.br/ppgsufmt/arquivos/d0059462d8c31b0290778d79626da80a.pdf>

baixos e insuficientes para que o projeto se firme e deslanche, devido à insuficiência de capital social existente” (SILVA, 2019, p. 185).

Da questão principal denota-se a hipótese de que com o advento da Lei 10.931 a Sociedade Civil adquiriu representatividade democrática nos CONSEGs na região do Araguaia. O objetivo geral é pesquisar a perspectiva sócio legal das ações do CONSEG como ator nas políticas de Segurança Pública na região do Araguaia. Mais especificamente: a) pesquisar e analisar a teoria política contemporânea em relação ao CONSEG; b) investigar e refletir acerca da atuação do CONSEG na política pública de Segurança Pública; c) Compreender a pluralidade da representação na contemporaneidade

O estudo trata-se de uma pesquisa de abordagem multimétodo, já que são utilizadas técnicas quantitativas e qualitativas de forma complementares. O método adotado é o hipotético dedutivo, os dados foram coletados por pesquisa bibliográfica, entrevistas e aplicação de questionário online, composto de questões objetivas, sendo entrevistados 18 presidentes de CONSEGs de 18 cidades da região do Araguaia, e 80 membros dos CONSEGs e 36 dirigentes das instituições de Segurança Pública, dos referidos municípios, responderam ao questionário. A análise contou com análise de conteúdo, inferências e certa intuição.

O trabalho é dividido em duas (02) seções, sendo a primeira denominada de “CONSEG: a Sobreposição Teleológica do Coletivo perante o Individual”, que propõe uma análise teórica que relaciona o Homem Cordial, a Polícia Comunitária, o problema da Ação Coletiva, o Ponto Ótimo de Pareto e a Imersão face o cenário atual do CONSEG e, a segunda seção destina-se à análise dos dados coletados através da pesquisa de campo.

Os resultados da pesquisa apontam para o fato de que com o advento da Lei 10.931 o CONSEG demarca um novo período sócio legal, privilegiando ações democráticas representativas, deliberativas e participativas na sociedade, bem como a perspectiva da participação econômica da sociedade na construção das políticas de segurança pública nos municípios.

CONSEG: A SOBREPOSIÇÃO TELEOLÓGICA DO COLETIVO PERANTE O INDIVIDUAL

A cultura da personalidade e a fraca hierarquia da organização social de nossos colonizadores ibéricos desterraram no povo tupiniquim uma determinada flexibilização social, marcada pela empatia nas relações cotidianas e pela obediência que se enraizou nestas relações. Uma vez que a Península Ibérica se desenvolveu quase à margem das congêneres europeias e que somente ganharam mais destaque no europeísmo depois dos grandes descobrimentos marítimos, “o desenvolvimento da Península Ibérica não foi o mesmo que dos outros países europeus, originando a fraqueza das instituições e falta de organização social”. (HOLANDA, 1995, p. 34). Isto pode levar a compreensão que cultura da personalidade e a fraca hierarquia da organização social aqui instituída é o legado que influenciou o caráter nacional brasileiro.

Neste diapasão nos é exposto esta sutil característica propagada pelos jesuítas a nossos ancestrais, fundamentalmente a obediência como a marca da disciplina. Uma sociabilização que prospectou uma personificação de homem onde “a vontade de mandar e a disposição para cumprir ordens são lhes igualmente peculiares [...]o único princípio político verdadeiramente forte” (HOLANDA, 1995, p. 39). Ademais neste processo de formação do Homem e da Sociedade brasileira tem-se a influência da família patriarcal, o grande modelo que calca a vida política, em especial as relações entre governantes e governados, uma lei moral inflexível, superior a todos os cálculos e vontades dos homens, reguladora da boa harmonia do corpo social. Essa influência invadiu as cidades e conquistou todas as profissões fomentando assim a autenticidade do povo e o desequilíbrio da sociedade brasileira (HOLANDA, 1995, p. 85 – 88).

Entretanto esse núcleo familiar patriarcal, arreigado dos laços de sangue e de coração, desencadeia uma adaptação dos indivíduos ao mecanismo social, que manifesta o horror ao distanciamento racional em detrimento do acalanto cordial, que repousam no espírito de iniciativa pessoal e na concorrência entre os cidadãos. Sendo o personalismo, o sentimentalismo e a cordialidade características dominantes nesta égide social. Gerando assim uma ética de fundo emotivo que eleva uma moral

social poderosa, que distancia as raízes brasileiras do pragmatismo ordenado por um ritualismo racionalizador capaz de alavancar o capital social, tais como o civismo e o associativismo. Este Homem Cordial, nem coeso e nem disciplinado vem polindo a Sociedade e o Estado brasileiro integrando-se como peça consciente neste conjunto, carregando uma liberdade irresponsável que lhe permite, sem dificuldades abandonar a todo repertório de ideias, gestos e convicções teóricas e práticas (HOLANDA, 1995, p. 144-151).

Porém contemporaneamente, o perfil do homem brasileiro distanciasse deste passado colonial, sobretudo no que tange a capacidade de melhorar o cenário social em que vive. Destarte neste diapasão acadêmico realiza-se um recorte, sobre a égide conceitual e de implementação da Polícia Comunitária em Mato Grosso. Desta feita com o objetivo de controlar a criminalidade e diminuir a violência, a polícia militar desenvolve o projeto de Polícia Comunitária prospectando a melhora de sua imagem institucional perante o cidadão e as comunidades. Marcadamente a Polícia Comunitária surge como um projeto impositivo que partiu do governo, quando deveria ter emergido da sociedade (SILVA, 2019, p.49-65).

Substancialmente é imperioso reconhecer que “a concepção de Polícia Comunitária necessita e exige participação efetiva da sociedade” (SILVA, 2019, p.31), tratando-se de “uma filosofia operacional orientada à divisão de responsabilidades entre polícia e cidadãos no planejamento e na implementação das políticas públicas de segurança” (DIAS NETO, 2000, p.72). Firmando “uma nova parceria entre a população e a polícia, baseada na premissa de que tanto a Polícia quanto a comunidade devem trabalhar juntas [...] com objetivo de melhorar a qualidade de vida na área” (TRAJANOWICZ; BUCQUEROUX, 1994, p. 4-5).

Entretanto, na concepção da Polícia Comunitária, quando se desloca de uma perspectiva macro, polícia x sociedade, para uma observação micro, policial x comunidade/cidadão é que se pode perceber como pode acontecer a superação das raízes do Homem Cordial. Fundamentalmente estabelecendo vínculos entre os atores sociais que interagem no processo comunitário de construção da Segurança Pública, ou seja, a cordialidade prática da Polícia Comunitária firma laços de um sentimento mútuo, de que a polícia e a sociedade devam resolver os problemas da comunidade,

bem como a sociedade deva ajudar o Estado a resolver as dificuldades das polícias. Corroborando com a perspectiva, Silva (2019, p. 21) explica que:

O conceito de Polícia Comunitária nos condiz ao entendimento que há dois atores sociais diretamente envolvidos, que se relacionam e interagem, também produzem tensões, caracterizando-o como bidirecional, não podendo um existir sem o outro. Noutras palavras o projeto [...] deve ser interativo e bidirecional, deve haver em todos os momentos a participação tanto do Estado (das polícias), quanto da sociedade.

Neste fito, indivíduos, a sociedade e o Estado relacionam-se na produção da Segurança Pública, desta feita o sentimento mútuo de que “a polícia é o povo e o povo é a polícia” é sobreposto por um processo que exige uma determinada racionalidade, aflorada tanto pelas tensões quanto pela bidirecionalidade (Estado-Sociedade) da Polícia Comunitária. Evidenciando que substancialmente em suas distinções surgem conflitos impostos pela racionalidade (individual x coletiva) desencadeando um problema de ação coletiva.

Neste esteio teórico buscamos a Mancur Olson que explica o problema da ação coletiva através do seguinte enunciando, “não é fato que só porque todos os indivíduos de um determinado grupo ganhariam se atingissem seu objetivo grupal eles agirão para atingir esse objetivo, mesmo que todos eles sejam pessoas racionais e centradas nos seus próprios interesses” (COSTA, 2004). Neste diapasão temos os CONSEGs que “objetivam mobilizar a comunidade e interagir com os demais órgãos do sistema de justiça criminal na concretização de seus anseios” (LIMA, 2019, p. 20). Destacadamente uma entidade onde a sociedade está representada, formada por indivíduos, voluntários, que devem dialogar com as instituições policiais nas premissas estabelecidas pela Polícia Comunitária, em prol da construção da Segurança Pública no município. Neste ínterim, em relação ao CONSEG, Lima (2019, p. 71) afirma que é “imprescindível conhecer como se caracteriza o *locus* de sua atuação, as parcerias estratégicas e o grau de complexidade”.

Desta feita, a partir da operacionalização dos trabalhos de Polícia Comunitária desenvolvidos na Segurança Pública, os membros do CONSEG estariam sujeitos a esta dualidade de interesses, individual x coletivo, o problema da ação coletiva, que nesta perspectiva pode ser superado por incentivos que gerem no

grupo de conselheiros o comportamento cooperativo. Outras respostas podem estar relacionadas ao altruísmo dos componentes do grupo, como também a atividade de empreendedorismo político (MONASTEIRO, 2010, p. 10-13). Por conseguinte, o fato de indivíduos comporem o CONSEG não significa que existirá entre eles uma sinergia de ideias que resultará numa ação conjunta.

Contudo a busca pela cooperação entre os membros do CONSEG, a sociedade e as forças de Segurança Pública afluem a uma resolução racional, imbuída de inteligência coletiva⁵, salientada na constante negociação entre as preferências individuais de cada sujeito neste cenário e sua posição no coletivo, na Sociedade. Logo, a agregação das preferências individuais funde-se no limiar de decisão⁶ que constituem a ação coletiva, podendo gerar assim uma autentica construção coletiva (COSTA, 2004), tal como deduzimos ser a Segurança Pública.

Neste amago, marcadamente dual, as possíveis respostas ao conflito existente no problema da ação coletiva, perpassa pela superação de uma perspectiva individual em detrimento de uma performance coletiva. Assim a melhor resposta individual de um sujeito engajado nas pautas comunitárias de Segurança Pública tenderia ao chamado Equilíbrio de Nash, que de acordo com Leonel (2020, p. 27), “consiste em um ponto onde o *payoff*, ou seja, o benefício ou ganho de um jogador, não melhora mudando de estratégia caso os demais não o façam”. Por sua vez, na busca da melhoria coletiva, o mesmo sujeito, tenderia ao Ponto Ótimo de Pareto, que segundo Leonel (2020, p. 27), é o ponto “onde um jogador não pode mudar de estratégia sem prejudicar o outro”, ou seja, calca-se em uma resolução que visa a eficiência social relevante para um grupo, coletivo, tal como o CONSEG.

Na esteira deste conhecimento, potencializando as ações coletivas, deparamo-nos com os entendimentos da ação humana desenvolvida por Granovetter, o conceito de imersão (*embeddedness*), que propõe a superação da visão

⁵ Termo utilizado na perspectiva de Pierre Lévy, o qual caracteriza a inteligência coletiva como “um jogo entre o capital social, cultural e técnico de uma comunidade” (COSTA, 2004) disponível em: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n41/rdacosta.html#12a>

⁶ Granovetter explica que o limiar de decisão é fundamental na compreensão das mais diversas ações coletivas, uma vez que é “o ponto onde a percepção de benefício para um indivíduo tomar sua decisão excede a percepção dos custos” (COSTA, 2004).

atomizada, isolada do homem, levando em consideração que suas decisões estão centradas a um contexto social existente e ao qual está imerso (GRANOVETTER, 2009, p. 35-36). Logo, Granovetter (2009, p. 40) esclarece que na imersão:

Os atores não se comportam nem tomam decisões como átomos fora de um contexto social, e nem adotam de forma servil um roteiro escrito para eles pela intersecção específica de categorias sociais que eles porventura ocupem. Em vez disso, suas tentativas de realizar ações com propósito estão imersas em sistemas concretos e contínuos de relações sociais.

Neste diapasão que considera o comportamento econômico dos indivíduos e instituições imersos em redes e relações sociais, movimentam-se em busca da maximização da utilidade. Fator que será possível a partir dos laços de confiança entre os indivíduos, simbiose que criam expectativas mútuas, fazem com que as normas sejam cumpridas e por fim desincentivam a má conduta e privilegiam a ação cooperativa (MONASTEIRO, 2010, p. 17-18).

Comunitariamente essas relações econômicas e sociais intermediadas pelo CONSEG, perfazem uma relação intermediária da Sociedade com o Estado. Estas interações são estimuladas no relacionamento entre estes entes, incentivando indivíduos e comunidades a reconhecerem seus direitos e cumprirem os seus deveres. Sendo assim as ações coletivas impactam na própria sociedade, pontualmente nos lugares onde o Estado apresenta dificuldades. Desta forma é exposta a representação conselhistas, que estão calcadas em aspectos institucionais e legais que normatizam representações, deliberações e participações voltadas às formulações de políticas públicas. Destacando uma suplementação econômica ao serviço público, promovida por meio da cooperação e da confiança, podendo resultar no aumento da eficiência estatal (LÜCHMANN, 2011, p.157-162). No âmbito destas pesquisas latentes na tensão bidirecional entre a Sociedade/CONSEG e as instituições de Segurança Pública.

Metodologia

O estudo trata-se de uma pesquisa de abordagem multimétodo, já que são utilizadas técnicas quantitativas e qualitativas de forma complementares. Neste interim esta abordagem é explicada da seguinte forma por Creswell e Clark apud Oliveira (2015, p. 136) “é um desenho completo de pesquisa, que assume múltiplas formas de dar sentido ao mundo, e variadas maneiras de ver e ouvir, integrando métodos quantitativos e qualitativos, seja na coleta (geração) ou na análise de dados”.

Nesta pesquisa é utilizado o método hipotético-dedutivo, que anuncia imperiosamente que as hipóteses devem ser submetidas a condições de falseabilidade, possíveis erros, possibilitados pela observação e testagem. Caso a hipótese resista aos testes não será rejeitada, entretanto se no confronto a base empírica não resistir às contra evidências, será rejeitada. (POPPER, 1975, p.94 apud KOCHE, 2011, p. 74). Em relação a seus objetivos trata-se de uma pesquisa descritiva tendo como procedimentos de coleta de dados as pesquisas bibliográficas, documental, entrevistas e questionários.

A pesquisa foi realizada nos meses de janeiro e fevereiro de 2021, em 18 cidades, dos 20 municípios da região leste do estado de Mato Grosso que possuem CONSEG. Sendo elas Barra do Garças, Torixoréu, Nova Xavantina, Água Boa, Cocalinho, Canarana, Ribeirão Cascalheira, Querência, Alto da Boa Vista, São Félix do Araguaia, Luciara, Canabrava do Norte, São José do Xingu, Santa Cruz do Xingu, Novo Santo Antônio, Porto Alegre do Norte, Confresa e Vila Rica.

A pesquisa compreendeu uma fase qualitativa, onde fora instrumentalizada a entrevista individual. A entrevista fornece os dados básicos para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação. Podendo ser fundamental na combinação com outros métodos, de forma a melhorar a qualidade do delineamento do estudo científico (GASKELL, 2008, p. 65).

Sendo assim foram entrevistados os 18 presidentes do Conseg das 18 cidades pesquisadas. Com a montagem de um tópico guia para as entrevistas, estas foram realizadas de forma virtual, devido a pandemia de Covid 19, sendo utilizado a

plataforma do Google Meet, como meio de interação e contato entre entrevistador e entrevistado. Desta forma todas as entrevistas foram gravadas e transcritas, material este utilizado nas análises.

Por sua vez também fora aplicado um questionário distinto, com perguntas fechadas, sendo algumas baseadas na escala de Likert, tanto para os membros dos Consegs, como para os dirigentes das instituições de segurança pública (Polícia Civil, Polícia Militar, Corpo de Bombeiros Militar e Politec) das 18 cidades investigadas. Questionário este formulado digitalmente na ferramenta Google Formulários, e compartilhado via aplicativo WhatsApp, para que fosse respondido de forma anônima, sendo uma amostra de 80 de membros do Conseg e 36 da Segurança Pública. Por sua vez o tratamento estatístico realizado com o auxílio do programa Excel. O questionário ficou aberto para ser respondido em um prazo de 10 dias, que em seu término foi fechado e desativado.

Na análise dos resultados iniciamos com uma análise comparativa das normativas que envolvem o CONSEG, aportada com a transcrição dos dados quantitativos extraídos dos questionários e pela análise de conteúdo realizada nos dados qualitativos.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Estabelecendo um perfil da amostra de 80 membros do CONSEG. Esta se demonstra da seguinte maneira: 80% ou 64 participantes são do sexo masculino e 20% ou 16 do feminino, 38,7% ou 31 dos membros do CONSEG entrevistados possuem de 40 a 49 anos e 25% ou 20 de 50 a 59 anos; em relação ao tempo de participação do entrevistado no CONSEG, têm-se que 30% ou 24 participam a mais de 5 anos, 8,8% ou 7 a mais de 4 anos, 21,3% ou 17 a mais de 3 anos e 21,3% ou 17 a mais de 2 anos, dados estes que demonstram uma população com considerável experiência de vida, bem como laborativa frente as atividades do CONSEG.

Por sua vez participaram respondendo o questionário específico aos Dirigentes das forças de segurança pública existentes nas 18 cidades que tiveram os CONSEGs investigados, sendo dirigentes da Polícia Militar, 26 ou 63,9%, da Polícia

Civil, 8 ou 22,2%, do Corpo de Bombeiros Militar, 3 ou 8,3% e da Politec, 2 ou 5,6%, perfazendo uma amostra de 36 participantes. Destes, 100% ou 36 são do sexo masculino. Em relação ao tempo de serviço em suas instituições têm-se que 15 ou 41,6% tem menos de 10 anos de serviço, 10 ou 27,8% já possuem um tempo de serviço de 11 a 20 anos, 10 ou 27,8% tem de 20 a 30 anos de serviço e 1 ou 2,8% já tem mais de 30 anos de serviço na Segurança Pública. Logo têm-se uma amostra de dirigentes das instituições de Segurança Pública com uma considerável experiência profissional.

Estes integrantes das forças policiais asseveraram a importância do CONSEG para a Segurança Pública, fato demonstrável ao analisarmos suas percepções com a seguinte afirmação: “O CONSEG é uma entidade fundamental para a execução das Políticas de Segurança Pública no município”, sendo que 5,5% ou 2 entrevistados discordam, por sua vez 41,7% ou 15 concordaram e 52,8% ou 19 concordam totalmente. Perfazendo assim uma concordância de 94,5% demonstrando a importância do CONSEG na execução municipal da Segurança Pública.

Do âmbito geral, o que concerne a amostra de membros do CONSEG, em relação a variável, participação da Sociedade-CONSEG, expuseram suas percepções da seguinte maneira a afirmação: “A sociedade participa ativamente das questões de Segurança Pública junto ao CONSEG”, 6,3% ou 5 discordam totalmente, 27,5% ou 22 discordam, 33,8% ou 27 nem discordam e nem concordam, assumindo assim uma postura de neutralidade, 30% ou 24 concordam e 2,4% ou 2 concordam totalmente. Desta forma têm-se exatamente uma percepção dividida em relação ao ativismo da sociedade junto ao CONSEG, uma vez que dessa amostra temos que 3,8% percebeu de forma negativa, 33,8% de maneira neutra e 32,5% responderam de forma positiva.

Já em relação a seguinte afirmação: “O Conseg é uma entidade atuante na execução da Segurança Pública no município”, pelo prisma dos dirigentes das forças policiaes, 11,1% ou 4 discordam totalmente, 11,1% ou 4 discordam, por sua vez, 5,6% ou 2 nem discordam e nem concordam, já 44,4% ou 16 concordam e 27,8% ou 10 concordam totalmente. Logo, deduzimos que a atuação do Conseg, perante olhar dos gestores da Segurança Pública, nas cidades pesquisadas é participativa e frequente na agenda municipal da Segurança Pública. Corroborando com esta visão

de participatividade do CONSEG na Segurança Pública nas cidades pesquisadas no Araguaia, têm-se a percepção dos membros do CONSEG em relação as Instituições de Segurança Pública no município, a partir desta afirmação: “As instituições de Segurança Pública participam ativamente do CONSEG”, 2,5% ou 2 discordam totalmente, 5% ou 4 discordam, 6,3% ou 5 nem discordam e nem concordam, 63,7% ou 51 concordam e 22,5% ou 18 concordam totalmente com a afirmação, logo 86,2% perfazem a acuidade positiva.

Notadamente pontua-se que as interações Polícia-Sociedade proeminentes no desenvolvimento da Polícia Comunitária acontecem no seio da sociedade com reconhecimento mútuo do CONSEG (Sociedade) e Polícias (Estado). A partir deste apoio, de identificação do protagonista da pesquisa, o CONSEG, recorreremos a sua gênese legal em Mato Grosso, firmando apontamentos de aspectos sociológicos, políticos e econômicos de sua natureza.

Sendo assim, têm-se que os CONSEGs estão envolvidos diretamente com o surgimento da Polícia Comunitária, inicialmente um movimento das Polícias Militares, de aproximação da sociedade que visou o controle da criminalidade, como também uma ampliação da sensação de segurança ao cidadão e as comunidades, no Brasil em geral e especificamente em Mato Grosso. Neste diapasão o fórum de discussão da Segurança Pública com a sociedade de Mato Grosso são os CONSEGs, que em sua égide fora foram desta forma criados em Mato Grosso, pelo Decreto Nº 4.638, de 16 de julho de 2002:

Art. 1º Fica o Secretário de Estado de Justiça e Segurança Pública autorizado a promover a criação de Conselhos Comunitários de Segurança - CONSEGs, com o objetivo de colaborar no equacionamento e solução de problemas relacionados com a segurança da população.

Com a grande aceitação inicial da Polícia Comunitária em Cuiabá, o governo do estado de Mato Grosso sancionou em 25 de setembro de 2002, a Lei nº 7.724, que autorizava o Poder Executivo a criar na estrutura da Polícia Militar a Companhia de Polícia Comunitária, autorizou também que vinculado a estas unidades da Polícia Militar fossem também criados os CONSEGs, tal como observa-se, “ Art. 3º Caberá aos Conselhos Comunitários de Segurança previamente

formados, em conjunto com as Companhias de Policiamento Comunitário, discutir e elaborar propostas para uma política comunitária de Segurança Pública”.

Desta feita, aponta-se o movimento do Estado, que cria instrumentos com o fito de promover a participação da sociedade na Segurança Pública. Neste sentido o Decreto 1.030, de 31 de maio de 2017 mantém a vinculação do CONSEG ao Estado, que desta forma vai mantendo o controle da relação de gestão por parte das instituições de Segurança Pública e colaboração ampla da sociedade e pontual, tanto das comunidades como do cidadão.

Sob a égide do processo legislativo, nos é exposta a Lei 10.931 de 15 de agosto de 2019, que traz como marco a disposição do CONSEG, implicando na seguinte regulamentação:

Art. 2º Os Conselhos Comunitários de Segurança Pública - CONSEGs [...]vinculados, por adesão, às diretrizes estratégicas emanadas da Secretaria Nacional de Segurança Pública – SENASP/MJ.

§ 1º Os CONSEGs serão representados pela Federação dos Conselhos Comunitários de Segurança Pública do Estado de Mato Grosso – FECONSEG/MT, que, inclusive, regulará a criação ou a extinção dos respectivos conselhos.

§ 2º O Poder Executivo não poderá atuar nos processos de formação, coordenação e avaliação dos CONSEGs.

Logo identifica-se a adesão a política nacional de Segurança Pública, a subordinação a FECONSEG/MT e a não interferência do poder executivo no CONSEG.

A gênese do CONSEG expõe seu cordão umbilical advindo da Polícia Comunitária em Mato Grosso, entendida como uma “relação interacional entre Estado (Polícia Militar) e sociedade (CONSEG) [...] essa relação é bidirecional” (SILVA, 2019, p. 101). Desta maneira, aportado nestes dispositivos legais e burocráticos da administração do Estado é que se deduz que o CONSEG advém das iniciativas do governo em implantar e expandir uma Política de Segurança Pública capitaneada pela Polícia Comunitária. Corroborando assim com o já indicado por Silva (2019, p. 58-59) “uma das recomendações era o apoio aos projetos de policiamento comunitário nos estados [...] essa foi a base para implantação do projeto Polícia Comunitária em Cuiabá – uma “recomendação” do governo federal, algo que

partiu do governo para sociedade de maneira verticalizada”. Uma política de governo incentivada pelo poder executivo federal, propagada pelo poder executivo estadual, que a executa de “maneira verticalizada” nas cidades de Mato Grosso.

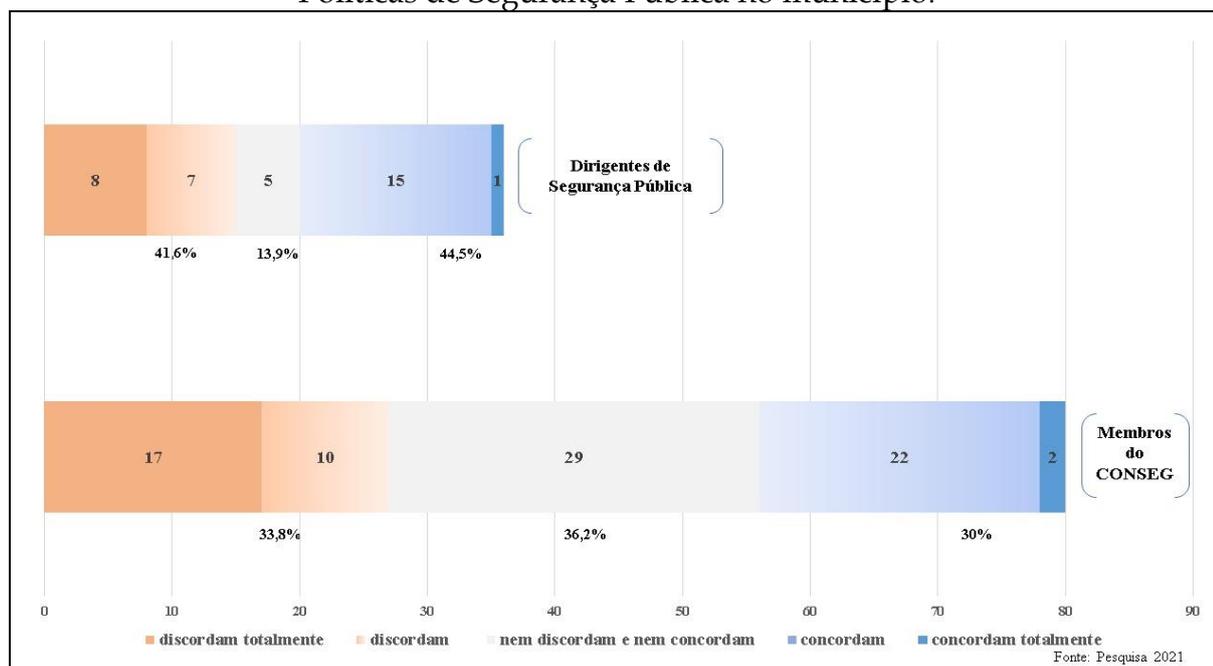
A Lei 10.931 de 15 de agosto de 2019, marca uma quebra do que vinha sendo positivado pelo Estado no que concerne ao CONSEG, uma vez que este, agora, está direcionado as “diretrizes e estratégias emanadas da Secretaria Nacional de Segurança Pública” e não mais a política decretada pela Secretaria Estadual de Segurança Pública, apesar desta ter em seus quadros a Coordenadoria de Polícia Comunitária, que incide nas políticas de Polícia Comunitária nas instituições de Segurança Pública de Mato Grosso.

Um segundo marco da Lei 10.931 é a subordinação do CONSEG a Federação dos Conselhos Comunitários de Segurança Pública do Estado de Mato Grosso, papel este que vinha sendo até então desempenhado pelo Estado, poder executivo, Secretaria de Segurança Pública, através da Coordenadoria de Polícia Comunitária. Logo verifica-se que ao espelharmos a Lei 10.931 com os decretos anteriores, a FECONSEG assume um protagonismo central na criação dos Conselhos. Sendo que a partir de então ambos FECONSEG e CONSEG tornaram-se os responsáveis pela formação dos conselhos a divulgação de suas ações. Responsabilidades estas, que iniciaram e desenvolveram-se por muito tempo sobe a tutela do Estado. Há saber, ressalta-se que a FECONSEG se torna explícita em âmbito estadual a partir do decreto 1.030 de 31 de maio de 2017.

Em continuidade a este pondo debatido, a pesquisa de campo demonstra o entendimento em relação a seguinte afirmação, constante no corpo da lei 10.931: “Os CONSEGs serão representados pela Federação dos Conselhos Comunitários de Segurança Pública do Estado de Mato Grosso - FECONSEG/MT, que, inclusive, regulará a criação ou a extinção dos respectivos conselhos”, os membros do CONSEG manifestaram que: 21,3% ou 17 discordam totalmente, 12,5% ou 10 discordam, 36,2% ou 29 nem discordam e nem concordam, 27,5% ou 22 concordam e 2,5% ou 2 concordam totalmente, perfazendo uma acuidade comparativa de 33,8% negativa, 36,2% neutra e 30% positiva. Por sua vez os gestores das instituições de segurança nos municípios perceberam a questão da seguinte forma,

22,2% ou 8 discordam totalmente, 19,4% ou 7 discordam, 13,9% ou 5 nem discordam e nem concordam, 41,7% ou 15 concordam e 2,8% ou 1 concorda totalmente. Demonstrando uma idéia de discordância ao fato de 41,6%, 13,9% de neutralidade e 44,5% de concordância. Esta comparação pode ser observada na Figura 1 logo abaixo:

Figura 1 – O CONSEG é uma entidade fundamental para a execução das Políticas de Segurança Pública no município.



Fonte: Pesquisadores

Uma das manifestações que expõe a insegurança e o contraponto a esta dominância da FECONSEG, junto ao CONSEG é a seguinte:

“Nós tínhamos subordinação com a Secretaria de Segurança e passamos a ser subordinados a um grupo que não entende de Segurança Pública eu sempre falo assim como que nós que viemos da sociedade, não entendemos como funciona a segurança pública, vamos se desligar de quem faz a segurança, quem vai saber nos conduzir” (ENTREVISTADO 14, 2021).

Por sua vez, têm-se também o reconhecimento que a Coordenadoria de Polícia Comunitária exerceu um papel de liderança e de aporte orientativo ao CONSEG, como observa-se:

“Nunca fui a favor de ter sido desvinculado os CONSEGs da Secretaria de Polícia Comunitária, veio as noticiais dizendo que a Secretaria, que ela mandava no CONSEG, nunca existiu isso, pelo menos para mim, nunca fui ordenado, sempre tive orientação do que fazer, daí veio esta Lei que o pessoal criou para que desvinculasse, para criar a Federação, quer ter uma Federação? Que venha para colaborar, não para ser usado para futuramente obter um cargo aí, “sei lá”, é o que eu vejo hoje, [...] a não, o CONSEG é muito burocrático, reuniões da Federação para discutir algum assunto não tem, mas cada CONSEG tem que ser independente, essa é minha opinião” (ENTREVISTADO 3, 2021)

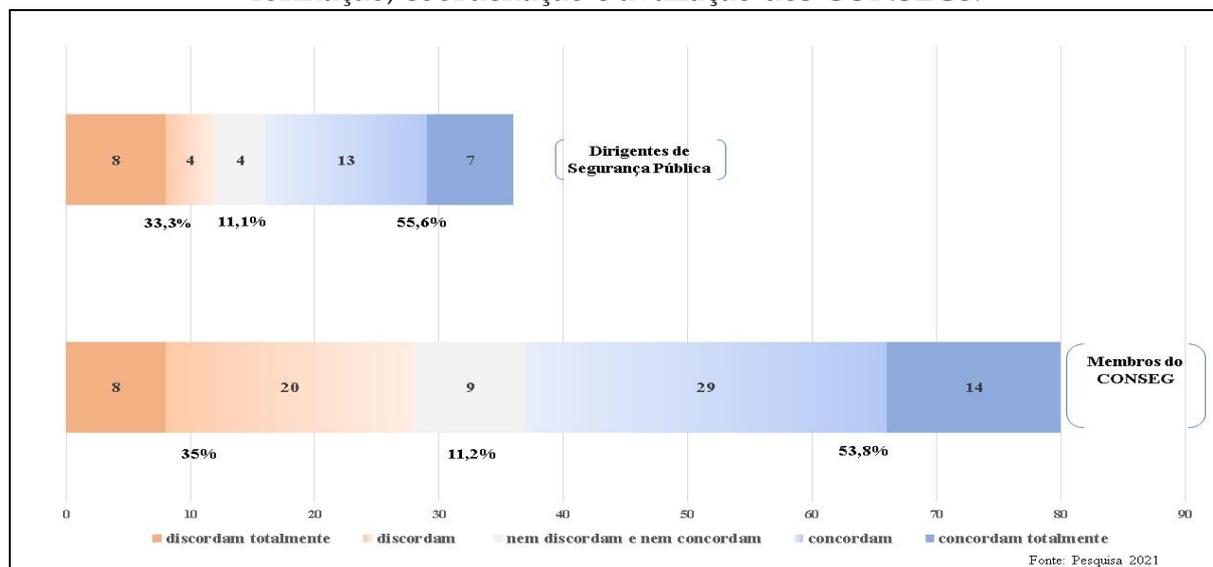
Relacionando-se a isso, têm-se o terceiro marco advindo da Lei 10.931 que é a não interferência do Poder Executivo nos processos de formação, coordenação e avaliação dos CONSEGs. Assim toda a responsabilização da FECONSEG e do CONSEG demonstradas anteriormente, são consequências desta promulgação de independência, de não interferência do Poder Executivo. Sendo assim repagina-se o elo de responsabilidade e de incentivo que eram promovidos pelo pela Secretaria de Segurança Pública, seja através da Coordenadoria de Polícia Comunitária seja pelas instituições de segurança pública. Agora cabe a sociedade organizar-se em prol de uma mobilização e continuidade de formação e atuação do Conseg na seara da Segurança Pública.

Anteriormente a Lei 10.931 de 2019 era pacífico no funcionamento do CONSEG, que o controle, o planejamento, a execução e avaliação eram diretamente relacionados e racionalizados pelos membros dirigentes das forças de Segurança Pública no município. Lideranças que detinham um forte poder decisório no modus operandi que prescreviam o funcionamento e operacionalização do CONSEG. Desta forma o decreto 4.638 de 2002 positiva em seu Artigo 2º que “Os Conselhos [...] serão integrados por representantes das Policias Civil e Militar, das Prefeituras Municipais, de associações e de outras entidades prestadoras de serviços relevantes a coletividade, sediadas na área do distrito policial ou do município”. Normatização que foi vencida pela Lei 10.931 que privilegia a ação coletiva por meio da sociedade.

Afim de concretizar esse posicionamento que favorece a ação social comunitária, o estudo de campo buscou a percepção das amostras participantes, sendo exposta a afirmação, constante no corpo da lei 10.931, sendo: “O Poder Executivo não poderá atuar nos processos de formação, coordenação e avaliação dos CONSEGs.”, neste caso, o grupo de membros do CONSEG denotaram a

seguinte percepção, 10% ou 8 discordam totalmente, 25% ou 20 discorda, 11,2% ou 9 nem discordam e nem concordam, 36,3% ou 29 concordam e 17,5% ou 14 concordam totalmente. Por sua vez, os agentes de segurança do Estado percebem que, 22,2% ou 8 discordam totalmente, 11,1% ou 4 discordam, 11,1% ou 4 nem discordam e nem concordam, 36,1% ou 13 concordam e 19,5% ou 7 concordam totalmente. Situação demonstrada na Figura 2, como adiante observa-se:

Figura 2 – O Poder Executivo não poderá atuar nos processos de formação, coordenação e avaliação dos CONSEGs.



Fonte: Pesquisadores

Reverberando a questão da não interferência do poder executivo na formação, coordenação e avaliação do CONSEG nos é exposto qualitativamente pelo entrevistado, presidente de CONSEG, o seguinte:

“Então eu acho assim que é uma lei muito válida porque ela cabe a contribuição sim da comunidade, porque a comunidade ela tem que querer participar da segurança entendeu, ela tem que querer participar sem ter envolvimento político, sem ter indicação do promotor, sem ter indicação do comandante, porque as pessoas ficam livres para poder fazer isso, que quando era antes, não, o político tal indicou que Fulano é que tem que ser o Presidente, então assim o político acabava fazendo política em cima dessa pessoa indicada por ele” (ENTREVISTADO 6, 2021).

Aprofundando a investigação acerca da natureza do CONSEG. Têm-se a Resolução N^o 001 de 12 de agosto de 2002, expedida pela Secretaria de Justiça e

Segurança Pública do Estado de Mato Grosso, a qual traz a definição dos Consegs como sendo “entidades de apoio as Policias Estaduais nas relações com a comunidade para a solução integrada dos problemas de segurança pública com base na filosofia da Polícia Comunitária”.

No decorrer do tempo e do fluxo de adaptabilidade que as instituições policias sofrem ao tentarem moldar suas ações a política de segurança pública desempenhada pelo Estado, metamorfoseada pelo Governo e necessitada pela sociedade. Tem-se o seguinte conceito do CONSEG, constante na Diretriz e Manual de Policiamento Comunitário da Polícia Militar de Mato Grosso, que foi aprovado pela portaria nº 204/QCG/DGP de 13 de junho de 2012 “entidades de direito privado, sem fins lucrativos, com vida própria e independente, composta por líderes comunitários do mesmo bairro ou município. Reúnem-se, voluntariamente para discutir e analisar, planejar e acompanhar a solução de seus problemas comunitários”.

Já o Decreto 1.030 de 2017 em seu artigo 1º, no § 4º, aduz que “O credenciamento do CONSEG junto à SESP não lhe outorga personalidade jurídica nem o integra à Administração Pública, permanecendo inalterada sua natureza jurídica de mero foro de debates da sociedade civil organizada”. Conflitando com a natureza jurídica de uma associação que já na prática das Políticas de Segurança Pública trilhavam um caminho deliberativo, de adequações legais e sociais exigidas pela Sociedade e pelo Estado:

Porém pela Lei 10.931 de 15 de agosto de 2019, tem-se que “os CONSEGs são entidades de direito privado, que atuam no apoio aos órgãos da segurança pública do Estado de Mato Grosso, nas relações com a comunidade para a solução conjunta dos problemas sociais com base na filosofia de segurança comunitária”. Nota-se a permanência do CONSEG como entidade próxima ao terceiro setor, em apoio as instituições de Segurança Pública.

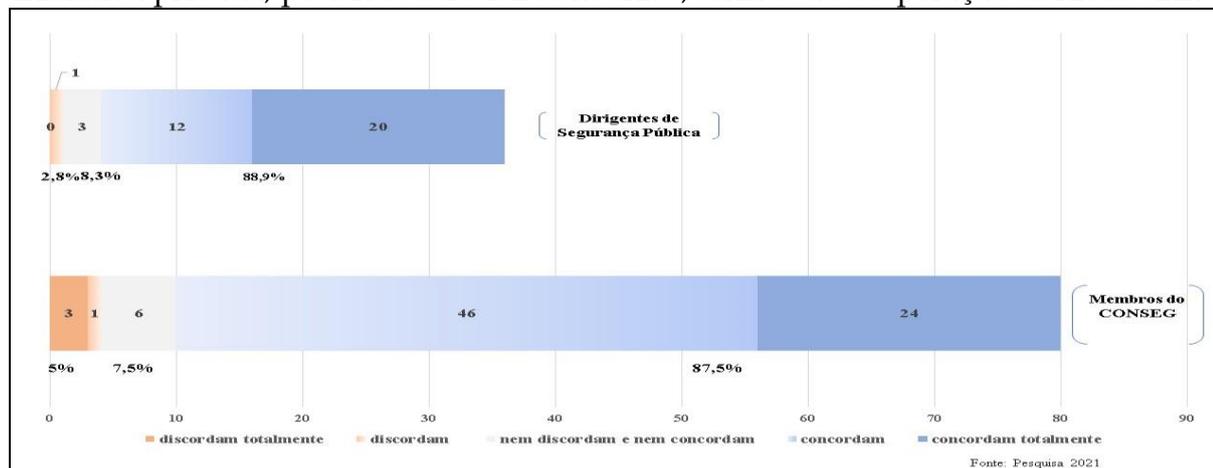
Nas adequações que o CONSEG sofreu ao decorrer do tempo, em especial tornando-se uma entidade de direito privado e adquirindo legalmente personalidade jurídica. Expõe-se a possibilidade do CONSEG executar aportes econômicos na execução da Política de Segurança Pública no município. Abertura esta pacificada

pela lei 10.931, que na pesquisa, obteve-se os seguintes resultados, acerca desta afirmação, que consta no corpo da lei:

“A FECONSEG e os CONSEGs ficam legitimados a receber recursos oriundos de transações judiciais, pena pecuniária, multas, doações, repasses e quaisquer outros recursos financeiros provenientes de órgãos públicos e da iniciativa privada, podendo celebrar convênios, termos de cooperação técnica e afins”.

Os Membros do Conseg, 3,8% ou 3 discordam totalmente, 1,2% ou 1 discorda, 7,5% ou 6 nem discordam e nem concordam, 57,5% ou 46 concordam e 30% ou 24 concordam totalmente. Já os agentes das Forças de Segurança, 0% ou 0 discorda totalmente, 2,8% ou 1 discorda, 8,3% ou 3 nem discordam e nem concordam, 33,3% ou 12 concordam e 55,6% ou 20 concordam totalmente. Desta maneira temos um grau de concordância 87,5% entre os membros de CONSEG e 88,9% nos agentes do Estado, podendo ser observado na Figura 3 logo abaixo:

Figura 3 – A FECONSEG e os CONSEGs ficam legitimados a receber recursos oriundos de transações judiciais, pena pecuniária, multas, doações, repasses e quaisquer outros recursos financeiros provenientes de órgãos públicos e da iniciativa privada, podendo celebrar convênios, termos de cooperação técnica e afins.



Fonte: Pesquisadores

Esta vertente econômica, que produz o direcionamento de recursos financeiros, via CONSEG, para as forças de Segurança Pública, são resultados de uma cooperação que se estabelece na intersecção das relações sociais entre instituições no município. Sendo necessário inicialmente a produção de um trabalho

cooperativo do CONSEG. Como apontado na teoria de Mancur Olson, o problema da ação coletiva, expõe o conflito do interesse individual x o coletivo. Podendo este ser o desafio inicial do membro do CONSEG, que em seu voluntarismo podem superar uma perspectiva individual em prol de um bem coletivo maior, a construção da Segurança Pública. Por sua vez a interação do CONSEG com as forças de Segurança Pública, gera tensões bidirecionais, filosofia de Polícia Comunitária (DA SILVA, 2019). Nesta bidirecionalidade, é possível que ocorra um reconhecimento mútuo (Homem Cordial, Polícia Comunitária), gerando uma partida resolutiva do problema lançado pelas interações. A cooperação firmada em uma relação de redes pelas instituições, contextuais em cada município (Imersão), leva o CONSEG, as Organizações de Segurança Pública e até mesmo a sociedade a uma ação coletiva exitosa (Ponto Ótimo de Pareto).

Neste íterim, da busca da resolutividade cooperativa e imersa nas relações em rede, demonstra-se a Lei Municipal nº 1.068 de 18 de dezembro de 2017 que autoriza convênio do CONSEG e a prefeitura municipal de Querência, enunciando que:

Art. 1º [...] com o objetivo de prestar auxílio financeiro à Delegacia de Polícia Civil e à CIA de Polícia Militar, na manutenção das despesas decorrentes de suas atividades. Art. 2º [...], no valor de R\$ 72.000,00 (setenta e dois mil reais), divididos em 12 (doze) parcelas mensais, a partir de janeiro a dezembro de 2018, no valor de R\$ 6.000,00 (seis mil reais) mensais [...] Art. 3º Os valores mencionados acima, serão repassados via CONSEG [...] Art. 4º O CONSEG deverá através de seu Conselho fiscal, prestar contas dos valores repassados [...]

No mesmo sentido, a Lei Municipal nº 1.262 de 30 de junho de 2020, autoriza o Poder Executivo municipal de Querência a firmar Termo de Cooperação com o CONSEG visando o aumento da eficácia das atividades policiais no município, referentes ao patrulhamento na zona rural, policiamento ostensivo e investigativo nas agrovilas do município, apoio na fiscalização e combate ao Covid 19 na zona urbana e rural e atividades correlatas. Sendo paga a hora - trabalhada do agente de segurança pública, que estaria em seu horário de folga regulamentar junto sua instituição.

Com o aporte da pesquisa por questionário eletrônico, fora lançada a seguinte afirmação aos membros do CONSEG: “A prefeitura investe financeiramente na Segurança Pública, através do CONSEG”, tendo respondido que 13, 8% ou 11 discordam totalmente, 17,4% ou 14 discordam, 15% ou 12 nem discorda e nem concorda, 38,8% ou 31 concordam e 15% ou 12 concordam totalmente, expondo uma concordância de 53,8%. Ou seja, essa relação econômica entre CONSEG e prefeitura, já vem ocorrendo em algumas cidades da região do Araguaia em Mato Grosso. Já para os dirigentes das instituições de Segurança Pública fora realizada a seguinte afirmação: “O Conseg realiza ações de segurança pública em conjunto com o poder executivo municipal”, sendo percebida da seguinte forma, 13, 9% ou 5 discordam totalmente, 8,3% ou 3 discordam, 8,3% ou 3 nem discordam e nem concordam, 58,4% ou 21 concordam e 11,1% ou 4 concordam totalmente. Perfazendo uma concordância de 69,5%, indicador correlatado que expõe as atividades em parceria do CONSEG e prefeitura.

Em relação a possibilidade de captação de recurso via CONSEG, positivado na lei 10.931, o Entrevistado 3 (2021) argumentou que “é benéfico, até aqui é o que a gente utiliza, hoje aqui, é dessa lei, que é a possibilidade de arrecadar recursos para a Segurança Pública [...]” porque de outra maneira a burocracia seria maior”. Em concordância com a essa situação, temos a seguinte manifestação de um presidente do CONSEG:

Com essa captação de recursos conseguimos ajudar nossas instituições como citei anteriormente do ar condicionado e do computador [...] sabemos que não vem recursos do Estado para essas coisas, então conseguimos atender as demandas e com isso proporcionar melhores condições de trabalho para nossos policiais. [...] Através do CONSEG os tramites legais se tornam mais fáceis e com isso quem ganha somos nós e nossos policiais que trabalham melhor (ENTREVISTADO 7, 2021).

Exemplificando um pouco mais, têm-se a seguinte explicação de outro presidente de CONSEG:

É fundamental, é mais um meio da gente fomentar as questões de Segurança Pública, projetos, isso já acontece aqui no CONSEG, a gente recebe recursos do Ministério Público, da Sociedade também, temos um projeto de instalação de câmeras, da prefeitura também para fazer repasse para as Polícias, a gente tem

convênio com ela para ajudar no custo de manutenção da Polícia Militar e Civil[...] assim é um mais um meio da gente poder promover as pessoas da Segurança Pública, é necessário (ENTREVISTADO 13, 2021).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No início da pesquisa deparamo-nos com a Lei 10.931 de 15 de agosto de 2019, a qual em geral versa a respeito do CONSEG, pontuando questões sobre sua natureza, desde sua criação até sua aplicabilidade. Logo frente a esta normativa, inicia-se um processo de observação e reflexão, pontuados na recorrente praticidade cotidiana dos trabalhos de Segurança Pública que continuamente envolve o CONSEG. Desta forma, construiu-se o estudo a partir da seguinte problemática: Qual a perspectiva sócio legal das ações do CONSEG como ator nas políticas públicas de Segurança Pública na região do Araguaia, a partir da Lei 10.931?

Foram entrevistados 18 presidentes de CONSEG de 18 cidades da região do Araguaia no Estado de Mato Grosso. Do que se observa que de maneira geral, nestes lugares, a filosofia de Polícia Comunitária é presente, vivifica na tensão bidirecional CONSEG-Polícia. Verifica-se ainda que existe muita desinformação sobre diversos pontos que permeiam a Lei 10.931. Ora expressados pela incerteza de uma nova situação, que se sobrepõe ao usual e legitimado pelos membros do CONSEG, como todo o direcionamento e aporte, até então emanados pela Secretaria de Segurança Pública, pela Coordenadoria de Polícia Comunitária, enfim pelas Polícias. Ora anunciado na incompreensão, de quem é retirado da zona de conforto e busca o retorno ao status quo de uma realidade que já fora modificada.

Da mesma forma, nas mesmas 18 cidades aplicamos o questionário *on line* distintos aos membros do CONSEG e aos dirigentes das Instituições de Segurança Pública presentes nestas cidades. Desta feita ao ser realizada esta pesquisa multimétodo somada a pesquisa bibliográfica com as pertinentes análises fora possível denotar as seguintes constatações.

A adesão do CONSEG a política nacional de Segurança Pública, pelo menos se não ainda na prática, já no positivismo normativo emanado da Lei 10.931,

que indica um possível alinhamento deste movimento social a política desenvolvida.

A subordinação dos CONSEG a FECONSEG, uma vez que esta passou a desempenhar, grosso modo, os trabalhos que eram desempenhados pela Secretaria de Segurança Pública através da Coordenadoria de Polícia Comunitária.

A não interferência do Poder Executivo nas ações do CONSEG, de forma a permitir que o Conselho possa estar atendendo aos ditames legais exigidos as entidades de direito privado.

A constatação da performance econômica a ser desenvolvida pelo CONSEG, sobretudo após a lei 10.931, marcando uma possibilidade de municipalização da Segurança Pública. Uma vez que a partir de então é primaz o investimento financeiro do poder executivo municipal em políticas de Segurança Pública no Município.

Durante o trabalho, verificou-se que a hipótese foi confirmada pois, uma vez que com o advento da Lei 10.931 a Sociedade Civil adquiriu representatividade democrática nos CONSEG'S na região do Araguaia.

Pode se dizer que o problema de pesquisa proposto no sentido de descobrir: Qual a perspectiva sócio legal das ações do CONSEG como ator nas políticas públicas de Segurança Pública na região do Araguaia, a partir da Lei 10.931? Foi respondido no sentido de que, a análise da Lei 10.931 indicou a perspectiva da imersão, que considera que as relações em redes são fundamentais para a resolução do problema da ação coletiva, considerando os contextos sociais pertinentes a cada CONSEG.

Do que pese as limitações desta pesquisa, abre-se possibilidade para o estudo de temas correlatados ao assunto ora abordado, tais como, a relação de poder entre a FECONSEG e o CONSEG, bem como o processo de accountability nestes conselhos.

REFERÊNCIAS

COSTA, Rogério da. **Inteligência afluyente e ação coletiva**: a expansão das redes sociais e o problema da assimetria indivíduo/grupo. **Razón y**, n.41, 2004. Disponível em: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n41/rdacosta.html#12a> acessado em 07 fev.2021.

DIAS NETO, Theodomiro. **Policimento e controle sobre a polícia**: a experiência norte-americana. São Paulo: IBCCRIM, 2000.

ENTREVISTADO 3. Entrevista com presidente do Conseg. 2021.

ENTREVISTADO 6. Entrevista com presidente do Conseg. 2021.

ENTREVISTADO 14. Entrevista com presidente do Conseg. 2021.

ENTREVISTADO 15. Entrevista com presidente do Conseg. 2021.

GRANOVETTER, Mark. **Ação Econômica e Estrutura Social**: o problema da Imersão. IN: Redes e sociologia Econômica / org. Ana Cristina Braga Martes – São Carlos: EdUFSCar, 2009. pp. 31-68.

GUIMARÃES, Marco Antonio; BARBOSA, Siziéboro Elvis de Oliveira. **Participação Social no Conselho Comunitário de Segurança Pública**: estudo de efetividade. Homens do Mato, Revista Científica de Pesquisa em Segurança Pública, Cuiabá, Vol. 20 – Nº 2. Jul/Dez. 2020.

HOLANDA, Sergio Buarque de. **Raízes do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

LEONEL, Lais Domingues. **Ferramentas de teoria dos jogos e inteligência de mercado aplicados a estratégia de sazonalização de garantia física de usinas hidrelétricas objetivando a maximização de resultados e controle de risco financeiro no Mecanismo de Realocação de Energia**. Dissertação. São Paulo, 2020.

LIMA, Gênisson Brito Alves. **Segurança pública e participação social em Mato Grosso**: as representações sociais de integrantes do conselho comunitário de segurança na região do Pedra 90 em Cuiabá. Orientador: Edson Benedito Rondon Filho. 2019. 223 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade Federal de Mato Grosso, Cuiabá, 2019.

LÜCHMANN, Ligia Helena. **Associações, participação e representação:** combinações e tensões. Lua Nova, nº 84, 2011

MATO GROSSO. Decreto nº 4.638, de 16 de julho de 2002. Dispõe sobre a criação dos Conselhos Comunitários de Segurança Pública no âmbito do Estado de Mato Grosso e disciplina suas atividades através da Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública e da outras providências. **Diário Oficial do Estado de Mato Grosso**, Mato Grosso, 16 jul. 2002, p.1.

_____. Decreto nº 1.030, de 31 de maio de 2017. Dispõe sobre fomentar a criação e realização do credenciamento dos Conselhos Comunitários de Segurança no âmbito do Estado de Mato Grosso, e disciplina suas atividades por meio da Secretaria de Estado de Segurança Pública, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado de Mato Grosso**, Mato Grosso, 31 mai. 2017, p.9-10.

_____. Lei nº 7.724, de 25 de setembro de 2002. Autoriza o Poder Executivo a criar, na estrutura da Polícia Militar, Companhias de Policiamento Comunitário, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado de Mato Grosso**, Mato Grosso, 25 set. 2002, p.1.

_____. Lei nº 10.931, de 15 de agosto de 2019. Reconhece o relevante interesse coletivo e a importância social das obras dos Conselhos Comunitários de Segurança Pública. **Diário Oficial do Estado de Mato Grosso**, Mato Grosso, 16 ago. 2019, p.1-2.

_____. POLÍCIA MILITAR. Diretriz e Manual de Policiamento Comunitário da PMMT - Coordenadoria de Polícia Comunitária e Direitos Humanos da PMMT. Cuiabá, MT: Polícia Militar do Estado de Mato Grosso, 2012.

_____. POLÍCIA MILITAR. Manual de normas técnicas para elaboração de trabalhos científicos da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso - Academia de Polícia Militar Costa Verde. Várzea Grande, MT: Polícia Militar do Estado de Mato Grosso. 2016.

MONASTERIO, L. M. **Escolha Racional e Ação Coletiva:** problemas e soluções. Revista da AMDE, v. 3, p. 1-28, 2010.

Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático / Martin W. Bauer, George Gaskell (editores); tradução de Pedrinho A Guareschi. -7. ed. Petrópolis, RJ : Vozes, 2008.

QUERÊNCIA. **Lei nº 1.068 de 18 de dezembro de 2017.** Dispõe sobre autorização para firmar convênio entre o Conselho Comunitário de Segurança Pública do Município de Querência - MT e a Prefeitura Municipal de Querência. Câmara dos Vereadores de Querência, Querência - MT, 2017.

_____. **Lei nº 1.262 de 30 de junho de 2020.** Autorização para firmar e celebrar convênio com o Conselho Comunitário de Segurança Pública do Município de

Querência - MT e dá outras providências. Câmara dos Vereadores de Querência, Querência - MT, 2020.

RIBAS, Nielle Diniz. **Teorias da ação coletiva pra além dos movimentos sociais: conselhos gestores de Limeira, São Paulo.** Orientadora: Rebecca Neaera Abers. 2010. 133 f. Dissertação (Mestrado em Ciência Política) - Instituto de Ciência Política, Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

SILVA, Sebastião Carlos Rodrigues da. **A Polícia Comunitária em Mato Grosso: tensão entre estado e sociedade.** Campo Grande, MS: Life Editora, 2019.

TROJANOWICZ, Robert; BUCQUEROUX, Bonnie. **Policimento Comunitário: como começar.** Tradução Mina Seinfeld de Carakushankys. Rio de Janeiro: Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro, 1994.

ANÁLISE DO USO DO BRIEFING, DEBRIEFING E DOS CALLOUTS, COMO MECANISMOS DE SEGURANÇA APLICADOS PARA O AUMENTO DA SEGURANÇA OPERACIONAL NAS MISSÕES DE ASA FIXA DO CENTRO INTEGRADO DE OPERAÇÕES AÉREAS DO ESTADO DE MATO GROSSO

Marcos Antônio Rodrigues de Amorim¹

Rodrigo Guides Machado²

Henrique Cesar Gallina Barbosa³

RESUMO

O presente artigo visa analisar se o uso do briefing, debriefing e dos callouts nas operações de Asa fixa do CIOPAer aumentam a segurança operacional nas missões. Tendo como hipótese que esses mecanismos trazem os riscos inerentes à atividade aérea a níveis aceitáveis. Através do método hipotético-dedutivo, o objetivo geral é verificar o aumento da segurança operacional e os específicos são analisar se o uso do briefing, debriefing e callouts estão sendo utilizados e qual a probabilidade e severidade dos riscos que estão expostos os pilotos do CIOPAer. Foi aplicado questionário a todos os pilotos de asa fixa e os resultados obtidos são de que quanto a gestão de riscos, na visão desses pilotos o uso do briefing e debriefing estão em níveis toleráveis, já o uso dos callouts estão em níveis aceitáveis. Mas observada a teoria de gerenciamento de risco para ambas as ferramentas os riscos estão em níveis inaceitáveis.

Palavras-chave: Briefing - debriefing - callouts - gestão de risco - segurança operacional - CIOPAer.

ABSTRACT

This article aims to analyze whether the use of briefing, debriefing and callouts in CIOPAer fixed-ass operations increases operational security in missions. Taking the hypothesis that these mechanisms bring the risks inherent to air activity to acceptable levels. Through the hypothetical-deductive method, the overall objective is to verify the increase in operational safety and the specific ones are to analyze whether the use of briefing, debriefing and callouts are being used and how likely and severity of the risks that CIOPAer pilots are exposed to. A questionnaire was applied to all fixed-use pilots and the results obtained are that regarding risk management, the use of briefing and debriefing are at tolerable levels, while the use of callouts are at acceptable levels.

Keywords: Briefing - debriefing - callouts - risk management - operational security - CIOPAer.

¹ Tenente Coronel da Polícia Militar de Mato Grosso. Especialista em Estudos de Comando e Estado Maior (PMMT/IFMT).

² Tenente Coronel da Polícia Militar de Mato Grosso. Especialista em Estudos de Comando e Estado Maior (PMMT/IFMT).

³ Mestre em Ciências Ambientais. Coordenador do curso. Bacharel em Ciências Aeronáuticas e Gestor de Segurança Operacional (SGSO).

INTRODUÇÃO

A atividade de segurança pública por si só já é uma atividade de risco, na qual diariamente policiais e bombeiros se expõem pelo mundo afora. Tal atividade faz com que os operadores de segurança pública necessitem de grande controle emocional, treinamento físico, conhecimento técnico e psicológico além é claro, de conhecer e seguir as inúmeras legislações que existem em nosso país.

Atrelado a isso, há inúmeras atividades que podem ser desenvolvidas pelos operadores de segurança pública, temos como exemplo, a aviação sendo utilizada para potencializar as ações dos operadores de segurança pública. Neste segmento são utilizadas aeronaves de asas rotativas e de asas fixas para transporte de efetivos especializados, intervenções, resgates ou como plataforma de observação.

As atividades de Operações Aéreas iniciam no Estado de Mato Grosso no ano de 1998. Quando a Polícia Militar cria o Grupamento Aéreo de Rádio patrulhamento - GAR, essa unidade passou a se chamar Grupamento de Radiopatrulhamento Aéreo da PMMT (GRAER) em 24 de novembro de 1999.

Em 19 de julho de 2006, através do decreto nº 8.304, de 17 de novembro de 2006, se cria o Centro Integrado de Operações Aéreas - CIOPAer do Estado de Mato Grosso devido a necessidade de ampliação, fortalecimento e integração entre todas as instituições que compunham a então Secretaria de Justiça e Segurança Pública.

Demonstra-se que após a criação do CIOPAER/MT, esta unidade aérea em menos de um ano passou de 01 (uma) aeronave para 04 (quatro), dando um salto de qualidade no atendimento a sociedade, aumentando as ações de Segurança Pública, Ambiental e defesa social da população de Mato Grosso, pois os helicópteros e os aviões não eram mais privilégio da capital, mas sim de todo o Estado. (ROVERI, 2010)

Como citado pelo à época Cap PM Roveri, a implementação de aeronaves de asa fixa, foram de grande importância para o Estado de Mato Grosso, Estado esse com tamanho continental e que em alguns deslocamentos de carro a partir da capital roda-se mais de 1.300 quilômetros para atingir seus extremos. Com o uso de aviões facilitou-se as operações da Polícia Militar, Polícia Judiciária Civil e Corpo de Bombeiros Militar, “aproximando” estas instituições das unidades no interior,

trazendo mais segurança, efetividade e eficiência bem como “força combativa” em inúmeras situações.

As atividades do CIOPAer iniciaram em 2006 com uma aeronave, passados 14 anos a unidade conta com 10 aeronaves (03 helicópteros e 07 aviões) em operação e mais dois aviões parados aguardando serem leiloadas ou doadas a outras unidades da federação.

Em 2020, o CIOPAer atingiu 21.535,3 horas voadas, sendo que destas 7.527,6 horas são de asa fixa. Com o passar dos anos a frota de aviões foi aumentando e junto com essa a complexidade de operação dessas aeronaves, culminando em 2020 com o início das operações de aeronaves movidas a motores a reação.

O CIOPAer passou a operar em 2020 o total de 07 aviões. Para operar tais equipamentos a unidade conta com 06 pilotos comandantes que operam 03 tipos diferentes de aeronaves. Para se evitar a Síndrome de Burnout, tenta-se fazer com que esses comandantes operem constantemente apenas um tipo de aeronave, e em situações excepcionais, operem apenas mais um tipo de aeronave. Já os copilotos operam todas as aeronaves.

Infelizmente, ainda a época do Graer a unidade passou por um catastrófico acidente aéreo no dia 04 de abril de 2005, no qual a aeronave Águia Uno decolou para o atendimento de um acidente automobilístico na região da Serra de São Vicente e acabou colidindo com o solo, resultando na perda de 03 vidas. (CHIROLI, 2009).

De lá para cá sempre houve uma grande preocupação com a segurança das operações dentro do CIOPAer, inclusive com a ativação e trabalho ativo de uma sessão de segurança operacional.

Assim, como problema desta pesquisa propusemos ser “O uso do briefing, debriefing e callouts nas operações de asa fixa do Centro Integrado de Operações Aéreas do Estado de Mato Grosso aumentam a segurança operacional nas missões?”.

A intenção desses pesquisadores é realizar um trabalho científico que auxilie essa sessão de segurança operacional a manter os perigos inerentes a aviação em níveis aceitáveis. Temos como hipótese, que o uso do briefing, debriefing e dos

callouts como mecanismo de segurança aumentam a segurança operacional nas missões de asa fixa do CIOPAer-MT, na medida que trazem os riscos inerentes a atividade aérea a níveis aceitáveis. Para tanto nesse trabalho iremos abordar as atividades desenvolvidas pelas tripulações de aviões dentro da cabine de comando. Utilizando o Corporate Resource Management- CRM, que traduzido significa “Gestão de Recursos Corporativos”, focados nos Fatores Humanos na cabine da aeronave em relação ao uso do briefing, debriefing e callouts, como ferramentas que aumentem a segurança operacional durante a execução das missões.

Onde o Briefing é uma ação de comunicação entre a tripulação, anterior a missão e que segundo o site ANACpédia é uma “Palavra de origem inglesa amplamente usada na aviação que significa verbalização dos procedimentos a serem executados durante uma missão, que tenham sido planejados a priori, e o que se espera da atuação e participação de cada um.” (BRASIL). Já o Debriefing ocorre após missão, sempre focado em o que e nunca em quem. O debriefing tem fins educativos visando sempre aspectos da operação que devam ser aprimorados. E Callouts (chamadas em português), que são chamadas padronizadas, em voz alta, proferidas pela tripulação. Os callouts são proferidas em momentos já pré-determinados, quando a aeronave alcança determinado parâmetro e são utilizadas para alertar a tripulação dos momentos e cada um saber o que deve-se fazer naquele instante.

A instrução de aviação civil (IAC) 060 de 2005, Treinamento em gerenciamento de recursos de equipes (Corporate Resource Management - CRM), mostra que empresas aéreas, a indústria aeronáutica e governos entenderam a necessidade de implementar programas de treinamento focados nos fatores humanos. Esses programas de treinamento visavam “à minimização do erro humano como fator contribuinte para acidentes e incidentes aeronáuticos”. Inicialmente os treinamentos focavam na cabine (cockpit) evoluindo para a tripulação (crew) buscando “uma melhor coordenação dos tripulantes envolvidos com a operação da aeronave em prol da otimização da Segurança de Voo”. (BRASIL, 2005).

De tal forma, como demonstrado anteriormente, focaremos na gestão de recursos de cabine (cockpit) e da tripulação (crew) que são a primeira e segunda geração dos estudos/treinamentos relacionados ao CRM.

Para tanto o presente artigo analisou o do uso do briefing, debriefing e dos callouts para mitigação de ameaças e ruídos na comunicação dentro da cabine de comando durante os procedimentos de decolagem e pouso, utilizando o método hipotético-dedutivo, com pesquisas bibliográficas, documental e de campo, colhidas através de questionário.

Foi aplicado um questionário objetivo aos pilotos de asa fixa da unidade e analisadas as respostas baseados na apostila de Vistoria de Segurança Operacional - VSO, elaborado pelo Centro Investigação e prevenção de acidentes aeronáuticos, no ano de 2009. Nesse documento se avaliam de forma proativa, condições latentes que afetem a seguranç a operacional e visa emitir recomendações mitigatórias. (BRASIL, 2009).

A seguir trataremos sobre a análise de risco e seguranç a de v o.

AVALIAÇÃO DE RISCO

No anexo II, da apostila Vistoria de Seguranç a Operacional - VSO, encontramos o t pico "Avaliação de risco", e ali se define risco como "o potencial avaliado das consequências prejudiciais que podem resultar de um perigo, expresso em termos de probabilidade e severidade, tomando como referência a pior condição possível." (BRASIL, 2009).

A atividade aérea mesmo com os inúmeros avanç os tecnológicos é inegavelmente uma atividade de risco. Fazer voar um objeto mais pesado que o ar e que depende de motores e asas para sua sustentação, fica claro que estão envolvidas inúmeras variantes de risco. O que se faz em aviação   mitigar ao máximo esses riscos utilizando ferramentas de gestão de riscos, a apostila ainda traz o conceito internacional de "As low As Reasonable Practical" - ALARP, que traduzido quer dizer "tão baixo quanto razoavelmente vi velpratic vel" para a exposição ao risco, em uma clara demonstração de que a intenção é mitigar ao ponto de conduzir os níveis de risco ao menor possível.

Segundo a apostila de vistoria de seguranç a operacional -VSO:

[...] a gestão de riscos facilita o equilíbrio entre os riscos avaliados e a mitigação viável dos mesmos. A gestão de riscos é um componente integrante da gestão da segurança operacional que supõe um processo lógico de análise objetivo, particularmente na avaliação dos riscos. (BRASIL, 2009, p. 28).

O Primeiro fundamento do Gerenciamento do risco, é a identificação, análise e eliminação, e/ou mitigação dos riscos, que ameaçam as capacidades de uma organização, a um nível aceitável, com o objetivo de orientar a alocação equilibrada dos recursos visando: enfrentar todos os riscos, o controle e a mitigação viáveis do risco.

A gestão de riscos “facilita o equilíbrio entre os riscos avaliados e a mitigação viável dos mesmos.” (BRASIL, 2009)

Assim, após identificado os perigos, avalia-se o risco primeiramente quanto a probabilidade de que um evento ou uma situação insegura venha a ocorrer causando danos ou prejuízos. Para uma avaliação sobre a probabilidade de que um evento ocorra usaremos a tabela abaixo:

Tabela 1 - Probabilidade do Evento

| Definição quantitativa | Significado | Valor |
|-------------------------|--|-------|
| Frequente | Provável que ocorra muitas vezes (tem ocorrido frequentemente). | 5 |
| Ocasional | Provável que ocorra algumas vezes (tem ocorrido ocasionalmente). | 4 |
| Remoto | Improvável, porém é possível que ocorra (ocorre raramente). | 3 |
| Improvável | Muito improvável que ocorra (não se conhece ocorrência anterior) | 2 |
| Extremamente improvável | Quase inconcebível que o evento ocorra | 1 |

Fonte: (BRASIL, 2009, p. 30).

Uma vez determinada a probabilidade de o evento ocorrer, o próximo passo é avaliar as consequências prejudiciais caso esse evento venha realmente a ocorrer. Essas consequências ditam a urgência das medidas mitigatórias que devem ser adotadas a fim de se restabelecer a segurança operacional.

Assim após estas considerações, avalia-se a severidade de um evento pela tabela abaixo, tomando sempre como referência o pior cenário previsível.

Tabela 2 - Severidade do Evento

| Definição quantitativa | Significado | Valor |
|-------------------------------|---|--------------|
| Catastrófico | - Destruição de equipamento. - Mortes múltiplas. | A |
| Perigoso | - Uma redução importante das margens de segurança, dano físico ou uma carga de trabalho tal que os operadores não podem desempenhar suas tarefas em forma precisa e completa. - Lesões graves ou mortes de uma quantidade de gente. - Danos maiores ao equipamento. | B |
| Maior | - Uma redução significativa das margens de segurança, uma redução na habilidade do operador em responder a condições operacionais adversas como resultado do incremento da carga de trabalho, ou como resultado de condições que impedem sua eficiência. - Incidente grave. - Lesões a pessoas. | C |
| Menor | - Interferência. - Limitações operacionais. - Utilização de procedimentos de emergência. - Incidentes menores. | D |
| Insignificante | - Consequências leves | E |

Fonte: (BRASIL, 2009, p. 30).

O próximo passo é aplicar os resultados obtidos nas tabelas de probabilidade e severidade do evento, na matriz de avaliação de riscos. Na tabela de probabilidade e de severidade do evento são atribuídos valores, como vimos acima, na de probabilidade são números de 1 a 5 e na de severidade são letras de A a E. Após atribuídas as notas “joga-se” esse resultado na tabela a seguir.

Tabela 3 - Matrix de Avaliação de risco

| Probabilidade do risco | Severidade do risco | | | | |
|-----------------------------|---------------------|---------------|------------|------------|---------------------|
| | Catastrófico A | Perigoso B | Maior C | Menor D | Insignificante E |
| 5 – Frequente | 5A | 5B | 5C | 5D | 5E |
| 4 – Ocasional | 4A | 4B | 4C | 4D | 4E |
| 3 – Remoto | 3A | 3B | 3C | 3D | 3E |
| 2 – Improvável | 2A | 2B | 2C | 2D | 2E |
| 1 – Extremamente improvável | 1A | 1B | 1C | 1D | 1E |

Fonte: (BRASIL, 2009, p. 31)

O último passo nesse processo avaliativo dos riscos é avaliar o índice de aceitabilidade do risco, medindo se eles são aceitáveis, toleráveis ou inaceitáveis sob as circunstâncias existentes.

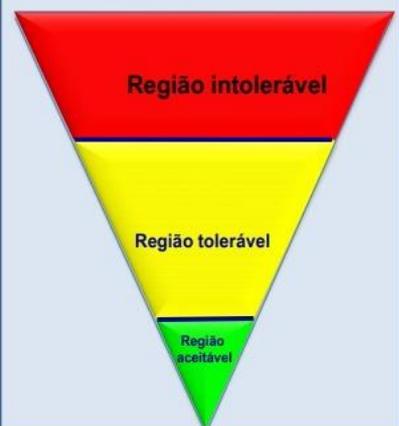
Aceitáveis – significa que não é necessário adotar medidas mitigadoras, a menos que se possa reduzir mais o risco com pouco custo ou esforço.

Tolerável – significa que as organizações afetadas estão preparadas para suportar o risco. Entretanto, é recomendável que sejam adotadas ações mitigadoras para reduzir o risco.

Intolerável – significa que as operações nas condições atuais devem cessar até que o risco se reduza pelo menos ao nível tolerável. (BRASIL, 2009, p. 31)

Com os resultados alcançados na matriz de avaliação de riscos, se faz necessária a utilização de mais um quadro a fim de facilitar a visualização do risco que as operações estão expostas e facilmente identificar sua aceitabilidade ou não.

Figura 1 – Aceitabilidade de riscos

| Gerenciamento do risco | Índice de avaliação do risco | Critério sugerido |
|---|---|--|
|  <p>Região intolerável</p> | <p>5A, 5B, 5C, 4A, 4B, 3A</p> | <p>Inaceitável sob as circunstâncias existentes</p> |
| <p>Região tolerável</p> | <p>5D, 5E, 4C, 4D, 4E, 3B, 3C, 3D 2A, 2B, 2C</p> | <p>Aceitável com mitigação do risco. Pode requerer uma decisão da direção.</p> |
| <p>Região aceitável</p> | <p>3E, 2D, 2E, 1A, 1B 1C, 1D, 1E</p> | <p>Aceitável</p> |

Fonte: (BRASIL, 2009, p. 32)

Em nosso trabalho foi focado o perigo do não uso do briefing, do debriefing e dos callouts, para verificar se tais ferramentas têm sido usados nas operações de asa fixa do CIOPAer. Inicialmente verificamos qual a probabilidade desse uso ou não vir a causar prejuízos ou danos. Depois foi verificado a severidade do uso ou não desses mecanismos de segurança.

Todas estas verificações foram para nos subsidiar na resposta ao problema de nossa pesquisa: O uso do briefing, debriefing e dos callouts nas operações de Asa fixa do Centro Integrado de Operações Aéreas do Estado de Mato Grosso aumentam a segurança operacional nas missões?

Com demonstramos acima a frota de aviões da unidade aumentou e com este aumento veio também um aumento da complexidade das operações, aumentando-se também a exposição ao risco e assim tal estudo tem por objetivo geral, analisar a uso do briefing, debriefing e callouts como mecanismos de segurança aplicados para o aumento da segurança operacional nas missões de Asa fixa do Centro Integrado de Operações Aéreas do Estado de Mato. Bem como objetivos específicos: Analisar o uso do briefing e debriefing durante as missões, verificando qual o nível de probabilidade que se ocorram prejuízos ou danos e qual a severidade das consequências desses danos a essas operações, pela utilização ou não

desses mecanismos de segurança; e Analisar o uso dos callouts durante as missões, verificando qual o nível de probabilidade que se ocorram prejuízos ou danos e qual a severidade das consequências desses danos a essas operações, pela utilização ou não desses mecanismos de segurança.

A seguir faremos a observação do uso do briefing, debriefing e callouts em algumas situações.

OBSERVAÇÃO DO USO DO BRIEFING, DE-BRIEFING E DOS CALLOUTS EM ALGUNS CASOS

O Comando da Aeronáutica, em documento intitulado de Noções básicas de prevenção de acidentes aeronáuticos, diz que "Atenção especial deve ser dada ao 'homem', por representar o elemento mais imprevisível e de maior importância no contexto da Prevenção de Acidentes Aeronáuticos." (BRASIL, 2013).

O Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos – CENIPA, no documento Modelos de Análise de Fatores humanos, diz que o homem é o componente central da integração entre os elementos analisados sendo necessário um ajuste cuidadoso entre todos os itens "para evitar sobrecarga do sistema e sua eventual ruptura." (BRASIL, 1999).

Através de estudos estatísticos e de acompanhamento de acidentes aeronáuticos atualmente se sabe que a maioria dos acidentes tem um parecido que o precede.

Se compararmos as características de qualquer acidente da atualidade com as características dos acidentes historicamente conhecidos, concluiremos que o atual não se constitui em uma completa "novidade" e seus fatores contribuintes serão basicamente os mesmos. (BRASIL, 2013, p. 7).

Nesse intuito, de se evitar a ocorrência de um acidente aeronáutico e aumentar a segurança operacional das operações do CIOPAer verificamos através de questionário aos pilotos da unidade sobre o uso das ferramentas de briefing, debriefings e callouts na comunicação afim de se mitigar erros que possam

desencadear uma cadeia de eventos que acabem em um acidente ou incidente aeronáutico.

A instrução de aviação civil (IAC) 060 em seu item 6.5 trata do conceito de erro na aviação.

Erro é um desvio involuntário por parte do indivíduo, tripulação ou qualquer segmento da organização, de uma ação pretendida. Por ser limitada, a performance humana não pode evitar alguns erros. Erros devem ser esperados, por isso existem ferramentas para evitá-los, contê-los e minimizá-los nas suas consequências, tais como: treinamento, gerenciamento de informações (Relatórios de Perigo - RELPER, Flight Operation Quality Assurance - FOQA, Recomendações de Segurança de Voo - RSV), dentre outras. (BRASIL, 2005, p. 11).

Para aplicabilidade em nossa pesquisa, visto que, o erro pode ser observado por vários enfoques, analisamos o erro a partir do conceito de erro de primeira e segunda geração, estabelecidos na citada IAC 060, também no item 6.5. Assim demos ênfase aos erros de comunicação. (BRASIL, 2005).

De tal forma analisamos se a troca de mensagens tem sido clara, de forma que todos compartilhem das mesmas informações, através do questionamento sobre briefings e debriefings.

A fim de se garantir a concentração da tripulação nos momentos críticos da operação, criaram-se mecanismos chamados de callouts que como dito anteriormente são proferidas em momentos pré-determinados e utilizadas para alertar a tripulação dos momentos e o que cada um deve fazer naquele instante.

[...] a padronização dos procedimentos e dizeres é um aspecto fundamental para o adequado funcionamento do trabalho dos profissionais dessa área. Quaisquer vícios/ruídos de comunicação que não sejam próprios do ambiente aeronáutico podem degradar a segurança operacional do voo.(ANCA et al., 2010 apud CARNEIRO 2020, p 13).

Para demonstrar a importância de a tripulação estar focada e concentrada durante sua atividade, citamos o exemplo ocorrido em 31 de agosto de 1999, por volta de 21h, na cidade de Buenos Aires, capital da Argentina, onde o voo 3142 da Companhia Aérea LAPA, sofreu um acidente fatal levando a óbito 65 pessoas. O

fator principal da queda foi o fato de os pilotos terem decolado sem usar os flaps⁴. Entre os vários motivos que somados causaram essa tragédia, verificou-se durante a degravação da caixa preta⁵, que a tripulação nos momentos que precediam a decolagem, conversavam sobre inúmeros assuntos, sendo que menos de 60% dessas conversas estavam relacionadas aos procedimentos de voo, ficando evidenciado o não uso dos briefings e callouts nas inúmeras fases que antecedem a decolagem e que necessitam de verificações pontuais, estabelecidas nos manuais das aeronaves. (CARNEIRO, 2020).

Um caso ocorrido no Brasil e com uma aeronave de segurança pública é o acidente ocorrido no dia 09 de agosto de 2007, com a aeronave PT-HLZ do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, um helicóptero Modelo: AS350-BA, onde a aeronave ficou totalmente destruída e três tripulantes faleceram no local da queda.

A aeronave, com quatro tripulantes, foi acionada para resgatar um corpo achado em local de difícil acesso. A aeronave pousou próxima ao ponto de resgate para desembarque de um dos tripulantes que realizou a preparação da maca para o transporte do corpo. Durante o resgate, o corpo, que estava sendo transportado como carga externa (método McGuire), saiu da maca. O vento relativo fez com que a maca vazia subisse e as cordas atingissem os rotores de cauda e principal. Partes do helicóptero soltaram-se em voo, ocasionando sua queda sem controle, seguida de fogo. A aeronave ficou completamente destruída e os três ocupantes faleceram no local. (BRASIL, 2016).

Após análise do Sexto Serviço Regional de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos - SERIPA VI verificou-se como fatores contribuintes, “a ausência do briefing, antes da execução da missão” evidenciando uma “inadequada preparação para o voo, resultando no desconhecimento das condições operacionais envolvidas.” (BRASIL, 2016).

⁴ Os *flaps* (ou flapes) são dispositivos hipersustentadores que consistem de abas, ou superfícies articuladas, existentes nos bordos de fuga (parte posterior) das asas de um avião, os quais, quando abaixados e/ou estendidos, aumentam a sustentação e o arrasto ou resistência ao avanço de uma asa pela mudança na curvatura do seu perfil e pelo aumento de sua área.

⁵ A **caixa-preta** ou **caixa-negra** é nome popular de um sistema de registro de voz e dados existente nos aviões. O som ambiente das cabinas de comando e do sistema de áudio são gravados pelo "Gravador de Voz", ou CVR (de *Cockpit Voice Recorder*), e os dados de performance como velocidade, aceleração, altitude e ajustes de potência, entre tantos outros, é gravado em outro equipamento conhecido como "Gravador de Dados", ou FDR (de *Flight Data Recorder*). São, portanto, dois equipamentos distintos e independentes, mas ambos com uma inscrição eletrônica de tempo, que é fundamental para colimar ou superpor os eventos de voz com os eventos de performance.

Antes da decolagem, não foi realizado um briefing sobre a missão. A realização de um briefing poderia ter trazido à tona as diferenças existentes entre a maca que equipava o helicóptero e a do carro de resgate, chamando a atenção dos tripulantes para os aspectos de amarração do corpo a ser transportado. (BRASIL, 2016, p. 18).

No relatório o SERIPA VI indica que a falta da realização do briefing para se distribuir, estabelecer e organizar de forma coerente os procedimentos operacionais a serem executados por cada um “contribuiu para que os recursos humanos e materiais não fossem empregados adequadamente.” (BRASIL, 2016). Evidenciando assim a importância da realização dos briefings antes das missões.

Diferentemente do setor privado, as pressões e o estresse aos quais estão sujeitas as tripulações envolvidas nas missões de segurança pública servem como catalisadores que potencializam o risco, por si só elevado. (BEZERRA, 2016, p. 82)

Assim como foi demonstrado na introdução, a unidade CIOPAer em seus primórdios vivenciou também um acidente aeronáutico e o gerenciamento do risco passou a ser um dos assuntos mais em voga nas operações da referida unidade.

Desta forma, se fazem necessárias avaliações e intervenções continuadas para a mitigação de quaisquer erros que venham a surgir e que possam afetar a segurança operacional das operações do CIOPAer.

Contudo, o cenário operativo, a diversidade de ameaças, as habilidades requeridas de pilotagem, a elevada interação entre os fatos ocorridos no solo e também entre todos os tripulantes, dentre outros fatores, criam um ambiente de elevada complexidade que, por vezes, extrapola os limites do conhecimento técnico do voo. Isso demonstra que o segmento é altamente demandante de intervenções constantes de gerenciamento da segurança de voo, sob inúmeras perspectivas. (BEZERRA, 2016, p. 83)

Como estipulado na apostila de Vistoria de Segurança Operacional faz-se necessário análises especiais quando entram em operação um novo equipamento aéreo e no caso de mudança da missão da unidade. (BRASIL, 2009). No caso do CIOPAer foram acrescentadas no ano de 2020 aeronaves a reação e foi acrescentada uma missão as várias já executadas pela unidade, que é o serviço de Unidade de

Tratamento Intensivo - UTI aérea em conjunto com o Serviço de Atendimento Móvel de Urgência.

Para a realização dessas operações aeromédicas foi realizado um Ground⁶ do avião com os pilotos e mecânicos. Foi realizado o Curso de Capacitação em Transporte Aeromédico - CTRAER para que os profissionais da área da saúde operem com a unidade nos transportes de enfermos. Ou seja, foram cobertas todas as vertentes legais para a operação aeromédica e para se mitigar os riscos existentes na operação. Citamos esse caso específico para demonstrar o nível de amadurecimento da unidade quanto à preocupação com a prevenção e conscientização da segurança operacional em suas atividades.

Assim como demonstrado, aspectos grandes das operações estão sempre em voga e bem cobertos no quesito da segurança operacional, mas vemos que aspectos mais básicos e de menor importância não são analisados de forma recorrente. Com isso analisamos os aspectos basilares do briefing, debriefing e de callouts que são ferramentas que todos os pilotos usam desde sua formação inicial, que podemos dizer serem alicerces da segurança operacional durante a execução da missão.

Na sequência análise dos dados da pesquisa.

APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DA PESQUISA

Foi aplicado questionário a todos os pilotos de aeronaves de asa fixado CIOPAer, garantindo o sigilo, sendo apenas separamos os mesmos em pilotos e copilotos, obedecendo a ética exigida pela Resolução nº 510/2016 - Ética na Pesquisa da área de Ciências Humanas e Sociais. O questionário contou com 06 perguntas objetivas.

As respostas foram analisadas usando os critérios acima estipulados e que constam na apostila de Vistoria de Segurança Operacional, elaborado pelo Centro de

⁶ Ground é estudo detalhado de todo manual de operação e parte do manual de manutenção da aeronave.

Investigação e prevenção de acidentes aeronáuticos – CENIPA, o qual em seu anexo III, avaliação de Risco estabelece valores a probabilidade e severidade dos eventos.

O primeiro questionamento foi a respeito da função que exerce embarcado durante as operações, obtendo como resultado seis Comandantes e sete segundos pilotos em comando.

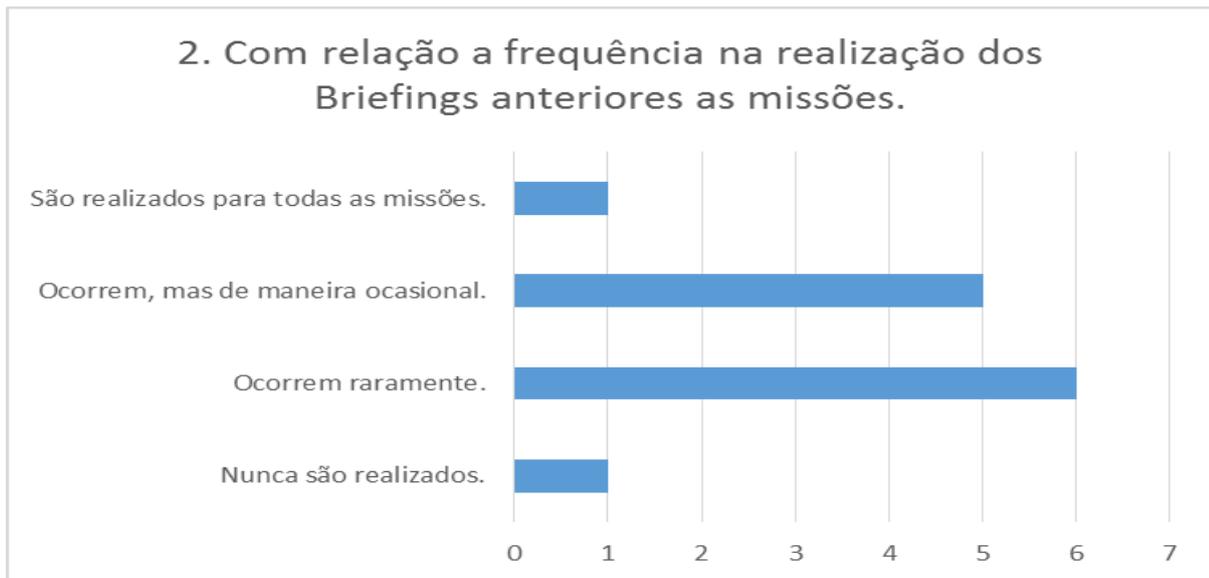
No segundo questionamento iremos verificar o uso do briefing durante as missões, analisando a frequência que se usa essa ferramenta e estabelecer a probabilidade de se causar danos ou prejuízos.

Para uma análise correta da segunda pergunta, faz-se necessário uma adequação a tabela de probabilidade de eventos que possam resultar em dano ou prejuízo. Para tanto montamos a tabela de probabilidade de riscos das operações de asa fixa do CIOPAer, a fim de ficar mais claro a definição, visto que, tomando o pior cenário é que o briefing nunca ser realizado, a probabilidade de o evento causar danos ou prejuízos é frequente. Já o inverso, se os briefings forem realizados em todas as missões a probabilidade de se causar danos ou prejuízos é extremamente improvável.

Tabela 4 - Tabela de probabilidade de riscos das operações de asa fixa do CIOPAer.

| Definição quantitativa | Significado | Valor |
|-------------------------------|---------------------------------------|--------------|
| Frequente | Nunca são realizados. | 5 |
| Ocasional | Ocorrem raramente. | 4 |
| Remoto | Ocorrem, mas de maneira ocasional. | 3 |
| Improvável | Realizados em quase todas as missões. | 2 |
| Extremamente improvável | São realizados para todas as missões. | 1 |

Fonte: produção dos próprios autores



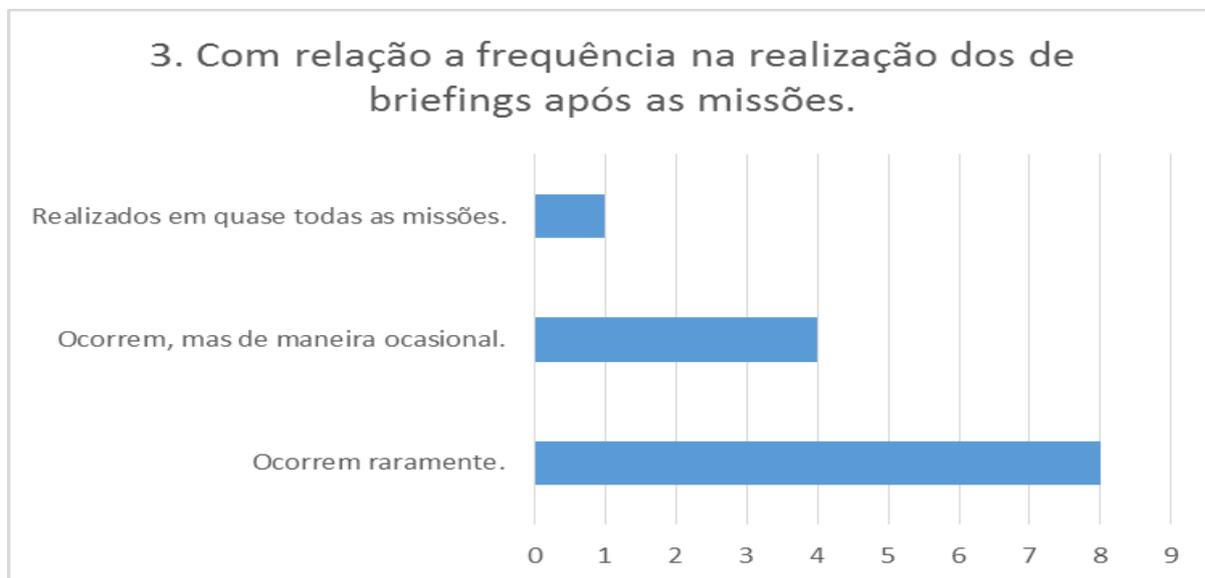
Fonte: produção dos próprios autores.

Desta forma, do quesito mais votado para o menor os resultados são “ocorrem raramente” com 6 votos e 46,1%, na sequência “ocorrem, mas de maneira ocasional” com 5 votos e 38,5%, e com mesma porcentagem as respostas “nunca são realizados” e sempre são realizados com 1 voto e 7,7%.

Assim na visão da maioria dos pilotos de asa fixa a probabilidade de o evento causar danos ou prejuízos pela definição quantitativa é ocasional ou remoto, ou seja, quanto à probabilidade de que se causem danos ou prejuízos vai de “provável que ocorra algumas vezes” a “improvável, porém é possível que ocorra”. E os valores a se definir na matriz de avaliação de risco da avaliação dos mesmos são os números 4 e 3.

De acordo com a teoria de gestão de risco, “o risco é o potencial avaliado das consequências prejudiciais que podem resultar de um perigo, expressa em termos de Probabilidade e Severidade, tomando como referência a pior condição possível”, ou seja, devemos considerar nessa questão para lançamento na tabela de probabilidade o pior cenário possível que nesse caso é a resposta “nunca são realizados”. Assim a resposta, de acordo com a teoria demonstrada, é o número 5.(BRASIL, 2009).

No terceiro questionamento questionamos sobre o uso do debriefing após as missões, analisando a frequência que se usa essa ferramenta e estabelecer a probabilidade de se causar danos ou prejuízos.



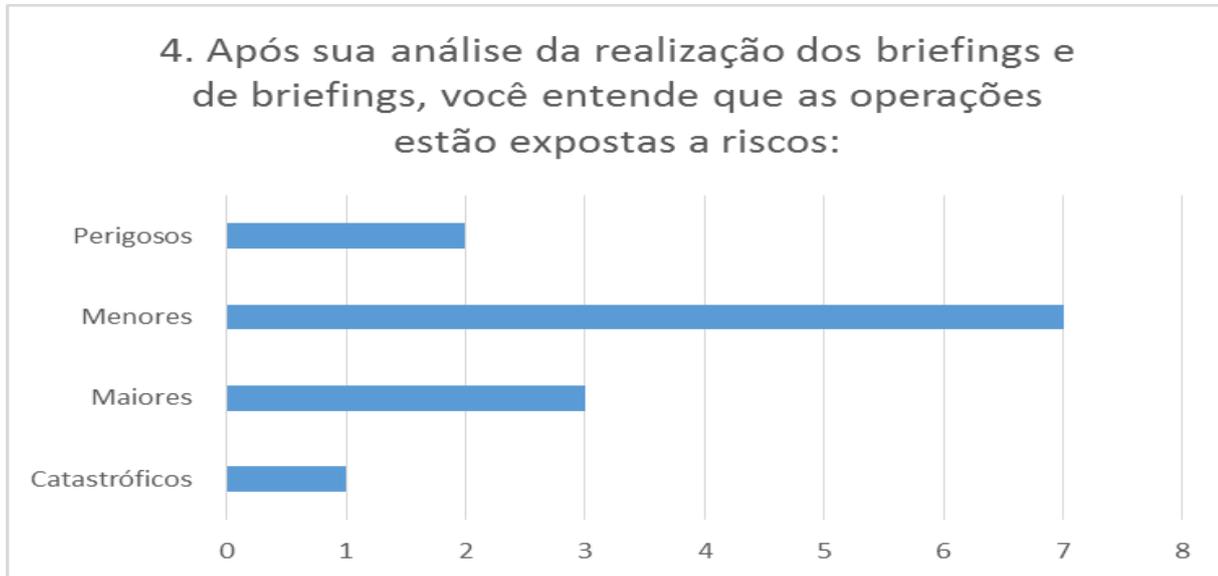
Fonte: produção dos próprios autores

Desta forma, do quesito mais votado para o menor os resultados são “ocorrem raramente” com 8 votos e 61,5%, seguido de “ocorrem, mas de maneira ocasional” com 4 votos e 30,8% e por último “realizados em quase todas as missões” com 1 votos e 7,7%.

Na visão da maioria dos pilotos de asa fixa a probabilidade de o evento causar danos ou prejuízos pela definição quantitativa é ocasional ou remoto, ou seja, quanto a probabilidade de que se causem danos ou prejuízos vai de “provável que ocorra algumas vezes” a “improvável, porém é possível que ocorra”. E os valores a se definir na matriz de avaliação de risco da avaliação dos mesmos são os números 4 e 3.

Como demonstrado anteriormente devemos tomar como referência a pior condição possível, que neste caso é a resposta “ocorrem raramente”, ou seja, segundo a teoria provável que ocorra algumas vezes. Assim a resposta, de acordo com a teoria, é o número 4.

Na quarta pergunta foi questionado aos pilotos sobre a severidade, ou seja, a gravidade das consequências do uso ou não dos briefings e debriefings.



Fonte: produção dos próprios autores.

A maioria dos pilotos respondeu que os perigos inerentes ao uso ou não do briefing e debriefing do mais votado para o menor são “Menores” com 7 votos e 53,8%, seguido por “Maiores” com 3 votos e 23,1%, depois “Perigosos” com 2 votos e 15,4% e finalizando com “Catastrófico” com 1 voto e 7,7%.

O quarto questionamento ao ser associado à tabela de severidade dos eventos a nota mais votada pelos pilotos é a letra D, que segundo a doutrina de Vistoria de Segurança Operacional indica, “interferência, limitações operacionais, utilização de procedimentos de emergência ou incidentes menores.” (BRASIL, 2009). Porém como já citamos e fizemos para a tabela de probabilidades, segundo a apostila de VSO, devemos tomar como referência a pior condição possível, que neste caso é a resposta “Catastróficos”. Assim a resposta, de acordo com a teoria, é o letra A e a severidade indica como consequências a destruição do equipamento e mortes múltiplas.

Para findar a análise sobre os briefings e debriefings, faz-se necessário juntar os valores da tabela de probabilidade e a de severidade para analisá-los na matriz de avaliação de riscos.

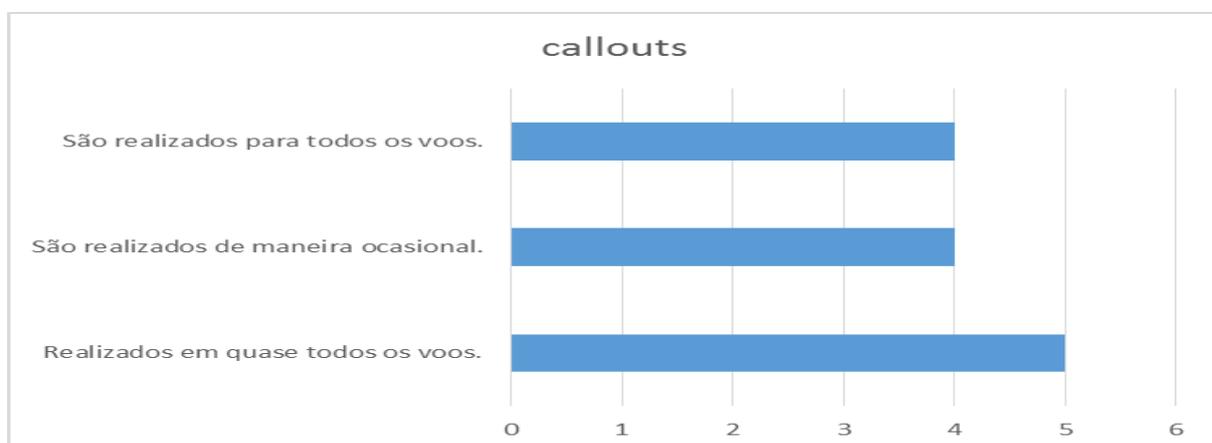
Figura 2 – Aceitabilidade dos riscos

| Gerenciamento do risco | Índice de avaliação do risco | Critério sugerido |
|---|---|--|
|  <p>Região intolerável</p> | <p>5A, 5B, 5C, 4A, 4B, 3A</p> | <p>Inaceitável sob as circunstâncias existentes</p> |
| <p>Região tolerável</p> | <p>5D, 5E, 4C, 4D, 4E, 3B, 3C, 3D 2A, 2B, 2C</p> | <p>Aceitável com mitigação do risco. Pode requerer uma decisão da direção.</p> |
| <p>Região aceitável</p> | <p>3E, 2D, 2E, 1A, 1B 1C, 1D, 1E</p> | <p>Aceitável</p> |

Fonte: (BRASIL, 2009, p. 32)

Na visão dos pilotos os resultados são 4D para o briefing e debriefing e 3D para briefing, ou seja, na visão da maioria dos pilotos os riscos estão na região tolerável, que é aceitável com mitigação de risco. Já de acordo com a teoria de gerenciamento de riscos a nota atingida com relação ao briefing e debriefings é a 5A, ou seja, tal risco é inaceitável sob as circunstâncias existentes, conforme a figura acima, sendo esta uma informação crucial no aspecto segurança.

A quinta pergunta trata dos callouts sobre a frequência na utilização dessas chamadas durante as missões.



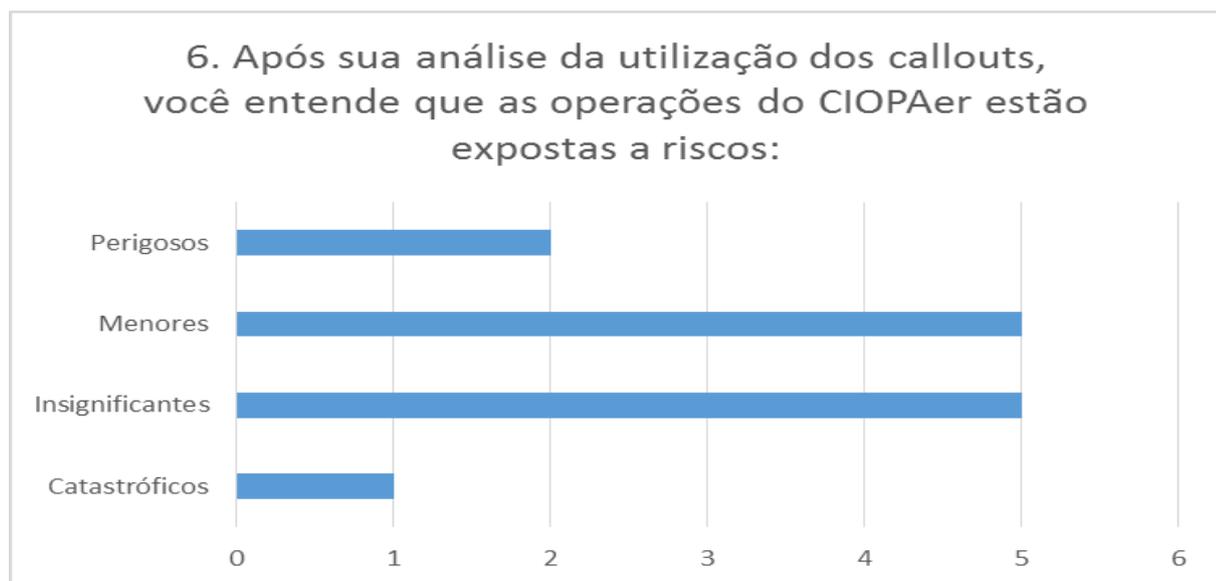
Fonte: produção dos próprios autores.

Desta forma, do quesito mais votado para o menor os resultados temos que “realizados para todos os vôos” com 5 votos e 38,4 %, “São realizados de maneira ocasional” com 4 votos e 30,8% e “realizados em quase todas os vôos” com 4 votos e 30,8%.

Associando essas informações a Tabela de probabilidade de riscos das operações de asa fixa do CIOPAer (Tabela 4), o maior número de resposta dos pilotos é de que a probabilidade de o evento causar danos ou prejuízos quanto ao uso dos callouts é muito improvável que ocorra, já que eles são realizados em quase todos os vôos. As outras repostas são indicam a probabilidade de remoto a improvável de que ocorrência de algum perigo cause risco ou prejuízo. Quanto a maioria das respostas dos pilotos os valores a se definir na matriz de avaliação de risco da avaliação dos mesmos é o número 2.

Já os valores a se definir para a matriz de avaliação de risco de acordo com a teoria é o número 3, improvável, porém é possível que ocorra (ocorre raramente).

Na sexta e última pergunta trata-se da exposição ao risco após analisar a utilização dos callouts nas operações de asa fixa do CIOPAer.



Fonte: produção dos próprios autores

Do quesito mais votado para o menor os resultados foram “insignificante” com 5 votos e 38,4 %, “menores” com 45 votos e 38,4%, “Perigosos” com 2 votos e 15,5% e “Catastróficos” com 1 voto e 7,7%.

De acordo com a tabela de severidade de riscos (Tabela 2) as mais votadas pelos pilotos são as letras D e E, que correspondem a menores ou insignificantes consequências prejudiciais em caso de que o evento crítico ocorra realmente.

Novamente de acordo com teoria de gerenciamento de risco, devemos tomar como referência a pior condição possível, que é a resposta “Catastróficos”, ou seja, que causa destruição de equipamento e mortes múltiplas. O Valor a ser aplicado de acordo com a teoria de gerenciamento de riscos é a letra A.

Figura 3 – Aceitabilidade do risco

| Gerenciamento do risco | Índice de avaliação do risco | Critério sugerido |
|---|---|--|
|  <p>Região intolerável</p> | <p>5A, 5B, 5C, 4A, 4B, 3A</p> | <p>Inaceitável sob as circunstâncias existentes</p> |
| <p>Região tolerável</p> | <p>5D, 5E, 4C, 4D, 4E, 3B, 3C, 3D 2A, 2B, 2C</p> | <p>Aceitável com mitigação do risco. Pode requerer uma decisão da direção.</p> |
| <p>Região aceitável</p> | <p>3E, 2D, 2E, 1A, 1B 1C, 1D, 1E</p> | <p>Aceitável</p> |

Fonte : (BRASIL, 2009, p. 32).

Avaliando as respostas das questões 5 e 6 de acordo com a matriz de avaliação de riscos da apostila VSO (BRASIL, 2009), a probabilidade de o evento causar danos ou prejuízos quanto ao uso ou não dos callouts na visão dos pilotos é “muito improvável que ocorram” e a severidade de os eventos causarem prejuízos são menores e/ou insignificantes, tendo como resultado 2D e 2E. Assim na visão da

maioria dos pilotos os riscos estão em níveis aceitáveis, como demonstrado na figura 3.

Já de acordo com a teoria a nota correta seria 3A, ou seja, está em níveis inaceitáveis, como se pode conferir na figura 3 acima.

CONCLUSÃO

Como informado no início do trabalho, a atividade aérea nunca terá uma segurança operacional absoluta, ainda mais na realização de operações policiais e/ou de bombeiros, que o caso do Centro Integrado de Operações Aéreas.

Com relação à pesquisa deste trabalho, o ALARP “As low As Reasonable Practical” (“tão baixo quanto razoavelmente viável”) citado na Apostila de Vistoria de Segurança Operacional, faz a relação entre os conceitos que exploramos no questionário e na análise das respostas que é a combinação da frequência (probabilidade) e a consequência de um evento perigoso especificado. Como foi apresentado ao final das questões 4 e 6, mostramos a relação da probabilidade x severidade e após tabulação dos dados os expusemos diretamente na figura de aceitabilidade do risco para melhor visualização dos resultados. (BRASIL, 2009).

Assim na visão da maioria dos pilotos, os riscos inerentes as operações de asa fixa do Centro Integrado de Operações Aéreas estão em níveis aceitáveis para o uso dos callouts e em níveis toleráveis para o uso do briefing e debriefing, como demonstrado nas figuras 2 e 3.

Já com base na teoria de gerenciamento de risco que prega que as análises devem sempre se basear pelo prior cenário possível, tanto para o uso de callouts quanto para os briefings estes estão em níveis inaceitáveis.

Cabe as seguintes ressalvas, após análise detalhada dos conjuntos de respostas por piloto, apenas um respondeu que os briefings nunca são realizados e outro que em sua análise quanto ao uso dos callouts, apenas um responde que os eventos podem ser catastróficos.

Todavia esse último apresenta uma resposta desconexa do que ele foi respondido por ele mesmo no item “5. Com relação à frequência na utilização dos

callouts[...] durante as missões:", que foi "Realizados em quase todos os vôos. Assim como demonstramos na Tabela 5 - Tabela de probabilidade de riscos das operações de asa fixa do CIOPAer o resultado para sua resposta condiz com "muito improvável que ocorra".

Desta forma, em relação à hipótese aventada no projeto de pesquisa de que o uso do briefing, debriefing e dos callouts como mecanismos de segurança aumentam a segurança operacional nas missões de asa fixa do CIOPAer-MT, na medida que eleva os riscos inerentes a atividade aérea a níveis aceitáveis, não foi comprovada. Visto que tanto com relação aos callouts quanto aos briefing e debriefing esses de acordo com a teoria de gerenciamento de risco, nos levaram ao resultado que esses estão expostos a riscos inaceitáveis necessitando de ações mitigadoras de forma urgente.

Quanto ao problema sugerido em projeto de pesquisa, entendemos que o uso do briefing, debriefing e dos callouts não tem aumentado a segurança operacional nas missões, necessitando ações mitigatórias urgentes.

É claro que tais resultados devem ser olhados com as ressalvas acima relatadas, onde apenas um, num universo de 13, respondeu como freqüente o não uso do briefing antes das operações e outro como catastrófico. Mas como o preconizado pela teoria de gerenciamento tomamos como referência a pior condição possível,

A doutrina de vistoria de segurança operacional orienta que organizações em nível intoleráveis devem adotar ações mitigatórias com a maior urgência possível, para se mitigar ao máximo os riscos e trazer esses a níveis a aceitáveis. Sendo assim, este trabalho será encaminhado ao gestor do CIOPAer para que sejam tomadas as medidas que o mesmo entender necessárias a mitigação dos riscos.

REFERÊNCIAS

BEZERRA, F. G. V. **Gerenciando a segurança de voo em uma unidade aérea de segurança pública**. Revista da Prevenção - Aviação de Segurança Pública., Brasília, v. 2, 2016.

BRASIL. **Código Brasileiro de Aeronáutica**. Presidência da República, 19 dez. 1986. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L7565compilado.htm>. Acesso em: 08 dez. 2020.

BRASIL. **Modelos de Análise de Fatores Humanos**. Força Aérea Brasileira. Brasília. 1999.

BRASIL. **Treinamento em gerenciamento de recursos de equipes (CORPORATE RESOURCE MANAGEMENT - CRM)**. Brasília: DEPARTAMENTO DE AVIAÇÃO CIVIL, 2005.

BRASIL. **Vistoria de Segurança Operacional**. Força Aérea Brasileira. Brasília, p. 51. 2009.

BRASIL. **Manual de fatores humanos no gerenciamento da segurança operacional no SISCEAB**. Comando da Aeronáutica. Brasília, p. 82. 2012.

BRASIL. **Noções básicas de prevenção de acidentes aeronauticos**. Escola de Especialistas de aeronáutica, 2013. Disponível em: <https://www2.fab.mil.br/ear/images/cfc/cfc_prevencao.pdf>. Acesso em: 28 dez. 2020.

BRASIL. **Síntese de relatórios finais**. Revista da Prevenção - Aviação de Segurança Pública, Brasília, n. 2, p. 96, 2016.

BRASIL. **Regulamento Brasileiro da Aviação Civil nº61**. Agência Nacional de Aviação Civil, 20 mar. 2020. Disponível em: <<https://pergamum.anac.gov.br/arquivos/RBAC61EMD00.PDF>>. Acesso em: 09 dez. 2020.

BRASIL. **ANACpédia. Agência Nacional de Aviação Civil**. Disponível em: <https://www2.anac.gov.br/anacpedia/por_por/tr494.htm#:~:text=briefing%20Defini%C3%A7%C3%A3o%20Palavra%20de%20origem%20inglesa%20amplamente%20Usada,espera%20da%20atua%C3%A7%C3%A3o%20e%20participa%C3%A7%C3%A3o%20de%20cada%20um.>. Acesso em: 28 dez. 2020.

CARNEIRO, P. L. V. **COMUNICAÇÃO EFETIVA NA AVIAÇÃO CIVIL. UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA**, Palhoça, 2020. Disponível em: <file:///C:/Users/cmtgu/Dropbox/CSP/Artigos/COMUNICA%C3%87%C3%83O%20EFETIVA%20NA%20AVIA%C3%87%C3%83O%20CIVIL%20-%20Pedro%20L%20V%20Carneiro.pdf>. Acesso em: 26 jan. 2021.

CHIROLI, J. **O Acidente do Helicóptero PP-EMT “Águia Uno” da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso: um Estudo de Caso**. Várzea Grande : [s.n.], 2009.

COLÉGIO FENIX. **Corporate Resource Management - CRM - Fatores Humanos**. Slideshare, 25 ago. 2013. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/ColegioFenix/corporate-resource-managment-crm-fatores-humanos-25570552>>. Acesso em: 08 dez. 2020.

ROVERI, C. A. C. **Proposta de Implantação do Serviço de Remoção Aeromédica no Centro Integrado de Operações Aéreas: CIOPAER/MT, com uso de Aeronave de Asa Fixa (Avião)**. Fortaleza: [s.n.], 2010.

A CONTRIBUIÇÃO DO CPU COMO PRIMEIRO CONTATO DO SOLDADO RECÉM FORMADO

*Tatiane Ferreira Vilarinho¹
Enio Cesar Cunha²*

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal investigar a influência do CPU como primeiro contato com o soldado recém formado. Especificamente verificar as percepções do CPU acerca da capacitação do soldado da Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO). Para desenvolver a pesquisa foram coletados dados por meio de questionário enviado através do aplicativo de celular, aos CPUs que atuam no 1º e 4º CRPM. Observou-se, diferenças entre a percepção do CPU sobre a capacitação do soldado, recém formado, quanto a conhecimentos considerados relevantes na atividade profissional, tais como a necessidade de o soldado estar melhor habilitado em atuações como, cumprimento de ordem de serviço; hierarquia e disciplina; comportamento desejado pela instituição; controle emocional; iniciativa e proatividade; capacitação recebida na formação (CFP); capacitações consideradas razoáveis pelos respondentes. E outras, como escrituração; conhecimento de POP; de Copom; relação interpessoal e cooperação foram considerados muito capacitados. Estas tarefas além de teóricas são competências específicas, e fundamentais na prática diária do profissional da PMGO. O que o CPU influencia???

Palavras-chave : CPU - Soldado Recém Formado - Primeiro Contato - Polícia Militar de Goiás.

ABSTRACT

This work has as main objective to investigate if there is influence on the relationship between CPU as the first contact of the newly formed soldier to build a commitment to provide an excellent service to the institution and society, presenting a study regarding the perceptions that the CPU have about the training of the newly formed soldier of the Military Police of the State of Goiás (PMGO). To develop the research, data were collected through an online questionnaire sent to the CPUs operating in the 1st and 4th CRPM. It was observed that there were differences between the CPU's perception of the training of the newly formed soldier in relation to some knowledge considered relevant in professional activity, such as the need for the soldier to be better qualified in activities such as fulfilling the service order; hierarchy and discipline; behavior desired by the institution; emotional control; initiative and proactivity; training received in training (CFP); qualifications considered reasonable by the respondents. And others, such as bookkeeping; POP knowledge; Copom; interpersonal relationships and cooperation were considered highly skilled. These tasks, besides being theoretical, are specific competences, and fundamental in the daily practice of the PMGO professional.

Keywords: CPU - Newly Formed Soldier - Training; Military Police of Goiás.

¹ Capitã da Polícia Militar de Goiás. Doutora em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília.

² 2º Tenente da Polícia Militar de Goiás. Especialista em Neuropedagogia Aplicada à Educação, pela Faculdade Brasileira de Educação e Cultura (FABEC).

INTRODUÇÃO

Ao longo de muitos anos na história do Brasil, a função da Polícia Militar traz discussões acaloradas, até mesmo, na seleção dos integrantes que outrora apresentavam pouco ou nenhum preparo, e, seguindo as controvérsias, pautou-se a debater sobre a formação do policial militar. Aqui cabe ressaltar que, as principais críticas da população estão relacionadas às práticas cotidianas de violência policial e de arbitrariedade do poder de polícia, atrelados ao "despreparo" dos policiais militares. Entretanto, o que presenciamos no processo de ensino na academia de polícia militar no Estado de Goiás, são ações de caráter pedagógicos, que se tornam efetivos a partir do ingresso da pessoa a instituição Polícia Militar.

É importante salientar que, este processo de ensino aprendizagem acontece não somente no decorrer do curso de formação, ele perpassa o cotidiano dos militares, isto é sai dos quartéis e vai para as ruas, forjando progressivamente a identidade profissional do policial militar. É neste momento que o papel do Comandante do Policiamento de Unidade (CPU) é fundamental, no sentido de orientar este recém formado, objetivando contribuir com a atividade policial que irá assumir. Isto se legitima, pelo fato deste ser o primeiro a ter contato com o recém formado.

O CPU é o primeiro contato do soldado recém formado, uma vez que, ele é o encarregado de coordenar, controlar e fiscalizar as ações empenhadas da Unidade, fornecendo o apoio necessário aos militares escalados no turno operacional e interferindo de maneira adequada, prática e coerente na solução de eventos. É função do CPU, verificar a habilidade dos subordinados, sobretudo, do soldado recém formado, orientando-o para o resultado esperado pela Instituição, visto que, a iniciativa, e a tenacidade do CPU, poderá influenciar no comportamento e capacidade do recém formado sob o seu comando.

É preciso portanto ressaltar que, o tema polícia militar (segurança pública) tem sido objeto de pesquisa nos últimos anos em Goiás, porém ainda há áreas peculiares que não foram refletidas, como a influência da relação entre CPU e o recém formado para a atuação de comprometimento com a sociedade, justificando o

objetivo desta pesquisa, é de investigarmos as percepções que o CPU possuem acerca da formação e da capacitação do soldado recém formado da Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO), no espaço do 1º e 4º CRPM, procurando averiguar se existe uma construção no compromisso de prestar um serviço de excelência para a instituição e sociedade.

Diante dessa assertiva, qual a percepção do CPU acerca da capacitação do recém formado? Por que ações pautadas em orientações, pode colaborar para minimizar possíveis erros?

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 FORMAÇÃO DE PRAÇAS NOS BANCOS DA ACADEMIA

As atividades operacionais de policiais militares, perpassam uma dimensão de complexidade na dinâmica do seu labor, visto que cada intervenção é diferente e requer versatilidade do policial. Assim sendo, adequar-se as possíveis adversidades de qualquer ocorrência do dia a dia é fundamental para um resultado satisfatório. É pensando na dinâmica do serviço policial militar que sua formação no Estado de Goiás está pautada a priori nos bancos da Academia de Polícia Militar (APM) para depois então irem para as ruas.

A APM é importante instrumento que orienta o ensino do policial militar, objetivando evitar possíveis disfunções de comportamentos no futuro profissional. Para isso, ancorada em padrões de excelência, norteia a formação enfatizando dois pilares fundamentais do militarismo que fundamentam as relações profissionais na Polícia Militar que são a hierarquia e a disciplina com ênfase nos valores cívicos e morais.

Para Minayo (2008) a hierarquia “é o princípio fundamental da divisão do trabalho dessa corporação”, é a hierarquia como pano de fundo, que permite o funcionamento organizacional da instituição, “é também a base sobre a qual se realizam, cotidianamente, sinais de respeito, honras, cerimoniais e rituais de ordem e de disciplina”, este último, a disciplina, um outro elemento que vem legitimar esta organização da Polícia Militar (MINAYO, 2008, p. 89-91).

Atrelados a hierarquia e disciplina, são ofertados ao aluno soldado, um programa curricular de ensino que alcança um campo amplo de conhecimento, orientado para o desenvolvimento pessoal e a conduta moral e ética do profissional. Assim, a matriz curricular contempla os conteúdos indispensáveis à formação do Praça Policial Militar além de capacitá-lo para o exercício de sua função, norteados em áreas temáticas como: sistemas, instituições e gestão integrada em Segurança Pública que possibilitando o entendimento das estruturas organizacionais da história e da dinâmica das Instituições de Segurança Pública. Violências, crime e controle social o qual objetiva oportunizar um conhecimento crítico e reflexivo a respeito da violência e do crime em suas várias formas. Cultura e conhecimento jurídico; aqui a ênfase é na análise sobre o “Direito como construção cultural sobre os Direitos Humanos e sua implementação com vista à atuação profissional do Praça Policial Militar no Estado Democrático de Direito”. Modalidades de gestão de conflitos e eventos críticos, buscado possibilitar o “domínio do conhecimento e das modalidades necessárias para lidar com situações de conflito”. Comunicação, informação e tecnologias em Segurança Pública, é essencial que o Praça Policial Militar conheça e domine o intrincado sistema de comunicação. Cotidiano e prática policial reflexiva, esta temática orienta para atividades formativas pautada nos debates articulando conceitos e práticas de experiências vivenciados no dia a dia da profissão, preparando-os para o aprendizado nas ruas ancorados no aglomerado de “conhecimentos para solução e mediação de problemas” reais. Funções, técnicas e procedimentos em Segurança Pública – aqui versa sobre a materialização final de todo o processo de formação dedicado a “instrumentalizar o Praça Policial Militar para o desempenho de sua função. Valorização profissional e saúde do trabalhador - a abordagem desta área temática é:

Urgente e determinante quanto à motivação, à eficácia e ao bem-estar do Policial Militar, incluindo metodologias que valorizem os participantes e lhes permitam ter uma positiva imagem de si como sujeito e como membro de uma instituição, contribuindo para a criação de uma cultura efetiva de respeito e bem-estar dos profissionais, não se restringindo a questões relacionadas à remuneração e planos de carreira, mas também a condições de trabalho, equipamentos disponíveis e acesso às atividades de formação (MATRIZ CURRICULAR DO CURSO DE FORMAÇÃO DE PRAÇAS - CFP PMGO, p. 11).

Mediante o exposto, podemos sustentar que, a formação acadêmica do soldado da Polícia Militar de Goiás, necessariamente deve estar atrelada à formação operacional. Costa et al (2017) afirma que a formação do policial militar “enquanto soldado é um assunto de interesse da sociedade”. Os autores justificam essa assertiva acrescentando que esse profissional, precisa estar capacitado integralmente, para poder cumprir o papel de mantenedor da ordem pública, sobretudo, com atendimento à sociedade de forma mais humana e profissional, este viés de posicionamento, conseqüentemente, contribui com o aumento do nível de sensação de segurança. (COSTA ET AL, 2017, p. 44)

Dentro desta perspectiva, Hamada (2016), assegura que o instrutor é o personagem principal na estruturação e aplicação do conteúdo proposto. Sendo assim, suas atitudes no processo de formação do soldado é figura indispensável para um resultado completo, para isso precisam estar em sintonia os instrutores que atuam em sala de aula e os que atuam nas ruas.

Viana (2018), chama a atenção para a importância de não desassociar o conteúdo acadêmico da prática. De acordo com suas palavras,

[...] que as ações de treinamento levem em consideração as características da sociedade contemporânea, a construção de uma cultura de paz, o enfoque comunitário, a colaboração e a integração entre a justiça e a segurança, sem esquecer os princípios dos Direitos Humanos. Propõe que para que esse currículo se efetive, os fatos do cotidiano, os aportes conceituais e legais, bem como a operacionalização do aprendizado no dia a dia devem ser levados em conta. (VIANA, 2018, p. 128).

Segundo Sousa (2019), as áreas temáticas compreendem os conteúdos essenciais à formação do policial militar para a capacitação e o exercício da função. Jubé (2017), assegura que a instrução policial militar na academia é sistematizada em cursos, e compostos por programas curriculares (como já foi colocado) que indica os objetivos da formação policial desejada pela instituição, que segundo a autora, são: preparar o sujeito, idealizando e fortalecendo práticas indispensáveis ao desempenho adequado de suas funções na polícia militar e fomentar o “espírito de corpo, amor à carreira e à profissionalização, transmitindo-lhes conhecimentos técnicos, peculiares às atividades policiais militares”.

É, também de acordo com a autora, necessário moldar a personalidade do profissional, habilitando-o para o exercício de suas funções, bem como interiorizar nestes, os princípios de hierarquia e disciplina, fortalecendo a capacidade em cumprir ordens criando um ambiente de trabalho positivo e desse modo, estimular os recém formados a desenvolverem qualidades e competências imprescindíveis como, por exemplo, o controle emocional no exercício das suas funções diárias.

Costa et al (2016), destaca que o resultado educacional é um elemento fundamental dentro de instituições de ensino, os autores acrescentam ainda que, com a expansão na área da comunicação por meio das mídias sociais principalmente, os profissionais estão sendo mais exigidos, nesse sentido, o nível de capacitação deve ser mensurado a partir de indicadores de desempenho, com objetivo de melhoria continua para satisfação da instituição e da sociedade no geral.

Sousa (2019), chama a atenção, para que se fundamente as competências relacionadas às tarefas desenvolvidas pelos policiais, são necessários abarcar o conhecimento a partir dos elementos cognitivos, operativos e atitudinais. Segundo o autor essas competências atreladas as ações formativas para os profissionais da área de segurança pública que são ações ética, educacional e didático-pedagógico possibilitam o entendimento do desempenho da atividade de segurança pública como “prática da cidadania, da participação profissional, social e política num Estado Democrático de Direito, estimulando a adoção de atitudes de justiça, cooperação, respeito à Lei e repúdio a qualquer forma de intolerância”. (SOUSA, 2019, p. 38).

Para o autor é fundamental que a abordagem das disciplinas dos cursos de formação, precisa ser interdisciplinar e transversal, alcançando temáticas alusivas aos direitos humanos, associado a diversidade “sociocultural de gênero, de orientação sexual, de etnia, de origem e de geração”, que possa satisfazer as especificidades da formação do policial militar.

Guimarães, Torres e Faria (2005), enfatizam sobre a relevância de considerar os “valores democráticos e a cultura dos Direitos Humanos” na formação de policiais militares objetivando assegurar um melhor atendimento à população. É portanto, fundamentado nesta filosofia que a formação de soldados da PMGO, tem

orientado suas atividades e para difundir estas orientações e inspirar um melhor comprometimento do serviço policial militar, utiliza-se da figura do CPU.

2.2 FUNÇÃO DO COMANDANTE DO POLICIAMENTO DA UNIDADE (CPU)

Continuando, então, cabe ao CPU, comandar, coordenar e controlar todas as equipes de viaturas que entrar de serviço em uma determinada Organização Policial Militar (OPM). Fiscalizar o cumprimento de todas as atividades determinadas pelo comandante imediato. Apoiar em todas as ocorrências, de forma direta no atendimento quando possível, e se não poder, orientar para que outra equipe o faça, e/ou indireta quando os policiais necessitarem tão somente de orientações. Em vista disso, cabe-lhe a função de transmitir as diretrizes, e ordens de ação do Comandante do Batalhão no acionamento dos órgãos de apoio e de execução, no cumprimento de suas missões.

Tendo em vista sua finalidade comunicativa podemos apontar que seu papel é fundamental para as atividades operacionais de policiais militares, materializando um esforço ininterrupto de garantir a proteção das pessoas. É neste sentido também, como comandante do policiamento da unidade e portanto, o primeiro contato do recém formado, que entendemos ser basilar o seu papel na vida do soldado, no sentido de apontar os caminhos a serem percorridos, as ações a serem tomadas para alcançar o sucesso.

O CPU é o primeiro contato do soldado recém formado, uma vez que, ele é o encarregado de coordenar, controlar e fiscalizar as ações empenhadas da Unidade, fornecendo o apoio necessário aos militares escalados no turno operacional e interferindo de maneira adequada, prática e coerente na solução de eventos. É função do CPU, verificar a habilidade dos subordinados, sobretudo, do soldado recém formado, orientando-o para o resultado esperado pela Instituição, visto que, a iniciativa, e a tenacidade do CPU, poderá influenciar no comportamento e capacidade do recém formado sob o seu comando.

Partindo desse pressuposto, Tamashiro et al (2018), ressalta que, o ambiente compartilhado, estabelece um elemento fundamental para o

desenvolvimento dos sujeitos, “dada à possibilidade de troca de ideias entre as pessoas que ali se encontram”. (TAMASHIRO ET AL, 2018, p. 223).

Neste contexto, segundo Soares e Fleck (2014), é que se dá a importância das relações sociais no meio profissional. As estudiosas consideram que “quanto mais produtivas e bem-sucedidas essas relações forem, maiores serão as chances de um melhor desempenho, com comprometimento e realização dos indivíduos no seu local de trabalho”. Ainda segundo as autoras, as relações de trabalho, especialmente aquelas que se constrói entre superior e subordinado, tornam-se ferramentas de transferências que influenciam no desempenho, do comprometimento e nos resultados no trabalho. (SOARES e FLECK, 2014, p. 61).

Assim, a relação de CPU, pautada na orientação ao recém formado dentro da estrutura da instituição Polícia Militar, pode ser observada como formadora de opinião e percepção do comportamento do policial no decorrer de suas atividades, é neste sentido que, ao apontar caminhos na perspectiva de buscar resultados a partir da materialização dos objetivos do serviço, pode assegurar que os resultados sejam atingidos de acordo com o esperado e, sobretudo, estimular o crescimento do outro.

De acordo com Minayo (2008), “o trabalho em serviço é essencialmente atividade humana, utilizando recursos humanos, cujo resultado é um produto intangível”, isto é, não podemos identificar previamente seu desfecho. Ainda segundo a autora o serviço é uma atividade participativa, comunicativa, desse modo, necessita de “canais de sustentação de seu fluxo e de manutenção do vínculo entre prestadores e usuários”. Estas afirmações trazidas para o campo de atuação do policial militar, legitima a importância da familiaridade entre o CPU e o policial recém formado, uma vez que este, está dando os primeiros passos fora da academia (MINAYO, 2008, p. 85).

3 METODOLOGIA

O presente estudo teve como objetivo investigar se existe influência na relação entre CPU como primeiro contato do soldado recém formado para a construção de compromisso em prestar um serviço de excelência para a instituição e sociedade, apresentando um estudo referente as percepções que o CPU possui acerca

da capacitação do soldado recém formado da Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO), no espaço do 1º e 4º CRPM. Partindo dessa premissa, o método escolhido para concretização desta pesquisa foi conduzido por meio dos fundamentos metodológicos do estudo realizado por discussões bibliográficas a partir de dissertações, livros, revistas, teses. Foi utilizado, instrumento para coleta de dados, questionário aplicado a ferramenta Google Formulários e distribuídos por meio do aplicativo de whatsapp para 74 (setenta e quatro) CPU do 1º CRPM e do 4º CRPM, e houve o retorno de 57 (cinquenta e sete) questionários, sendo 44 oficiais e 13 praças que responderam de acordo com suas vivências e percepções.

4 RESULTADO E DISCUSSÕES

Este momento verifica a concepção do CPU em relação a qualificação do recém formado no sentido de prestação do serviço com excelência para a instituição e sociedade. Desse modo, o CPU pesquisado foi instruído a escolher entre cinco alternativas que buscou evidenciar a sua concepção no que diz respeito a capacitação do recém formado pertinente as 19 perguntas colocadas no questionário direcionada a estes, lembrando que as perguntas de 1 a 8 foram para conhecer o perfil do CPU pesquisado.

O questionário foi aplicado por meio da ferramenta Google Forms e ficou à disposição para os respondentes entre os dias 20/12/2019 a 02/01/2020, assim, foi enviado o convite para os CPU que trabalham na área do 1º CCRPM e do 4º CRPM através de mensagens encaminhadas pelo recurso do aplicativo de WhatsApp.

O convite foi enviado para 74 (setenta e quatro) CPU e houve o retorno de 57 (cinquenta e sete) questionários, sendo 44 oficiais e 13 praças, isto é, em proporção são 77,2% para os oficiais e 22,8% para as praças. Destes, 52 são do sexo masculino e 5 do sexo feminino Em seguida será analisado o perfil dos CPU para assim, ser analisado a capacitação dos recém formados.

4.1 Perfil dos Respondentes

Ao analisar o perfil dos respondentes, quanto à idade do CPU, cerca de 24,6% possuem de 30 a 35 anos, outros 24,6% 41 a 45 anos; 21,1% estão com 46 a 50 anos; 15,8% entre 36 a 40 anos; 7% menos de 30 anos e outros 7% mais de 51 anos.

Quando questionados sobre a escolaridade, 56,1% dos CPU respondentes possuem pós-graduação Lato Sensu, os outros 43,9% estão distribuídos em Ensino médio, Superior sequencial, Graduação (Licenciatura, bacharel ou tecnólogo). Foi também perguntado sobre tempo de CPU na PMGO, cerca de 38,6% exerce essa função de 1 a 5 anos, 29,8% possuem menos de 1 ano, 21,1% possuem de 05 a 10 anos, 7% possuem de 11 a 15 anos; 1% de 16 a 20 anos e o outro 1% acima de 20 anos.

Além da função de CPU, esses policiais atuam em outras áreas, 19,1% dos respondentes atuam como sindicante de procedimento, 18,3% encarregado de IPM, 17,4% escrivão de procedimento, 12,2% não exerce outra função, 12,2% chefe de seção, 10,4% comandante de pelotão, 5,2% auxiliar de seção e 5,2% comandante de Cia.

Os respondentes foram questionados quanto ao seu nível de satisfação profissional na sua atuação como CPU. 24 responderam ser excelente a satisfação, ou seja, 42,1% do total, 31,6% responderam ser boa e 26,3% ótima e por fim, quanto ao perfil dos CPU, foram questionados sobre qual CRPM atuam. Dos 74 CPU, 56 são lotados no 1º CRPM e 18 no 4º CRPM.

4.2 Perfil do Soldado Recém Formado para Exercer as Atividades na PMGO.

Com relação às afirmativas a seguir, o CPU pesquisado respondeu de acordo com as alternativas que mais se aproxima à sua percepção quanto a capacitação profissional do soldado recém formado. Para isto o CPU foi instruído a escolher entre cinco alternativas classificadas em: totalmente capacitado; muito capacitado; razoavelmente capacitado; pouco capacitado e não capacitado.

As perguntas 09, 11, 12,13, 15, 17,18, buscou saber a partir da concepção do CPU sobre a capacitação e conhecimento do soldado recém formado em relação ao conhecimento do local/área de atuação, certificar-se de que a viatura policial foi armada e equipada, verificar se o condutor anterior realizou a manutenção de

primeiro escalão da viatura policial; quanto a inteirar-se das ocorrências policiais, certificar-se do funcionamento dos sistemas informatizados, auxiliar o seu comandante imediato; quanto a inteirar-se do conhecimento do COPOM; atuar ativamente como auxiliar na execução das atividades, coletas de dados para confeccionar Boletim de Ocorrência e outros documentos; quanto ao conhecimento do POP; relacionamento com as equipes/ cooperação; o interesse em assimilar conhecimento prático de COPOM, patrulhamento; quanto a escrituração (conforme POP, legislações específicas e formulários); quanto ao relacionamento interpessoal (público externo, cidadão). Estes questionamentos levantados mostraram de acordo com a percepção do CPU respondente que 61,17% dos soldados recém formados estão muito capacitados, os outros 48,83% estão distribuídos em 16,8% razoavelmente capacitado, 14% pouco capacitado, 8,3% totalmente capacitado.

Quando abordamos temas como conhecimentos do POP, patrulhamento Copom, escrituração, cooperação e relação interpessoal com público externo assimilado pelo soldado recém formado sob o olhar do CPU, estamos levantando uma discussão sobre policiamento ostensivo e preventivo, que para Viana (2018), está sistematizado nas seguintes particularidades: “identificação, ação pública, totalidade, dinâmica, legalidade e ação de presença”. O autor ainda apresenta os princípios que fundamentam o policiamento ostensivo, que são a “universalidade, a responsabilidade territorial, a continuidade, a aplicação, a isenção, o emprego lógico, a antecipação, a profundidade, a unidade de comando e o objetivo”.

Sousa (2019), evidencia que o policial militar em formação deve necessariamente estar sustentado em quatro pilares que são: “aprender a aprender, aprender a fazer, aprender a ser e aprender a conviver; e com as dimensões do conhecimento: saber, saber fazer e saber ser”. Diante dessas indicações, e dos dados coletados, percebemos que o desempenho profissional em relação as atividades elencadas acima do soldado recém formado, são considerados muito capacitado.

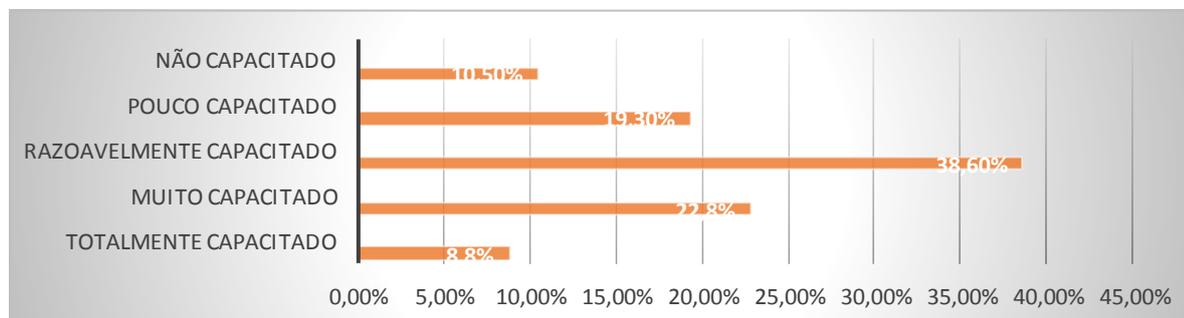
Em continuidade a análise, as indagações sobre o conhecimento das ordens de serviço para o turno, manter a disciplina na rede de rádio; a disposição, e atenção durante patrulhamento e quanto a iniciativa e proatividade do soldado

recém formado que estão colocadas nas questões 10, 16 e 23, para 56,8% dos CPU respondentes eles estão razoavelmente capacitados.

Conforme a Matriz curricular nacional para ações formativas dos profissionais da área de segurança pública (2014), a capacidade na efetivação da atividade profissional está vinculada as qualificações pertinentes a construção do conhecimento, compreendendo as competências, cognitivas que é aprender a pensar; operativas que é aprender a atuar e atitudinais que é aprender a ser e a conviver. (BRASIL, 2014, p. 53)

Na tarefa analisada “Quanto aos regulamentos internos da Instituição, manter-se atento às determinações dos superiores, disciplina e hierarquia”. Conforme os dados apresentados, para o CPU 38,6% estão razoavelmente capacitados, 22,8% muito capacitado, 19,3% pouco capacitado, 10,5% não capacitado e 8,8% totalmente capacitado.

Gráfico 1 – Resultado da percepção do CPU quanto a capacitação do soldado recém formado em relação ao conhecimento sobre hierarquia e disciplina.



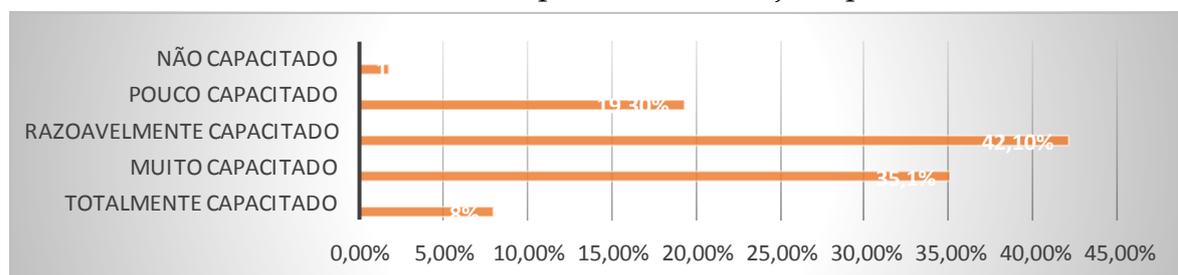
Fonte: Elaborado pela autora.

A disciplina e hierarquia militar tem como objetivo operar como elemento de segurança, segundo Luiz (2003), quando um “cidadão desrespeita uma regra, esta, na realidade desrespeitando seus concidadãos e gerando um desequilíbrio social”. Como já foi mencionado antes, a hierarquia e disciplina são dois pilares fundamentais para manter em harmonia as relações na polícia militar.

Para o autor, a disciplina e hierarquia ainda é uma ferramenta, que molda sujeitos necessários para a polícia militar, “disposto e apto para servir e proteger”. Minayo (2008) acrescenta que hierarquia’ é o princípio fundamental da divisão do

trabalho da corporação polícia militar, que estabelece o comportamento e regula as relações entre o superior e o subordinado, aspecto principal que possibilita garantir segurança. Portanto, de acordo com dados coletados, é necessário pensar um caminho para incorporar esses princípios aos que estão iniciando a carreira e ainda não conseguiram interiorizar essas noções básicas que regula a instituição Polícia Militar.

Gráfico 2 – Resultado da percepção do CPU quanto a capacitação do soldado recém formado em relação ao comportamento desejado pela instituição.

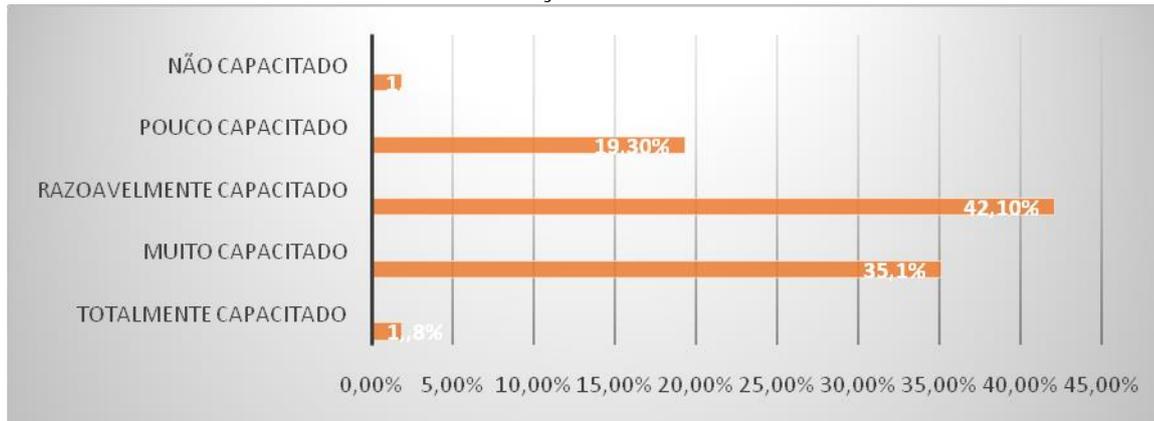


Fonte: Elaborado pela autora.

Para medir essa capacitação no contexto do comportamento desejado pela instituição Polícia Militar, observou-se que para 22 dos 57 CPU respondentes o soldado recém formado está razoavelmente capacitado. Basílio (2007), considera o comportamento como um dos problemas preocupantes na adequação do trabalho policial. Segundo o autor o comportamento indesejado pela instituição, fere os princípios do regulamento, elemento que atrelado a disciplina e hierarquia norteia as relações de respeito, compromisso da dinâmica social dos profissionais.

Outra tarefa foi analisada foi “Quanto ao controle emocional” do soldado recém formado. 42,1% possuem controle emocional razoavelmente capacitado, 35,1% muito capacitado, 19,3% pouco capacitado e 1,8% não estão capacitados.

Gráfico 3 – Resultado da percepção do CPU quanto a capacitação do soldado recém formado em relação ao Controle emocional.



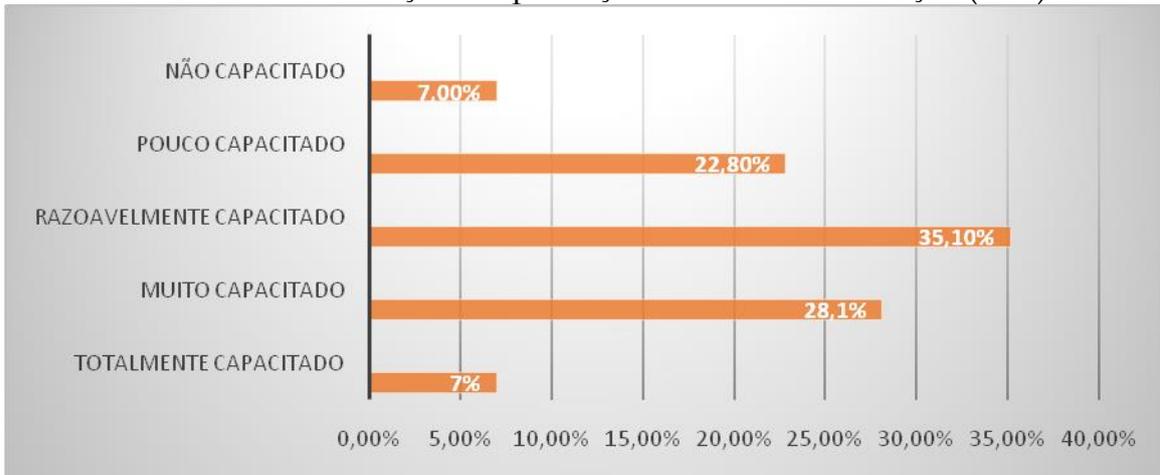
Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo Jubé (2017) já na academia, o ensino policial militar procura moldar o caráter do profissional, possibilitando que desenvolvam capacidades como a do controle emocional para o exercício das funções inerentes a profissão. Contudo Viana ((2018), ressalta que reações emocionais fazem parte da atividade policial desde, a formação de policiais militares nas academias de formação. Segundo o autor, “começa muito antes da prática de trabalho com o atendimento de ocorrências”, inicia-se nas “academias de formação de policiais militares, pois considera esse período como uma fonte de desgaste. Pensando nessa perspectiva, é justificado que o soldado recém formado não esteja totalmente capacitado quanto ao controle emocional, então, é necessário continuar moldando-o além da academia.

Nesse sentido Soares e Fleck (2014), chama a atenção para a relação de confiança como alicerce para as relações, e concomitante delinear o controle emocional do profissional. Os autores consideram que, é por meio da confiança que estruturam uma convivência sólida e a partir daí se inicia o processo de aprendizagem do controle emocional.

Outra tarefa foi “Quanto a capacitação recebida na formação (CFP) para atender as exigências na atividade policial”. De acordo com a percepção de 20 CPU respondente o soldado recém formado está razoavelmente capacitado, para 16 muito capacitado, 13 pouco capacitado, 4 totalmente capacitado e para os outros 4 não capacitado.

Gráfico 4 – Resultado da percepção do CPU quanto a capacitação do soldado recém formado em relação a capacitação recebida na formação (CFP).



Fonte: Elaborado pela autora.

A formação do policial militar é um tema que já trouxe muitos debates acadêmicos. A Matriz Curricular do Curso de Formação de Praças do estado de Goiás, preconiza um conjunto de orientações para otimização de ações formativas, a partir do diálogo entre eixos articuladores e áreas temáticas, com objetivo de desenvolver as “capacidades gerais adquiridas progressivamente e de competências específicas necessárias para responder aos desafios sem precedentes das ações concretas e presentes no cotidiano da Praça Policial Militar da PMGO”.(MATRIZ CURRICULAR DO CURSO DE FORMAÇÃO DE PRAÇAS - CFP PMGO, p. 14).

A preocupação em entregar a sociedade profissionais qualificados vem impulsionando a instituição Polícia Militar de Goiás a mudanças importantes, não poderíamos deixar de mencionar aqui, a evolução no que diz respeito a seleção de praças que no passado, segundo Sousa (1999, p.37), não exigia nenhum grau de escolaridade, entretanto, a partir das transformações manifestadas na sociedade passou a ser exigido o então 1º Grau Escolar (Ensino Fundamental), e em seguida estabeleceu o Ensino Médio a partir de 1998, e a partir de 2010, é necessário que o candidato a uma vaga na instituição, seja graduado em nível superior, esse avanço possibilitou que o aluno ao concluir a formação de praças a partir de 2018, saísse com título de pós graduação, Lato Sensu em Polícia e Segurança Pública.

Esse avanço tem buscado garantir a coerência das políticas de melhoria da qualidade do processo ensino-aprendizagem, e também da prática profissional. Desse modo, a formação do soldado

[...] perpassa os currículos e aponta os caminhos para enfrentar as situações cotidianas encontradas pela Praça Policial Militar, adotando como ponto principal o desenvolvimento de capacidades gerais, competências específicas e a visibilidade dos valores envolvidos. O aluno passa a ser sujeito de sua própria formação, assumindo sua responsabilidade como participante de uma Instituição de Segurança Pública, consciente de seu papel junto à comunidade em que exerce sua função. "MATRIZ CURRICULAR DO CURSO DE FORMAÇÃO DE PRAÇAS - CFP PMGO, p. 05).

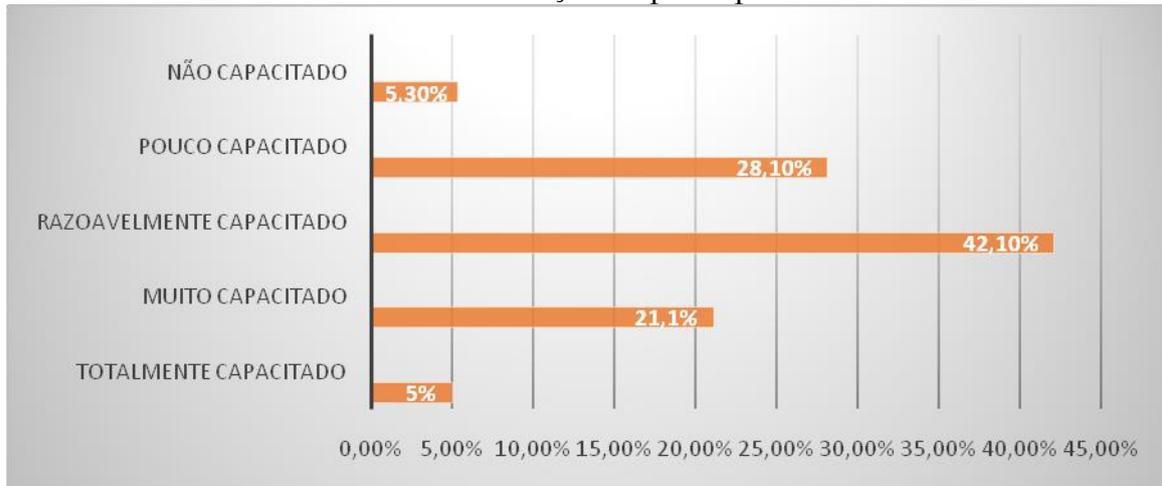
Costa et al (2017), assevera que, para uma formação do profissional de qualidade a carga horaria deve ser ordenada para as disciplinas orientada a solução de conflitos, "à valorização profissional, à ética e direitos humanos, dentre outros aspectos". Dentro dessa perspectiva, o processo de formação ideal assegura a valorização profissional. Sendo assim, o aluno em formação ganha com "aprendizado mais abrangente, possibilitando que obtenha respaldo sobre os problemas vivenciados na realidade profissional e auxiliando em sua atualização constante". (COSTA ET AL, 2017, p. 44).

Ainda falando de formação com qualidade Costa et al (2016), sublinha que, é necessário que os profissionais que atuam como docentes, "tenham formação de alto nível e detenham grande conhecimento na sua área de atuação". Os autores ainda acrescentam que os indicadores de desempenho são importantes para percepção do que está construído.

Nesse sentido, o que podemos destacar, é que o índice de não capacitado é muito baixo se comparado a totalidade, embora o ideal seria alcançar 100% de capacitação, contudo, para chegar a esse nível depende não só do instrutor, mas muito mais do aluno em ter disposição no processo de aprendizagem.

Outra tarefa foi como o CPU define o perfil profissional do soldado recém formado. 24 dos respondentes consideram que estão razoavelmente capacitados, 16 pouco capacitado, 12 muito capacitado, 3 não capacitado, 2 totalmente capacitado.

Gráfico 5 – Resultado da percepção do CPU quanto a capacitação do soldado recém formado em relação ao perfil profissional.



Fonte: Elaborado pela autora.

Sousa (2019), aponta que o mapeamento de competências é uma forma de identificar as habilidades “técnicas e comportamentais necessárias em cada cargo ou área, para que, assim, todos possam atingir as metas e estratégias da empresa”. No decorrer da formação do soldado, a PMGO busca como já foi mencionado, moldar o perfil desejado para o profissional de segurança pública, com a intenção de reconhecer os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao policial militar, para exercer suas atividades sob a observância do policiamento comunitário e a princípios dos direitos humanos. (SAOUSA, 2019, p. 65).

Então, se a capacitação do soldado recém formado em relação ao perfil profissional de acordo com a concepção do CPU como o primeiro contato deste, não satisfaz complementemente as exigências propostas por meio da matriz curricular, uma vez que ela tem por objetivo ao final de todo o processo de formação a “instrumentalizar o praça policial militar para o desempenho de sua função, pensamos ser necessário fazer uma releitura da forma que está sendo transmitido e como estão recebendo o conhecimento.(MATRIZ CURRICULAR DO CURSO DE FORMAÇÃO DE PRAÇAS - CFP PMGO, p. 10).

A penúltima tarefa foi “Considerando a atuação do soldado recém formado, de acordo com sua percepção, assinale os itens que foram os maiores facilitadores para a realização das atividades operacionais”. A perspectiva de se tornar um profissional de excelência foi o que mais facilitou a realização das

atividades operacionais do recém formado, para 24,4% foram os conhecimentos pessoais adquiridos na formação, 24,4% a qualidade do curso de formação de Soldado, 14,4% apoio familiar, 8,9% maturidade profissional.

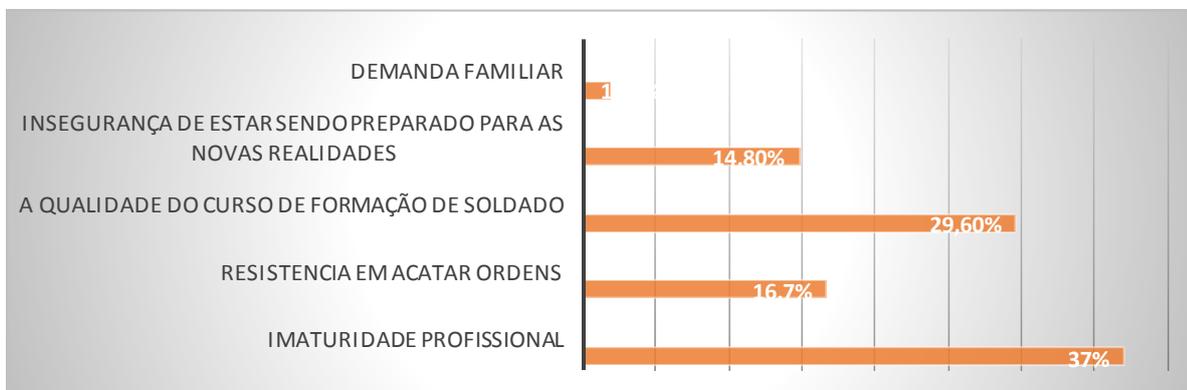
Gráfico 6 – Resultado da percepção do CPU quanto aos itens facilitadores para a realização das atividades operacionais.



Fonte: Elaborado pela autora.

A última tarefa foi “Considerando a atuação do soldado recém formado, de acordo com sua percepção, assinale o item que foi o maior dificultador para a realização das atividades operacionais” para 37% dos respondentes a imaturidade profissional foi o que mais dificultou a atividade operacional, 29,6% a qualidade do curso de formação de praça, 16,7% resistência em acatar ordens, 14,8% insegurança de estar sendo preparado para as novas realidades e 1,9% demanda familiar.

Gráfico 7 – Resultado da percepção do CPU quanto aos itens dificultadores para a realização das atividades operacionais.



Fonte: Elaborado pela autora.

Evidenciada a percepção do CPU com relação as tarefas sobre controle emocional e capacitação do soldado recém formado na formação (CFP), é inevitável destacar algumas considerações: ao comparar os dados sobre imaturidade profissional como maior dificultador para a realização das atividades profissionais com o item controle emocional, verificou-se divergência nos resultados, onde de maneira geral, o CPU aponta uma valoração em seus resultados maior na opção imaturidade profissional em relação as outras alternativas e em outro momento marca que o recém formado está razoavelmente capacitado em relação ao controle emocional.

Outra divergência de dados apresentados foi em relação a qualidade do curso de formação que apresentou de acordo com dados colhidos segundo maior índice de dificultador, contudo, quando questionados sobre a capacitação na formação (CFP) apontaram que estão razoavelmente capacitados. Aqui vale ressaltar que, tanto no período acadêmico do curso de formação de soldados, quanto as vivências experimentadas nas atividades de rua, são espaços de ensino e de aprendizagem, por tanto, o papel do CPU, é fundamental no sentido de apontar caminhos seguros ao soldado recém formado.

Gráfico 8 – Comparação da percepção do CPU quanto aos gráficos 3, 4 e 7.



Fonte: Elaborado pela autora.

A provável explicação para a diferença do resultado quando comparados, pode estar no estágio operacional que pode ser assimilado como sendo o momento de passagem entre a academia militar e as práticas nas ruas. Segundo Viana (2018), na rua, os aprendizados são inúmeros, e muitos deles podem ser abordados no decorrer do serviço entre os policiais da equipe. Ainda segundo o autor, no início das atividades como policial, a convivência com o “policial mais antigo pode se tornar uma oportunidade de trocas de conhecimento”. Entre essa troca de conhecimento está a capacidade de controle emocional, habilidade importante para evitar que ocorrências alcance uma grande dimensão impactando o emocional do policial.

Outra justificativa que podemos apresentar a este resultado, está associado a geração z. Para Bertocchi, Gonçalves e Miranda (2015), esta geração apresenta ampla capacidade na utilização das tecnologias, com uma simplicidade que muitas vezes provoca perplexidade as pessoas das gerações anteriores. Para esta geração o mundo sem as referências tecnológicas é impossível existir.

Ainda assim, segundo os autores a geração z, pode apresentar dificuldades, nas relações e habilidades que exige comprometimento com disciplina, uma vez que esta geração está acostumada a um ambiente interativo, conectado, veloz e carregado de autonomia.

A geração z, apresenta comportamentos diferentes das demais gerações, são mais impacientes, incontrolláveis e indisciplinados. A maioria dos soldados recém formados, se não todos, fazem parte desta geração, portanto, trouxeram estas características para atividade profissional, isto explica a eficiência na capacidade em desenvolver habilidades que envolve informatização e tecnologias, e a carência de respostas positivas nas atividades que compreende normas, hierarquia e disciplina

Diante disso, tanto na academia quanto na rua, existe a necessidade desenvolver habilidade para lidar com as transformações vivenciadas na profissão de policial militar com objetivo de ofertar a sociedade um trabalho de excelência.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após estudo para investigar se existe influência na relação entre CPU como primeiro contato do soldado recém formado para a construção de compromisso em prestar um serviço de excelência para a instituição e sociedade, e as percepções que o CPU possuem acerca da capacitação do soldado recém formado da Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO), por meio de exploração de literaturas documental como parâmetro, desejou-se, com a aplicação do questionário, compreender a perspectiva do policial CPU sobre suas percepções acerca da formação e da capacitação do soldado recém formado da Polícia Militar do Estado de Goiás

A discussão realizada, fundamentada a partir de levantamento bibliográfico, Sousa (2019), Viana (2018), possibilitou compreender que a formação acadêmica do soldado da PMGO, necessariamente deve estar atrelada a formação operacional. Desse modo, ele precisa estar capacitado integralmente, para poder cumprir o papel de mantenedor da ordem pública, sobretudo, com atendimento a sociedade de forma mais humana e profissional, este viés de posicionamento, conseqüentemente, contribui com o aumento do nível de sensação de segurança.

Na análise dos dados, observou-se que a maioria dos respondentes mostrou-se positivo quanto as atividades desempenhadas pelo soldado recém formado que exige conhecimentos específicos em funções técnicas e procedimentos em segurança pública. Nas habilidades inerentes ao exercício das atividades de conhecer equipamentos de viaturas e patrulhamento; ter conhecimento do POP; informatização; Copom, escrituração, cooperação e relação interpessoal com público externo e interno, o soldado recém formado está segundo o CPU participante da pesquisa, muito capacitado. Estas informações são importantes, porque indica que, o trabalho que abarca as ações formativas está tendo significado na materialização final do processo de formação que tem como objetivo operacionalizar o soldado policial militar para o desempenho de sua função.

Foi possível observar também questões como cumprimento de ordem de serviço; regulamento interno: hierarquia e disciplina; atenção durante o

patrulhamento; comportamento desejado pela instituição; controle emocional; iniciativa e proatividade; capacitação recebida na formação (CFP); perfil profissional do soldado recém formado, que o nível de capacitação destes, em meio a outras opções como totalmente capacitado; muito capacitado; pouco capacitado; não capacitado, foram considerados razoavelmente capacitados pelos respondentes. Estas tarefas além de teóricas são competências específicas, e fundamentais na prática diária do profissional da PMGO.

Estar capacitados razoavelmente é pouco diante das atividades exercidas por esses profissionais? A formação acadêmica do soldado recém formado, precisa alcançar uma competência global, para cumprir de forma humana e profissional suas atividades, aumentando o nível de sensação de segurança. Mas, interiorizar essas tarefas é papel exclusivo do curso de formação? Pensamos que não. Os ensinamentos formais adquiridos na academia perpassam para o campo informal a partir das vivências do dia a dia, ou seja, o método de ensino e de aprendizagem não deve acontecer somente no curso de formação, mas também no dia a dia por meio de narrativas e informações de policiais militares CPU como primeiro contato do recém formado. Desse modo, surge uma indagação, que pode ser alvo de novas pesquisas, de que forma o CPU está contribuindo para minimizar essa problemática apontada por eles?

REFERENCIAS

BERTOCCHI, D.; GONÇALVES, J.; MIRANDA, D, N. **Geração Z no Mercado de Trabalho.** Porto Alegre, 2015. Disponível em: http://www.sbdg.org.br/web/site/wp-content/uploads/2016/09/Geracao-Z-no-Mercado-de-Trabalho_28022015.pdf. Acesso em 26 de jan. 2020.

COSTA, L.G.; et al. **A Formação dos Soldados da Polícia Militar: compreensões a partir de concepções teóricas.** Revista REBESP, Goiânia, v. 10, n. 1, p. 41-52, jul./dez., 2017. Disponível em: <http://revista.ssp.go.gov.br/index.php?journal=rebsp&page=issue&op=view&path%5B%5D=>. Acesso em 13 de nov. 2019.

COSTA, S.E.G. da. **Análise dos Indicadores de Desempenho na Qualidade do Ensino Superior.** Revista Produção Online, Florianópolis, SC, v.16, n. 1, p. 104-125, jan./mar. 2016. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/1934>. Acesso em 23 de nov. de 2019.

GUIMARAES, J. G; TORRES, A. R. R.; FARIA, M. R. G. V. de. **Democracia e violência policial: o caso da polícia militar.** *Psicologia em Estudo, Maringá*, v. 10, n. 2, p. 263-271, mai/ago. 2005. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/pe/v10n2/v10n2a13.pdf>. Acesso em 23 de out. de 2019.

HAMADA, H.H. **Um Olhar Além dos Quadros: o que fazem os professores no ensino profissional de segurança pública.** Belo Horizonte. 2016. 271 f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Educação - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2016. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUBD-AA2HDQ/1/tese_um_olhar_alem_dos_quadros__final_corrigido.pdf. Acesso em 19 de nov. 2019.

JUBÉ, C. L. de A. dias R. **Formação Policial Militar em Educação em Direitos Humanos no Brasil e Indicadores de Letalidade na Intervenção Policial Militar: análise comparativa.** Goiânia, 2017. Dissertação (mestrado) Núcleo Interdisciplinar de Pesquisas e Estudos em Direitos Humanos - Programa de Pós-Graduação em Direitos Humanos pela Universidade Federal de Goiás. Disponível em <https://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tede/7916#preview-link0>. Acesso em 03 de dez. 2019.

MINAYO, M. C. de S.; SOUZA, E. R. de e CONSTANTINO, P. (Org.). **Missão Prevenir e Proteger: Condições de Vida, Trabalho e Saúde dos Policiais Militares do Rio de Janeiro.** Rio de Janeiro: Fiocruz, 2008.

SOUZA, C. de. **O Anhanguera**. Polícia Militar de Goiás. Diretoria de Ensino, Instrução e Pesquisa. Goiânia, 1999.

SOUSA, F. H. de. **A Formação do Oficial da PMMG: Uma Análise do Desempenho Profissional dos Egressos Antes e Depois do advento da Lei Complementar N° 115. Belo Horizonte 2019.**

SOARES, L.; FLECK, C.f. **Consequências das Relações entre Gestor e Subordinado para o Comprometimento Organizacional: Um Estudo em Uma Empresa Familiar**. Revista Organizações em Contexto, [s.l.], v. 10, n. 30, p.59-84, 30 dez. 2014. Instituto Metodista de Ensino Superior. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v10n20p59-84>. Acesso em 20 de out. 2019.

TAMASHIRO, H. R. da S.; et al. **Dimensões que Influenciam a Satisfação e a Percepção dos Consumidores em Relação à Qualidade de Serviços no Ensino Superior**. Revista de Administração da UNIMEP. v.16, n.2, Maio - Agosto - 2018. Disponível em: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/1540/761>. Acesso em 18 de nov. 2019.

VIANA, D. W. **Entre a Academia Militar e a Rua: Um Estudo Sobre a Formação e a Prática de Policiais Militares na Perspectiva da Educação e da Psicologia Social Comunitária**. 2018. 276 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de pós Graduação em Educação, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2018. Cap. 7. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/58494/R%20-%20D%20-%20DENIS%20WELLINTON%20VIANA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 27 de set. 2019.

O ABSENTEÍSMO CAUSADO POR TRANSTORNOS MENTAIS E DO COMPORTAMENTO: ANÁLISE DO CUSTO PELO AFASTAMENTO DE PROFISSIONAIS NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MATO GROSSO

*Susane Tamanho¹
Andréia Vital Costa²
Almir de França Ferraz³*

RESUMO

Durante os últimos anos, observa-se uma crescente evolução do acometimento de transtornos mentais e do comportamento (TMC) em policiais militares, causando quedas no emprego do efetivo estatal. Esta pesquisa tem como objetivo analisar os efeitos epidemiológicos e de custo pelo absenteísmo de policiais militares do Estado de Mato Grosso TMC no ano de 2019, bem como identificar o grupo mais afetado pela incidência de dispensa médica. O método utilizado é o estudo descritivo, transversal e observacional, sendo analisados 105 policiais militares durante o ano de 2019. Os resultados obtidos levam a concluir que os efeitos do absenteísmo implicam em fatores econômicos, pessoais e na qualidade de serviço à sociedade. Sugere-se que a Polícia Militar realize um estudo detalhado das causas reais de tais afastamentos, realizando acompanhamento de multiprofissionais de seus policiais no sentido de ser minimizados os efeitos de absenteísmo nas Unidades da PMMT e ainda adoção de medidas que possam estimular o desenvolvimento de hábitos saudáveis, tais como a prática de atividades físicas constantes entre outros, afim de prevenir tais afastamentos.

Palavras-chave: policial militar - custo - doenças comportamentais.

ABSTRACT

During the last few years, there has been a growing evolution in the onset of mental and behavioral disorders (MCD) in military police, thus causing a drop in the employment of state personnel. This research aims to analyze the epidemiological and cost effects of military police absenteeism in the State of Mato Grosso TMC in 2019, as well as to identify the group most affected by the incidence of medical. The method used is the descriptive, transversal and observational study, being analyzed 105 military police officers during the year 2019. The results obtained lead to the conclusion that the effects of absenteeism imply economic, personal and quality of service factors to society. It is suggested that the Military Police carry out a detailed study of the real causes of such absences, monitoring multidisciplinary police officers in order to minimize the effects of absenteeism in PMMT Units and also the adoption of measures those that can encourage the development of healthy habits, such as the practice of constant physical activities, among others, in order to prevent such absences.

Keywords: military police - cost - behavioral diseases.

¹ Tenente Coronel da PMMT, Mestre em Educação Física (UFMT)

² Tenente Coronel da PMMT, Especialista em Estudo de Comando e Estado Maior (PMMT)

³ Tenente Coronel da PMMT, Doutor em Educação Física e Saúde (USJT)

INTRODUÇÃO

O absenteísmo é um importante indicador laboral relacionado à falta do colaborador ao trabalho. Sua origem é multifatorial, relacionada à aspectos como: acidente de trabalho, direitos legais, doação de sangue, participação em júri popular, razões familiares, ocorrências policiais, conflitos com a equipe, inquéritos, problemas de processos judiciais e administrativos ou chefe e locomoção (Brasil, 2017; Agredo Zúniga et al, 2013). Além destes mencionados, outros fatores relacionados ao estilo de vida, nível socioeconômico, educação e acesso a cuidados médicos, podem favorecer o desenvolvimento de condições crônicas de afastamentos de servidores do Estado, culminando no chamado absenteísmo por doenças (Aishwariyashindhe, & Vijayalakshmi., 2019; Ala-Mursula et al, 2006). Apesar disso, é difícil mensurar a proporção exata do absenteísmo relacionados às morbidades, transtornos mentais e de comportamentos e o computo dos custos econômicos atribuídos a estas faltas, justificando a necessidade de estudos específicos que abordem essa questão, eis por ser preliminar na Instituição Policial Militar.

Recentemente, em uma revisão sistemática foram analisados mais de setenta artigos relacionados ao tema. Os resultados demonstraram associações entre atividade física, morbidades, transtornos mentais e de comportamentos e variáveis de saúde, impactando tanto no desempenho do trabalhador em geral, quanto nos fatores de risco de doenças, morbidades, transtornos mentais e de comportamentos e no absenteísmo. Os dados indicam que as morbidades, transtornos mentais e de comportamentos, bem com a inatividade física são fatores que não contribuem com a manutenção da saúde e com a menor ausência no posto de trabalho, em especial policiais militares. Ademais, constatou-se que a elaboração de programas de conscientização, núcleos de tratamentos psicológicos e psiquiátricos e incentivo a prática de exercícios físicos estão relacionados à redução do absenteísmo (Allebeck, & Arne, 2004). Observa-se, ainda, que o tratamento psicológico, psiquiátrico com suporte profissional constante e regular, incluindo o bom condicionamento físico, decorrente da prática regular de atividade física, está relacionado à melhor condição cognitiva, emocional, psicológica e de saúde, com diminuição do absenteísmo em policiais militares. O aumento da prevalência de doenças, comorbidades, transtornos

mentais e de comportamentos aliadas as doenças cardiometabólicas nesta classe trabalhadora eleva os pedidos de assistência médica, afetando tanto o desempenho no serviço, quanto no retorno profissional à instituição e à sociedade (Albuquerque et al., 2020).

Ainda que no Brasil exista uma legislação completa que estabeleça diretrizes e recomendações para o Estado (público) e empresas (privado), no que tange as questões de saúde (mental e física) e segurança do trabalhador, índices de faltas ao trabalho e afastamentos das funções laborais aumentam a cada ano (Ali Shah, et al., 2020). Apesar disto, algumas categorias profissionais recebem pouca atenção aos fatores relacionados ao absenteísmo por doenças, sendo necessário incluir na rotina das Instituições e de empresas, ações que promovam saúde, a qualidade de vida e a segurança no trabalho (Alves et al, 2012).

Nesse sentido, é de suma e vital importância que a PMMT faça o monitoramento de tais afastamentos, buscando criar mecanismos para que exista a redução dos índices de absenteísmo, visando reduzir os custos de tais afastamentos. É importante considerar as peculiaridades do serviço policial militar, vez que sua legislação a difere de outros órgãos estatais.

Apesar de já constatado que o absenteísmo por doença é recorrente nestes trabalhadores (American Diabetes Association, 2012), o predominante comportamento sedentário durante o serviço policial e longos turnos de trabalho contribuem de maneira determinante na maior exposição desse público a desfechos negativos à saúde, tais como alterações psicológicas, na composição corporal, cardiovasculares e metabólicas, que contribuem para o surgimento de diversas doenças, que podem prejudicar a execução do seu trabalho (Violanti, Vena et al. 1986, Plat, Frings-Dresen et al. 2011, Avdija 2014, Garbarino and Magnavita 2015, Violanti, Ma et al. 2017), porém pouco sabe-se a respeito dos fatores associados ao absenteísmo no setor da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso.

Desta forma, o objetivo do presente estudo foi analisar os custos pelo afastamento/absenteísmo de policiais militares do Estado de Mato Grosso por transtornos mentais e do comportamento (TCM) e comorbidades relacionadas no ano de 2019.

TRANSTORNOS MENTAIS E DO COMPORTAMENTO (TCM)

Durante os últimos anos, observa-se uma crescente evolução do acometimento de transtornos mentais e do comportamento (TMC) em policiais militares. Recentes pesquisas apontam que TMC relacionados com o trabalho podem, de alguma forma, estar associados ao suicídio laboral. As implicações decorrentes de tais transtornos não derivam de fatores isolados, mas de um contexto multifatorial (Falavigna, 2013).

A incapacidade para o trabalho gera um ônus econômico considerável para o Estado e para a sociedade, tornando-se tema relevante a ser estudado, uma vez que a Polícia Militar é responsável pelo patrulhamento ostensivo e pela preservação da ordem pública, com importante atuação preventiva no combate de crimes e delitos, sendo que essa atribuição exige que seus integrantes possuam bons parâmetros de saúde física, psicológica e social para desempenhar seu trabalho na sociedade, garantindo a segurança da população (Minayo; Assis; Oliveira, 2011).

De todas as enfermidades ocorridas mundialmente, os transtornos mentais e comportamentais correspondem a 13%, afetando por volta de 700 milhões de pessoas em todo o mundo. Doenças como a depressão, a ansiedade e o estresse lideram a lista dos TMC mais comuns. Cerca de 10 milhões de pessoas, atualmente, são diagnosticadas com ansiedade, sendo que o estresse já é considerado uma epidemia global. A depressão vem em seguida, atingindo por volta de 350 milhões de pessoas. Estudos epidemiológicos preveem que, em 2020, esta seja a segunda maior doença incapacitante do planeta. Já em âmbito nacional, a depressão atinge cerca de 10% da população (WHO, 2013).

Destaca-se, ainda, a carga psíquica a qual o policial está submetido durante a realização da sua atividade laboral, que pode conduzir a comportamentos diversos, podendo levar o indivíduo ao absenteísmo (Dejours, 1994). Além disso, para Silva (2008), a causa do absenteísmo está ligada também a:

Um aspecto importante a ser considerado é que as causas do absenteísmo nem sempre estão no trabalhador, mas na empresa, enquanto organização e supervisão deficientes, através da repetitividade de tarefas, da desmotivação e desestímulo,

das condições desfavoráveis de ambiente e de trabalho, da precária integração entre os empregados e a organização e dos impactos psicológicos de uma direção deficiente, que não visa uma política prevencionista e humanista.

Diante disso, todos os fatores devem ser observados e analisado, a fim de buscar a diminuição do absenteísmo, independentemente da causa, uma vez que há uma perda de produtividade e prejuízos consequentes de tais afastamentos.

ASPECTOS GERAIS DO ABSENTEÍSMO E A QUALIDADE DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO

Vários estudos têm mostrado que longas horas de trabalho estão relacionados à uma saúde prejudicada (Lie et al., 2014; Van Der Hulst M et al; 2003). Aos resultados negativos pelas longas horas de trabalho, incluem associação com diabetes (Kivimäki et al., 2015), depressão e ansiedade (Virtanen, et al., 2011; Virtanen et al., 2012), fadiga (Tucker et al., 2010), risco de mortalidade (O'reilly D; Rosato M., 2012), aumento risco de acidentes (Nakata, 2011) e doença coronariana (Virtanen et al., 2010; Holtermann et al., 2010).

Uma recente revisão sistemática da literatura sobre horas de trabalho e absenteísmo por doença identificou dezessete estudos. Estes achados, encontraram uma relação negativa entre longas jornada de trabalho e afastamento por doença (Bernstrøm; Houkes, 2018). Dos dezessete estudos, cinco eram estudos de coorte prospectivos, todos os quais encontraram uma relação negativa entre jornada de trabalho e ausência por doença (Ala-Mursula et al., 2006; Hansen et al., 2015; Laaksonen et al., 2010; Magee et al., 2011; Magee et al., 2016).

Em outros achados observaram que, quanto maior o tempo de serviço, menor o número de absenteísmo por doença, sendo maior entre colaboradores com um e dois anos de atividade (Marim, 2012; Balasteghin et al., 2014). Outro estudo revelou que colaboradores com mais tempo de empresa tendem a valorizar mais sua profissão e, por este motivo, o absenteísmo por doença é menor também em curtos períodos de tempo (Tonelli, 2010). Além disso, o maior número de absenteísmo por doença ocorre entre colaboradores com um a dois anos de serviço, e os que menos se

ausentaram por esse motivo foram aqueles que trabalhavam acima de 10 anos, corroborando com os achados de Marin, 2012, o qual identificou também a associação baixa de absenteísmo por doença entre colaboradores com sete a quatorze anos de serviço.

Estudo aponta que, existindo um controle no absenteísmo, é possível minimizar os prejuízos, uma vez que os afastamentos causam a diminuição da atividade operacional da empresa, afetando diretamente os indicadores de qualidade (Penatti et al., 2006). Alguns estudos apontam para a dificuldade no cálculo das perdas econômicas oriunda de tais afastamentos (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2010), mas que o absenteísmo tem consequências diretas para a sociedade, para a empresa e para os trabalhadores (Peiró et al., 2011), e que o custo estimado anualmente nos Estados Unidos e na Alemanha com o absenteísmo é de 75 bilhões de dólares (Robbins, 1999).

MATERIAIS E MÉTODOS

Delineamento do estudo

O estudo possui a característica de delineamento descritivo, transversal e observacional, sendo realizada na cidade de Cuiabá, no ano de 2020, especificamente, por meio de levantamento de informações armazenadas no banco de dados da PMMT, disponíveis na Diretoria de Gestão de Pessoas sobre as faltas no ambiente de serviço policial militar em que policiais militares deveriam estar cumprimento sua escala de serviço ordinário. As buscas das informações ocorreram no período de julho a setembro de 2020, referentes aos afastamentos ocorridos em homologação na PMMT, no ano 2019, de PMs de todo Estado de Mato Grosso que apresentaram absenteísmo causado por transtornos mentais e do comportamento, com código de identificação de doença (CID-10).

A pesquisa tem uma análise na perspectiva quantitativa, identificando o número de policiais militares que ficaram afastados no período de um ano, resultando num somatório total, bem como foram expressos os valores que representam tais afastamentos. A seleção da amostra ocorreu por meio de

requerimento junto a PMMT, verificando as ocorrências de faltas de PMs por questão de transtornos mentais e do comportamento CID-10, no ano de 2019, “policiais que estão no serviço ativo e que apresentam o quadro de CID-10”. Justifica-se os critérios pelo prazo de um ano, tendo em vista que este tem o foco de fazer o recorte no prazo de um ano anterior.

Característica da amostra

Foram analisados dos dados de 105 policiais militares de toda PMMT, que apresentaram faltas por transtornos mentais e do comportamento CID-10, no ano de 2019.

Aspectos éticos da caracterização do estudo

O estudo faz parte de dois projetos originais de pesquisa, os quais estão submetidos na Plataforma Brasil com a publicação dos pareceres consubstanciados dos Comitês de Ética de Pesquisa (CEP), os quais foram aprovados pelos: Comitê de Ética da Universidade São Judas Tadeu (UJST-SP), pelo parecer nº 1.327.771, (CAAE: 92144218.5.0000.5541) e Comitê de Ética da Universidade de Cuiabá (UNIC-MT), pelo parecer nº 3.420.523 (CAAE: 04300818.3.0000.5165), conforme resolução nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde, juntamente com parecer de autorização da PMMT emitido pelo Comandante Geral da PMMT.

Procedimentos de análise e avaliação

A variável de interesse (absenteísmo) foi avaliada segundo os registros do departamento de gestão de pessoas da PMMT, obedecendo, por meio de adaptação, a classificação de Quick e Lapertoso (1982).

Para definir os procedimentos de organização dos dados, caracterizamos: 1. Tempo de absenteísmo (meses), 2. Tempo de absenteísmo (dias), 3. Cargo, 4. Salário, 5. Gasto com salário no ano de 2019, 6. Tempo de serviço, 7. Escolaridade, 8. Nível de progressão e 9. Idade.

Para as medidas das variáveis determinou-se em:

As variáveis categorias: Cargo, Escolaridade e Nível de progressão.

As variáveis ordinárias: Tempo de absenteísmo (meses), Tempo de absenteísmo (dias), Salário, Gasto com salário no ano de 2019, Tempo de serviço e Idade.

A avaliação ocorreu por análise estatística para a devida constatação do custo dos policiais militares que estão ou estavam em processo de afastamento do serviço da escala regular da PMMT. Identificação dos valores de custo de policiais militares afastados CID-10 (com exemplo hipotético). Uma análise sistemática para identificar as causas do absenteísmo, para estimar os gastos financeiros com afastamentos, de acordo com Marras (2000) e Anjos (2009), possui a equação da forma de calcular o absenteísmo organizacional:

$$Ia = \frac{Nhp}{NhP} \times 100$$

Onde:

Ia = Índice de Absenteísmo;

Nhp = número de horas perdidas; e

NhP = número de horas planejadas.

De acordo com a equação acima e numa situação hipotética, vamos pressupor que, na PMMT, há 10 Soldados que executam suas funções durante o período de 12 horas, em regime de escala (12 horas trabalhadas diurnamente com folga de 24 horas e 12 horas trabalhadas no período noturno com folga de 48 horas), por um salário de R\$ 4.741,55 cada um.

Considerando-se que cada trabalhador trabalha 16 dias por mês, tem-se:

$$04 \text{ dias por semana} \times 04 \text{ semanas} = 16 \text{ dias}$$

Pressupondo-se que, dos 10 Soldados, 06 atrasaram em dias diferentes por 30 minutos, tem-se:

$$06 \text{ Soldados} \times 30 \text{ minutos} = 180 \text{ minutos} = 03 \text{ horas}$$

Considerando-se que, dentre os 10 Soldados, 03 faltaram um total de 05 dias, tem-se:

$$03 \text{ Soldados} = 05 \text{ dias} \times 12 \text{ horas} = 60 \text{ horas}$$

Diante dos pressupostos, entende-se que:

$$\text{Faltas} + \text{atrasos} = 03 \text{ horas} + 60 \text{ horas} = 63 \text{ horas totais}$$

Não obstante, o cálculo de horas programadas é de:

$$10 \text{ Soldados} \times 16 \text{ dias} \times 12 \text{ horas} = 1920 \text{ horas totais}$$

Portanto, o cálculo do absenteísmo, segundo Marras (2000) e Anjos (2009)

é:

$$Ia = \frac{63}{1920} \times 100 = 3,28\%$$

Considerando-se, ainda, que o salário de cada Soldado é de R\$ 4.741,55, tem-se:

$$10 \text{ Soldados} \times \text{R\$ } 4.741,55 = \text{R\$ } 47.415,50 \text{ mês}$$

Considerando-se um absenteísmo de 3,28% em relação à remuneração total dos Soldados, tem um custo de absenteísmo de:

$$\text{R\$ } 47.415,50 \times 3,28\% = \text{R\$ } 1.555,23$$

De acordo com os cálculos acima, tem-se, hipoteticamente, um indicador de absenteísmo, que após análise e identificação pode ser comparado com a alternativa adotada para a solução do problema, por meio do custo de afastamento, que nada mais é do que a diferença entre o indicador de absenteísmo e o indicador do custo da alternativa adotada, sendo adotado o sistema de trabalho para análise de custo em virtude do cálculo estatístico, de 12 horas de trabalho por 24 horas de descanso seguido 12 horas de trabalho por 48 horas de descanso e seguindo esse ciclo novamente.

Porém, para o presente estudo, não será possível fazer a análise do custo efetividade, uma vez que seria necessário ter o conhecimento prévio de todas as escalas de serviços dos policiais militares, pois é necessário para a aplicação da formula. Sendo assim, nosso estudo se limitará a análise do custo de tais afastamentos.

ANALISE ESTATISTICA

A análise estatística foi realizada por meio do programa estatístico IBM SPSS Statistics for Windows, versão 22.0 (Armonk, NY: IBM Corp), adotando-se o nível de significância de 5%. Para descrever as variáveis de estudo, foram utilizadas

frequência absoluta e percentuais para as variáveis categóricas. Foram realizados por meio do software R® para análise de dendograma dos graus hierárquicos de custo de afastamento PM e para análise de cluster de agrupamento de policiais militares em grupo de custos. Com relação aos dados dos oficiais subalternos e intermediários, foram aglutinados e os Oficiais superiores ocorreu a mesma situação para que fossem possíveis de fazer o tratamento estatístico dos dados. Foram reproduzidas as análises de custo de policiais militares por meio de tabelas e gráficos para que possam ter maior dimensão desse fenômeno.

RESULTADOS

Foram analisados 105 policiais militares que estão no registro de afastamento por absenteísmo causado por transtornos mentais e do comportamento, no ano de 2019. As características demográficas dessa amostra foram divididas em seis níveis hierárquicos policiais militares: Soldado, Cabo, Sargento, Tenente, Capitão e Tenentes-coronéis da Polícia Militar.

O nível de hierárquico de Sargento foi a maior quantidade de registro de absenteísmo com 50 policiais (PMs) representando 47,6%. Soldados apresentaram a frequência de 36 PMs com 34,30%, seguido pelos Cabos com 9 PMs (8,6%), os Tenentes tiveram 4 frequências e 1 registro de Capitão, juntos com 4,76% e Tenente-Coronel com três registros com 2,9%. Não foram encontrados afastamentos dos cargos de Coronel e Major da PM por transtornos mentais e do comportamento no ano de 2019.

A Tabela 1 apresenta a análise descritivas dos cargos hierárquicos divididos por sexo com relação ao absenteísmo.

Tabela 1. Análise descritiva dos cargos hierárquicos divididos por sexo com relação ao absenteísmo por transtornos mentais e do comportamento no ano de 2019

| CARGO | SEXO | | Total |
|---------|-----------|----------|-------|
| | MASCULINO | FEMININO | |
| SOLDADO | 31 | 5 | 36 |

O ABSENTEÍSMO CAUSADO POR TRANSTORNOS MENTAIS E DO COMPORTAMENTO: ANÁLISE DO CUSTO PELO AFASTAMENTO DE PROFISSIONAIS NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MATO GROSSO

| | | | |
|-----------------|-----------|-----------|------------|
| CABO | 8 | 1 | 9 |
| SARGENTO | 43 | 7 | 50 |
| SUB TENENTE | 2 | 0 | 2 |
| TENENTE | 4 | 0 | 4 |
| CAPITÃO | 1 | 0 | 1 |
| TENENTE-CORONEL | 3 | 0 | 3 |
| TOTAL | 92 | 13 | 105 |

Fonte: os autores

O grupo hierárquico (Sargentos) que apresentou o maior índice absenteísmo quantitativamente, contando com 7 sete cargos hierárquicos em análise.

A tabela 2 mostra as características das médias, desvio padrão, fatores máximo e mínimo com suas respectivas descrições das medidas.

Tabela 2. Valores descritivos gerais das variáveis analisadas na análise de custo de absenteísmo institucional

| VARIAVEIS | n | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão | Medida |
|-------------------|-----|--------|-----------|-----------|---------------|---------------|
| IDADE | 105 | 27 | 44 | 38,2 | ±6,92 | anos |
| TEMPO SV | 105 | 3 | 30,5 | 14,73 | ±7,05 | anos |
| SALÁRIO | 105 | 3.178 | 26.685 | 8.414,16 | ±4.088,87 | R\$ |
| TEMPO AFASTAMENTO | 105 | 34 | 480 | 147,30 | ±103,41 | dias afastado |
| CUSTO AFASTAMENTO | 105 | 7.205 | 420.679 | 42.595,90 | ±47.729,66 | R\$ |
| ABSENTEÍSMO ORG. | 105 | 4.017 | 2.483.687 | 153.907 | ±292.883 | R\$ |
| TOTAL | 105 | | | | | quantos PMs |

Fonte: os autores

Constata-se que a amostra apresenta informações de grupo de policiais com meia-idade, características de tempo de serviço média, informa que estão próximo da metade do tempo de serviço normal da PMMT (30 anos), média salarial

está acima da média nacional em relação aos dados do IBGE (2019), o tempo de afastamento médio é de 147 dias do trabalhador, o custo do afastamento de R\$ 42.595,90 e o absenteísmo organizacional é representado pelo valor médio de R\$ 153.907,00 por todo o grupo de policiais militares afastados.

Tabela 3. Características por cargos hierárquicos/patentes dos policiais militares atribuindo valores descritivos de média e desvio padrão com o p-value do Custo de Afastamento de Policiais militares.

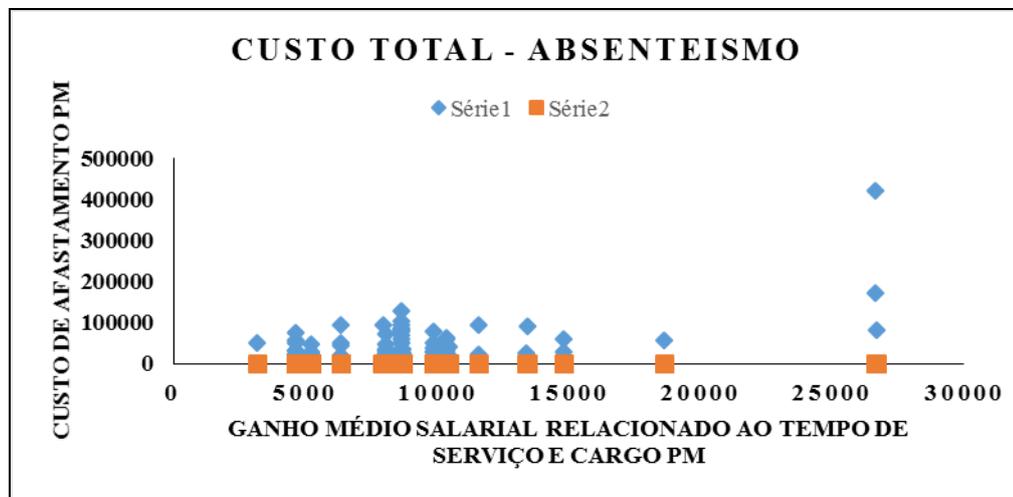
| CARGOS/PATENTES | IDADE | TSV | SALÁRIO | TA | CA | AO | p |
|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------|-------------------|-------|
| COMPONENTES PM | $\bar{x} \pm S$ | $\bar{x} \pm S$ | |
| SOLDADO | 31 ± 4,3 | 7 ± 3,6 | 5.094 ± 691 | 151 ± 116 | 25.412 ± 19.972 | 94.935 ± 157.204 | 0,04* |
| CABO | 39 ± 5,68 | 15 ± 2,8 | 8.023 ± 4.314 | 144 ± 108 | 38.619 ± 29.039 | 137.436 ± 188.739 | 0,03* |
| SARGENTO | 42 ± 4,3 | 20 ± 4,5 | 9.236 ± 880 | 144 ± 96 | 44.209 ± 28.312 | 44.209 ± 28.312 | 0,05* |
| SUB TENENTE | 32 ± 5 | 8,9 ± 0,0 | 5.498 ± 1.214 | 150 ± 127 | 30.066 ± 29.399 | 30.066 ± 29.399 | 0,08 |
| TENENTE/CAPITÃO | 38 ± 6 | 15 ± 6,5 | 15.021 ± 2.130 | 107 ± 60 | 52.787 ± 26.593 | 52.787 ± 26.593 | 0,07 |
| OF. SUPERIORES | 44 ± 2,4 | 23 ± 2,8 | 26.645 ± 34,27 | 215 ± 135 | 225.192 ± 175.334 | 225.192 ± 175.334 | 0,03* |

Fonte: os autores

A tabela 3 apresenta TSV – tempo de serviço, TA – tempo de afastamento, CA - Custo por afastamento, AO – Absenteísmo organizacional. Trata-se de dados acerca dos cargos hierárquicos de policiais militares (soldado, cabo, sargento, sub-tenente, tenente/capitão e oficiais superiores), que estavam afastados da função policial militar.

A figura 1 apresenta informações de representação gráfica sobre o custo total pelo afastamento (eixo vertical) de policiais militares e com ganho médio salarial relacionado tempo de serviço e cargo na PMMT com valores de 5.000 a 300.000 reais.

Figura 1 - Análise Biplotada Multivariada - custo total por absenteísmo, calculado pelo ganho médio salarial relacionado ao tempo de serviço e cargo PM. Série 1 > 50.000 e Série 2 < 50.000.

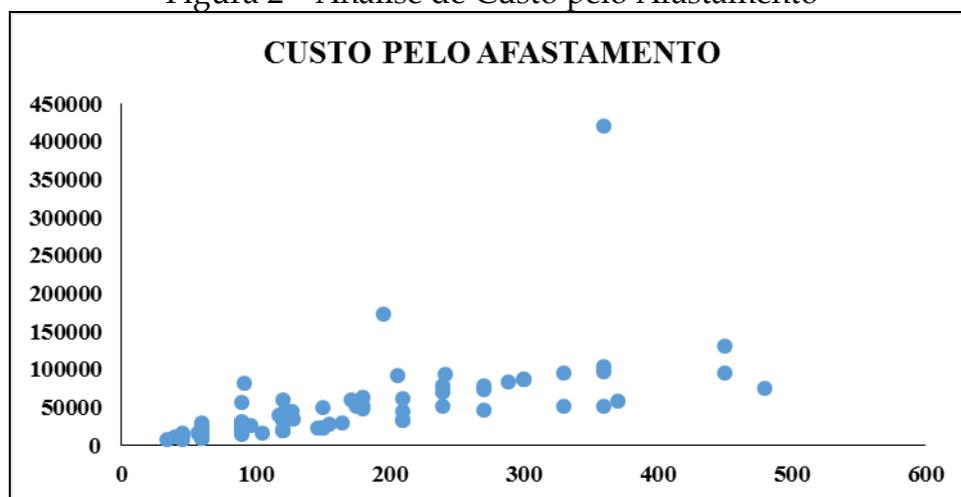


Fonte: os autores

Os pontos de dispersão são o custo total de afastamento dos grupos dos 105 policiais militares que o Estado obteve com os policiais militares da PMMT no ano de 2019, com os maiores índices de dispersão dos oficiais superiores e maior quantitativo dos cabos.

O custo pelo afastamento é o fator de análise dos resultados quando estatisticamente ocorre o cruzamento dos dados do custo total pelos dias de afastamento de policiais militares.

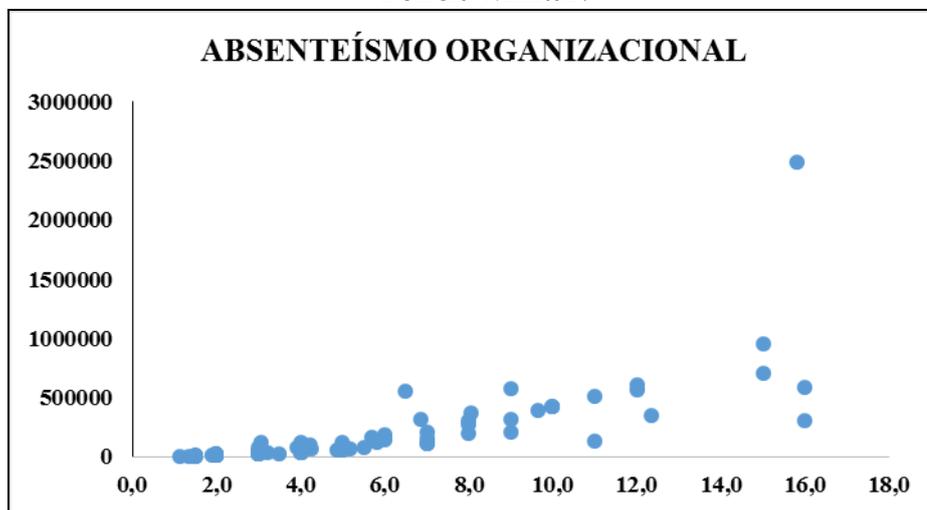
Figura 2 - Análise de Custo pelo Afastamento



Fonte: os autores

Constata-se que o universo de maior concentração de afastamento está na região entre custo de 50 mil a 100 mil.

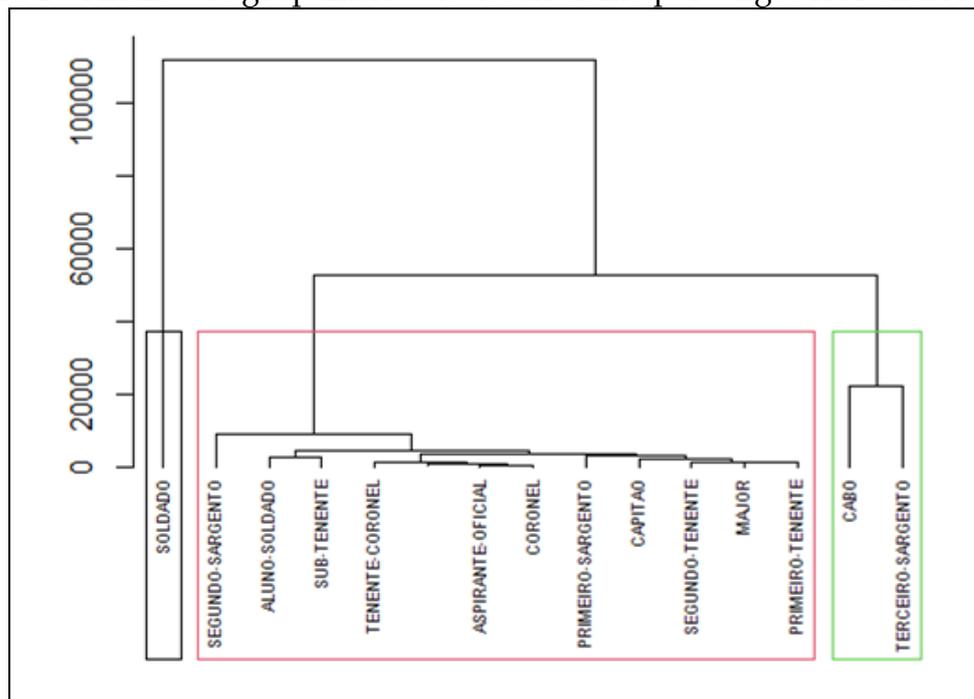
Figura 3 - Análise de absenteísmo organizacional por custo de afastamento na Polícia Militar.



Fonte: os autores

A figura 4 trata de expressar estatisticamente o fator de deondograma dos custos de afastamentos de policiais militares pelos grupamentos de absenteísmo diante dos graus hierárquicos sem aglutinação dos cargos policiais militares.

Figura 4 - Análise de grupamento de absenteísmo por cargos na Polícia Militar.

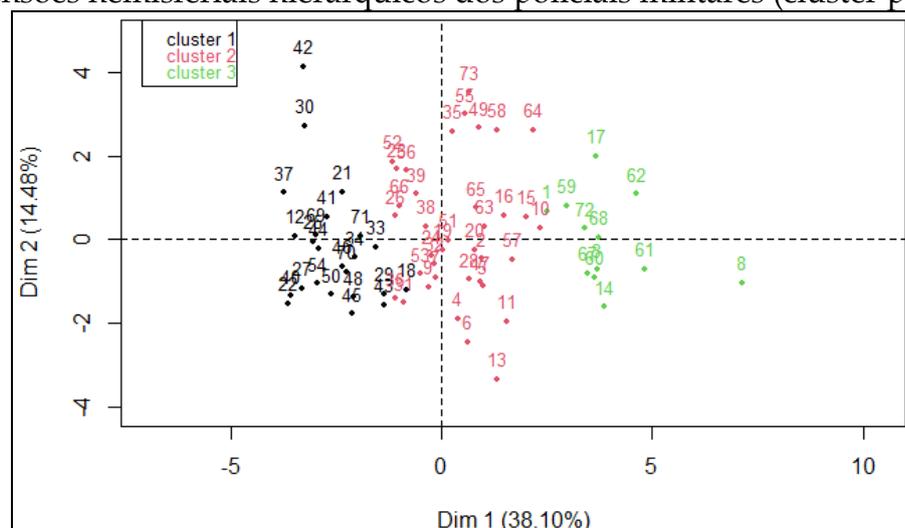


Fonte: os autores

Os resultados mostram que existem três blocos de comportamentos diferentes entre os deondograma, devido aos custos gerados no ano de 2019. O primeiro grupo é formado somente por soldados PM, que apresenta uma característica particular, o segundo grupo é formado por segundo sargento a Coronel PM, que apresentam os maiores custos por afastamento na Polícia Militar do Estado de Mato Grosso. E terceiro grupo de custo por afastamento intermediário é formado por Cabos e Terceiro Sargentos PM.

A figura 5 mostra em análise de cluster a distribuição dos grupos de custos por afastamentos de acordo com os graus hierárquicos divididos em três blocos em consonância com a análise do deondograma estatístico.

Figura 5 - Análise de Cluster por nível de afastamento e custo divididos por dimensões hemisferiais hierárquicos dos policiais militares (cluster $p < 0,01$).



Fonte: os autores

A análise de custo total pode ser compreendida pelos comportamentos dos blocos de agrupamentos em policiais militares em que se pode observar a dispersão dos grupos. Os grupos de número 1 (preto) e parte grupo 2 (vermelho) explicam 14,48% da questão do custo total. E maior parte do grupo 2 (vermelho) e grupo 3 (verde) explicam 38,10% dos fatores de custo total dos policiais militares afastados.

DISCUSSÃO

Foi constatado que não há um aprofundamento literário neste campo de estudo no âmbito institucional PM. Existe a necessidade de ser explorado e cada vez mais aprofundado pelos pesquisadores da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso, isso é fundamental para que os gestores da Instituição tenham a percepção e controle dos custos que o efetivo afastado proporciona ao Estado.

Este estudo buscou analisar os resultados do custo total de absenteísmo de policiais militares e necessidade de controle do efetivo em relação aos custos e gastos, dentro do recorte de um grupo de doença CID-10 e no período de um ano (2019).

Nota-se que o maior grupo de afastamento foi de sargentos, sendo que a média de tempo de serviço é de $20 \pm 4,5$ anos, corroborando com os achados no estudo de Bravo (2017) em que a média de tempo de serviço achada foi de $18,3 \pm 6,5$ anos, sendo que estudo com policiais militares de Minas Gerais mostrou que o absenteísmo é maior em policiais que possuem tempo de serviço de no máximo 5 anos (Federici, 2011).

Observa-se em nosso estudo que as maiores patentes hierárquicas apresentam o menor número de afastamentos, corroborando com os achados no estudo de Federici, 2011, em que apenas 1 Oficial ficou afastado de suas atividades, observa-se ainda que estudos apontam que funcionários no cargo de supervisão, em que a sensação de responsabilidade é maior, tendem a faltar menos (Jucius, 1977).

Nosso estudo apresenta maior absenteísmo em policiais militares com idade média $42 \pm 4,3$ anos, porém estudo com policiais militares apresentou maior índice de absenteísmo entre a faixa etária de 21 a 25 anos (Federici, 2011), achado contrário ao nosso estudo, porém tal estudo abrange todos os tipos de afastamentos e não somente os causados por transtornos mentais e comportamentais. Cumpre destacar que autores consagrados como Chiavenato (1981) aponta que há muita divergência entre a relação absenteísmo e idade, mas que a maioria dos autores aponta uma relação diretamente proporcional entre o acréscimo da idade e a diminuição do absenteísmo.

As análises dos custos dos policiais militares apresentam elevados custos entre os graus hierárquicos, porém com poucas informações adicionais dos motivos das faltas, além das especificações do CID-10, devendo ter o acompanhamento dos afastados por profissionais especializados. Foi detectado que grupos dos oficiais superiores tem os maiores valores de gastos, no entanto são o menor grupo com presença de “outliers”, ou seja, dados que se diferenciam drasticamente do padrão estatístico normal, que estão fora curva de normalidade estatística (Chhikara & Feiveson, 1980).

Estudos apontam que a baixa satisfação por parte dos trabalhadores propicia uma maior ausência (Newstrom, 2008), sendo que funcionários que se sentem mais satisfeitos com as suas ocupações estão menos predispostos a faltar (Schermerhon Jr.; Hunt; Osborne, 1999) e ainda que as condições adversas provenientes da especificidade do serviço são fatores que contribuem para as ausências (Nascimento, 2003), sendo que a atividade policial pode ser enquadrada nesse contexto, uma vez que os policiais militares estão sujeitos a turnos alternados de serviço, exposição direta a perigos e outros. Nesse sentido, cumpre destacar a importância da realização de um estudo aprofundado para investigar as causas das ausências no serviço policial militar.

Nas figuras de dispersão, o custo total de absenteísmo concentra-se em 50 mil a 100 mil reais de gastos com afastamento de policiais militares, mostram um fator importante que deve ser analisado por pareceres de outros profissionais e adoções de métodos para o controle dos gastos com pessoal, a exemplo de estudos que analisaram a tentativa diminuir os custos com os trabalhadores afastados (Salvador & Tonhá, 2006; Federichi, 2002; Ferreira Júnior, 2012).

O estudo mostrou as características de gastos com afastamento dos grupos de policiais militares divididos em três blocos, em análise de cluster e deondograma, que identificaram os comportamentos dos graus hierárquicos de policiais militares no formato de análise multivariada, não encontramos análises que se assemelhasse ao estudo. É importante destacar que na literatura tem informações relevantes sobre o absenteísmo de policiais militares (Bravo, Barbosa, Calamita, 2017; Diemen; Dick; Pinto, 2019; Bravo, Barbos, Calamita, 2016).

Destaca-se a dificuldade de uma discussão mais rica com outros estudos no que se refere aos custos e gastos, uma vez que na literatura não foram encontrados estudos que envolvem policiais militares e os custos inerentes aos afastamentos, porém, ao analisar os custos de uma empresa, deve-se planejar no ganho para o corporativo geral, pois, sabe-se que a raiz estratégica no crescimento institucional é atuar administrando com o controle no campo gerencial, pessoal, bem como institucional (Chiavenato, 1994-2004; Ribeiro, 2009). Constata-se que trabalhar no sentido de analisar os custos e traçar estratégias para a sua redução é o caminho para o bom gerenciamento da instituição e saúde operacional dos colaboradores (Roy, 2018; Baun et al, 2019).

O estudo, por ser preliminar, apresenta limitações no campo de análise de custo-efetividade, por ser um objeto de estudo de fatores que compõe diversos aspectos a serem implantados na Polícia Militar, porque, na teoria, existe um cálculo específico para trabalhadores do campo civil e não existe para os Militares Estaduais. Isso reflete na sua legislação própria e específica do Estado, devendo também observar a jornada de serviço dos militares estaduais, que são diferenciadas dos trabalhadores civis, que são respaldados pela CLT e outras legislações civis, além de outros fatores que devem ser analisados como: ambiente e capacidade de trabalho, condições de serviço e de saúde dos policiais militares, bem como expectativa de vida (Minayo et al, 2008), uma vez que policiais têm elevadas chances de desenvolverem fatores de risco e mortalidade em virtude do seu estilo de vida e condições de trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O absenteísmo é um fenômeno multifacetário e intrincado, sendo que os afastamentos causados por transtornos mentais do comportamento são mais delicados ainda, uma vez que são de ordem psicológica, porém, observa-se que o custo de tais afastamentos é elevado, uma vez que os atestados apresentados sempre são longos e por vezes reincidentes, sendo que o absenteísmo pode afetar a satisfação da própria sociedade.

Sugere-se que a Polícia Militar realize um estudo detalhado das causas reais de tais afastamentos, realizando acompanhamento psicológico rotineiro de seus policiais para que tais custos possam ser minimizados.

Sugere-se, ainda, a implantação de “consultórios” psicológicos nas Grandes Unidades da PMMT, afim de prevenir tais afastamentos.

E, por fim, sugere-se a adoção de medidas que possam estimular o desenvolvimento de hábitos saudáveis, tais como a prática de atividades físicas constantes entre outros, a fim de reduzir os afastamentos, uma vez que a saúde e a qualidade de vida dos trabalhadores interferem na qualidade do trabalho (Fernandes, 2011). Assim, as estratégias de bem estar baseadas no desenvolvimento de hábitos saudáveis, como exercícios aeróbios, manutenção de massa corporal, dieta saudável, qualidade do sono e controle do estresse devem ser disponibilizados e incentivados para toda a população em geral, incluindo e dando maior ênfase, à força de trabalho emergencial, como policiais e bombeiros (Fighters 2008).

REFERENCIAS

AVDIJA, A. S. **Stress and law enforcers: testing the relationship between law enforcement work stressors and health-relate dissues.** Health Psychology and Behavioral Medicine: an Open Access Journal, 2014.

AEAT. **Anuário Estatístico de Acidentes do Trabalho.** Brasília: Ministério da Fazenda. Instituto Nacional do Seguro Social. Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência; 2017. 996 p. Available from: <http://sa.previdencia.gov.br/site/2018/09/AEAT-2017.pdf>

AGREDO Zúniga, R. A., García Ordo-ez, E. S., Osorio, C., Escudero, N., López-Albán, C. A., & Ramírez-Vélez, R. (2013). **Obesidad abdominal y ausentismo por causa médica en una empresa de la industria metalmecánica em Cali, Colombia.** Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Publica, 30, 251-255.

AISHWARIYASHINDHE S, S. J., & Vijayalakshmi.P.S, S. (2019). **Factors Influencing Employee Absenteeism in IT Companies at Trichy.** International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE), 8(2S6), 856-859.

ALA-MURSULA L, Vahtera J, Kouvonen A, Vaananen A, Linna A, Pentti J, Kivimaki M. **Long hours in paid and domestic work and subsequent sickness absence: does control over daily working hours matter?** Occup Environ Med. 2006;63(9):608-16.

ALBUQUERQUE et al. **Job Satisfaction and absenteeism of professionals int the Academia da Cidade Program in Brazil.** Rev Bras Ativ Fís Saúde. 2020;25:e0164

ALI Shah, S. A., Uddin, I., Aziz, F., Ahmad, S., Al-Khasawneh, M. A., and Sharaf, M., **An enhanced deep neural network for predicting Complexity. workplace absenteeism, 2020.**

ALLEBECK P, Arne M. Chapter 5 - **Risk factors for sick leave - general studies.** Scand J Public Health. 2004; 32 (Suppl. 63): 49-108.

ALVES VV, Borges KCS, Ribeiro LFP, Gadelha SR, Santos SC. **Concordância entre critérios de categorização do nível de atividade física a partir do questionário internacional de atividade física.** Rev. Bras. Ativ. Fís. Saúde (Ilhéus). 2012;15(2):111.

AMERICAN DIABETES ASSOCIATION. **Economic costs of diabetes in the U.S. in 2012.** Diabetes Care 2013;36(4):1033-46.

ANJOS, A. G. C. **Absenteísmo na Organizações: O Caso da Saúde Excelsior Ltda.** Recife: Fundação de Ensino Superior de Olinda - FUNESO, 2009.

BALASTEGHIN, FSMM, et al. **Factors related to sickness absenteeism among nursing personnel**. Rev Bras Med Trab, 2014.

BASTOS, A.V.B.; BRANDÃO, M.G.A.; & PINHO, A.P.M. **Comprometimento Organizacional: Uma Análise do Conceito Expresso por Servidores Universitários no Cotidiano de Trabalho**. Revista de Administração Contemporânea, 1997.

BRASIL. Ministério da Saúde: VIII Conferência nacional de saúde, 2017, Brasília. Anais. Brasília: MS, 2017.

BRAVO DS, Barbosa PMK, Calamita Z. **Absenteeism and aging in the military police workforce**. Rev Bras Med Trab.2016.

BRAVO, Daiane Suele, Pedro Marco Karan Barbosa, Zamir Calamita Calamita. **Ausência por doença na carreira do policial militar**. Rev enferm UFPE, 2017.

CHIAVENATO, I. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1994. p.03. Disponível em: <http://amigonerd.net/trabalho/18322-rotatividade-de-pessoal-e-absenteismo>. Acesso em: 25.Out.2020.

_____, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1981.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004. p. 63-64.

_____. **Teoria geral da administração**. 5.ed.V.1. São Paulo:Makron Books, 1997.

CHHIKARA, R. S.; FEIVESON, A. L. **Extended critical values of extreme studentized deviate test statistics for detecting multiple outliers**. Communications in statistics: simulation and computation, England, v. B9, n. 2, p. 155-166, [s.d.], 1980.

DEJOURS, C. (1993b). **Intelligence pratique et sagesse pratique: deux dimensions méconnues du travail réel, Education Permanente** (Comprendre le travail, Première partie), 116, 47-69.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. **European Working Conditions Survey Integrated Data File, 1991-2015**. UK Data Service; Colchester, UK: 2018.

FALAVIGNA, Adriana; CARLOTTO, Mary Sandra. **Tendência temporal de afastamento do trabalho por transtornos mentais e comportamentais em enfermeiros (1998-2008)**. Rev. Psicol., Organ. Trab., Florianópolis.

FEDERICI, Renato Felix. **O absentéismo na 108 campanha de Polícia Militar Especial de Itaúna em 2010**. Monografia apresentada ao CESP 2011. Fundação João

Pinheiro: Belo Horizonte, 2011.
<http://monografias.fjp.mg.gov.br/handle/123456789/1922>.

FERREIRA JÚNIOR, R.R. **Estresse e Absenteísmo no Ambiente Hospitalar**. Montes Claros: Unimontes, 2012.

FIGHTERS, I. A. o. F. **The Fire Service Joint Labor Management Wellness-Fitness Initiative**. IAFF Washington, DC, 2008.

GARBARINO, S. and N. Magnavita. **Work stress and metabolic syndrome in police officers. A prospective study**. PLoS One, 2015.

HANSEN ML, Thulstrup AM, Juhl M, Kristensen JK, Ramlau-Hansen CH. **Occupational exposures and sick leave during pregnancy: results from a Danish cohort study**. Scand J Work Environ Health. 2015.

HOLTERMANN, Andreas Ole S Mortensen .Ole S Mortensen Hermann Burr Hermann Burr Show. **Physical demands at work, physical fitness, and 30-year ischaemic heart disease and all-cause mortality in The Copenhagen Male** Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 2010.

HULST, Monique van der. **Long workhours and health**. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health , 2003.

JUCIUS, Michael James. **Administração de pessoal**. Tradução de Auripebo Berrance Simões e Lygia Michel Kfourri. São Paulo: Saraiva, 1977.

KIVIMÄKI, Mika, Markus Jokela, Solja T Nyberg, Archana Singh-Manoux, Eleonor I Fransson, Lars Alfredsson. **Long working hours and risk of coronary heart disease and stroke: a systematic review and meta-analysis of published and unpublished data for 603 838 individuals**.

LAAKSONEN M, Pitkaniemi J, Rahkonen O, Lahelma E. **Work arrangements, physical working conditions, and psychosocial working conditions as risk factors for sickness absence: Bayesian analysis of prospective data**. Ann Epidemiol. 2010.

LIE J-AS, Arneberg L, Goffeng LO, Graveseth HM, Lie A, Ljoså GH, Matre D. **Arbeidstid og helse. Oppdatering av en systematisk litteratur studie**. In., vol. 15. Statens arbeidsmiljøinstitutt: Oslo; 2014.

MAGEE, Barry. Robert W. **Shock avoidance by discrimination learning in the shore crab**. Elwood. Journal of Experimental Biology, 2011.

_____, Caputi P, Lee JK. **Distinct longitudinal patterns of absenteeism and their antecedents in full-time Australian employees**. J Occup Health Psychol. 2016

MARIN et al. **Simulating Long-Term Effects of Trash Management**. XXVIII Congress of the International, 2012.

MARRAS, J.P. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MINAYO M. C. S. **O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde**. 10ª. ed. São Paulo: Hucitec, 2007.

NAKATA, Nori, Roel Snieder Takeshi Tsuji. **Shear wave imaging from traffic noise using seismic interferometry by cross-coherence**. Science, 2011

NASCIMENTO, G. M. **Estudo do absenteísmo dos trabalhadores da enfermagem em uma unidade básica distrital de saúde no município de Ribeirão Preto - SP**. 2003. 143 f. Dissertação (Mestrado). Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2003.

NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

O'REILLY D, Rosato M. **Worked to death? A census-based longitudinal study of the relationship between the numbers of hours spent working and mortality risk**. Int J Epidemiol. 2013.

PLAT, M., M. Frings-Dresen and J. Sluiter. **A systematic review of job-specific workers' health surveillance activities for fire-fighting, ambulance, police and military personnel**. International archives of occupational and environmental health, 2011.

PEIRÓ, J. M., Rodríguez-Molina, I., & González, M. a G. (2011). **El absentismo laboral: antecedentes, consecuencias y estrategias de mejora**. Universitat de València.

PENATTI, I; ZAGGO, J. S; QUELHAS, O. **Absenteísmo: As consequências na gestão de pessoas**. In: Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, 3., 2006, Resende. Anais Resende: AEDB, 2006. Disponível em:<http://www.aedb.br/seget/artigos06/898_Seget_Izidro%20Penatti.pdf. Acesso em: 06.Nov.2020.

QUICK TC, Lapertosa JB. **Análise do absenteísmo em Usina Siderúrgica**. R. Bras. Saúde Ocup., v. 18, n. 69, p.65-70, 1982.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

_____. **Comportamento organizacional** (8ª ed.). Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.

SALVADOR, Paulo, TONHÁ, Sivilan Quadros. **Análise quantitativa dos afastamentos para tratamento da própria saúde dos servidores do tribunal de contas da união: subsídio para um modelo de exame periódico de saúde.** Universidade de Brasília - UnB Monografia Brasília, fls 80, Dezembro 2006.

SCHERMERHORN JR., John R.; Hunt, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento.** Tradução de Saraiva Rivka Gedanke. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SILVA, A., Ramos, A. L., Brito, M., & Ramos, A. (2020). **A Diagnostic Analysis of Absenteeism - A Case Study in a Portuguese Cork Industry.** Occupational and Environmental Safety and Health, 2020.

TONELLI, Marcello. **Renal failure in the intensive care unit: Elwood.** Journal of Experimental Biology, 2010.

TUCKER, Elliot M. -Drob,a,b Mijke Rhemtulla,a,c K. Paige Harden,a,b Eric Turkheimer,d and David Faskd. **Emergence of a Gene-by-Socioeconomic Status Interaction on Infant Mental Ability from 10 Months to 2 Years.** Science, 2010.

VAN DER HULST M. **Long workhours and health.** Scand J Work Environ Health. 2003.

VIOLANTI, J. M., C. C. Ma, D. Fekedulegn, M. E. Andrew, J. K. Gu, T. A. Hartley, L. E. Charles and C. M. Burchfiel. **Associations Between Body Fat Percentage and Fitness among Police Officers: A State wide Study.** Safety and health at work, 2017.

_____, J. M., J. E. Vena and J. R. Marshall. **Disease risk and mortality among police officers: New evidence and contributing factors.** Journal of Police Science and Administration, 1986.

VIRTANEN, Marianna, Jane Ferrie, Mika Kivimäki **Long Working Hours and Symptoms of Anxiety and Depression: a 5-Year Follow-up of the White hall.** Psychological Medicine, 2010.

VIRTANEN, R Gommers, TE Oliphant, M Haberland. **SciPy 1.0: fundamental algorithms for scientific computing in Python P.** Nature, 2020.

WHO, **Mental health action plan 2013 - 2020.** Genebre, Switzerland, 2013.

O COMPLIANCE COMO INSTRUMENTO MITIGADOR DOS DESVIOS DE CONDUTA DOS MILITARES ESTADUAIS DO ESTADO DE MATO GROSSO

Aline Regina Novacki Nunes¹

Jussara Cristina Novacki²

Benedito Lauro da Silva³

Wilquerson Felizardo Sandes⁴

RESUMO

Este artigo científico buscou analisar a aplicação efetiva das ferramentas de Compliance na prevenção de desvios de conduta dos agentes públicos nas instituições militares estaduais de Mato Grosso. O comportamento delituoso expõe a instituição e causa descrédito perante a sociedade. Neste escopo, este trabalho procurou identificar se o uso dessas ferramentas contribuiria para o controle da conduta do efetivo das instituições, diminuindo o número de desvios de comportamento. A pesquisa hipotético-dedutiva, com análise documental e levantamento bibliográfico, concluiu que o uso do compliance, como ferramenta preventiva, pode contribuir com a redução do número de desvios de conduta nas instituições militares estaduais.

Palavras-chaves: Compliance - desvios de conduta - instituições militares - gestão.

ABSTRACT

This scientific article sought to analyze the effective application of Compliance tools in the prevention of misconduct by public officials in the state military institutions of Mato Grosso. Criminal behavior exposes the institution and causes discredit before society. In this scope, this work sought to identify whether the use of these tools would contribute to the control of the conduct of the institution's staff, reducing the number of deviations in behavior. The hypothetical-deductive research, with documentary analysis and bibliographic survey, concluded that the use of compliance, as a preventive tool, can contribute to reducing the number of misconduct in state military institutions.

Keywords: Compliance - misconduct - military institutions - management.

¹ Tenente Coronel do Corpo de Bombeiro Militar de Mato Grosso. Especialista em Estudos de Comando e Estado Maior (PMMT/IFMT).

² Tenente Coronel da Polícia Militar de Mato Grosso. Especialista em Estudos de Comando e Estado Maior (PMMT/IFMT).

³ Coronel da Polícia Militar de Mato Grosso. Mestre em Educação (UFMT).

⁴ Coronel da Polícia Militar de Mato Grosso. Doutor em Educação (UFMT).

INTRODUÇÃO

A sociedade atual, especialmente nos últimos anos, tem dado maior visibilidade aos casos de desvios de conduta dos seus agentes, exigindo mudanças comportamentais por parte de empresas e instituições públicas e privadas, não sendo diferente para as instituições militares. Neste contexto, normas, regras, leis e regulamentos internos e externos foram aprovados com o objetivo de tratar os desvios de conduta.

Correlacionar gestão de *compliance* com as instituições militares estaduais pode, inicialmente, causar estranheza, pois, tal conceito teria surgido para ajustar as instituições privadas à conformidade legislativa vigente, porém, essa visão se mostra bastante limitada, uma vez que as instituições militares, neste caso especial a Polícia Militar e o Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Mato Grosso, devem obrigatoriamente se submeter à legislação vigente, como também, dar o exemplo de boa-fé, legalidade e boa governança corporativa⁵.

O problema vislumbrado para o desenvolvimento deste artigo questiona: A aplicação das ferramentas de *compliance* interfere na redução do desvio de conduta dos agentes públicos nas instituições militares estaduais?

Desse questionamento resulta a seguinte hipótese: se o *compliance*, como ferramenta sistemática, for aplicada no âmbito das instituições militares, então ter-se-ão garantidos os valores institucionais com proteção e preservação da imagem das instituições, possibilitando a redução dos desvios de condutas dos militares estaduais.

A importância desta pesquisa se encontra no fato de que descreve e analisa o *compliance* e sua possibilidade de aplicação na atividade militar estadual, em conformidade com os regulamentos já impostos às atividades das instituições.

Neste estudo, o *compliance* é considerado uma estratégia disponível para a organização mitigar os riscos e prevenir a fraudes e desvios de conduta nas

⁵ Governança corporativa é o conjunto de processos, regulamentos, decisões, costumes, ideias que mostram a maneira pela qual aquela empresa ou sociedade é dirigida ou administrada.

organizações (COSTA, 2012), com a ideia de um comprometimento organizacional maior por parte de todos os membros envolvidos nas instituições, que buscam reduzir os riscos sistêmicos de danos institucionais internos e externos.

Juntamente com a sistematização das práticas relacionadas com o *compliance*, é necessário a monitoração e orientação das condutas de todos os seus integrantes, criando “amarras” que possibilitem aos militares estaduais resistir ao “canto da sereia” do ganho fácil e ilícito, como na analogia utilizada por Jon Elster, em seu trabalho intitulado *Ulysses and the Sirens: Studies in Rationality and Irrationality*⁶, que utiliza de uma passagem de “Odisseia de Homero³”, em que Ulisses manda que todos os marujos tampem seus ouvidos com cera e que o prendam ao mastro do navio, fim de não sucumbirem ao canto das sereias, que seduziam e matavam os marinheiros que se arriscavam por aquelas águas.

O autor se vale do mito de Ulisses para explicar como, e o porquê, de o indivíduo, mesmo ciente do que seria racional em sua escolha previamente analisada, é tentado a agir guiado por suas emoções, como exemplo de que a fraqueza de vontade pode impedir os indivíduos de agir de forma perfeitamente racional (ELSTER, 1980), ou seja, em conformidade com o regramento legal.

No Brasil, através da Lei 12.846/2013, denominada de Lei Anticorrupção (BRASIL, 2013), as organizações privadas passaram a exigir maior atenção na implantação de instrumentos como programas de *compliance* que atribuam maior segurança às empresas (MELO, 2017) e com esse conceito de maior controle interno, o Estado passou a utilizar de mecanismos administrativos retirados esses programas para obter maior segurança na prática de licitações e execução de contratos pelo órgão.

Nesse contexto, surge o chamado *Compliance Público* que trouxe para o

⁶ Ulisses e as sereias: Uma teoria da racionalidade imperfeita. Livro publicado em 1980, como a edição revisada de um original de 1979. O texto é composto por estudos em uma sequência descendente da racionalidade perfeita, passando pela racionalidade imperfeita e problemática, até a irracionalidade. No capítulo da racionalidade imperfeita, a noção crucial é a de 'ligar-se', como fez Ulisses antes de partir para as sereias, quando a fraqueza de vontade pode nos impedir de usar nossa capacidade de racionalidade perfeita.

³ A Odisseia narra a história de Ulisses, que depois de passar 10 anos na Guerra de Troia, leva mais 17 anos para voltar para casa, passando por muitas aventuras no caminho.

serviço público as estratégias utilizadas nas estruturas corporativas privadas, com o objetivo de minimizar os índices de corrupção e os desvios de conduta, considerando o modelo organizacional e a área de atuação dos órgãos, incorporando aos controles internos já existentes em cada instituição, medidas específicas de análise e ratificação desses controles.

Nisso, o foco passa a ser o reconhecimento de falhas e potenciais fragilidades das instituições públicas nos diversos processos de administração da alta gestão, assim como na identificação de pontos frágeis nos processos existentes. O uso adequado do *compliance* exige o comprometimento de toda estrutura hierárquica, com avaliação constante e metódica via auditorias internas, em um contexto moderno de governança corporativa, capaz de garantir uma estrutura forte de equidade e transparência perante seus agentes e o público externo.

O objetivo principal da pesquisa consiste em analisar se a aplicação das ferramentas de *compliance* é efetiva nos casos de desvios de conduta nas instituições militares do Estado. Como objetivos secundários buscaremos identificar e analisar os principais motivos de demissões dos militares estaduais. Também, analisar como o uso do *compliance* pode afetar de forma prática, o comportamento dos militares estaduais, e os reflexos na melhoria da imagem institucional perante a sociedade.

A metodologia adotada neste trabalho foi hipotético-dedutiva, que “[...] inicia-se com um problema ou uma lacuna do conhecimento científico, passando pela formulação de hipóteses e por um processo de inferência dedutiva, o qual testa a predição da ocorrência de fenômenos abrangidos pela referida hipótese (PRODANOV; FREITAS, 2013). Nisso, reforça-se que “[...] a observação não é o ponto de partida da pesquisa, mas um problema. O crescimento do conhecimento marcha de velhos problemas para novos por intermédio de conjecturas e refutações.” (LAKATOS; MARCONI, 2010).

Utilizou-se de procedimentos de análise documental e levantamento bibliográfico, com o objetivo de averiguar particularidades dos processos demissórios realizados nas instituições militares estaduais, com a premissa de se

buscar argumentos relevantes na compreensão do problema estudado.

As limitações encontradas neste trabalho, devem-se, particularmente, a dificuldade em encontrar conhecimento sistematizado nas instituições militares estaduais, uma vez que se trata de um conhecimento ainda em construção, desta forma, adotando em analogia os estudos referentes às Forças Armadas, temos que a função de compliance “se encontra em processo de consolidação, nas esferas público e privada, fazendo com que empresas e instituições, com estruturas mais complexas, busquem métodos e sistemas para se resguardarem dos diversos riscos” (GUIMARÃES, 2019) sugerindo a ampliação deste estudo às forças armadas, bem como às auxiliares.

O artigo está estruturado em cinco seções. A primeira seção contextualiza o Código de Ética e a cultura organizacional, a segunda seção trata dos procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa, a terceira seção identifica e analisa os processos demissórios dos militares estaduais, a quarta seção analisa o *compliance* como instrumento de controle e, por último, as considerações finais.

O CÓDIGO DE ÉTICA E A CULTURA ORGANIZACIONAL

O militar estadual é regido por um conjunto de normas distintas que o sujeitam às leis que regem a sociedade, como todo cidadão comum, e com deveres e obrigações inerentes à condição de militares estaduais, cujo regime lhes impõe um Regulamento Disciplinar e um Código Penal específico, entre outras leis e normas internas que devem ser rigorosamente cumpridas.

A confiança pública e o apoio da sociedade são conquistados quando as instituições tomam decisões éticas, e assim obtém permissão para atuar legalmente na busca de soluções para as adversidades que ameaçam a Segurança Pública em consonância com os ditames constitucionais. A ética pode ser definida como um conjunto de regras de comportamento e formas de vida que permitem às pessoas a realização do valor fundamental da existência: o bem (LEMBO, 2002).

Embora implícito nos pilares da estrutura militar, o comportamento ético

está além de uma necessidade institucional e deve ser tratado, constantemente, como princípio fundamental, o que contribui para uma melhor aceitação da atividade exercida.

Segundo a Constituição Federal (BRASIL, 1988), por ser de responsabilidade dos policiais e bombeiros a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, os militares estaduais estão diretamente encarregados de prevenir, inibir e impedir os comportamentos antiéticos dos cidadãos, logo, são disseminadores e executores dos princípios éticos e morais, viabilizando o convívio civilizado, condição básica da convivência harmoniosa e pacífica (OLIVEIRA; CARIOCA, 2016).

O processo de transformação nas organizações militares estaduais envolve três fases distintas, concomitantes e interdependentes entre si, sendo elas: o estabelecimento, a difusão e a incorporação de uma ética profissional voltada para a construção de uma instituição que visa o bem comum e o atendimento dos interesses do conjunto social (DALACOSTA et al, 2006. Apud OLIVEIRA; CARIOCA, 2016).

Entende-se que cada organização possui sua própria cultura organizacional, definidas por um conjunto de hábitos e crenças, instituídos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros, sendo esta, a responsável por doutrinar seus colaboradores às condutas institucionais exigidas.

O desvio de conduta e os reflexos para as instituições

A qualidade dos serviços prestados, a ética, e a eficiência com que atua, bem como os resultados apresentados pela instituição, são alguns critérios que balizarão a credibilidade da organização:

A confiança é a crença na credibilidade de uma pessoa ou um sistema, tendo em vista um conjunto de resultados ou eventos em que essa crença expressa uma fé na probidade ou amor da outra parte. Ela nasce da partilha de valores e capacita as pessoas a trabalharem em conjunto. Quanto mais alto o grau de confiança nas organizações, maior a cooperação espontânea e menor a necessidade de aparatos

legais, como sistemas de normas e regulamentos, negociados ou coercitivos, para garantir a cooperação (CHIAVENATO, 2014, p.297).

Isto posto, deduz-se que a instituição é a responsável por adequar seus agentes à prática das normas e valores da organização, desenvolvendo em cada um deles o entusiasmo e a iniciativa em fazer o trabalho da melhor forma, sempre em conformidade com a legislação vigente.

Considerando-se as instituições militares estaduais, é possível afirmar que determinadas condutas podem afetar diretamente o relacionamento entre a instituição e a sociedade, podendo facilitar a resolução dos problemas ou fechando as portas para um possível relacionamento entre as partes (ROCHA; VELOSO,1999).

O crime ou a transgressão disciplinar, que são a inobservância ou violação do dever militar e, previstos no Código Penal Militar (BRASIL, 1969), na lei nº 13.491/17, e no Regulamento Disciplinar da Polícia Militar (MATO GROSSO, 1978), causam um impacto negativo junto a população, ocasionando o apelo das mídias e opinião pública.

As organizações militares estaduais são tidas pela população como baluartes da ética, dessa forma, quando seus membros agem em desacordo com as leis, além de macularem a imagem da instituição ao qual pertencem, acabam, implicitamente, influenciando membros da comunidade a agir da mesma maneira (OLIVEIRA; CARIOCA, 2016).

Atualmente, pode-se afirmar que as instituições militares estaduais enfrentam vários problemas relacionados aos desvios de conduta dos seus integrantes, que se revela nos procedimentos instaurados em desfavor dos militares estaduais.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Utilizou-se nesta pesquisa o raciocínio desenvolvido pelo método hipotético- dedutivo, partindo-se da hipótese principal formulada, se o *compliance*, como ferramenta sistemática, for aplicada no âmbito das instituições militares,

então ter-se-ão garantidos os valores institucionais com proteção e preservação da imagem das instituições, possibilitando a redução dos desvios de condutas dos militares estaduais e, a partir das demissões por transgressões disciplinares, deduziu-se que, a aplicação sistemática dessas ferramentas ocasionaria numa redução dos casos de desvio de conduta.

Para relacionar os pressupostos da hipótese, a unidade de análise enfoca nos procedimentos demissórios concluídos no período entre 2015 e 2019, relativos aos desvios de conduta frequentemente cometidos.

O código de ética e a cultura organizacional militar foram abordados de forma ampla, considerando as legislações vigentes aplicadas ao cidadão comum, bem como aquelas que contêm os deveres e obrigações inerentes à condição de militares, a exemplo, a Constituição Federal de 1988, o Código de Ética Militar, o Código Penal Militar, a Lei 13.491/17 que alterou a redação do art. 9º do Código Penal Militar (CPM) e aumentou o rol de crimes militares, instituindo os crimes militares por extensão, e as diversas normas internas que devem ser rigorosamente acatadas pelos agentes das instituições militares.

Bom lembrar que as instituições militares são responsáveis por coibir delitos cometidos por membros da sociedade, dessa forma, deve pautar sua conduta pelo exemplo, influenciando a comunidade que lhe cerca a agir da mesma maneira.

Como uma medida preventiva para proteger os valores basilares institucionais bem como a imagem institucional, a administração pública utiliza-se de vários processos, dentre eles os demissórios, que são instaurados através de procedimentos administrativos militares como instrumentos formais para se apurar as infrações cometidas, sendo a demissão a medida punitiva mais grave imposta pela administração pública.

Foram coletados dados referentes aos procedimentos demissórios instaurados na Polícia Militar e no Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Mato Grosso no período de 2015 a 2019, que apuram ou apuraram infrações cometidas por praças e oficiais das respectivas instituições, apontando quais foram os

principais casos de desvios de conduta cometidos no período e os resultados desses processos, constituindo-se a análise documental sustentada na revisão bibliográfica.

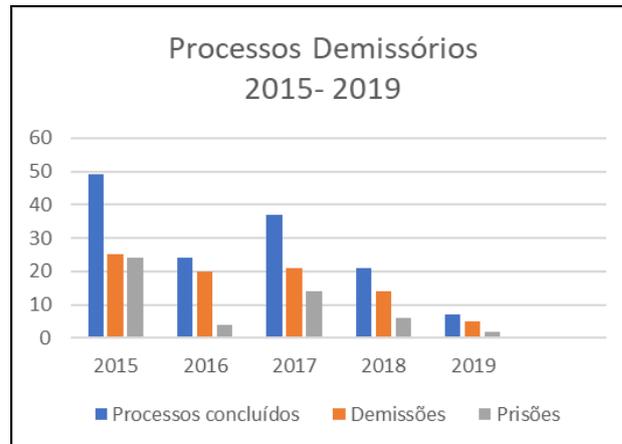
IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS PRINCIPAIS MOTIVOS DE DEMISSÃO DOS MILITARES ESTADUAIS EM MATO GROSSO

Para atender ao primeiro objetivo secundário desta pesquisa, referente aos principais motivos de demissões dos militares estaduais, dados coletados nas Corregedorias- Gerais da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Mato Grosso deram conta que, entre os anos de 2015 e 2019, foram instaurados 270 processos demissórios, denominados Sindicância Demissória – para praças sem estabilidade, Conselho de Disciplina – para aspirantes a oficiais e praças com estabilidade e o Conselho de Justificação para os oficiais.

No período foram solucionados 151 processos demissórios, que concluíram pela demissão de 86 policiais militares e bombeiros militares, sendo que 84,9% eram militares da ativa, enquanto 15,1% foram demitidos estando já na inatividade. Ressaltamos que 90,7% dos agentes militares demitidos possuíam estabilidade no serviço público, com mais de 03 anos de efetivo serviço apenas na instituição.

Analisando o gráfico abaixo verifica-se a relação entre os processos demissórios solucionados no período de 2015 a 2019 e a punição aplicada, entre demissão e a prisão do agente.

Gráfico 1 – Processos demissórios 2015 - 2019



Fonte: Corregedoria-Geral da Polícia Militar Mato Grosso e Corregedoria-Geral do Corpo de Bombeiros Militar Mato Grosso (2020).

O principal desvio de conduta observado nesse período foi a concussão, com 17% dos casos. Tal, conduta criminosa, tipificada no art. 305 do Código Penal Militar (Brasil, 1969), se dá ao exigir, para si ou para outrem, direta ou indiretamente, ainda que fora da função ou antes de assumi-la, mas em razão dela, vantagem indevida. Representou 18,6% das demissões. Outros crimes identificados foram: associação criminosa com 8,9% e tráfico de entorpecentes com 8,1% dos casos.

Gráfico 2 – Crimes/ Transgressões



Fonte: Corregedoria-Geral da Polícia Militar Mato Grosso e Corregedoria-Geral do Corpo de Bombeiros Militar Mato Grosso (2020).

Na análise, o desvio de conduta cometido com maior reincidência pelos militares estaduais, em Mato Grosso, atinge a administração pública militar e a imagem institucional como um todo. Na conduta criminosa, tipicamente de interesse econômico ilícito e individual, os agentes envolvidos, usam das facilidades e prerrogativas que sua função pública proporciona, agindo de maneira diversa aos valores e deveres da instituição a qual pertencem, o que exige medidas e ações urgentes do alto comando dessas instituições.

A conduta delituosa acima citada, criou a figura adversa no vocabulário dos militares estaduais de Mato Grosso: o “policial pasepeiro”, que se perpetua nas instituições pela falha ou “drible” no monitoramento, pela conivência dos pares ou pelo receio e subserviência dos subalternos:

O termo deriva da sigla PASEP, referente a um programa de seguro- desemprego no Brasil; na gíria policial, “pasepeiro” significa gostar de “propina”, dinheiro por meio de extorsão, são os policiais envolvidos com corrupção financeira. Eles não procuram as ocorrências de risco, pois trabalham atrás de vantagem financeira, geralmente “são assim desde que entraram na polícia” ou “são contaminados. O “pasepeiro” é viciado em dinheiro ilícito e vive cheio de dívidas, o que reforça ainda mais o seu comportamento desviante. Geralmente, quando é descoberto e as provas são suficientes, respondem a processo de demissão. (SANDES, 2013, p.49).

Entre os pontos analisados, tem-se que nos processos solucionados, em que os militares estaduais respondiam pelo cometimento do crime de concussão, 91,6% apresentavam mais de um militar como acusado, e, impôs-se a pena máxima a todos os acusados em 63,6% dos casos e em 18,1% dos casos apenas o mais antigo da guarnição foi demitido. Nos demais a pena foi de prisão aos agentes. Nesse sentido, tem-se:

Os demais colegas fazem “vista grossa”, mas são olhados com cautela pelos demais policiais, embora convivam bem com os demais colegas por serem “descolados”, não se importando com as piadas e rindo juntos. O “pasepeiro” trabalha bem com outro igual, mas é evitado pelos demais. No serviço, quando ele “pasepa”, o colega que não é “pasepeiro” pede sutilmente para ser trocado de guarnição, com medo de se complicar. Uma estratégia usada para atrapalhar o “pasepeiro” no serviço é colocar um policial “operacional” de graduação superior para vigiá-lo - se for de igual graduação ou novato, pode ser “contaminado” com um “cala boca” (dinheiro em troca de conivência). (SANDES, 2013, p.49).

Outro dado obtido nos permite concluir, também, que todos os militares estaduais que foram demitidos pelo cometimento do crime de concussão, no período definido, estavam estabilizados na função pública, eram pertencentes ao quadro de praças e 87,5% estavam no serviço ativo quando da solução do processo.

ANÁLISE DO COMPLIANCE COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE

Visando atender ao segundo objetivo secundário desta pesquisa, partiremos de uma visão geral sobre o uso do *compliance*, sua aplicação na área pública e em especial nas instituições militares estaduais, com reflexos na melhoria da imagem institucional perante a sociedade.

Conceito já amplamente difundido no meio empresarial, o *compliance*, oriundo do verbo inglês “*to comply*”, que significa cumprir, executar, realizar o que foi imposto (COIMBRA; MANZI, 2010), se apresenta como uma ferramenta que se motiva a combater e inibir perdas financeiras e prejuízos de imagem relacionados às falhas operacionais deflagradas em razão do não cumprimento de regras que norteiam o próprio negócio.

Considerada uma estratégia disponível da organização para mitigar os riscos e prevenir a fraudes e desvios de conduta nas organizações (COSTA, 2012), o termo tem sido utilizado também para traduzir a ideia de comprometimento organizacional, sendo, basicamente, um estado de agir em conformidade com as leis, regulamentos, protocolos, padrões e especificações estabelecidos (TARANTINO, 2008).

Dados históricos, mencionados na literatura, aludem aos grandes escândalos financeiros que atingiram grandiosas organizações desde o final da década de 90, gerando um clima de tensão no mercado financeiro, que passaram a sofrer severa regulação com o intuito de mitigar o risco sistêmico e o conhecido efeito dominó, ou seja, a corrida dos investidores e correntistas para resgatar seus investimentos (MANZI, 2008).

Ainda que a preocupação com controles tenha se intensificado posteriormente, quando o *compliance* foi efetivamente proposto por meio do *Securities and Exchange Commission*⁷ - *SEC* (ASSI, 2013), e institui-se o marco referencial do seu processo evolutivo em 1930, quando a Conferência de Haia concebeu a fundação do *Bank for International Settlements* - *BIS*, sediado na Suíça, com o objetivo principal de buscar cooperação entre os bancos centrais (BRAGATO, 2017).

Em 1980 houve a expansão do *compliance* para as demais atividades financeiras do mercado americano, deixando de ser exercida exclusivamente por bancos, devido aos benefícios que essa prática trazia.

A prevenção e o combate à corrupção são temas amplamente difundidos por programas institucionais, e, nesse caso, referências como o *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), aprovado em 1977 pelo Congresso Norte-Americano, uma das principais sustentações normativas de programas de integridade na atualidade e a *Anti Bribery Act*, lei britânica publicada em 2010, e de grande extensão por sua aplicabilidade nos países do Reino Unido, vem sendo considerada uma das mais severas no combate à corrupção corporativa (MELO, 2017).

Tem-se que o *compliance* origina-se a partir desses dois institutos normativos, compreendidos como grupo de normas positivadas para regulação de relações internas e externas das pessoas jurídicas, bem como daqueles que as compõem, a fim de alcançar a preservação da ética e da moral corporativa (TRAPP, 2015).

No Brasil, a Lei Anticorrupção (BRASIL, 2013), determinou uma série de institutos jurídicos e normas e, entre eles, a responsabilização objetiva das pessoas jurídicas, dando visibilidade ao tema. A partir de então as organizações privadas passaram a exigir maior atenção na implantação de instrumentos como programas de *compliance* que atribuam maior segurança às empresas (MELO, 2017).

⁷ A *Securities and Exchange Commission* (Comissão de Valores Mobiliários), frequentemente abreviada SEC, é uma agência federal dos Estados Unidos que detém a responsabilidade primária pela aplicação das leis de títulos federais e a regulação do setor de valores mobiliários, as ações da nação e as opções de cambio e outros mercados de valores eletrônicos nos Estados Unidos.

Esta lei outorgou ao Estado mecanismos administrativos eficazes e céleres para educar, responsabilizar e obter o ressarcimento do erário em face de atos de corrupção e fraudes praticadas por pessoas jurídicas e seus agentes, agindo especialmente nas licitações públicas e na execução dos contratos.

Desta feita, a inserção de mecanismos para o controle, a conformidade com as regras corporativas e a adoção de boas práticas de governança dão sustentação a organização para continuar operando com adequada administração dos riscos e preservação de sua imagem junto aos envolvidos no processo.

Tendo por premissa o conceito trazido pelo COSO⁸ publicado em 1992, no *Internal Control - Integrated Framework* tem-se o controle interno como um processo incorporado ao negócio que auxilia a organização a atingir os resultados esperados, envolvendo toda a empresa e todos os níveis hierárquicos.

A partir dos princípios de controle adotados por essa metodologia, cuja proposta aponta a presença de uma estrutura integrada (cubo tridimensional) entre os elementos de controle recomendáveis, estabeleceu-se o reconhecimento pelo foco gerencial voltado à gerência efetiva e eficaz dos riscos aliado a uma estrutura de governança corporativa.

Para que se conciliem os objetivos estabelecidos na missão e visão da organização, o modelo estrutural sugerido no relatório COSO ERM⁹ através da matriz tridimensional, estipula que a gerência de riscos defina as estratégias, utilize eficazmente os recursos, reproduza por meio de relatórios as decisões e resultados, respeitando as leis e regulamentos (DUTRA et al, 2009), sempre engajados aos componentes expostos do modelo de modo que a totalidade do gerenciamento de

⁸ COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, ou Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway, é uma organização privada sem fins lucrativos, criada nos Estados Unidos, em 1985, para prevenir e evitar fraudes nos procedimentos e processos internos. O comitê é formado por diversos órgãos americanos, sendo eles o AAA (American Accounting Association), AICPA (American Institute of Certified Public Accountants), FEI (Financial Executives International), IIA (Institute of Internal Auditors) e IMA (Institute of Management Accountants).

⁹ COSO, Enterprise Risk Management - Integrated Framework Comment. Period for COSO ERM Framework Update Closed Written Comments - Comentários escrito, disponíveis em: www.coso.org.

risco, da categoria de objetivos, componentes ou unidades da organização, sejam o foco proposto.

Porém, mesmo proporcionando segurança satisfatória, existem limitações que impedem que a governança e a administração tenham segurança absoluta da realização desses objetivos, sendo exemplificado pela assertiva que o controle interno não é capaz de evitar julgamentos errôneos ou más decisões ou, ainda, eventos externos.

Nessa perspectiva, a função *compliance* busca assegurar o fortalecimento e o funcionamento do controle interno para diminuir os riscos de acordo com a complexidade das atividades, mas também disseminar a cultura de controles para assegurar o cumprimento de leis e regulamentos introduzidos, auxiliando na tomada de decisão, com uma visão holística de todo processo. (ABBI, 2009; FEBRABAN, 2009).

A redução dos riscos relacionados às condutas antiéticas dos profissionais aumenta a boa imagem das organizações, reduz a possibilidade de fraudes e gera um ambiente mais seguro (SANTOS et al., 2012). Portanto, é nítida a atenção crescente das organizações em atenuar os riscos, atender aos órgãos regulatórios e compenetrados à necessidade de acolher as expectativas da sociedade, na busca pela proteção da imagem, garantia de informações confiáveis e segurança operacional.

O Compliance na Administração Pública

A boa governança tem sido uma prática no mundo moderno, exigindo uma mudança comportamental por parte das empresas e não sendo diferente com o Poder Público. Nesse sentido, as medidas vão sendo tomadas visando impedir, constatar e reparar qualquer tipo de desvio, seja um ato ilícito, fraudes ou simplesmente irregularidades administrativas que estejam em desconformidade com o novo modelo de combate a corrupção e ao suborno.

Alguns países como a Inglaterra e Estados Unidos vêm ao longo dos anos investindo em novos modelos de gestão estratégica da informação e em programas governamentais voltados a minimizar a corrupção no seio das estruturas corporativas (DUBOIS, 2012), e apesar do índice de corrupção ainda estar longe do ideal, as experiências bem sucedidas no ambiente privado influenciaram o Poder Público a se inspirar nesses modelos e trazê-los para a esfera pública, fazendo nascer o chamado *Compliance Público* (MORATO GARCÍA, 2011. apud COELHO, 2016, p.78).

A Constituição da República de 1988 já trazia expressamente em seu artigo 37 os princípios que regem a Administração Pública, isto é, a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e eficiência (este último incluído pela Emenda Constitucional 1998), e além desses, outros princípios também ligados direta ou indiretamente ao Poder Público, como por exemplo, a ética, a transparência e a integridade.

Como já citado anteriormente, a Lei anticorrupção (BRASIL, 2013), propiciou às organizações privadas uma maior atenção na implantação de instrumentos como programas de *compliance*, atribuindo maior segurança às empresas (MELO, 2017).

Incluindo como atos lesivos à administração pública todos aqueles praticados pelas pessoas jurídicas que atentem contra o patrimônio público, contra princípios da administração pública ou contra os compromissos internacionais assumidos pelo Brasil, ao prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, vantagem indevida a agente público, ou a terceira pessoa a ele relacionada (BRASIL, 2013), enfrentando, diretamente, o contumaz hábito de se obter vantagens indevidas em contrapartida ao pagamento de “propina”¹⁰.

Posteriormente, com a publicação da lei nº13.303/16 (BRASIL, 2016) que trata da empresa pública, o sistema de gestão de *compliance*, também chamado de Programa de Integridade, passa a ser considerado uma realidade para o setor

¹⁰ Propina, suborno; valor em dinheiro oferecido ou pago a alguém para que esta pessoa pratique atos ilegais; quantia em dinheiro oferecida em troca de favores

público em todo o Brasil e se consolida em todas as esferas e órgãos federais, estaduais e municipais.

Esta lei brasileira representa um grande avanço ao trazer um requisito importante que é a implementação de Códigos de Conduta e integridade para servidores públicos, visando combater preventivamente a corrupção, através do desenvolvimento institucional de princípios relacionados a integridade, a honestidade e a responsabilidade do agente estatal.

Em Mato Grosso, em maio de 2020 foi aprovada a Lei n°. 11.123 (MATO GROSSO, 2020), que instituiu o Programa de Integridade Pública do Governo do Estado de Mato Grosso para todos os órgãos e entidades da Administração Pública, determinando que as empresas privadas que mantêm ou pretendem firmar contratos com a administração pública, deverão se comprometer a adotar medidas éticas e de transparência, a fim de evitar atos de corrupção e fraudes dentro e fora da organização societária, e que todas as empresas mato-grossenses precisarão investir em políticas de *compliance* e governança corporativa, demonstrando a aplicação de normas e condutas éticas, bem como sua aplicabilidade para que possam manter contratos vinculados à administração pública.

Além de prevenir a ocorrência de novos casos ilícitos, estas leis visam incentivar e disseminar a cultura de integridade, adotando um programa de *compliance* que supera prevenção contra riscos, mas garante uma mudança de cultura em diversos aspectos, desde a responsabilidade ambiental até a própria sustentabilidade da empresa, proteção ao princípio da dignidade da pessoa humana e adequa inteligências e condutas interculturais para realização de negociação internacional com empresas de países que estão acostumados com posturas mais estruturadas de mercado.

Um programa de *compliance* efetivo deve levar em consideração o modelo da organização e sua área de atuação, e incorporar aos controles internos medidas específicas de análise e ratificação desses controles, tendo como foco o reconhecimento de falhas e potenciais fragilidades nos processos, assim como a identificação de potenciais melhorias nos controles já existentes.

Assim sendo, alguns elementos devem ser considerados para um programa de *compliance*: governança; níveis de delegação; mecanismos disciplinares; padrões e procedimentos de *compliance*; comunicação e treinamento; políticas e procedimentos; relacionamentos com terceiros; monitoramento, auditoria e relatórios e melhoria contínua.

O Compliance e as Instituições Militares Estaduais

As Instituições Militares do Estado de Mato Grosso tiveram sua origem ainda na fase provincial, com a decretação da lei nº30 de 05 de setembro de 1835, que instituiu o Corpo Policial “Homens do Mato”, cujo nome justificou-se em razão de sua principal função à época, recebendo após a 2º Guerra Mundial, por força da lei nº 337 de 25 de julho de 1947, a denominação “Polícia Militar”, que persiste até hoje (BALIEIRO, 2009, p.345).

O Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Mato Grosso foi criado dentro da Polícia Militar, por força da Lei nº 2184 de 19 de agosto de 1964. Em 05 de outubro de 1988, quando da promulgação da Constituição Federal Brasileira, evidenciou-se que se tratava de unidade autônoma, culminando com o decreto n.º 4795 de 05 de julho de 1994, que definiu a sua desvinculação da Polícia Militar.

Criada com a principal função de recapturar negros fugidos, a instituição militar estadual, foi, ao longo do tempo, expandindo suas atribuições e ações, quando a Constituição Pátria (BRASIL, 1988) determinou legalmente suas atribuições¹¹.

¹¹ Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

[...]

V - Polícias militares e corpos de bombeiros 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.

§ 6º As polícias militares e os corpos de bombeiros militares, forças auxiliares e reserva do Exército subordinam-se, juntamente com as polícias civis e as polícias penais estaduais e distrital, aos Governadores dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios.

Considerando a legislação atual, com foco nos desvios de conduta perpetrados pelos agentes das instituições privadas e públicas, podemos fazer uma analogia com os códigos já utilizados pelas instituições militares estaduais em Mato Grosso, buscando conduzir e controlar a conduta dos seus militares, evitando ações que possam causar danos à imagem dessas instituições e à sua administração.

Um dos principais institutos utilizados é o Código Penal Militar (BRASIL, 1969), que se trata de um conjunto de normas jurídicas que têm por objeto a determinação de infrações penais e suas medidas coercitivas, visando proteger a ordem jurídica militar, garantir os bens juridicamente tutelados, sobretudo a regularidade de ação das forças militares, bem como fomentar as missões precípua atribuídas às Forças Armadas e às Forças Auxiliares (NEVES; STREIFINGER, 2012).

Neste sentido, é um dos principais arcabouços jurídicos utilizados nas instituições militares estaduais, com relação a tipificação criminal, norteando os processos na justiça especializada, juntamente com a Lei nº 13.491/17, crimes militares por extensão (BRASIL, 2017) e o Código de Processo Penal Militar (BRASIL, 1969).

Na esfera estadual, a lei nº 555 de 29 de dezembro de 2014, dispôs sobre o estatuto dos militares do Estado de Mato Grosso, regulando suas obrigações, deveres, direitos e prerrogativas, definindo seus integrantes como parte do sistema de segurança pública e defesa social, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, tratando, inclusive, da sua ética e dos seus valores:

Art. 44 Os militares estaduais devem ter conduta compatível com os preceitos éticos desta lei complementar e, em especial, com as seguintes disposições:

- I - os atos dos militares estaduais deverão ser direcionados para a preservação da credibilidade das instituições militares estaduais;
- II - o trabalho desenvolvido pelos militares estaduais junto à comunidade deve ser entendido como acréscimo ao seu próprio bem-estar;
- III - os atos dos militares estaduais verificados na conduta do dia a dia em sua vida privada poderão acrescer ou diminuir o seu bom conceito na vida funcional;
- IV - não faltar com a verdade;
- V - os militares estaduais devem trabalhar em harmonia com a estrutura organizacional, respeitando seus companheiros e cada concidadão.

Art. 45 São manifestações essenciais dos valores militares:

- I - o patriotismo, traduzido na vontade inabalável de cumprir suas atribuições e no solene juramento de fidelidade à Pátria e à Instituição;

- II - o civismo e o culto às tradições históricas das instituições militares do Brasil;
- III - o espírito de corpo, expresso pelo orgulho do militar estadual pela organização onde serve;
- IV - o amor à profissão militar estadual e o entusiasmo com que é exercida;
- V - o aprimoramento técnico e profissional;
- VI - a dedicação integral à defesa da sociedade

No intuito de consolidar os valores, os deveres e a ética militar, instituiu-se no ano de 2002, através da Lei Complementar nº 118, o Código de Ética Funcional da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso. Nele é definido como um dos deveres do militar “dedicar-se integralmente à atividade policial militar, e à instituição a que pertence, com o sacrifício da própria vida, se necessário for” (MATO GROSSO, 2002).

Valores, Deveres e Éticas Militares são conceitos inerentes, convergentes e que se complementam para a obtenção de objetivos individuais e institucionais, sendo uma peculiaridade dos militares que os conduz a valorizar certos princípios que lhes são imprescindíveis, com a finalidade de consolidar os conceitos morais relacionados com a verdade, eficiência, cumprimentos das leis, justiça e zelo (GUIMARÃES, 2019).

A questão disciplinar é normatizada pelo Regulamento Disciplinar, instituído pelo Decreto nº. 1.329 de 21 de abril de 1978, com a finalidade de especificar e classificar as transgressões disciplinares, estabelecendo normas relativas à amplitude e à aplicação das punições disciplinares, à classificação do comportamento das praças policial-militar e bombeiro militar, e a interposição de recursos contra a aplicação das punições (MATO GROSSO, 1978).

Uma organização confiável necessita de controles e procedimentos que garantam que seus valores sejam seguidos e aplicados por todos, sistematicamente, e monitorados continuamente, na busca de falhas e melhoria.

Diante disso, outra ferramenta já utilizada nas instituições, são as Standard Operating Procedure - Procedimentos Operacionais Padrão (POP), qual seja numa descrição pormenorizada das operações necessárias para a realização de

uma atividade, mitigando a possibilidade de erros e imprevistos, deixando claro a expectativa do resultado a ser obtido.

Por fim, ao tratarmos do desvio de conduta do militar estadual temos que o controle é realizado, principalmente, pelas Corregedorias-Gerais, cujas atribuições são definidas pelos Regulamentos Gerais de cada instituição, sendo o órgão responsável pela disciplina, orientação e fiscalização das atividades funcionais e da conduta dos servidores, instaurando os procedimentos legais de investigação, porém, pouco atuando na prevenção e monitoramento da ação fim.

Conclui-se, portanto, que as instituições militares estaduais do Estado de Mato Grosso apresentam ferramentas para controle de conduta dos seus efetivos, compactuando com as ferramentas do Compliance, entretanto, sem a sistemática do programa de integridade.

Com a necessidade de revisitar, de forma integrada, dentro da estrutura interna da instituição, e, portanto, sob seu controle, o desenvolvimento de instrumentos para regular e prevenir situações indesejadas que atacam sua reputação, sendo provido de instrumentos eficazes de compliance para o enfrentamento de problemas bastante impactantes como a corrupção e má conduta, insere-se novas ferramentas para a gestão estratégica com a aderência à cultura ética organizacional.

Salienta-se que o código de conduta e ética, deve integrar o programa do compliance, sendo elaborado de acordo com os princípios e políticas definidos pelo comando, definindo, inclusive, responsabilidades sociais da organização, bem como a propagação dos meios de divulgação interna eficientes, como os canais de denúncia ou ouvidoria para atender especialmente denúncias de partes interessadas com confidencialidade garantida e providências necessárias (MELO, 2017).

A adoção de um modelo sistemático de compliance facilitará o alcance das metas das instituições militares estaduais, servindo e protegendo a sociedade de maneira íntegra, ética e em conformidade com as leis e normas vigentes, possibilitando ao alto comando a dedicar-se às causas urgentes que, porventura, possam surgir.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Importante destacar que esta pesquisa partiu da problemática que procurou verificar se a aplicação das ferramentas de compliance interfere na redução do desvio de conduta dos agentes públicos nas instituições militares estaduais.

O resultado desta pesquisa indicou a aplicação aleatória das ferramentas do compliance nas instituições pesquisadas. Porém, por si só, elas não bastam, pois os valores e comportamentos éticos precisam estar inseridos na gestão das instituições, e o maior desafio será de integrar o comportamento ético na cultura da instituição, partindo dos valores que elas possuem.

Observou-se que o crime cometido com maior frequência pelos militares estaduais de Mato Grosso é aquele cuja ação tem a intenção de obter vantagem financeira, criando a imagem desabonadora do “policial pasepeiro”, que atinge a administração pública militar e a imagem da instituição em aspecto geral. Apontam-se como urgentes, e necessárias, ações do alto comando com intuito de solidificar os valores institucionais junto ao público interno, reforçando a necessidade de um código de conduta e ética abrangente e eficaz.

Correlacionando com o texto já citado de Elster, as normas e regulamentos, as ferramentas do Compliance, atuam como mecanismos de autolimitação, pré-comprometimento, impostas aos militares estaduais para protegê-los de suas “próprias fraquezas morais”, atuando como “as amarras ao poste”.

Instituir ferramentas de controle de forma aleatória não resolverão o problema contextualizado, uma vez que se lida com a complexidade do ser humano, com todas as nuances dos valores e condições em que foi criado e formou sua ética pessoal.

Desta forma, é primordial que antes da implementação do programa de compliance, as instituições procurem comunicar claramente os objetivos que se

prendem a elas, inclusive com políticas que conduzam a condutas exemplares por parte dos dirigentes, motivando os demais a seguir tais exemplos.

A sistematização dos procedimentos a serem adotados, com a devida gestão dos riscos, necessária para lidar com atitudes já arraigadas na instituição, requer conhecimento, coragem, paciência e determinação em persistir em uma nova cultura, fundamentada na ética e na busca da mudança de comportamento.

O efeito esperado, ao se adotar um programa sistemático de compliance, não é tornar as ações criminosas impossíveis, mas torná-las dispendiosas, arriscadas, onde as coerções - físicas, econômicas, legais, psicológicas - com que o indivíduo se depara, sejam tão fortes, que não se abra espaço para o desejo, ou seja, “[...] modificar o comportamento pelo uso da força é o aspecto mais notável das instituições, aqui, força significa qualquer ação designada a tornar uma prática indesejável mais cara, para aqueles que poderiam sentir-se tentados a empenhar-se” (ELSTER, 1994, p.175).

Logo, a hipótese: se o compliance, como ferramenta sistemática, for aplicada no âmbito das instituições militares, então ter-se-ão garantidos os valores institucionais com proteção e preservação da imagem das instituições, possibilitando a redução dos desvios de condutas dos militares estaduais, foi confirmada.

Por fim, este artigo visa contribuir levantando a discussão sobre a eficácia real do compliance na administração pública, em especial na esfera das instituições militares estaduais, destacando a necessidade destas em instituir programas de integridade, sempre atentas as normas impostas pelos marcos legais vigentes, e não despreza estudos futuros para melhor compreender a problemática.

REFERÊNCIAS

AMERICAN INSTITUTE OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS - ICPA. Disponível em: <<http://www.aicpa.org>>. Acesso em novembro 2020.

ASSI, Marcos. **Gestão de *compliance* e seus desafios: como implementar controles internos, superar dificuldades e manter a eficiência dos negócios**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS BANCOS INTERNACIONAIS - ABBI. **Cartilha Função de *Compliance***, 2009. Disponível em: www.abbi.com.br. Acesso em: novembro 2020.

BALIEIRO, Almir. **Dos Homens do Mato aos Homens e Mulheres da cidade: Por uma escrita dentro da nova história sobre a trajetória da Polícia Militar em Mato Grosso**. Programa de Pós-Graduação - Mestrado em História do ICHS/UFMT. Revista Territórios e Fronteiras V.2 N.2-Jul/Dez2009. Disponível em: [file:///C:/Users/Juh%20Novacki/Downloads/Dialnet-DosHomensDoMatoAosHomensEMulheresDaCidade-4807352%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Juh%20Novacki/Downloads/Dialnet-DosHomensDoMatoAosHomensEMulheresDaCidade-4807352%20(1).pdf). Acesso em março de 2021.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF:Senado Federal: Centro Gráfico,1998.

_____. **Código Penal Militar**. Decreto lei nº 1.001, de 21 de outubro de 1969. Brasília, DF: Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del1001.htm. Acesso em: outubro 2020.

_____. **Código Processo Penal Militar**. Decreto lei nº 1.002, de 21 de outubro de 1969. Brasília, DF: Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del1002.htm. Acesso em: março 2021.

_____. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. **Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira**. Brasília, DF, ago 2013.

_____. Lei nº 13.303, de 13 de junho 2016. **Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios**. Brasília, DF, jun 2016.

_____. Lei nº 13.491, de 13 de outubro 2017. **Altera o Decreto-Lei nº 1.001, de 21 de outubro de 1969 - Código Penal Militar**. Brasília, DF, outubro 2017.

_____. Lei nº 11.123, de 11 de maio de 2020. **Dispõe sobre a instituição do Programa de Integridade nas empresas que contratarem com a Administração Pública do Estado de Mato Grosso e dá outras providências.** Mato Grosso, MT, mai, 2020.

BRAGATO, Adelita Aparecida Podadera Bechelani. **O *compliance* no Brasil: a empresa entre a ética e o lucro.** São Paulo, UNINOVE, 2017.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

COELHO, Claudio Carneiro Bezerra Pinto. **Compliance na Administração Pública: Uma necessidade para o Brasil - Compliance in the Public Administration: A necessity for Brazil.** RDFG - Revista de Direito da Faculdade Guanambi. V.3, 1, julho-dezembro 2016.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi. **Manual de Compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações.** São Paulo: Atlas, 2010.

COSO, Enterprise Risk Management - Integrated Framework Comment. Period for COSO ERM Framework Update Closed Written Comments. Disponível em: <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>. Acesso em: dezembro 2020.

COSTA, S.C. **O Compliance como um novo modelo de negócio nas sociedades empresárias.** Revista Científica da Faculdade Darcy Ribeiro, n. 03, jul/dez 2012.

DALACOSTA, A. F. et al. **Ética na polícia civil e militar do estado do Acre.** Acre: Rio Branco. 2006. Disponível em: Acesso em: novembro 2020.

DUBOIS, Richard. **Inovações na gestão pública.** Saint Paul Editora: São Paulo, 2012.

DUTRA, M.H. et al. **Controles de gestão: uma contribuição ao estudo dos principais modelos.** Revista RACE, Unoesc, v. 8, n. 1, p. 87-112, 2009.

ELSTER, Jon. ***Ulysses and the Sirens: Studies in Rationality and Irrationality.*** Londres. Cambridge University Press, 1980.

_____. **Peças e engrenagens das ciências sociais.** Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS - FEBRABAN. **Documento consultivo função de *compliance*.** Atualizado. 2009. Disponível em: <http://www.febraban.org.br>. Acesso em: novembro 2020.

GUIMARÃES. Carlus Vinicius de Almeida. **Gestão de Compliance no Exército**

Brasileiro. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização de Gestão em Administração Pública da Escola de Formação Complementar do Exército / Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG. Salvador, 2019.

LAKATOS, E. M. A.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEMBO, C. **Dilemas do mundo político contemporâneo.** In: LIBERAL AL, M. M. C. de. Um olhar sobre a ética e cidadania. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2002. (Coleção Reflexão Acadêmica, v. 1).

MANZI, Vanessa Alessi. **Compliance no Brasil: consolidação e perspectivas.** São Paulo. Saint Paul Editora, 2008.

MATO GROSSO. Lei Complementar n. 118, de 18 de dezembro de 2002. **Institui o Código de Ética Funcional da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso.** Mato Grosso, 2002.

_____. Lei Complementar n. 555, de 29 de dezembro de 2014. **Dispõe sobre o Estatuto dos Militares do Estado de Mato Grosso,** 2014.

_____. Decreto n. 1329, de 21 de abril de 1978. **Aprova o Regulamento Disciplinar da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso.** Mato Grosso, 1978.

_____. Portaria nº 193/QCG/DGP, de 28 de novembro de 2018. **Aprova o Regulamento Geral da PMMT e dá outras providências.** Mato Grosso, 2018.

_____. Portaria nº 009/BM-8/2013. **Aprova o Regulamento Geral do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Mato Grosso.** Mato Grosso, 2013.

MELO, Hildegardo Pedro Araújo de. **Compliance como Instrumento de Controle no Processo de Mitigação ao Risco.** Recife, UFRPE, 2017.

MORATO GARCÍA, Rosa. **Incumplimiento de los códigos de conducta y potestad disciplinaria de empresario.** Madrid: La Ley, 2011.

NEVES, Cícero Robson Coimbra; STREIFINGER, Marcello. **Manual de direito penal militar.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

OLIVEIRA, Caroline Ribeiro de; CARIOCA, Cheyenne Anute de Lima. **Discussão sobre o comportamento ético e os desvios de conduta praticados pelos policiais militares - Discussion on ethical behavior and deviations of conduct practiced by military policies.** Trabalho de Conclusão do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública Aplicada à Segurança da Universidade Estadual do Amazonas. Revista Nova Hiléia. Vol. 1 n 2. agosto 2016.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROCHA, T.; VELOSO, A. **A Hora da Recompensa**. 1. ed. São Paulo: Editora & Marketing Cobra, 1999.

SANDES, Wilquerson Felizardo. **Dimensões da ação policial em uma troca de tiros: um estudo psicossociológico da decisão pelo uso da força letal**. 2013. 157 p. Tese (doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação, Campinas, SP. Disponível em: <<http://www.repositorio.unicamp.br/handle/REPOSIP/250843>>. Acesso em: março 2021.

SANTOS, R. A. et al. **Compliance e liderança: a suscetibilidade dos líderes ao risco de corrupção nas organizações**. Revista Einstein, 2012.

TARANTINO, Anthony. **Governance, risk, and compliance handbook: technology, finance, environmental, and international guidance and best practices**. John Wiley & Sons, 2008.

TRAPP, Hugo Leonardo do Amaral Ferreira. **Compliance na Lei Anticorrupção: Uma análise da aplicação do art. 7º, VIII, da Lei 12.846/2013**. Revista Boletim Jurídico, edição 1237, 2015. Disponível em: <http://www.boletimjuridico.com.br/m/texto.asp?id=3969>. Acesso em: dezembro 2020.

UNITED KINGDOM. Uk Bribery Act 2010. **Lei Anticorrupção inglesa**. Disponível em: <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/contents>. Acesso em: janeiro 2021.

UNITED STATES OF AMERICA - DEPARTMENT OF JUSTICE. **A Resource guide to the U.S Foreign Corrupt Practices Act**. Disponível em: <https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2015/01/16/guide.pdf>. Acesso em: janeiro 2021.

UNITED STATES OF AMERICA - UNITED STATES SENTENCING COMMISSION. **Federal Sentencing Guidelines**. Disponível em: http://www.ussc.gov/sites/default/files/pdf/guidelines-manual/2012/manualpdf/Chapter_8.pdf. Acesso em: janeiro 2021

RELAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO E *BALANCED SCORECARD* COM O DESENVOLVIMENTO DOS OBJETIVOS INSTITUCIONAIS DA POLÍCIA MILITAR DE MATO GROSSO

Adonival Coelho de Souza Júnior¹
Waldiley Alencar Taques do Valle Júnior²
Clelcimar Santos Rabelo de Sousa³

RESUMO

Este estudo analisa as contribuições das ferramentas estratégicas, mapa estratégico e *balanced scorecard*, na gestão estratégica da Polícia Militar de Mato Grosso (PMMT). A partir desse enfoque, analisou-se a relação dessas ferramentas com o desenvolvimento dos objetivos institucionais. Com isso, por meio do método hipotético-dedutivo, buscou-se na pesquisa bibliográfica expor o referencial teórico que traduz as suas contribuições com o objetivo do estudo. De igual modo, analisou-se em pesquisa documental os planejamentos estratégicos formulados entre 2003 e 2020 e, por meio da pesquisa de campo, verificou-se a opinião dos ocupantes de função militar da alta administração quanto as contribuições das ferramentas estratégicas. A pesquisa demonstra uma pontual e recente relação contributiva das ferramentas estratégicas com o planejamento estratégico da PMMT em prol do alinhamento organizacional, promovendo a gestão orientada à estratégia e a consecução dos objetivos institucionais.

Palavra-chave: Polícia Militar de Mato Grosso - gestão estratégica - mapa estratégico - *balanced scorecard* - alinhamento organizacional.

ABSTRACT

This study analyzes the contributions of strategic tools, strategic map and *balanced scorecard*, in the strategic management of the Military Police of Mato Grosso (PMMT). From this focus, the relationship of these tools with the development of institutional objectives was analyzed. With this, through the hypothetical-deductive method, it was sought in the bibliographic research to expose the theoretical framework that translates their contributions with the objective of the study. Likewise, the strategic plans formulated between 2003 and 2020 were analyzed in documentary research, and through field research, the opinion of the occupiers of military function of the top management was verified, regarding the contributions of the strategic tools. The research shows a punctual and recent contributory relationship between strategic tools and PMMT's strategic planning, in favor of organizational alignment, promoting strategy-oriented management and the achievement of institutional objectives.

Keyword: Military Police of Mato Grosso - strategic management - strategic map - *balanced scorecard* - organizational alignment.

¹ Tenente Coronel da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso, Especialista em Estudos de Comando e Estado Maior (PMMT/IFMT).

² Tenente Coronel da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso, Especialista em Estudos de Comando e Estado Maior (PMMT/IFMT).

³ Coronel RR da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso, Especialista em Gestão Organizacional pela Universidade do Estado de Mato Grosso.

INTRODUÇÃO

Todas as organizações possuem como objetivos finais a entrega de produtos ou serviços aos seus clientes e a consequente aferição de lucro. Este é financeiro para as organizações privadas e, para as organizações públicas, reverte-se na melhoria da condição de vida da população (bem comum), em resumo.

Nesse sentido, a Polícia Militar de Mato Grosso (PMMT) encontra no art. 1º da Lei Complementar nº 386/2010 a direta tradução de sua finalidade. E, portanto, tem aí o referencial para a entrega de serviços a sociedade, como expressão de resultado e alcance dos objetivos estratégicos.

Art. 1º A Polícia Militar do Estado de Mato Grosso [...] tendo por finalidade a polícia ostensiva, a preservação da ordem pública, da vida, da liberdade, do patrimônio e do meio ambiente, de modo a assegurar com equilíbrio e equidade, o bem estar social, [...]. (Mato Grosso, 2010)

Na condução da organização para a consecução dos objetivos estratégicos, Porter (1989, p.60) assevera que “o sucesso de uma estratégia depende de fazer muitas coisas bem - não apenas algumas - e integrá-las”.

Contudo, estudos recentes indicam que os índices de fracasso na gestão da estratégia alcançam cifras de 70 a 90%, ou seja, é imperioso buscar formas para tratar com essa massa de resultados ruins. (KAPLAN e NORTON, 2019, p. 6)

É importante considerar o sucesso como resultado de um planejamento a longo prazo, em que a integração (relação) entre a organização e sua visão de futuro devem à gestão estratégica, baseada em ferramentas estratégicas, a ligação ou ponte para o alcance dos objetivos estratégicos, ou institucionais⁴, como denominaremos neste trabalho.

Para Djama:

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação

⁴ Para fins desta pesquisa, os objetivos institucionais têm por conceito o que preconiza a definição de objetivos estratégicos, a partir da metodologia de planejamento estratégico. Delimita-se sob a afirmação de que “o planejamento estratégico [...] diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação - estratégias - a serem seguidos para a sua consolidação [...]”. (OLIVEIRA, 2018, p. 17)

viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. (OLIVEIRA, 2018, p. 04)

A arte de desenvolver uma estratégia bem-sucedida e sustentável consiste em assegurar o alinhamento entre as atividades internas da organização e a proposição de valor para o cliente. (KAPLAN e NORTON, 2019, p. 88)

Assim, no anseio de compreender as contribuições das ferramentas estratégicas que promovam o alinhamento organizacional (interno) e o desenvolvimento dos objetivos institucionais, justifica-se o tema abordado: a relação das ferramentas: mapa estratégico e *balanced scorecard* (BSC), na gestão estratégica da Polícia Militar de Mato Grosso, e o alcance dos objetivos institucionais.

A proposta central do problema, com base na metodologia do método hipotético-dedutivo, orientou-se pela seguinte questão: Quais as contribuições do mapa estratégico e do BSC, como ferramentas estratégicas, para o alcance dos objetivos institucionais na gestão estratégica da PMMT?

Diante disso, tem-se por hipótese inferida que as ferramentas estratégicas estão relacionadas com o planejamento estratégico da PMMT de forma contributiva, promovendo o alinhamento organizacional, para a gestão orientada à estratégia e a consecução dos objetivos institucionais.

Eis, então, que o objetivo da pesquisa é analisar a relação contributiva das ferramentas estratégicas: mapa estratégico e BSC, no âmbito da gestão estratégica da PMMT e o alcance dos objetivos institucionais, de modo a expor os benefícios ao alinhamento organizacional.

São objetivos específicos: 1) identificar no referencial teórico os conceitos e as contribuições das ferramentas estratégicas, mapa estratégico e BSC; 2) verificar as contribuições e uso das ferramentas na gestão estratégicas da PMMT, a partir dos documentos estratégicos formulados no período de 2003 a 2020; 3) verificar a opinião da alta administração da PMMT⁵ sobre as ferramentas estratégicas;

⁵ Nos termos do art. 28 da Lei Complementar nº 555 de 2014, a função militar é a atividade desempenhada pelo militar estadual no âmbito da instituição a que pertencer, ou a disposição de outro órgão. (MATO GROSSO, 2014). Assim, para fins de cumprir a delimitação da pesquisa, são componentes da alta administração da PMMT, onde desenvolve-se a gestão estratégica: o conjunto de funções, setores e unidades policiais militares, nos níveis de direção geral, superior e setorial.

METODOLOGIA

Optou-se, conforme as orientações de Popper (apud KOICHE, 2012, p.72), pelo método hipotético-dedutivo, que favorece discussão do problema e a indicação de soluções, a partir da hipótese confrontada pela análise dos dados da pesquisa.

Os dados obtidos foram analisados de forma qualitativa-quantitativa, em modalidade analítica e descritiva, correlacionando as contribuições das ferramentas estratégicas à gestão orientada pela estratégia, em alinhamento organizacional com o desenvolvimento dos objetivos institucionais.

Primeiro, buscou-se na pesquisa bibliográfica o referencial teórico de autores clássicos sobre a gestão estratégica, correlacionando-os as contribuições das ferramentas estratégicas ao planejamento estratégico e o desenvolvimento dos objetivos institucionais da PMMT.

Segundo, mas de igual modo, analisou-se em pesquisa documental os planejamentos estratégicos formulados entre 2003 e 2020. E, em pesquisa de campo, verificou-se a opinião dos Oficiais Superiores ocupantes de função militar da alta administração da PMMT.

Por último, correlacionou-se as contribuições das ferramentas estratégicas para o alinhamento organizacional e consecução dos objetivos institucionais.

Os instrumentos de coleta dos dados da pesquisa foram: 1) a coleta documental; 2) a entrevista com o Comandante Geral da PMMT; e 3) o questionário *on-line* aplicado aos Oficiais Superiores da alta administração da PMMT.

Em amostra da coleta documental, foram analisados 04 documentos estratégicos⁶ que formalizam os planejamentos estratégicos da PMMT entre os anos de 2003 a 2020, cujos dados serão apresentados na seção da pesquisa documental, sob a forma de quadro expositivo que expõe a metodologia de planejamento estratégico utilizada, bem como o uso e contribuições das ferramentas estratégicas ao alinhamento organizacional em cada plano estudado.

⁶ A obtenção de tais documentos envolveu o contato direto por telefone e *WhatsApp* com 13 Oficiais da PMMT, componentes das comissões de elaboração dos planejamentos estratégicos, e ainda ocupantes de funções militares da alta administração no período estudado, e atual, que pudessem dispor dos arquivos dos documentos.

A entrevista⁷ com o Comandante Geral da PMMT, por meio *on-line*, através da plataforma *Google Meet*, contemplou os assuntos relacionados a atual gestão estratégica da PMMT, cuja análise dados obtidos serão expostos em quadro resumo aos apontamentos elaborados pelo entrevistado.

Os questionários foram precedidos por teste piloto⁸ antes de sua utilização, contando com a colaboração de 06 respondentes, que retornaram avaliações e apontamentos, contribuindo para o seu aprimoramento. Para a sua aplicação, foram remetidos *link*⁹ do questionário *on-line*, por aplicativo de *WhatsApp*, aos entrevistados e nos endereços de *e-mail* das unidades policiais da alta administração da PMMT, em formato de formulário da plataforma *Google Forms*, que direcionava o respondente à página de apresentação da pesquisa, contendo vídeo explicativo formulado pelos autores da pesquisa no portal do *Youtube*¹⁰. Após registrado o e-mail do entrevistado, este era direcionado às sessões de perguntas, sobre a estratégica e gestão estratégica da PMMT, e as ferramentas estratégicas: mapa estratégico e *balanced scorecard*, quanto ao grau de conhecimento, uso das ferramentas, as contribuições indicadas no referencial teórico para o alinhamento organizacional, e os indicadores de desempenho balanceados pela estratégia adotados pela PMMT, cujos os dados estão expostos nas seções seguintes, através de gráficos e tabela, bem como resumo das explicações quanto as afirmações discursivas dos respondentes nas questões abertas.

⁷ Realizada em 21/12/2020, com o Cel PM Jonildo José de Assis.

⁸ Realizado em 22/11/2020, entre os seguintes respondentes com competências profissionais na área de estratégia e planejamento: 01 Oficial Superior da reserva remunerada da PMMT, 01 servidor público da Casa Civil de Mato Grosso, 01 servidora pública da Secretária de Segurança Pública de Mato Grosso, 01 ex-servidora pública da Secretaria de Planejamento e Gestão de Mato Grosso e 02 Oficiais de Inteligência da Superintendência Regional da ABIN/MT.

⁹ Link de acesso ao questionário *on-line*: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdfH0H7rmtHH_qHsa_j_MS5Yxn4n4YJw-GBysx-53cdxPvA6WgA/viewform?usp=sf_link.

¹⁰ Para esclarecer aos respondentes do questionário *on-line* o funcionamento da pesquisa de campo, e os conceitos úteis a resposta, foram formulados vídeos em cada sessão de perguntas e ainda expostos conceituação das ferramentas estratégicas, que permitissem responder em autoavaliação do conhecimento e das contribuições ao alinhamento organizacional.

FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS: MAPA ESTRATÉGICO E *BALANCED SCORECARD*

Os autores Robert S. Kaplan e David P. Norton trazem as bases conceituais das ferramentas: mapa estratégico e *balanced scorecard*, na gestão estratégica organizacional, por meio de suas publicações na renomada *Harvard Business Review* em idos da década de 90.

Produziram seus fundamentos por meio de estudos com centenas de organizações, na busca de novas maneiras de medir o desempenho organizacional, para sair do tradicional sistema de avaliação calçado na contabilidade financeira, que é insuficiente para avaliar outras métricas e processos internos. (KAPLAN e NORTON, 2019, p. 79)

Com isso, as organizações devem preservar os indicadores financeiros (ativos tangíveis), em primeira perspectiva, mas que também os equilibrar com indicadores não financeiros, sob três outras perspectivas: clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (ativos intangíveis), que representam os motores que impulsionam o futuro financeiro esperado (KAPLAN e NORTON, 2019, p. 9)

Cabe à gestão estratégica identificar, orientar e mensurar os processos críticos que exercem maior impacto sobre a estratégia (KAPLAN e NORTON, 2017, p. 232), dando surgimento ao Mapa Estratégico e ao BSC como ferramentas estratégicas de alinhamento organizacional à estratégia e objetivos institucionais.

Imagine que você é um general levando suas tropas para território estrangeiro. Obviamente, você precisaria de mapas detalhados mostrando as cidades e vilas importantes, a paisagem circundante, as principais estruturas como pontes e túneis, e as estradas e rodovias que cruzam a região. Sem essas informações, você não poderia comunicar sua estratégia de campanha aos oficiais de campo e ao resto de suas tropas. (KAPLAN e NORTON, 2000, p.1)

O conceito da ferramenta mapa estratégico¹¹, ressalta a necessidade da sua definição para se ter a visão global da estratégia institucional. Esta ferramenta descreve a lógica da estratégia, mostrando com clareza os objetivos dos processos internos críticos que criam valor e os ativos intangíveis necessários para respaldá-los,

¹¹ Publicação na *Harvard Business Review* do o artigo: Está tendo problemas com a sua estratégia? Então mapeie.

interligando-os em relações de causa e efeito, que perpassam as quatro diferentes perspectivas, formando no ápice a cadeia de valor para o cliente e a logo prazo para o acionista. (KAPLAN e NORTON, 2017, p. 9)

Observa-se no modelo genérico de mapa estratégico e BSC de Kaplan e Norton que dentro das quatro perspectivas trabalhadas, existem uma série de objetivos estratégicos interligados. Por isso, a construção desse mapa acontece de cima para baixo, ou seja, primeiro define-se as estratégias que trazem valor aos acionistas e aos clientes, e depois quais os processos internos são críticos, bem como as questões que envolvem o aprendizado e crescimento, quem permitem o desenvolvimento das estratégias e objetivos institucionais selecionados.

Já na conceituação ¹² o BSC, os autores recomendam aos executivos como deveriam inseri-lo no novo sistema de gestão do desempenho estratégico, fazendo um alerta aos gestores através da seguinte comparação:

Pense no *balanced scorecard* como os mostradores e indicadores da cabine de um avião. Para a complexa tarefa de navegar e pilotar um avião, os pilotos precisam de informações detalhadas sobre muitos aspectos do voo. Eles precisam de informações sobre combustível, velocidade do ar, altitude, rumo, destino e outros indicadores que resumem o ambiente atual e previsto. Dependendo de um único instrumento pode ser fatal. Da mesma forma, a complexidade de gerenciar uma organização hoje requer que os gerentes sejam capazes de visualizar o desempenho em várias áreas simultaneamente. (KAPLAN e NORTON, 1992, p.2)

A essência do BSC é o fornecimento de um referencial de análise estratégica utilizada para a criação de valor, aliando indicadores-chaves para o atingimento dos objetivos propostos. A ferramenta apresenta sinteticamente a definição das métricas necessárias para balancear as diferentes perspectivas de uma organização e assim atingir os resultados estratégicos (objetivos institucionais). (KAPLAN e NORTON, 2019, p. 34)

O BSC é construído a partir da elaboração e definições do mapa estratégico (anexo B), de modo que em cada bloco das perspectivas, os objetivos devem ser desdobrados em indicadores, alvos (metas) e iniciativas, formando os quadros de *balanced scorecard*, que permitem a gestão e o monitoramento do alcance

¹² Publicação na *Harvard Business Review* do artigo: O balanced scorecard, medidas que impulsionam desempenho.

dos objetivos e estratégias, por indicadores de desempenho balanceados pela estratégia organizacional.

CONTRIBUIÇÕES DO MAPA ESTRATÉGICO E DO *BALANCED SCORECARD* À GESTÃO ESTRATÉGICA

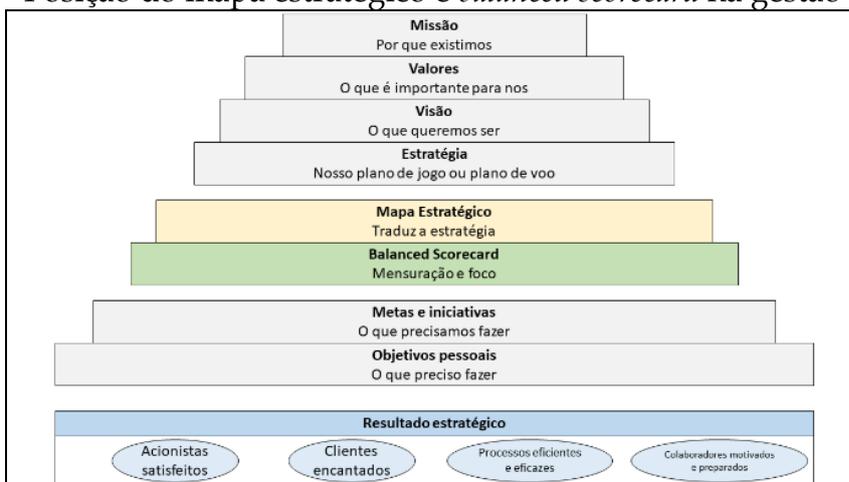
Muitos executivos falham ao tentar implementar suas estratégias de negócio fornecendo aos seus colaboradores apenas descrições limitadas das ações que deveriam ser executadas, sem conectá-las a estratégia geral da empresa. Essa falta de clareza acabava por levar ao fracasso. (KAPLAN e NORTON, 2019, p.282)

O desafio proposto para a gestão estratégica é promover o alinhamento organizacional à estratégia e objetivos institucionais com uso das ferramentas: mapa estratégico e BSC. Isso significa exatamente evoluir da avaliação calcada em ativos tangíveis, para a implantação de ativos intangíveis¹³. (KAPLAN e NORTON, 2000, p.2)

A partir de então, o mapa estratégico e o *BSC* foram e são utilizados por milhares de empresas no mundo, pois além do alinhamento organizacional, possibilitam, também, a implementação das 4 funções do processo administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar, que aqui não será detalhada, devido ao estudo conter recorte de pesquisa diverso.

¹³ Exemplos de ativos tangíveis: receita, estoques, terrenos, fábricas e equipamentos. Exemplos de ativos intangíveis: relacionamento com os clientes, habilidades e conhecimentos dos funcionários, tecnologias de informação e uma cultura corporativa que incentiva a inovação, a resolução de problemas e melhorias organizacional em geral. (KAPLAN e NORTON, 2000, p.2)

Figura 01 – Posição do mapa estratégico e *balanced scorecard* na gestão estratégica.

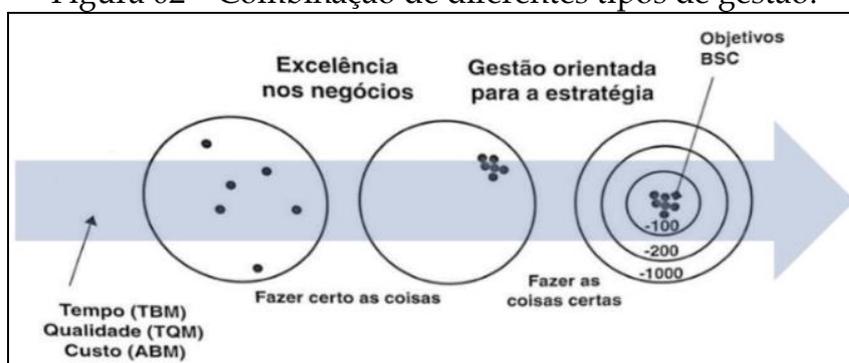


Fonte: Kaplan e Norton, 2017, p. 35.

É na função de gestão do planejamento estratégico, ou seja, gestão estratégica, que residem as ferramentas estratégicas (figura 01). Pois o mapa estratégico orienta e direciona os esforços estratégicos, e o BSC propicia a mensuração e foco, alinhando os processos críticos para a formação de valor com o desenvolvimento dos objetivos estratégicos, diante da referência dada pela identidade organizacional (missão, negócio, visão e valores) e pelos objetivos institucionais (estratégia), definidos conforme o planejamento.

Outra contribuição importante do mapa estratégico e BSC, é que as ferramentas permitem a combinação com outras metodologias de otimização das organizações. Isso possibilita fazer “certo as coisas certas”, porém com novo foco para gestão orientada à estratégia.

Figura 02 – Combinação de diferentes tipos de gestão.



Fonte: KAPLAN e NORTON, 2019, p. 100.

Esquemáticamente, conforme figura 02, diferencia-se a forma de gestão baseada por tempo (TBM - *Time Based Management*), por qualidade (TQM - *Total Quality Management*) e por custo (ABM - *Activity Based Management*), da forma de gestão orientada para a estratégia com uso do mapa estratégico e o BSC, na medida em que estas permitem agrupar os objetivos e direcionar os esforços estratégicos para fazer “certo as coisas certas”, enquanto as anteriores apresentam perspectivas isoladas entre os resultados. (KAPLAN e NORTON, 2000, p.2)

Os autores Kaplan e Norton ressaltam que:

Estratégia não é um processo gerencial isolado; é uma das etapas de um processo contínuo lógico que movimenta toda a organização desde a declaração de missão de alto nível até o trabalho executado pelos empregados da linha de frente e de suporte. (KAPLAN e NORTON, 2000, p.34)

Neste processo contínuo e lógico que movimenta toda a organização, no qual se reconhece como parâmetro o planejamento estratégico, o mapa estratégico e o BSC compõem o elo entre as etapas de gerenciamento da alta administração e os processos operacionais.

O mapa estratégico, contribui a partir da tradução da estratégia em representação gráfica, que facilita a compreensão dos ocupantes de função na alta administração até a execução programática (operacional), orientando-os quanto o direcionamento dos esforços estratégicos sobre os processos críticos, ao mesmo tempo que os destaca, identificando aqueles processos de maior impacto ao encadeamento de valor, para as perspectivas dos clientes e financeira.

Como as ferramentas são interligadas em mesma construção esquemática, não apenas a identificação dos processos cruciais à estratégia é necessária. Também é fundamental, a mensuração dos esforços estratégicos por meio do BSC. Os indicadores de desempenho igualmente balanceados pela estratégia exibem a energia organizacional dispensada a cada processo, bem como retratam o quanto em metas representam o alcance dos objetivos institucionais.

Dessa forma as contribuições do mapa estratégico e o BSC à gestão estratégica são percebidas no alinhamento organizacional, referenciado por planejamento estratégico organizacional, com a orientação, direcionamento dos

esforços, mensuração da energia, dos indicadores e metas, para o desenvolvimento dos objetivos institucionais, ou seja, a obtenção dos resultados estratégicos.

PLANEJAMENTOS ESTRATÉGICO NA PMMT: CONTRIBUIÇÕES DO MAPA ESTRATÉGICO E DO *BALANCED SCORECARD*

Porter considera que toda organização possui uma estratégia competitiva podendo levar a uma falsa sensação de que se caminha no rumo de uma estratégia adequada. Porém isso deve ser tratado com muito cuidado, pois “dispondo apenas de seus próprios meios, cada departamento funcional inevitavelmente buscará métodos ditados pela sua orientação profissional e pelos objetivos daqueles encarregados” (PORTER, 1991, p. 14). O que não raramente pode divergir da orientação estratégica.

Neste contexto, o planejamento estratégico posiciona-se como metodologia própria para a formulação da macroestratégia institucional e referência ao alinhamento organizacional, com base nas contribuições das ferramentas estratégicas. Assim, buscando verificar essa perspectiva e cumprir o objetivo da pesquisa, foram analisados documentos estratégicos, no período de 2003 a 2020, elaborados para a gestão estratégicas da PMMT.

Constata-se que, a partir de 2003, há um esforço institucional, visando o desenvolvimento da estratégia organizacional, conforme detalhamento no quadro 01 - Síntese dos Planos Estratégicos da PMMT:

Quadro 01 – Síntese dos planos estratégicos da PMMT.

| Documentos | Descrição |
|----------------------------|---|
| 2003-2007: Planejamento | Trata-se de documento que formaliza a estratégia da PMMT, sendo elaborado sob um método participativo junto a sociedade civil organizada, buscando estabelecer a estratégia da polícia comunitária. |

(Continuação)

| Documentos | Descrição |
|--|--|
| Estratégico Participativo - sociedade civil organizada & | É fruto do trabalho para criação do Plano de Modernização da Polícia Militar de Mato Grosso, denominado “Polícia Cidadã”, cujo processo interativo de análise dos ambientes em que a PMMT estava inserida, oportunizou a definição dos elementos da identidade organizacional da corporação: missão, valores institucionais, visão de futuro e objetivos. A sua construção contemplou a formulação de metas e ações setoriais, parâmetros de avaliação e sistemas de |

RELAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO E BALANCED SCORECARD COM O DESENVOLVIMENTO DOS OBJETIVOS INSTITUCIONAIS DA POLÍCIA MILITAR DE MATO GROSSO

| | | | |
|--|---|---|---|
| <p>PMMT¹⁴</p> | <p>gerenciamento e responsabilidade para a sua implantação. Desse modo alcançou um panorama de questões estratégicas, que auxiliaram na formulação de ações estratégicas em curto e longo prazo, com enfoque nas políticas de recursos humanos, administração, sociais, operacionais, saúde, ordem legal, ordem técnico-científica e Educação continuada. (MATO GROSSO, 2003)</p> | <p>Análise quanto as contribuições das ferramentas, mapa estratégico e BSC:</p> | <p>Em análise ao documento estratégico não restou evidenciada a formulação de mapa estratégico, e mesmo na constatação de objetivos institucionais, as ações estratégicas não expõe indicadores orientados pela estratégia, ou seja o BSC. Portanto, este documento estratégico contempla a metodologia de planejamento estratégico, porém não se verifica nele, especificamente, o uso das ferramentas estratégicas.</p> |
| <p>2014 - 2019: Anteprojeto para elaboração do Plano Estratégico¹⁵.</p> | <p>O Anteprojeto apresentou as diretrizes para a elaboração do planejamento estratégico da PMMT. Dentre os temas definiu os seguintes macros objetivos: a defesa irrestrita dos Direitos Humanos; o fortalecimento institucional; a valorização do profissional de segurança pública; e a difusão continuada da filosofia de polícia comunitária. Usou a metodologia da matriz SWOT para a análise dos seguintes temas:1) Polícia sem autonomia orçamentária; 2) Unidades Especializadas desvinculadas da instituição; 3) Identidade Corporativa não percebida; 4) Filosofia de Polícia Comunitária não internalizada na totalidade do efetivo; 5) Corregedoria sem ferramentas para investigação na atividade de Polícia Judiciária Militar; 6) Bacharelado em Direito como pré-requisito para inclusão na carreira de oficiais; 7) Falta de política de inclusão e completamento de efetivo; 8) Instabilidade jurídica na legislação da Polícia Militar; 9) Programa de Qualificação Profissional com baixa efetividade; 10) Reduzida participação do poder público municipal nas ações de segurança pública; 11) Baixa sistematização e gestão deficitária dos processos pela Polícia Militar; 12) Instabilidade nas questões previdenciárias; 13) Termo Circunstanciado de Ocorrência (TCO); 14) Fundação da Polícia Militar. (MATO GROSSO, 2013)</p> | <p>Análise quanto as contribuições das ferramentas, mapa estratégico e BSC:</p> | <p>De igual modo, em análise ao documento estratégico também não restou evidenciada a formulação de mapa estratégico, e mesmo na constatação de macro objetivos estratégicos, temas estratégicos não expõe indicadores orientados pela estratégia, ou seja, o BSC. Portanto, este documento estratégico contempla a metodologia de planejamento estratégico, porém não se verifica nele, especificamente, o uso das ferramentas estratégicas.</p> |
| <p>2016-2019: Plano Institucional de Comando da PMMT ¹⁶.</p> | <p>O Plano Institucional de Comando da PMMT: Pacto por Ações de Segurança (PAS PM), formulado para o período 2016/2019 apresentou um diagnóstico do ambiente de atuação da PMMT (Matriz SWOT), identificando e priorizando as principais variáveis de influência no serviço policial (ameaças, oportunidades, forças e fraquezas). Com base nesse cenário, foi definida a identidade organizacional, o mapa estratégico, os objetivos, indicadores, prazos e responsáveis, para enfrentamento dos problemas priorizados. O PAS PM foi composto por 14 proposições estratégicas, sendo 07 propostas para o eixo de Gestão Operacional e 07 para o eixo de Gestão Administrativa.</p> | <p>Análise quanto as contribuições das ferramentas, mapa estratégico e BSC:</p> | <p>Neste documento estratégico restou evidenciada a formulação de mapa estratégico, e para a mensuração dos objetivos estratégicos, indicadores orientados pela estratégia, ou seja, o BSC, nos termos do referencial teórico estudado. Portanto, este documento estratégico contempla o marco inicial de implantação das ferramentas estratégicas, com uso de metodologia de planejamento estratégico.</p> |
| <p>2018: Planejamento Estratégico da PMMT ¹⁷</p> | <p>O plano estratégico da PMMT é dividido em macros objetivos, delimitados por campos e áreas de atuação. Esse arranjo segue os modelos e métodos existentes, SWOT, PDCA e Matriz de prioridades, com atenção ao passado, presente e análise dos cenários futuros. O ponto de partida segue a identidade organizacional, identificando o negócio, a missão, a visão de futuro, os valores institucionais e o objetivo estratégico. Em análise do ambiente, são verificadas três perspectivas: pessoal, instalação/construções e inteligência, para que na sequência fosse enumerado os fatores de influência sob os enfoques de ameaças,</p> | | |

¹⁴ Elaborado no comando do Cel. PM Orestes Teodoro de Oliveira.

¹⁵ Elaborado no comando do Cel. PM Nerci Adriano Denardi.

¹⁶ Elaborado no comando do Cel PM Gley Alves de Castro.

¹⁷ Elaborado no comando do Cel PM Marcos Vieira da Cunha

| | | |
|--|---|---|
| | oportunidades, fraquezas e forças. Com o emprego da matriz de prioridade os eixos estratégicos foram classificados, sendo eles: 1º - Valorização policial; 2º - Gestão; 3º - Fortalecimento institucional; 4º - Efetivo. E para cada eixo, visando atacar um problema identificado, foram definidos macro objetivos e detalhadas as ações correspondentes, também classificadas de acordo com prioridade matricial. Desse modo o plano encerra com a propositura de modo o plano encerra com a propositura de 18 ações prioritárias com o fim de cumprir dos objetivos estabelecidos (MATO GROSSO, 2018). | |
| | Análise quanto as contribuições das ferramentas, mapa estratégico e BSC: | Em análise ao documento estratégico também não restou evidenciada a formulação de mapa estratégico e indicadores orientados pela estratégia, ou seja, o BSC. Portanto, este documento estratégico contempla a metodologia de planejamento estratégico, porém não se verifica nele, especificamente, o uso das ferramentas estratégicas. |

Fonte: elaborado pelos autores com base nos Mapas Estratégicos da PMMT.

Marco inicial de formulação do mapa estratégico e BSC no planejamento estratégico institucional da PMMT

Em relação aos objetivos da pesquisa, o Plano Institucional de Comando: Pacto por Ações de Segurança – PAS PM 2016 a 2019 foi identificado como o marco inicial de implementação das ferramentas no planejamento estratégico da PMMT.

Nele, apesar de não ocorrer a explicação textual, o mapa estratégico (anexo C) é desenhado como um diagrama esquemático à semelhança do modelo genérico de Kaplan e Norton. Em seu ápice estão expostos os temas estratégicos, a identidade organizacional e a estratégia global. E na base, são informadas as perspectivas da “sociedade”, “gestão administrativa e operacional”, e das “pessoas e recursos financeiros”.

Contudo, não são percebidas as perspectivas financeiras (diferente de recursos financeiros) e do aprendizado e crescimento, conforme anexo A. O que ameaça a sustentabilidade da cadeia de valor nas perspectivas do cliente e financeira, já que o aprendizado e crescimento são expressões dos ativos intangíveis, pilares do mapa estratégico, junto aos ativos tangíveis, para a formação de valor aos clientes e a longo prazo para os acionistas (sociedade), na perspectiva financeira (bem comum).

Quanto ao BSC, pode-se verificar que o PAS PM 2016 a 2019 contempla no item 5.3 (anexo D) as metas, responsáveis, prazos e indicadores de mensuração, exatamente em ligação às proposições estratégicas para a segurança pública. Esta composição assemelha-se ao referencial teórico de Kaplan e Norton, na medida em que os indicadores de mensuração são apresentados em alinhamento aos objetivos institucionais (proposições estratégicas).

Verifica-se na análise documental as contribuições e uso das ferramentas na gestão estratégicas da PMMT, mesmo que de forma pontual em 2016, por meio do Plano Institucional de Comando. Então, a partir desse o planejamento estratégico, a PMMT inaugura o alinhamento organizacional baseado nas orientações e direcionamentos do mapa estratégico institucional e a mensuração de indicadores de desempenho para cumprimento das metas, em balanceamento pelos objetivos institucionais.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Entrevista com o Comandante Geral da PMMT

Passada a análise documental referente aos planejamentos estratégicos, a coleta de dados buscou conhecer o planejamento estratégico em desenvolvimento na PMMT, por meio de entrevista com o Comandante Geral atual. O objetivo foi a verificação da gestão estratégica na alta administração da PMMT, correlacionando as ferramentas estratégicas com o planejamento atual e suas contribuições ao alcance dos objetivos institucionais. Pautou-se a entrevista em três sessões de perguntas, quanto: a definição da estratégia e gestão estratégica da PMMT, o mapa estratégico e o *balanced scorecard*.

Em resumo dos apontamentos relatados pelo CMT Geral, foram observados os seguintes aspectos interessantes a esta pesquisa:

Quadro 02 - Síntese das respostas do entrevistado.

| Pauta | Resposta |
|--|--|
| Estratégica, gestão estratégica na PMMT | A instituição passa por um processo de consolidação da gestão estratégica e vem esforçando-se em definir e formalizar a estratégia para promover avanços orientados pelo novo pensar estratégico; O fortalecimento da Assessoria Institucional Especial (AIE/QCG) busca definir a estratégia da PMMT e delimitar os objetivos institucionais, com o uso das ferramentas de gestão estratégica, mapa estratégico e o BSC. O trabalho vem sendo construídos sob a metodologia do planejamento estratégico, com o acompanhamento técnico do Tribunal de Contas do Estados, integrado ao Programa de Desenvolvimento Institucional (PDI). |
| Mapa estratégico e <i>balanced scorecard</i> | Para o entrevistado, o mapa estratégico traz “um futuro orientado” para a estratégia da Polícia Militar, de maneira que o pensamento estratégico direcione o policial e os comandantes de unidades operacionais. Essa construção estratégica significa uma mudança de cultura institucional, sendo que o planejamento estratégico resultará em indicadores de desempenho balanceados pela orientação estratégica. |
| Alcance dos objetivos institucionais | Um dos pilares citados como tema estratégico para a instituição é a captação de recursos, não só na fonte orçamentária ordinária do Estado, mas também através de recursos em outros poderes e programas federais, que subsidia os demais objetivos estratégicos; |

| | |
|--|--|
| | Por haver um esforço recente da AIE/QCG para a gestão da estratégia, o Cmt Geral entende que os resultados estão em processo de construção, e logo haverá grandes avanços, com uso de sistemas tecnológicos, orientados pelo novo pensar estratégico. Alguns exemplos mencionados são: a resolução do Tribunal de Justiça de Mato Grosso (TJ/MT) sobre o termo circunstanciado de ocorrência (TCO), a ampliação das Escolas Tiradentes pelo Estado e a padronização e aquisição dos armamentos e farda da Polícia Militar. |
|--|--|

Fonte: quadro resumo da entrevista elaborado pelos autores

Dessa forma, há uma demonstração clara de atos de desenvolvimento da gestão estratégica da PMMT, que apesar do momento ser de análise, formatação e consolidação, já se pode identificar resultados concretos desta metodologia do planejamento estratégico ao alcance os objetivos institucionais. Então, correlacionado ao objetivo da pesquisa, tem-se a relação das contribuições das ferramentas estratégicas no desenvolvimento do atual planejamento estratégico da PMMT, alinhando os esforços organizacionais da AEI/QCG, com o alcance dos objetivos institucionais mencionado pelo entrevistado.

Questionário aplicado à alta administração da PMMT

Nesta seção, o questionário aplicado aos Oficiais PM buscou compreender a opinião da alta administração da PMMT sobre a relação contributiva das ferramentas estratégica e o alcance dos objetivos institucionais.

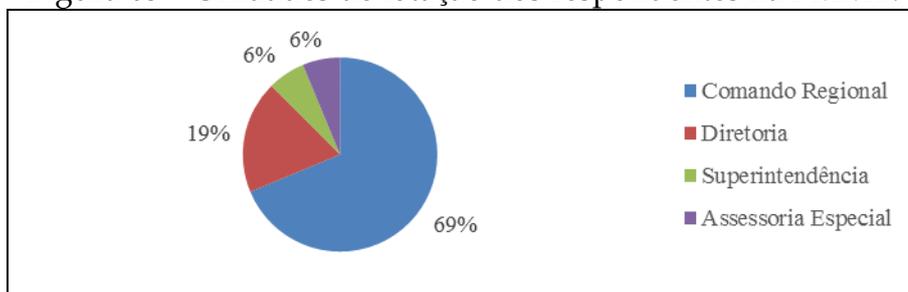
A população da pesquisa com uso de questionário *on-line* totalizou 34 (100%) Oficiais Superiores da alta administração da PMMT, como critério de seleção. E destes, a amostra de respondentes representou 47% do universo pesquisado, sendo 16 entrevistados.

O perfil dos entrevistados respondentes quanto a unidade de lotação, cargo militar¹⁸, e tempo de serviço, demonstra a capacidade de discussão sobre o tema da pesquisa, devido a ocupação de funções em unidades da alta administração da PMMT e o tempo de serviço, em sua maioria, acima de 20 anos de serviço ativo.

¹⁸ Nos termos no art. 19 e 20 da Lei Complementar nº 555 de 2014, o cargo militar é o posto ou graduação ocupado pelo militar estadual, correspondente a um conjunto de direitos, atribuições, deveres e responsabilidades. (MATO GROSSO, 2014)

Entre eles: 69% representam os Comandos Regionais, 19% representam as Diretorias da Polícia Militar, e 12% representam a Assessoria Especial Institucional e a Superintendência de Planejamento Operacional.

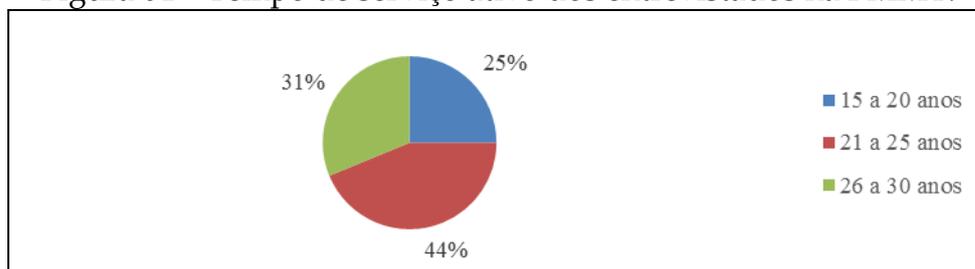
Figura 03 - Unidades de lotação dos respondentes na PMMT.



Fonte: os autores

Já em relação ao tempo de serviço: 69% (11) são Oficiais PM do cargo militar de Tenente Coronel da PMMT, e 31% (5) do cargo militar de Coronel da PMMT, sendo que 75% possuem tempo de serviço superior a 20 anos.

Figura 04 - Tempo de serviço ativo dos entrevistados na PMMT.



Fonte: os autores

Os dados estão expostos através de gráficos e tabela, correlacionados às explicações dadas em questões abertas.

Quanto a estratégia, gestão estratégica e genericamente sobre o uso de ferramentas estratégicas:

A PMMT possui uma estratégia de desenvolvimento dos objetivos institucionais?

Foram 81,3% dos respondentes que afirmaram "sim". Então, no intuito de verificar qual documento define a estratégia da PMMT, outra questão complementar trouxe que: 08 respostas informaram especificamente o planejamento estratégico

(P.E.), que somadas às 03 outras respostas que também o relacionaram, foram 11 respostas que totalizam 68,75% de afirmações sobre o P.E.

Tabela 01 – Instrumentos que formalizam a estratégia.

| <i>Instrumentos</i> | <i>Quantidade de respostas que indicaram os instrumentos</i> |
|--|--|
| <i>Planejamento Estratégico</i> | 8 |
| <i>Plano de Operações de Policiamento Ostensivo</i> | 3 |
| <i>Planejamento Estratégico, Plano de Operações de Policiamento Ostensivo</i> | 2 |
| <i>Não conhece</i> | 1 |
| <i>Não existe</i> | 1 |
| <i>Planejamento Estratégico, Plano de Trabalho Anual, Plano de Operações de Policiamento Ostensivo</i> | 1 |

Fonte: os autores

Aberta a questão para esclarecimentos, verificou-se afirmações dos respondentes no sentido que o planejamento estratégico define metas, ações, mobilização de recursos e a tomada de decisões, para a consecução dos objetivos.

Havendo uma estratégia definida para o desenvolvimento dos objetivos institucionais, quais os objetivos estratégicos da PMMT?

As respostas indicaram: prevenção, repressão qualificada, controle e redução do crime; qualidade no atendimento e relacionamento; fortalecimento do ensino; aproximar da sociedade e sensação de segurança; gestão por objetivos organizacionais; modernização, estrutura e ampliação das atividades; atuação integrada e regionalizada. E que o mapa estratégico (M.E.) vigente ainda requer maior clareza na definição da estratégia e a sua gestão, para que apresente os objetivos institucionais de maneira precisa, pois, a sua compreensão somente seria possível, a partir da interpretação dos temas estratégicos.

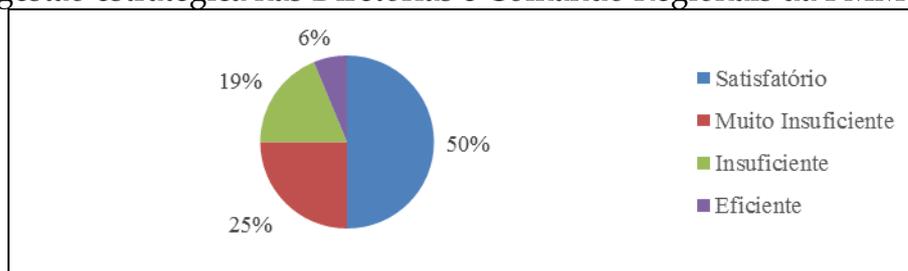
Considerando a gestão estratégica um conjunto de atos e procedimentos voltados à coordenação da execução da estratégia, para o alcance dos objetivos estratégicos. Quais as ferramentas utilizadas para a gestão estratégica da PMMT?

Nesta questão genérica os respondentes afirmam como ferramentas utilizadas: o monitoramento de crimes; reforma e construção de unidades; parcerias com órgãos públicos; análise criminal; atividade de inteligência; Sistema de Ocorrência Policial (SEOP); Sistema de Registro de Ocorrências Policiais (SROP); Ferramenta de Extração de Dados - *Oracle Business Intelligence*; Sistema de Protocolo

do Estado; Atuação Integrada; Repressão Qualificada; Plano de Operações. Todavia, cabe destacar que tal correlação indica instrumentos para a mensuração tática ou operacional, e não propriamente as ferramentas de gestão específica do planejamento estratégico.

E ainda, complementando, perguntou-se como avalia o uso das ferramentas de gestão estratégica, para a orientação e a mensuração dos objetivos estratégicos, junto às Diretorias, Comando Regionais da PMMT. Havendo 50% dos respondentes com afirmação “satisfatório” e 6% eficiente, que devido ao apontamento anterior indica satisfação não exatamente por ferramentas do objeto dessa pesquisa, mas sim por instrumentos de mensuração da execução tática ou operacional.

Figura 05 – Avaliação genérica quanto a orientação e mensuração das ferramentas de gestão estratégica nas Diretorias e Comando Regionais da PMMT.



Fonte: os autores

Quando aberta a explicação aos respondentes, destaca-se as afirmações quanto: aos resultados pontuais e temporários, “não servindo para indicar satisfação da gestão estratégico com uso das ferramentas indicadas”; aos dados analisados que permitem monitoramento criminal; “reuniões periódicas e análises estáticas e mapas criminais”; inexistência de ferramentas que buscam avaliar o planejamento estratégico; insucesso em concluir ações por insuficiência de recursos; “Mapeamento das manchas criminais através da RISP, para direcionar o policiamento”. E que as “ferramentas utilizadas são específicas para o controle de criminalidade, não havendo ferramentas para outros indicadores, pois exigem mensuração subjetiva”.

Também, verifica-se resposta que afirma uma ineficiência atual quanto as contribuições das ferramentas na PMMT, para orientação e mensuração dos objetivos

estratégicos. Para isso já correlaciona a possível divergência de resposta entre os gestores sobre esta temática, não relacionando com as metas a serem atingidas. Haveria assim, para o respondente uma falta de clareza e percepção sobre os objetivos institucionais por parte dos gestores, sobretudo em nível tático e operacional, que resulta em não reconhecimento das ferramentas estratégicas e suas contribuições ao alcance dos objetivos institucionais.

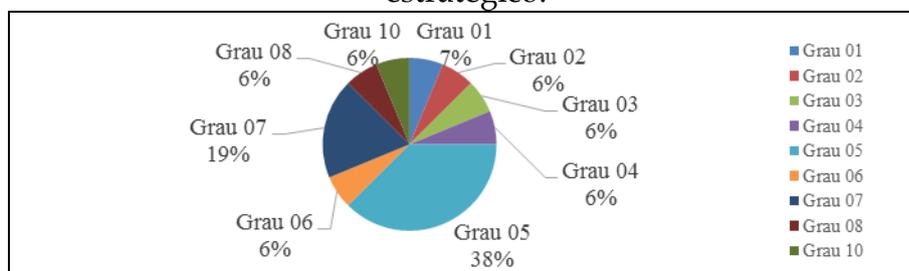
Quanto ao mapa estratégico:

Antes de iniciar a seção os respondentes tiveram acesso a um conceito textual do mapa estratégico, e foi-lhes apresentado um vídeo acerca das perguntas, em esclarecimentos sobre a seção, que resultaram nos seguintes dados:

1) Avalie seu grau de conhecimento sobre a ferramenta Mapa Estratégico:

Nesta questão, o próprio respondente avaliou seu grau de conhecimento quanto a ferramenta mapa estratégico, entre os graus 1 a 10, consignando graduação de conhecimento entre pouco conhecimento e muito conhecimento, respectivamente.

Figura 06 – Autoavaliação do entrevistado quanto ao conhecimento sobre o mapa estratégico.



Fonte: os autores

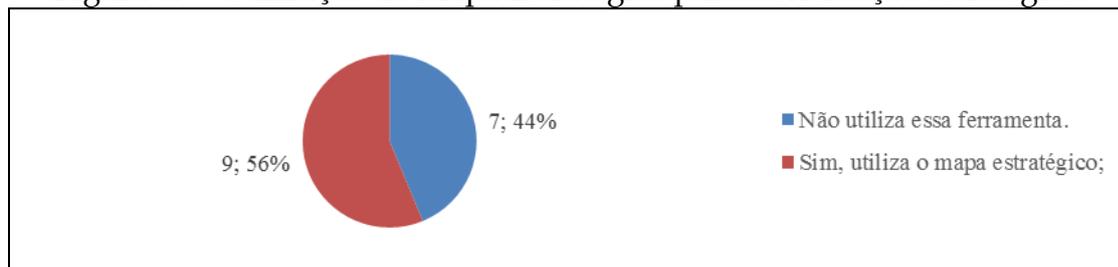
Constatou-se que 44% dos julgam ter conhecimento entre os graus 05 e 06, representando regular e médio conhecimento sobre o mapa estratégico; e 31% julgam ter conhecimento entre os graus 07 a 10, representando bom a muito conhecimento. O que totaliza 75% dos respondentes em grau de conhecimento consideravelmente relevante e positivo sobre o mapa estratégico, entre os graus 5 a 10.

No entanto, quando questionado se a PMMT utiliza as ferramentas de orientação à estratégia da organização, especificamente o mapa estratégico, os

respondentes afirmam em 56% que a corporação a utiliza para orientação à estratégia, e 44% não a utilizam.

Todavia, diante do conceito apresentado, 100% dos respondentes reconheceram que o mapa estratégico pode orientar as unidades de direção e execução nos Comandos Regionais à estratégia da instituição.

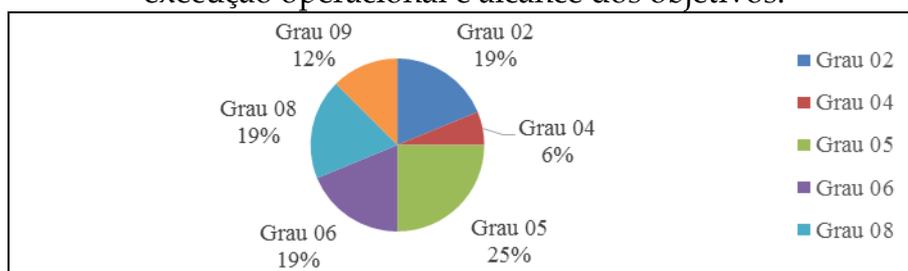
Figura 07 – Utilização do Mapa Estratégico para a orientação estratégica.



Fonte: os autores

O mapa estratégico: uma representação gráfica da estratégia, que evidencia os desafios que a organização terá que superar para concretizar sua missão e visão de futuro. Em sua opinião essa ferramenta aplicada a PMMT consegue atingir com clareza todas as unidades, dando o direcionamento para o planejamento e execução operacional e o alcance dos objetivos?

Figura 08 – Clareza no direcionamento do Mapa Estratégico ao planejamento e execução operacional e alcance dos objetivos.



Fonte: os autores

Entre os respondentes, a gradação quanto a clareza de direcionamento do Mapa Estratégico resultou em 44% entre os graus 05 e 06, representando regular e média eficiência; e 31% entre os graus 8 e 9, representando boa eficiência; 25% entre os graus 2 e 4, representando baixa eficiência. Do que se extrai 75% de respondentes

afirmando grau de eficiência consideravelmente positivo quanto a clareza de direcionamento do Mapa Estratégico.

Então, há alto índice de assertividade (100%) quanto ao reconhecimento de orientação pelo mapa estratégico. Embora isso, o uso para a orientação estratégica (56%), o grau de conhecimento em sua maioria como regular e médio (44%) e a clareza de direcionamento do Mapa Estratégico em sua maioria como regular e média eficiência (44%), apontam necessidade de otimização da relação contributiva dessa ferramenta à gestão estratégica da PMMT.

Esta necessidade é observada entre os esclarecimentos dos respondentes, onde ocorre a afirmação de que no estágio atual ainda há uma relação contributiva com a gestão estratégica da PMMT de maneira muito profusa, “ou diria até rasa”, carecendo desta maneira de uma melhor pormenorização dos procedimentos a serem adotados em cada nível estratégico, tático e operacional. Se otimizada, o mapa estratégico poderia atuar como uma bússola para alcançar os objetivos da PMMT, pois difundiriam os objetivos estratégicos aos níveis de direção, apoio e execução, sintetizando a estratégia prioritária.

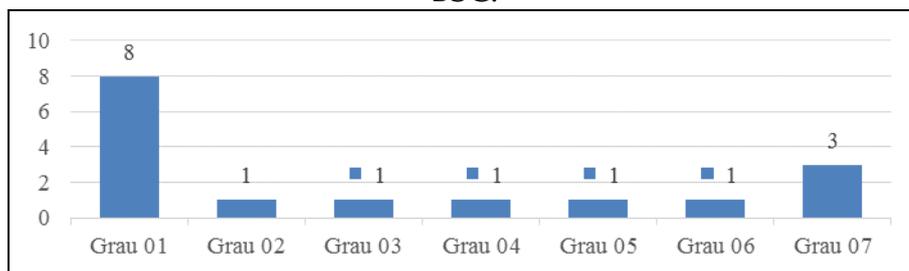
Quanto ao *balanced scorecard*:

Também, antes de iniciar a seção, os respondentes tiveram acesso a um conceito textual do BSC, e foi-lhes apresentado um vídeo acerca das perguntas, em esclarecimentos sobre a seção, que resultaram nos seguintes dados:

- 1) Avalie seu grau de conhecimento sobre a ferramenta do *Balanced Scorecard*:

Nesta questão, o próprio respondente avaliou seu grau de conhecimento quanto ao BSC, entre os graus 1 a 10, consignando graduação de conhecimento entre pouco conhecimento e muito conhecimento, respectivamente.

Figura 09 – Autoavaliação do entrevistado quanto ao grau de conhecimento sobre o BSC.



Fonte: os autores

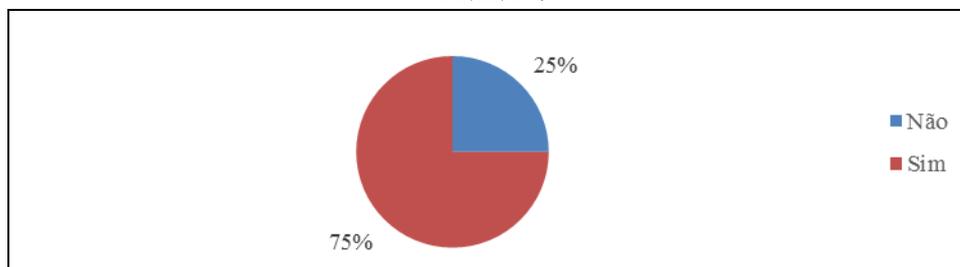
Constatou-se 12 respostas (75%) entre os graus 01 a 05, representando pouco a regular conhecimento sobre o BSC; e apenas 04 respostas (25%) afirmam ter conhecimento entre os graus 06 a 07, representando médio conhecimento. Então, em sua maioria, possui grau de conhecimento 01, ou seja, pouco conhecimento (50%).

E quando questionado se a PMMT utiliza o BSC para a orientação à estratégia da organização, os respondentes afirmam em 75% que a corporação não utiliza para orientação à estratégica, e 25% a utilizam.

Se aplicado o *balanced scorecard* à gestão estratégica da PMMT, pode orientar os as unidades policiais à estratégia da instituição?

Apesar do baixo grau de conhecimento (50%) e indicação de baixa utilização da ferramenta pela PMMT em orientação estratégica (25%), diante do conceito apresentado no questionário, verificou-se que 75% reconhecem no BSC a capacidade contributiva de orientação à gestão estratégica da instituição.

Figura 10 – Se aplicado à gestão estratégica, o BSC pode orientar à estratégia da PMMT.



Fonte: os autores

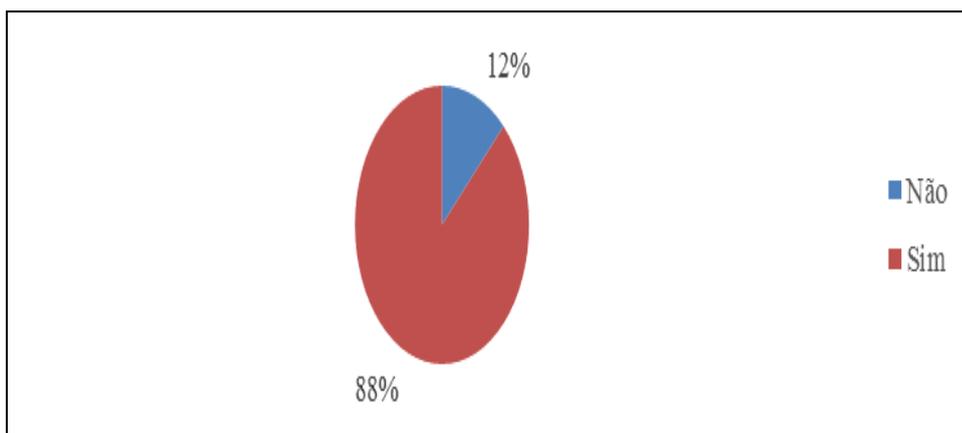
Observados os esclarecimentos dos respondentes, estes explicam que sim, o BSC pode orientar à estratégia da PMMT, com base em afirmações de que: “com a

definição do que é a ferramenta entendendo que sim”, a ferramenta viabiliza o planejamento com eficácia e eficiência, permitindo “visão em tempo real” e “diagnóstico profundo dos indicadores”, para monitoramento das metas relacionadas aos objetivos institucionais. Cabendo ressaltar que entre os 25% de respostas negativas, as explicações circundaram em todas o desconhecimento sobre a ferramenta.

A partir de “indicadores balanceados de desempenho” (*balanced scorecard*), como um método de mensuração de desempenho da organização, as unidades de direção setorial e execução (Diretorias e Comandos Regionais), são capazes de traduzir a estratégia e direcionar os esforços para os temas estratégicos mais importantes?

Nesta questão, assim como os dados anteriores, mesmo com os graus de conhecimento obtidos, mas diante do conceito apresentado no questionário, os respondentes afirmam em 88% que a partir do BSC as unidades de direção e execução da PMMT são capazes de traduzir a estratégia e direcionar os esforços para os temas estratégicos mais importantes, e 12% não.

Figura 11 – Se o BSC traduz a estratégia e direciona os esforços para os temas estratégicos mais importantes nas unidades de direção e execução da PMMT.

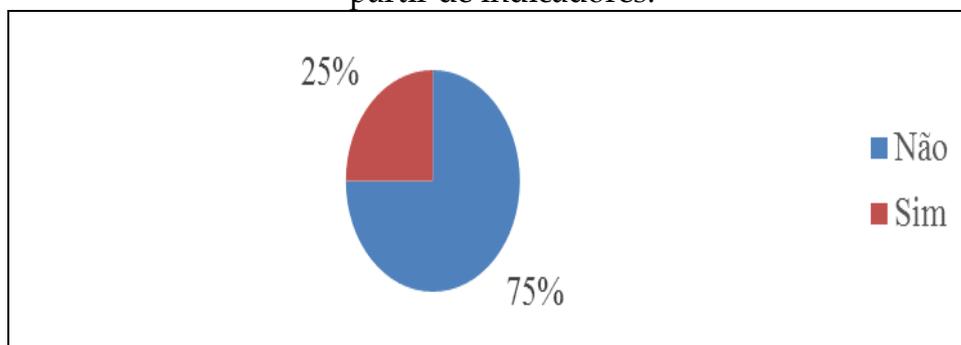


Fonte: os autores

Considerando que os ativos tangíveis são aqueles facilmente observados para a mensuração de resultados operacionais da atividade de policiamento ostensivo, como prisões de criminosos e apreensões de objetos ilícitos, e que os ativos intangíveis (processos internos, capital humano e capital da informação) estão também diretamente ligados a esses resultados, a PMMT adota a metodologia de mensuração de ativos intangíveis a partir de indicadores?

Em resposta, as afirmações são de que 75% não reconhecem a mensuração de ativos intangíveis, por meio de indicadores na gestão estratégica da PMMT. Nas explicações os respondentes afirmam que a produtividade é mensurada a partir de indicadores operacionais, “por exemplo apreensão de entorpecentes; armas de fogo; mandado de prisões”. Contudo, esclarecem quais seriam os ativos intangíveis, os quais destaca-se: “confiança institucional”; satisfação do público interno; ensino na PMMT; “bem estar institucional”; “Capacidade técnica profissional”; “sensação de segurança pela sociedade”; e “capital humano e de informações”.

Figura 12 – Se a PMMT adota a metodologia de mensuração de ativos intangíveis a partir de indicadores.



Fonte: os autores

CORRELAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

O referencial teórico de Klapan e Norton expos o desafio em promover o alinhamento organizacional, e exatamente evoluir da avaliação calcada em ativos tangíveis, para a implantação de ativos intangíveis. E que essa revolução tem nas ferramentas estratégicas as contribuições (orientação, direcionamento e mensuração) para a gestão estratégica e relação com o alcance dos objetivos institucionais,

posicionando-se como ponte entre a estratégia e os resultados esperados no planejamento estratégico.

Na PMMT, entre 2003 e 2020, constatou-se uma síntese da evolução histórica do planejamento estratégico da instituição, em que se percebe claramente a relação contributiva das ferramentas à gestão estratégicas da PMMT em prol do alcance dos objetivos institucionais, mesmo que de forma pontual em 2016, por meio do Plano Institucional de Comando. Com este planejamento estratégico, a PMMT inaugurou o alinhamento organizacional baseado nas orientações e direcionamentos do mapa estratégico institucional e a mensuração por indicadores à luz do referencial teórico do BSC.

Desta análise documental, após 17 anos de planejamentos estratégicos na PMMT, esta metodologia é reconhecida entre 68% das indicações dos respondentes, como instrumento de formalização da estratégia.

Atualmente há uma demonstração clara de atos de desenvolvimento da gestão estratégica institucional, com base em ferramentas estratégicas. E apesar do momento ser de análise, formatação e consolidação, já se pode identificar resultados concretos desta metodologia do planejamento estratégico com alcance dos objetivos institucionais, conforme entrevista com o Cmt Geral da PMMT.

Contudo, passados quase 5 anos do marco inicial das ferramentas estratégicas, em resposta aberta (genérica) os gestores apontaram instrumentos para a mensuração tática ou operacional como utilizados na corporação, e não propriamente as ferramentas de gestão específica do planejamento estratégico. Haveria uma falta de clareza e percepção por parte dos gestores, sobretudo em nível tático e operacional.

Apesar disso, especificamente sobre o mapa estratégico, 100% dos respondentes reconheceram que ele pode orientar as unidades de direção e execução nos Comandos Regionais à estratégia da instituição. Bem como 75% dos respondentes afirmaram um grau de conhecimento consideravelmente relevante e positivo sobre o mapa estratégico e sua clareza de direcionamento do planejamento estratégico, a execução operacional e o alcance dos objetivos. O que demonstra,

mesmo com ressalvas, a aderência dos conceitos dessa ferramenta estratégica entre os gestores da alta administração da PMMT, ao longo do tempo.

Já quanto ao BSC: 75% possuem pouco a regular conhecimento sobre a ferramenta. Enquanto 75% afirmam que a corporação não a utiliza para orientação à estratégia. Mesmo assim, 75% reconhecem no BSC a capacidade contributiva de orientação à gestão estratégica da instituição, visto que a ferramenta permite a “visão em tempo real” e “diagnóstico profundo dos indicadores”, para monitoramento das metas relacionadas aos objetivos institucionais. Enquanto para 88%, a partir do BSC, as unidades de direção e execução da PMMT são capazes de traduzir a estratégia e direcionar os esforços para os temas estratégicos mais importantes.

Dessa forma, é notável num panorama geral sobre os dados obtidos, que as ferramentas de gestão estratégica encontram contribuição mais recente e pontual à gestão estratégica da PMMT, principalmente a partir do Plano Institucional de Comando em 2016 e no atual comando. Esse último aspecto temporal da trajetória de desenvolvimento da estratégia na PMMT explica a sutil maturação dos conceitos e relação contributiva das ferramentas na corporação, visto que a gestão com base em mapas e indicadores de desempenho balanceados pela estratégia, encontra-se em processo de consolidação. Nesse sentido, conclui-se pela perspectiva positiva sobre o atual estágio de construção do planejamento estratégico da corporação, principalmente por conta das afirmações de uso e conseqüentes contribuições do mapa estratégico e BSC, e a adesão ao PDI do Tribunal de Contas do Estado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da pesquisa partiu da proposta central de analisar a relação contributiva das ferramentas estratégicas: mapa estratégico e BSC, no âmbito da gestão estratégica da PMMT e o alcance dos objetivos institucionais, de modo a expor os benefícios ao alinhamento organizacional. Tal proposta visou apurar quais as contribuições do mapa estratégico e do BSC, como ferramentas estratégicas, para o alcance dos objetivos institucionais na gestão estratégica da PMMT.

A premissa hipotética é a de que as ferramentas estratégicas se relacionam com o planejamento estratégico da PMMT de forma contributiva, promovendo o alinhamento organizacional, para a gestão orientada à estratégia e a consecução dos objetivos institucionais.

Desta forma, diante dos resultados da pesquisa, constata-se que o objetivo geral foi alcançado, ou seja, confirmou-se a relação contributiva das ferramentas estratégicas: mapa estratégico e BSC (indicadores de desempenho balanceados pela estratégia), no âmbito da gestão estratégica da PMMT.

Isso, visto que a hipótese da pesquisa ao ser confrontada pela análise, correlação e interpretação dos dados, demonstra as seguintes contribuições das ferramentas estratégicas: orientação, direcionamento e mensuração da gestão estratégica da PMT.

Contudo, a ocorrência de tal relação é pontual e recente na instituição. Ainda carece de ampliação dos conceitos entre os gestores da alta administração, bem como de uma maior sistemática de uso das ferramentas como instrumentos de alinhamento organizacional para alcance dos objetivos institucionais.

Além disso, a presente pesquisa contribui e alicerça as bases para trabalhos futuros, principalmente, em relação aos objetos de estudo que recortem o desenvolvimento de indicadores de desempenho balanceados pela estratégia.

Por isso, sugere-se como extremamente importante para a Polícia Militar, que novas pesquisas quanto aos indicadores de desempenho, seguindo o modelo da ferramenta estratégica do BSC, sejam realizadas em busca de identificar na corporação as boas práticas alinhadas à gestão estratégica. E, ainda, que sejam introduzidos no cenário estratégico da alta administração da PMMT os conceitos e sistemas tecnológicos de informações que auxiliem o gerenciamento estratégico da organização.

Bem como, também sugere-se a Polícia Militar de Mato Grosso: 1) manter a elaboração de planos estratégicos institucionais; 2) Desenvolver uma estratégia de comunicação que permita difundir os objetivos estratégicos ao público interno; 3) Elaborar planos táticos e operacionais que desdobrem as estratégias; 4) Adotar ferramentas próprias de gestão orientada para a estratégia, mapa estratégico e

balanced scorecard; 5) Capacitar os gestores e colaboradores, quanto a utilização de ferramentas de gestão estratégica; 6) Incentivar a adoção de boas práticas voltadas a orientação e ao alinhamento estratégico para promover o desenvolvimento e aprendizado organizacional; 7) Incentivar estudos científicos, em trabalhos de conclusão de cursos superiores da PMMT, cujos objetos atendam a linha de pesquisa “Políticas Estratégicas”; 8) Realizar seminários e fórum de debates com foco no público interno, para manutenção da cultura e pensamento estratégico na corporação.

REFERÊNCIAS

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. *Having trouble with your strategy? Then map It*. **Harvard Business Review**, 01 de setembro de 2000.

_____. **Mapas estratégicos - balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Tradução de Afonso Coelho da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Altas Books, 2017.

_____. **Organização orientada pela estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Tradução de Afonso Coelho da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Altas Books, 2019.

_____. *The Balanced Scorecard: measures that drive performance*. **Harvard Business Review**, janeiro/fevereiro de 1992.

KOCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. 31 ed. - Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

MATO GROSSO, Polícia Militar. **Planejamento Estratégico Participativo: Sociedade Civil Organizada & PMMT - Período de 2003 a 2007**. Cuiabá: PMMT, 2003.

_____. **Anteprojeto para elaboração do Plano Estratégico: 2013 - 2019**. Cuiabá: PMMT, 2013.

_____. **Plano Institucional de Comando: Pacto por Ações de Segurança - PAS PM 2016 a 2019**. Cuiabá: PMMT, 2016.

_____. **Planejamento Estratégico da PMMT - 2019 a 2022**. Cuiabá: PMMT, 2018.

MATO GROSSO. **Lei Complementar nº 386 de 05 de março de 2010**. Dispõe sobre a estrutura e organização básica da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso e dá outras providências. **Diário Oficial [de] Mato Grosso**, Cuiabá MT Disponível em: <http://www.pm.mt.gov.br/documents/2459523/4959710/Lei+Complementar+386.pdf/47cba4c-32b3-41b2-925e-d2a3dd03d1b0>>. Acesso em 27/01/2021.

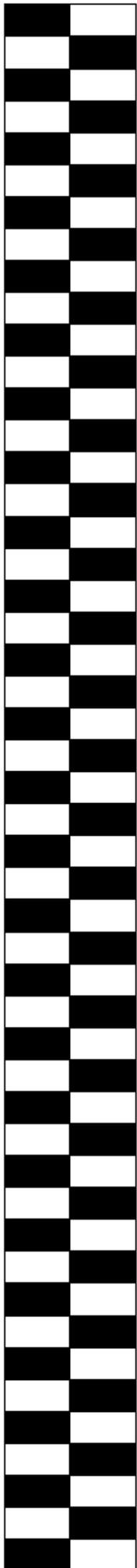
_____. **Lei Complementar nº 555 de 29 de dezembro de 2014**. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares do Estado de Mato Grosso. **Diário Oficial [de] Mato Grosso**, Cuiabá MT Disponível em: <http://www.pm.mt.gov.br/documents/2459523/4959710/LEI+COMPLEMENTAR+N%C2%BA+555%2C+DE+29+DE+DEZEMBRO+DE+2014.pdf/aabe9978-2992-4ab2-bceb-704d133cff74>>. Acesso em 27/01/2021.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 34ª Ed. São Paulo: Atlas, 2018.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Tradução de Elizabeth Maria Pinto Braga; revisão técnica Jorge A. Garcia Gomes. 5^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Tradução de Elizabeth Maria Pinto Braga; revisão técnica Jorge A. Garcia Gomes. 22^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1

Resenhas



RESENHA

Uma análise intercultural entre humanização e militarização. Publicado na revista: ESPAÇO DO CURRÍCULO, v.8, n.3, p. 417-425, setembro a dezembro de 2015

ALVES, Geni Francinelle dos Santos. **Uma análise intercultural entre humanização e militarização.** Publicado na revista: ESPAÇO DO CURRÍCULO, v.8, n.3, p. 417-425, Setembro a Dezembro de 2015.

Ariane Nataly de Moraes Saravi¹
Geovanildo Santana Martins²
Odenil Mácaro da Silva³

RESUMO

O artigo em tela teve por escopo de estudo o Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos (PNEDH), perpassando por suas diretrizes e a consolidação na prática do sistema de segurança, tendo como enfoque a educação policial militar. O método utilizado pela autora foi crítico emancipatória (educação libertadora e emancipatória), que tem por base a cultura educacional voltada a militarização em contraposição a humanização de seus integrantes. O texto propõe algumas reflexões, notadamente no que se refere a alteração de paradigma de culturas remotas, as quais englobavam nos processos de formações pautados em condutas contrárias ao atual método de concepção para uma educação formadora dentro dos princípios dos direitos humanos.

Palavras-chave: Direitos Humanos – Cultura - Práticas Formativas.

ABSTRACT

The article on screen had as its scope of study the National Plan for Education in Human Rights (PNEDH), passing through its guidelines and the consolidation in the practice of the security system, focusing on military police education. The method used by the author was critical emancipatory (liberating and emancipatory education), which is based on an educational culture aimed at militarization as opposed to the humanization of its members. The text proposes some reflections, notably with regard to changing the paradigm of remote cultures, which included in the training processes based on behaviors contrary to the current method of conception for a formative education within the principles of human rights.

Keywords: Human Rights – Culture – Formative Practices.

¹ 2º Tenente da PMMT. Tecnóloga em Gestão em Segurança Pública pelo IFMT. Tecnóloga em Gestão em Polícia Ostensiva pela Academia de Polícia Militar Costa Verde (APMCV/PMMT).

² 2º Tenente da PMMT. Tecnólogo em Gestão em Segurança Pública pelo IFMT. Tecnóloga em Gestão em Polícia Ostensiva pela Academia de Polícia Militar Costa Verde (APMCV/PMMT).

³ 2º Tenente da PMMT. Tecnólogo em Gestão em Segurança Pública pelo IFMT. Tecnóloga em Gestão em Polícia Ostensiva pela Academia de Polícia Militar Costa Verde (APMCV/PMMT).

Credenciais da autora⁴

Geni Francinelle dos Santos Alves é Mestra em Ciências Jurídicas pela Universidade Federal da Paraíba. Especialista em Segurança Pública e Direitos Humanos pela Universidade Federal da Paraíba. Especialista em Segurança Pública pelo Centro de Educação da Polícia Militar do Estado da Paraíba. Possui Bacharelado em Ciências Jurídicas e Sociais pela Universidade Federal da Paraíba e Bacharelado em Segurança Pública pelo Centro de Educação da Polícia Militar do Estado da Paraíba. Pesquisadora na área de Direito, relações de poder e violência, bem como, em temas relacionados à Segurança Pública, Gênero e Direitos Humanos.

O artigo teve como enfoque principal a educação intercultural, sendo seu objeto de estudo o Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos (PNEDH), suas diretrizes e a consolidação na prática do sistema de segurança, com destaque a educação policial militar. Abordagem utilizada foi a crítica emancipatória (educação libertadora e emancipatória), que tem por base a cultura educacional voltada a militarização em contraposição a humanização de seus integrantes. Por se tratar de um artigo de estudo de referencial teórico de análise de Paulo Freire, busca colaborar para uma compreensão teórico-crítica mais abrangente acerca do assunto.

Por isso, apresenta a perspectiva analítica, buscando as origens e possíveis contradições presentes na formação policial militar, frente às doutrinas dos direitos humanos *versus* militarização, adotando como base teórica o pensamento freiriano, na tentativa de confrontar a relação entre a ação e reflexão dos processos de humanização e militarização, enquanto socialização educativa e emancipava.

A autora nos apresenta o desenvolvimento do artigo em três sessões, na primeira expõe uma breve contextualização histórica da educação em direitos, nos retrata a aprovação da Declaração Universal dos Direitos Humanos (DUDH) de 1948, feita pela Assembleia Geral das Nações Unidas, com a qual trouxe uma grande

⁴ Disponível em <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual>

mudança no comportamento social mundial, resultando na base de muitos sistemas de proteção dos direitos humanos, voltado para o desenvolvimento ético, jurídico e político de uma convivência coletiva. Abordando também, sobre o surgimento dos direitos humanos no Brasil, a história e implementação até a consolidação na constituição cidadã de 1988. Os processos de mobilização que principiaram, embora lentamente, após o fim da ditadura, emergindo as discussões sobre a essencialidade da garantia de direitos humanos universais, culminando com a criação do Programa Nacional de direitos Humanos em maio de 1996, buscando-se efetivação das garantias dos direitos dos cidadãos, envolvendo temas como direitos civis, políticos, econômicos, sociais e culturais, englobando o combate ao racismo, findando com a criação de cinco eixos fundamentais para atuação e efetivação do exercício da cidadania, sendo eles: educação básica, educação superior, educação não formal, educação de profissionais de justiça e segurança e educação e mídia, incrementando diretrizes, conceitos e orientações metodológicas com fins de elaboração de programas específicos para cada área.

No segundo momento fala sobre o Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos: sua proposta para os profissionais de segurança pública, em especial deu ênfase as ações que envolvam o eixo do profissional de segurança buscando analisar o fim da violência institucional, obtendo uma cultura de respeito, para que a formação desses profissionais sejam alicerçados em princípios e valores dos direitos humanos previstos na legislação nacional e internacional conforme acordos dos quais o Brasil é signatário. Garantindo assim, a transversalidade dos eixos da área temática referente aos direitos humanos, conforme o modelo da Matriz Curricular Nacional de Segurança Pública. Nesse sentido segundo a autora busca-se implementar no currículo disciplinas voltadas ao direito que poderão se refletir na atuação correta dos policiais na prática cotidiana. E assim, essa cultura de direitos humanos foi-se instituindo no seio das instituições militares. Então entra o papel da educação, como uma forma de garantia e ampliação dos direitos humanos de maneira mais universal, pois em 1996, houve a criação do inicialmente chamado Programa Nacional de Direitos Humanos que apontavam ações voltadas para uma ampliação da compreensão de temas ligados à garantia dos direitos civis, políticos,

econômicos, sociais e culturais, englobando a democracia e o combate ao racismo, à discriminação racial, à xenofobia e a todas as formas de intolerância.

A partir disso foram criados cinco eixos de atuação fundamentais para o exercício da cidadania: Educação Básica, Educação Superior, Educação Não-Formal, Educação dos Profissionais de Justiça e Segurança e Educação e Mídia. No entanto para alcançar esse objetivo, se faz necessário, a capacitação da sociedade civil e a formação e educação continuada dos profissionais dos sistemas de justiça e segurança.

No terceiro e último momento a autora remete ao processo de formação dos policiais militares: a “cultura da militarização” e a educação como forma de emancipação social através de uma “cultura de humanização”. Este foco preza pela formação do agente de segurança em não ser um mero defensor dos direitos humanos, mas, passe a se tornar verdadeiros promotores destes, através da mudança na formação destes agentes, através da inserção da disciplina de direitos humanos como disciplina obrigatória. A referida autora cita o processo de alienação vislumbrado por Foucault que se realiza através do controle por meio do instrumento do poder disciplinar geradas através do ambiente institucional que torna o policial inerte ao processo de construção dessa libertação compatibilizada com a lógica da disciplinarização.

Relata a autora que a conscientização da libertação tem que partir do próprio policial, pois, somente nesse caminho ele alcançará o desenvolvimento voltado para valores e princípios dos direitos humanos. Aduz a referida autora que o maior desafio a ser superado na aplicação mais eficiente das diretrizes do PNEDH, ainda consiste na adequação entre a cultura de humanização e a cultura de militarização, que se bloqueiam nos centros de formação policial, devendo haver uma promoção de educação intercultural, buscando-se adequar as duas realidades, através do diálogo mais presente na formação de uma cidadania democrática.

Os institutos da disciplina e hierarquia como assevera Assis, este observa que quase a totalidade dos regulamentos disciplinares brasileiros prevê, como sendo uma das manifestações da disciplina, a obediência pronta às ordens dos superiores hierárquicos, constituindo-se na base para as instituições militares (ASSIS, 2008).

A obra fornece subsídios com sólidos conhecimentos acerca do desenrolar histórico do tema, apresentando seu principal objetivo a formação de policiais militares com base no Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos (PNEDH), orientados para a prática de direitos humanos, abordando uma forma de percepção por parte dos subordinados que, inserindo-os no processo de formação como os entes responsáveis pela estrutura de apoio pela qual se transformam em futuros e potenciais agentes garantidores dos direitos humanos.

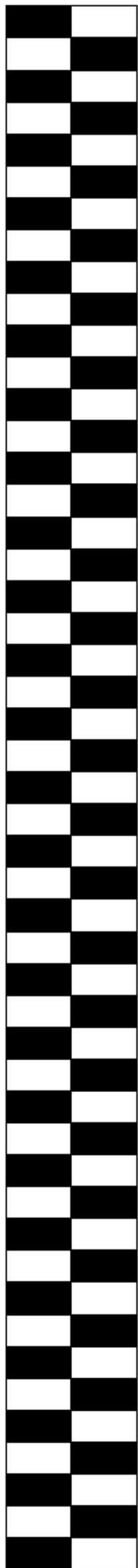
É uma leitura sadia que nos remete a análise do atual processo de formação dos policiais militares, com estilo claro e objeto, impulsionando a reflexão crítica sobre o processo de formação voltado a inserção de disciplinas de direitos humanos nas grades curriculares de todos os cursos dentro das instituições policiais militares. Nos remete também a pensamentos mais profundos nos levando ao desvencilhamento das culturas anterior que traziam processos de formações pautados em condutas contrárias ao atual método de concepção para uma educação formadora dentro dos princípios dos direitos humanos. Para Balestreri (2005) o equilíbrio psicológico, tão indispensável na formação da polícia, passa também pela saúde emocional da própria instituição. Mesmo que isso não se justifique, sabemos que policiais maltratados internamente tendem a descontar sua agressividade sobre o cidadão. Para o educador Paulo Freire (2014, p.41) “quando a educação não é libertadora o sonho do oprimido é ser um opressor”. É urgente a mudança de paradigmas na formação dos policiais, bem como no tratamento interpessoal dentro dos quartéis, abandonando-se práticas atentatórias à dignidade humana. Todo esse processo passa, sem dúvidas, por uma incorporação dos valores ligados à cidadania, à democracia e aos direitos humanos. Há de se concordar com a autora com relação a mudança cultural da instituição inerente ao processo de formação em que pese a educação para os direitos humanos, pois, somente quem se reveste de um processo de formação pautado em direitos veemente observáveis e garantidos, poderá transmiti-los com maior qualidade.

A obra tem por objetivo discutir alternativas promover em torno da relação existente entre a educação voltada para os direitos humanos e a formação militar voltada para a cidadania, fazendo uma emancipação da cultura organizacional da Polícia Militar de forma intercultural humanizada.

Não se trata de uma análise intercultural, com passos a serem seguidos, que apresenta fundamentos necessários à compreensão da natureza do tema analisado, bem como diretrizes operacionais que contribuem para o desenvolvimento da atitude crítica necessária ao progresso do conhecimento.

HOMENS DO MATO

RELATÓRIO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL



RELATO DE EXPERIÊNCIA SOBRE REALIZAÇÃO DE WORKSHOP COMO ATIVIDADE DE COMPLEMENTAÇÃO DE ESTUDO NA FORMAÇÃO DE ESPECIALISTAS EM PATRULHAMENTO TÁTICO DO BATALHÃO ROTAM - MT

*Victor Venâncio Barbosa Lemes de Oliveira¹
Cairo Antônio Rosa dos Santos²
Jefferson dos Santos Duca³*

RESUMO

Este artigo é um relato de experiência sobre as atividades finais do curso de Operações ROTAM do estado de Mato Grosso como material potencialmente significativo na relação ensino aprendizagem, workshop como produto educacional no ensino de técnicas de patrulhamento tático e busca corroborar com o desenvolvimento da forma de ensino praticada na unidade policial militar, por meio de assistência em conceito e significado ao corpo docente que queira introduzir a atividade workshop na grade de formação de especialistas em patrulhamento tático, este trabalho elenca planejamento e memorial descritivo das atividades desenvolvidas e dados de avaliações após aplicação, este trabalho, foi desenvolvido a luz da aprendizagem significativa de David Ausubel.

Palavras-chave: Relato - Workshop - Ensino - Patrulhamento Tático

ABSTRACT

This article is an experience report on the final activities of the ROTAM Operations course in the state of Mato Grosso as potentially significant material in the teaching-learning relationship, the workshop as an educational product in the teaching of tactical patrolling techniques, and seeks to corroborate the development of the form of teaching practiced in the military police unit, through assistance in concept and meaning to the faculty who want to introduce the workshop activity in the training grid of specialists in tactical patrolling, this work lists planning and descriptive memorial of the activities developed and evaluation data after application, this work, was developed in light of the significant learning of David Ausubel.

Keywords: Report - Workshop - Teaching - Tactical Patrol

¹ 1º Tenente da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso. Bacharel em Segurança Pública pela Academia de Polícia Militar Costa Verde (APMCV/PMMT).

² 2º Tenente da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso. Tecnólogo em Gestão de Polícia Ostensiva pela Academia de Polícia Militar Costa Verde (APMCV/PMMT).

³ 3º Sargento da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso. Mestre em Ensino de Física UFMT.

INTRODUÇÃO

A atividade policial é muito importante para a sociedade, seja qual for sua organização ou instituição, pois os níveis de aplicação de conhecimento técnico policial vão de uma simples ocorrência de perturbação do sossego público até situações que envolvam danos à vida. No entanto, regionalmente, somente nas últimas décadas surgiram avanços no desenvolvimento e pesquisa em formação nas polícias, a exemplo a criação da Diretoria de Ensino, Instrução e Pesquisa e seus Núcleos de Ensino - DEIP-PMMT, com o intuito de melhoria na prestação do serviço público e capacitação policial no Estado de Mato Grosso.

É sob essa ótica que o presente trabalho foi desenvolvido. A sociedade não costuma questionar - “porque que o agente de segurança pública errou?”, mas frequentemente exige a reparação dos danos e as devidas punições. Propiciar ao agente de segurança conhecimento técnico e procedimental compatível à demanda, diminui as falhas e melhora a prestação do serviço.

A Polícia Militar do estado de Mato Grosso possui uma Diretoria de Ensino, Instrução e Pesquisa (DEIP-PMMT), que se empenha na formação, capacitação e especialização dos policiais militares. Essa Diretoria, além das suas unidades escolas destacadas - Academia de Polícia Costa Verde e Escola Superior de Formação e Aperfeiçoamento de Praças, ainda faz gestão e acompanhamento de cursos realizados pelas demais Unidades Policiais Militares. Um destaque importante deve ser dado ao Batalhão de Força Tática - ROTAM e Batalhão de Operações Especiais - BOPE, Unidades que contam com Núcleos de Ensino bem desenvolvidos e se encarregam da multiplicação de diferentes níveis de conhecimentos.

Este relato de experiência é fruto de uma capacitação e especialização em patrulhamento tático. Os cursos de patrulhamento tático que ocorrem no Estado são, obrigatoriamente, oferecidos pela ROTAM, que é a unidade responsável pelo atendimento de ocorrências de maior complexidade e que funciona como Batalhão Escola e guardião da doutrina desse tipo de policiamento.

O estado de Mato Grosso possui índices de criminalidade acentuados, conforme dados de pesquisa, “MT tem aumento de 31,7% no número de assassinatos em 10 anos e taxa acima da média nacional”⁴, fazendo com que a Polícia Militar esteja sempre atenta à necessidade de capacitação e especialização de excelência para sua tropa, com significado e importância à altura da atividade fim de servir e proteger, para isso, faz-se necessário o uso de ferramentas de ensino eficazes, como aporte teórico, treinamento e experimentação.

É sabido que o aprendizado não deve se restringir a formação do policial, mas, também, em capacitações e especializações continuadas, bem como os treinamentos de patrulhamento tático, quando se trata de uma Unidade Especializada como o Batalhão ROTAM. A desconsideração desse fato, pode incorrer em negligência, imperícia técnica ou imprudência.

A forma de ensino e aprendizagem militar é, notoriamente, tradicional. A Instituição tem buscado maneiras e metodologias para contribuir com a construção do conhecimento, inovando a atuação nos diversos cursos ofertados.

Esse trabalho visa relatar a experiência do 8º Curso de Operações ROTAM - COR e relaciona a fixação do conhecimento técnico, por meio da realização de workshop. Verificou-se, portanto, que a metodologia relacionada com aprendizagem significativa e aprendizagem significativa crítica, pode proporcionar maior eficiência e segurança na execução do trabalho do agente público.

Esse relato, além de registrar uma atividade significativa, possibilita análise de cursos operacionais relacionados a formação de agentes de segurança pública, dando importância a metodologias atuais para formação continuada de policiais, sugerindo ampliação dos métodos de ensino. Tem, ainda, o objetivo de elencar os resultados positivos e estimular atividades científicas como método de aprendizagem policial.

Desenvolvido, conforme a teoria ausubeliana, considerando sempre o conhecimento prévio, a vontade de aprender do aprendiz e o uso de material

⁴ Fonte: IBGE/Diretoria de Pesquisas. Coordenação de População e Indicadores Sociais. Gerência de Estudos e Análises da Dinâmica Demográfica e MS/SVS/CGIAE - Sistema de Informações sobre Mortalidade. Atlas da Violência 2018- IPEA e Fórum Brasileiro de Segurança Pública (FBSP).

potencialmente significativo, como precursores da (TAS), este trabalho foi baseado na utilização de workshop para expor as técnicas ensinadas durante o 8º curso de operações ROTAM-MT, contribuindo para a fixação do conhecimento e ampliação do processo ensino-aprendizagem.

APRENDIZAGEM SIGNIFICATIVA DE DAVID AUSUBEL

A realização do workshop como atividade de conclusão do Curso de Operações ROTAM, foi desenvolvida com base na Teoria da Aprendizagem Significativa de David Ausubel. Esta teoria explica a aquisição de novos conceitos em uma visão cognitivista.

Aprendizagem significativa é o processo através do qual uma nova informação se relaciona de maneira não arbitrária e substantiva à estrutura cognitiva do aprendiz. É no curso da aprendizagem significativa que o significado lógico do material de aprendizagem se transforma em significado psicológico para o sujeito. Para Ausubel (1963, p. 58) o fator isolado mais importante para a aprendizagem é aquilo que o aprendiz já sabe.

O “subsunçor” existente na estrutura cognitiva do aprendiz se relaciona com uma nova informação esta devendo ser relacional e potencialmente significativa, então essa ancora-se na estrutura de conhecimento específico.

“O ‘subsunçor’ é, portanto, um conceito, uma idéia, uma proposição, já existente na estrutura cognitiva, capaz de servir de ‘ancoradouro’ a uma nova informação de modo que esta adquira significado para o sujeito”.(MOREIRA, 1999, p.11).

Após a avaliação prévia para delimitar e identificar a estrutura cognitiva do aprendiz e identificar que não há disponibilidade de subsunçores compatíveis na estrutura cognitiva do aluno, Ausubel (1980) recomenda o uso dos organizadores prévios, esses devem traçar conexões explícitas entre o material a ser ensinado e os subsunçores dos alunos de forma a facilitar a aprendizagem significativa.

A principal função dos organizadores prévios é ser uma espécie de elo entre a estrutura cognitiva e o novo conceito (o que o aprendiz deverá saber), estes fornecem “idéias âncora” relevantes para fixação do conceito.

Segundo Ausubel (1980), quando a aprendizagem não ocorre de maneira significativa esta é chamada de aprendizagem mecânica, nela ocorre pouca ou nenhuma relação do novo conceito com o subsunçor do aprendiz. Para ocorrência da aprendizagem significativa é necessário a observância de algumas condições:

- O material a ser assimilado deve ser Potencialmente Significativo, ou seja, não arbitrário em si. No entanto, mesmo materiais arbitrários, podem se tornar significativos através de Organizadores Prévios;
- Ocorra um conteúdo mínimo na Estrutura Cognitiva do indivíduo, com subsunções em suficiência para suprir as necessidades relacionais;
- O aprendiz apresente uma disposição para o relacionamento e não para simplesmente memorizá-lo mecanicamente. Muitas vezes, acostumados a métodos de ensino, exercícios e avaliação repetitivos e rigidamente padronizados, os estudantes simulam essa associação.

Neste sentido, para que ocorra a aprendizagem significativa é necessária uma prática docente atenta ao caráter motivador das atividades educacionais, aspecto também considerado quando do preparo destas aulas, procurando conduzir a uma aprendizagem significativa.

Podemos, enfim, inferir que o ato de produzirem seus relatos e apresentá-los ao público, através da exposição de banner, faz com que o aprendiz tenha acesso a aprendizagem significativa, mais que somente a realização de atividades avaliativas que já compõem a estrutura curricular.

WORKSHOP

Workshop como uma estratégia de ensino, também conhecida como oficina ou laboratório, trata-se da reunião de um grupo de pessoas com objetivos comuns e vínculos, com principal objetivo de especialização em determinado assunto ou técnicas que devam ser compartilhadas entre esse grupo.

Essa ferramenta de ensino possibilita o aprendizado através da apresentação do assunto por meio de oficinas ou apresentações de conhecimentos prévios, situação que potencializa as possibilidades de resultados positivos através

do envolvimento da prática e teoria de forma mais dinâmica, inclusive a interação do público. Durante um workshop, os participantes podem aprender técnicas teóricas e conceitos relevantes ao desempenho da função de “servir e proteger” como um agente de segurança pública, durante a prática de um workshop, a construção e reconstrução do conhecimento são notáveis oportunizando as relações de um aprendizado significativo.

METODOLOGIA

Foi proposta a organização de um workshop como atividade complementar na formação do 8º Curso de Operações ROTAM- MT, tendo como público alvo policiais de unidades de patrulhamento tático de Comandos Regionais do interior do estado de Mato Grosso.

Foram realizadas oficinas temáticas, de acordo com cada conhecimento adquirido durante o curso. Os aprendizes ficaram responsáveis pela elaboração de banners e apresentações dialógicas e práticas, que nesse relato será exposta em tópicos.

Com um grupo de 27 (vinte e sete), a mostra dos trabalhos desenvolvidos durante a realização das oficinas temáticas ocorreu no dia 12 de novembro de 2021. O evento teve início com exposição áudio visual no saguão principal do batalhão ROTAM, produzida pelos profissionais em capacitação, momento em os visitantes puderam se relacionar com diferentes temas inerentes a função, podendo, ainda, praticar as técnicas em oficinas como de APH, choque ligeiro e tiro policial. Então, a fixação do aprendizado se deu a partir da transferência do conhecimento obtido aos participantes do evento.

O workshop abordou os seguintes temas:

APH Policial (atendimento pré-hospitalar policial); Armas de Fogo; Choque Ligeiro; IMPO (instrumentos de menor potencial ofensivo); POP (procedimento operacional padrão); DOCTRINA; TCS (técnicas de controle e submissão).

O evento transcorreu dentro da normalidade e atingiu o objetivo de construção do conhecimento dos aprendizes a partir da exposição de banner e

contato com o público alvo, compartilhando experiências comuns ao dia a dia das unidades de patrulhamento tático do estado de Mato Grosso.

Tópico I - APH POLICIAL

Assunto atual, no que se refere a atividade policial no território nacional, que se mostra de grande importância, com objetivo específico de salvar vidas. É uma técnica ensinada a policiais para emprego no exercício da função e em outro policial, com o intuito de diminuir “baixas” por lesões de extremidade, e ou por falta de socorro imediato.

Figura 1- APH POLICIAL



Fonte: os autores

Figura 2- APH protocolo MARC-1



Fonte: os autores

Os aprendizes, após aprenderem técnicas acerca de atendimento pré-hospitalar policial, apresentaram o tema de forma expositiva e prática, através de simulações de atendimento, com a participação do público (policiais de outras unidades do estado de Mato Grosso).

Figura 3- aprendizes em situação simulada



Fonte: os autores

Tópico II- ARMAS DE FOGO

Esse tópico foi abordado de maneira sucinta e com objetivo específico de caracterizar os armamentos utilizados pelas forças de patrulhamento tático do estado de Mato Grosso. Através de banner e exposição dialógica, foi diferenciado de maneira progressiva o assunto. Os aprendizes oportunizavam aos policiais visitantes instrução prática no estande de tiro como atividade continuada.

Figura 4- Pistola GLOCK modelo G17 em calibre 9mm



Fonte: os autores

Figura 1- Fuzil T4 Taurus calibre 5,56



Fonte: os autores

Figura 6- Workshop - Apresentação e caracterização de Armamentos



Fonte: os autores

Tópico III- CHOQUE LIGEIRO

A atividade de choque ligeiro tem se mostrado determinante na solução de ocorrências sem danos à vida, envolvendo aglomerações de pessoas, situações essas que, nos últimos anos, têm aumentado a demanda da atuação de tropa de CDC - Controle de Distúrbios Cíveis, inclusive no interior do estado, daí a necessidade da tropa da PMMT estar preparada para atuar. Tem sido frequente em eventos como policiamento de Proteção e Escolta de Arbitragem, em jogo de grande expressão na cidade de Cuiabá, na Arena Pantanal.

Figura 7 Workshop – Pelotão de CHOQUE pronto para atuação



Fonte: os autores

Figura 8 Workshop – Atuação em Policiamento de Proteção e Escolta de Arbitragem



Fonte: os autores

Tópico IV - IMPO

Dentre as diversas facetas do uso moderado da força no serviço policial, existe a utilização dos instrumentos de menor potencial ofensivo (IMPO) utilizados pela Polícia Militar de Mato Grosso. Tais instrumentos podem ser entendidos como

equipamentos não letais utilizados em situações onde não se cabe a utilização de arma letal.

O patrulhamento tático durante a jornada de serviço, depara com inúmeras ocorrências e presta apoio as demais equipes de trabalho, onde é necessário o uso seletivo da força, empregar instrumentos capazes de conter e dispersar sem causar a letalidade quando utilizada de forma correta. Assim a barca de Rotam/Força Tática está equipada com tais instrumentos e os profissionais treinados e capacitados para utilizar quando necessário. No workshop foi possível conhecer e saber como funciona esses instrumentos e em qual situação emprega-los

Figura 9. Workshop - Instrumentos de Menor Potencial Ofensivo



Fonte: os autores

Tópico V - POP (procedimentos operacionais padrões)

O Procedimento Operacional Padrão Patrulhamento Tático de Abordagem (POP ROTAM/ Força Tática) é uma ferramenta que faz parte do cotidiano do policial militar da ROTAM, contudo possui vários aspectos que devem ser observados, esse procedimento é elaborado na intenção de padronizar o procedimento de abordagem dos policiais de ROTAM e de Força Táticas de todos os Comandos Regionais de

Mato Grosso. E, durante o workshop, foi apresentado de forma simples, onde os participantes tiveram acesso ao arquivo de forma impressa e por meio de explanação oral.

Figura 10. Workshop – Manual POP ROTAM/FORÇA TÁTICA



Fonte: os autores

Figura 12. Workshop – Demonstração de Abordagem Processo 203 - Abordagem a veículo em Fundada Suspeita



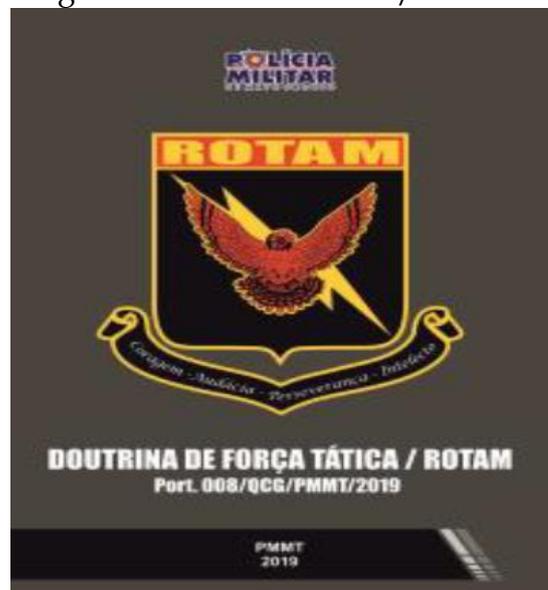
Fonte: os autores

Tópico VI - DOCTRINA

Dividida em capítulos, a Doutrina de ROTAM traz em seu bojo o histórico do Batalhão ROTAM, as atribuições do batalhão e de seus membros, a estrutura operacional e administrativa do batalhão, os cursos desenvolvidos pelo batalhão, os símbolos do batalhão, o perfil do policial de ROTAM, a forma de ingresso no batalhão ROTAM, as obrigações do policial de ROTAM, a composição de uma viatura de ROTAM bem como os equipamentos a serem utilizados por uma equipe de ROTAM, as funções de cada componente de equipe durante o patrulhamento e a rotina de serviço desde o seu início até o seu término, descrevendo minuciosamente o que deve ser feito e o que é proibido durante o patrulhamento.

Deste modo, a Doutrina se estabelece como um verdadeiro código de deontologia para o dever ser do Policial que serve na unidade de ROTAM, além de estabelecer procedimentos a serem empregados.

Figura 13. Doutrina de FT/ROTAM



Fonte: os autores

Tópico VII - TÉCNICAS DE CONTROLE E SUBMISSÃO

A ação policial no ato de deter alguém, devidamente embasado pelo poder de polícia (artigo 78 - Código Tributário), se mostra e assim sempre o foi, bastante

complexa. No que tange ao estrito cumprimento do dever legal, o policial no exercício de suas funções, deve estar apto a realizar a detenção e prisão daquele que infringir as leis e normas vigentes ao ordenamento jurídico vigente, e tal ato deve ser realizado de maneira eficiente, primando sempre pela integridade física do cidadão a ser detido bem como do operador responsável e representante do poder executivo de se fazer cumprir a lei.

É exigido do Policial Militar que suas ações sejam pautas pela legalidade, e atue em conformidade com a lei, bem como prime pela moralidade, de acordo com a ética e devida aceitabilidade pelo cidadão, concomitantemente, as ações devem primar pelo cumprimento do dever e a segurança das partes envolvidas no ato de prisão. Assim o ato de realizar a algemação e detenção é algo que deve ser treinado por diversas vezes ate chegar proximo ao mais perfeito possivel.

Figura 15. Workshop- policiais aplicando técnicas ensinadas TCS



Fonte: os autores

RESULTADOS

A apresentações do workshop se desenvolveram da forma esperada, é possível verificar pontos positivos, como grande adesão dos policiais nas

apresentações e, ainda, a abordagem de temas que fazem parte do policial que desempenha o Patrulhamento Tático. Outro ponto positivo foi a integração dos policiais do Estado do ACRE, que participavam do curso de Operações ROTAM de seu estado e estavam em viagem técnica a Mato Grosso. Os alunos participaram das apresentações e que houve o intercâmbio de informações entre as duas instituições. Há, ainda, pontos que podem ser corrigidos para as próximas edições, por exemplo maior o tempo de exposição e o maior número de policiais tendo acesso às informações e às instruções.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização do workshop pelos policiais do 8º Curso de Operações ROTAM, como complementação curricular, ocorreu de forma inédita. Foi possível ver que esta atividade se relacionou de forma significativa com a estrutura do operador na formação de novos especialistas; oportunizou a relação com uma ferramenta didática acessível e com resultados positivos. O Batalhão ROTAM, guardião da Doutrina de Patrulhamento Tático, também atua ministrando e repassando conhecimento, através de instruções a várias unidades da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso e de outros estados, com certeza a atividade contribuirá para melhoria da habilidade do operador tático em transmitir esse conhecimento.

REFERÊNCIAS

DOCTRINA DE PATRULHAMENTO TÁTICO DA ROTAM E FORÇA TÁTICA, 01.ed. Mato Grosso; Cuiabá Brasil, Portaria 008/QCG/PMMT, janeiro 2019.

MANUAL DE CDC ROTAM-MT e FORÇA TÁTICA, 01. Ed. Mato Grosso; Cuiabá Brasil.

MANUAL DE TÉCNICAS DE CONTROLE E SUBMISSÃO DA ROTAM-MT e FORÇA TÁTICA, 01. Ed. Mato Grosso; Cuiabá-Brasil.

AUSUBEL, D. P.; NOVAK, J. D.; HANESIAN, H. **Psicologia Educacional**, Tradução de Eva Nick et al. Rio de Janeiro: Editora Interamericana, 1980.

BARROS, MARCELO PAES; **Manual para elaboração e apresentação do trabalho de conclusão de curso**, 2013.

MOREIRA, M. A. **Teorias de Aprendizagem**. São Paulo. Editora EPU, 1999.

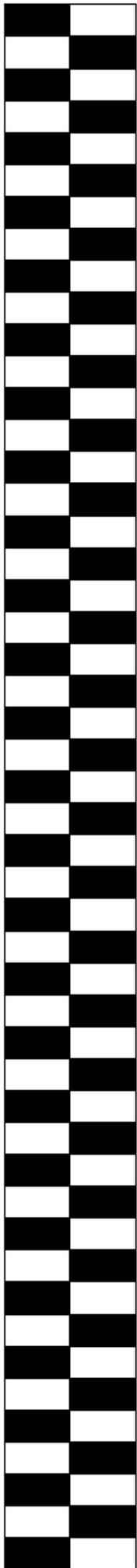
DUCA, J. S; **Física Aplicada no Ensino de Técnicas Policiais**, 2017 Dissertação (Mestrado em Ensino de Física) - Instituto de Física da UFMT, Mato Grosso. 2017.

SIAS, D. B. **A aquisição automática de dados proporcionando discussões conceituais na física térmica do ensino médio**. 2006.199f, Dissertação (Mestrado em Ensino de Física)- Instituto de Física da UFRGS, Rio Grande do Sul. 2006.

ANASTASIOU, L.G.C.; ALVES, L.P. **Estratégias de Ensino. Processos de ensinagem na universidade - Pressupostos para as estratégias de trabalho em aula**, v. 3, p. 67-100, 2004.

FEA-USP. **Método de caso, uma estratégia de ensino**. 2007. Disponível em: Acesso em: 11 maio 2015.

ENTREVISTA



ENTREVISTA



Alan Resende Porto - Secretário de Educação de Mato Grosso

Entrevistado por Nágila de Moura Brandão no dia 05/12/2021

RESUMO BIOGRÁFICO

Alan Resende Porto é o Secretário de Educação do Estado de Mato Grosso (SEDUC-MT) desde novembro de 2020. No ano de 2019, assumiu a função de Secretário Executivo da Secretaria de Educação e, entre 2017 e 2018, foi Secretário Adjunto de Obras da Secretaria de Educação, Esporte e Lazer. É engenheiro civil e atua, desde 2010, com vasta experiência e expertise no setor público. Na última década, foi diretor de Planejamento e Projetos na Secretaria Municipal de Obras da Prefeitura de Cuiabá, Diretor Especial de Convênios na Secretaria Municipal de Governo de Cuiabá e Secretário Municipal de Meio Ambiente e Desenvolvimento Urbano de Cuiabá (2015-2016).

RHM: Secretário, este momento é histórico dentro de nossas instituições, tanto para a SEDUC¹ como para a PMMT², tendo em vista a expansão da rede de escolas estaduais militares, bem como próprio advento da política pública que rege essa expansão. Dentro deste contexto, como a SEDUC está percebendo esse processo no que tange a parceria entre SESP³ - através da PMMT e CBMMT⁴ - e SEDUC?

R: Primeiramente, é um prazer estar participando dessa entrevista para Revista Científica Homens do Mato e dizer que, para nós, é motivo de alegria falar de Educação. E, quando falamos na parceria com a PMMT e CBMMT, é uma parceria em que o norte está na política pública e no planejamento do Governo do Estado de Mato Grosso. Até o ano de 2019, nós tínhamos sete escolas com a Polícia Militar e uma escola com Corpo de Bombeiros, nossa meta para este de 2021 é de 18 escolas militares. O governador já passou uma meta para final de 2022, queremos chegar a 30 escolas militares. Além das escolas estaduais militares, dirigidas pela PMMT e CBMMT, nós temos as PECIM⁵, que são as escolas cívico-militares, no modelo do Governo Federal. Temos um planejamento de instalar uma em Cuiabá, uma em Rondonópolis e outra em Cáceres. Sobre a parceria entre a SEDUC e SESP, vejo como muito positiva, inclusive criamos na estrutura organizacional SEDUC uma coordenadoria própria para fazer a gestão junto às escolas militares e dar todo apoio, nós entendemos se tratar de avanço positivo, pois este é um anseio da própria sociedade mato-grossense. Eu lembro o ano de 2019, em que recebemos solicitações dos 141 municípios do Estado de Mato Grosso desejando implantar escola militar, é uma alternativa. Verificamos o diferencial na gestão dessas unidades, até porque o currículo e os profissionais da educação são os mesmos da rede estadual de educação, entendemos que a gestão da Polícia Militar é uma gestão de excelência, onde se preocupa muito com a ética, disciplina e responsabilidade. Também prezamos por esses princípios dentro da administração pública. O sucesso das escolas militares, no desempenho e na sua qualidade do ensino-aprendizagem, é importante para os jovens e para as crianças do Estado de Mato Grosso.

¹ Secretaria de Estado de Educação

² Polícia Militar do Estado de Mato Grosso

³ Secretaria de Estado de Segurança Pública

⁴ Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Mato Grosso

⁵ Programa Nacional das Escolas Cívico-Militares

RHM: *Sobre a construção da política pública instituída pela Lei Estadual nº 11.273/18, qual a visão a longo prazo, no que diz respeito ao limite que essa expansão pode alcançar, bem como a consolidação de um modelo?*

R: Temos trabalhado muito forte na questão da gestão escolar voltada para resultados e é uma coisa que percebemos nas escolas militares. Difícil falar de um limite e da quantidade, eu encaro isso como uma alternativa. Temos que entender a política pública através dos anseios da sociedade, aquilo que é bom mantemos e, se existe a demanda, nós temos que avançar. No modelo escola militar, eu vejo isso, existe demanda, existe vontade política e existe vontade da sociedade, porque os resultados são bons. Nós temos que avançar na educação e diminuir as desigualdades sociais, não queremos criar dois mundos, não queremos que uma escola regular seja pior do que uma escola militar e, também, não queremos que uma escola militar destoe muito da escola regular. O que nós precisamos é gerar equidade, dar as mesmas condições de trabalho e ferramentas de gestão para acompanhar seus resultados e, também, fazer com que as escolas sejam atrativas do ponto de vista da sua infraestrutura, seja escola regular, escola tempo integral, escola cívico-militar ou escola militar. Estamos falando dos investimentos do Governo do Estado de Mato Grosso, estão direcionados para escola estadual, independente do modelo, queremos que sejam equânimes, sem diferenças, com isso a gente aumenta a aprendizagem. Nosso foco principal é investir no plano de gestão das unidades de educação, focando no resultado da aprendizagem das nossas vidas escolares. Nós percebemos que as escolas militares têm trabalhado nesse intuito, então, pegamos as boas práticas e aplicamos nas escolas regulares também para aumentar o nível de gestão e, conseqüentemente, o professor poder focar mais na formação continuada, no sistema de avaliação e no ensino. Com isso, acreditamos que a aprendizagem e os resultados no ensino das nossas crianças irão melhorar significativamente.

RHM: *Quais os principais desafios que a SEDUC tem enfrentado neste processo de expansão da rede de escolas militares e quais foram as principais surpresas neste caminho?*

R: Um aspecto positivo que precisa ser considerado é que a escola militar tem um maior IDEB. Então, a qualidade dessas escolas militares realmente é muito boa. Temos o caso de Lucas do Rio Verde, que tem o IDEB de 7,0, índice muito bom e

destoa de todas as outras unidades regulares. Isso é um aspecto superpositivo. Outro ponto positivo, é o desejo da sociedade mato-grossense, o desejo dos municípios, o desejo dos pais de terem seus filhos matriculados dentro de uma escola militar. São desafios para gente avançar com estas unidades. Em se tratando de desafios, acredito que é de pessoal, gestão de pessoas, quantidade de profissionais da ativa, uma convocação de militares estaduais na área educacional para trabalhar nessas unidades escolares. Sabemos que a Segurança Pública exerce um papel significativo na sociedade que tem que garantir a segurança de todo cidadão e faz isso com excelência, nós vamos avançando nas unidades, mas ainda temos dificuldade em relação ao pessoal. É necessário um Oficial e as Praças, precisamos ter um corpo gestor nessas unidades. Então, eu acredito que isso é um desafio para a SESP e para a SEDUC, mas estamos encontrando alguns instrumentos legais para superar. Quais são os instrumentos que nós estamos procurando? Primeiro lidamos com a lei de criação da escola estadual militar, pois nós avançamos na mudança dessa lei. O processo seletivo, isso também é um avanço importante, porque se falava muito da escola militar ter bons resultados porque tem um corpo gestor forte os melhores estudantes. Com a transformação de escolas regulares em escolas militares, avançamos nesse sentido, porque estamos presentes em bairros mais vulneráveis e garantimos a matrícula aos estudantes que têm interesse em continuar, eles não fazem qualquer teste seletivo, isso faz uma transformação naquela comunidade. Estamos avançando, também, na legislação para captar policiais que não estão na ativa, mas tem condições de contribuir. Estamos estudando, dentro da legislação, como pagar uma gratificação de dedicação exclusiva aos diretores de escolas militares. A gente vem avançando nesses últimos anos da gestão do governador Mauro Mendes. Estamos caminhando a passos largos, então, acredito que vamos aprovar cada vez mais a implementação das escolas militares, que já provou, através de indicadores e resultados, que é uma excelente iniciativa da Educação do Estado de Mato Grosso.

RHM: Relacionado ainda às questões dos desafios, o que o senhor visualiza como alterações necessárias para o futuro? Quais questões o senhor acredita que deverão ainda ser trabalhadas que não estão presentes atualmente?

R: Desafios, os principais, neste momento, são as mudanças legais em que temos que trabalhar, mais para a frente é a quantidade de profissionais militares estaduais da ativa ou da reserva para ter condições de gerir estas unidades. Existe um anseio da população, pois é notório a qualidade das escolas. Eu acredito que temos que avançar na questão de pessoal e num corpo de qualificação profissional, formação continuada, tanto do grupo gestor e quanto os demais profissionais, isso já está no nosso planejamento estratégico. Formação continuada permanente, material didático de excelente qualidade, avaliação, queremos colocar essas ferramentas pedagógicas nas escolas regulares e nas escolas militares. Tenho a certeza que vai melhorar mais ainda os nossos índices de aprendizagem. Também a proficiência, tanto português quanto matemática, o novo ensino médio, são muitas questões a considerar. Eu acredito ser importantíssimo que as escolas técnicas funcionem nessas unidades, em espaço compartilhado, já voltado para o outro ensino médio, o quinto itinerário informativo, que é a qualificação profissional. Entendo que nós temos alguns desafios, por que não pensar também numa escola em tempo integral militar? Então, tem muitas ações que a gente pode alcançar: escola integral, parcial e tem a qualificação profissional. Entendemos que temos condições de melhorar, no sentido daqueles alunos saírem preparados para o mercado de trabalho, além de sair um cidadão formado com os valores da escola militar. Porque os valores regem a nossa sociedade, então, o aluno já sai preparado para ocupar um posto de trabalho e seguir o sonho dele, o que ele define no projeto de vida dele.

RHM: Secretário, nós percebemos alguns apelos sociais pelo modelo de escola militar. Somente no ano passado houve praticamente uma solicitação para cada um dos 141 municípios. Na Diretoria de Ensino da PM aportaram inúmeros pedidos neste mesmo sentido. A questão de disciplina fortalece estas demandas. A parentalidade está notoriamente preocupada com os embates geracionais e crê que a disciplina militar resolveria quaisquer problemas no campo da educação. Qual a visão do senhor nesse sentido?

R: Veja bem, o papel da escola é ensinar, nós não podemos transferir o papel da família de acompanhar o seu filho, o crescimento no processo de aprendizagem e transferir isso para dentro de uma escola. O papel da família é preponderante nesse processo de aprendizagem, o acompanhamento escolar do aluno é significativo. Deste modo, não adianta pensarmos em colocar a criança em uma escola militar para

que esta faça as vezes do papel de pai e mãe. A sociedade inverteu um pouco isso e está esquecendo os principais valores familiares, que é de cuidar da criança, que esta acompanha os princípios familiares. Essa educação de berço é importante, pois a escola, seja ela regular ou militar, não vai fazer um milagre. Precisamos compreender que há problemas sociais, muitas famílias enfrentam dificuldades, vulnerabilidade social e financeira, isso também interfere na vida e aprendizagem da criança. Então, eu fico preocupado com algumas famílias pensaram que, simplesmente, matricular na escola militar vá resolver todos os problemas, o que não é um fato. A educação, ela envolve todos os setores de uma sociedade e do Estado, o terceiro setor, a sociedade organizada e, principalmente, a comunidade escolar e a família. Então, a escola tem um papel importante para direcionar e acompanhar no ambiente escolar. Se não houver o acompanhamento familiar dos pais na vida escolar, na formação da criança e do jovem, não temos avanços. E, às vezes, não é um problema de escola, mas um problema familiar.

Há uma significativa ampliação de projetos e ações na SEDUC (somadas à questão do aumento de escolas militares). Estas ações já são reflexo do Projeto "Pensando a Educação de MT para 20 anos"? O que deu o "start" em tudo isso? Foram os números de analfabetismo e os índices do Ensino Médio?

R: A educação é o modelo de gestão, o governo do Estado de Mato Grosso mudou o jeito de fazer educação, é uma coisa que eu sempre falo, o momento da educação é agora. Quando o governo do Estado do Mato Grosso assumiu em 2019, corrigiu a rota fiscal, o estado começou a ter uma maior arrecadação, começou a fazer gestão dos seus processos e colocar as contas em dia. O governo passou de um estado de mau pagador para bom pagador, com isso a SEDUC também colocou suas contas em ordem, tanto com seus fornecedores quanto os repasses das escolas. Muito mais do que acelerar, é importante corrigir a direção das coisas, foi o que nós fizemos, corrigimos a direção da SEDUC, retomando a autoridade, através de sólido modelo de gestão. Nós não fazíamos avaliação dos nossos alunos, a não tínhamos um material didático estruturado, nós não tínhamos uma política de formação continuada estabelecida. Então, fizemos um esforço para a construção e reformas de escolas, climatização, manutenção e reposição do mobiliário, com vistas a tornar a escola mais atrativa. Além dos avanços na área da tecnologia e inclusão digital

durante a pandemia, notebook para os professores, ajuda de custo para Internet, Internet de alta velocidade nas escolas, formação continuada de professores e a aquisição de 200.000 chromebook para todas as unidades escolares. Nosso objetivo é fazer a inclusão digital de alunos e professores, que o aluno tenha um espaço atrativo, e investir na área pedagógica, porque tudo isso é acessório, a essência da educação é investimento na prática pedagógica, então, nós temos um plano de ação para cada unidade. Cada escola terá uma meta de aprendizagem e vamos, através das Diretorias Regionais de Ensino, assessores pedagógicos, estabelecer um plano de gestão e, nesse plano de gestão, vamos fazer reuniões bimestrais. Faremos avaliação continuada e, a partir desses dados de avaliação, nós vamos corrigir as rotas para conseguir atingir as metas. Com isso, com o sistema de acompanhamento de gestão escolar voltada para resultados, vamos começar a tirar a educação do estado de Mato Grosso do 22º lugar. Não estou colocando responsabilidade nos gestores que passaram ou no professor, é a questão da correção da rota, para não acelerar na direção errada. Você vai colher resultados se ajustar a máquina na direção correta, os resultados vão aparecer, o que vai fazer a diferença é um acompanhamento sistemático, avaliação, formação continuada, material didático elaborado, as aulas de reforço para recuperar aprendizagem de nossos estudantes, fazendo a inclusão digital deles. Acreditamos que a tecnologia vem para dar suporte ao processo de estruturação, nós queremos o professor dentro de sala de aula bem informado e utilizando a tecnologia a seu favor, para ter uma aula interativa para o aluno e, conseqüentemente, o aluno vai ter um maior aprendizado.

RHM: O senhor acredita que esses índices de analfabetismo apresentados por Mato Grosso atualmente, podem refletir nos índices sociais. De que maneira o senhor acredita que isso ocorre, a segurança pública no Mato Grosso pode estar sendo impactada diretamente pela que nosso analfabetismo? Como isso pode se dar?

R: Uma das missões que o Governador me passou foi cuidar das nossas crianças e cuidar das nossas crianças significa investir na alfabetização delas. Sabemos que tudo na vida tem que começar pela educação. Na questão do ensino fundamental, há “Programa Alfabetiza MT”, que tem como objetivo alfabetizar crianças na idade certa, significa dizer que, até o 2º ano do Ensino Fundamental, já completados sete anos de idade, a criança já esteja alfabetizada. E, isso tem que acontecer em regime de

colaboração com os municípios, não adianta ter os alunos dos anos iniciais do Estado nessa direção e os municípios em outra direção. O “Programa Alfabetiza MT” veio para trabalhar uma política de alfabetização, a maior política de alfabetização do Estado de Mato Grosso, e visa questões já mencionadas, como avaliação, formação continuada, material didático complementar, apoio técnico e pedagógico, a premiação e apoio das escolas que atingirem bons resultados, através do “Prêmio Educa MT”, é um programa completo. Inclusive, a inspiração desse programa é o Estado do Ceará, cidade de Sobral. Não podemos esquecer dos jovens e adultos, para isso nós temos uma política que é o “Mais MT *Muxirum*”, significa na língua tupi-guarani “todos juntos”, cujo desafio é erradicar o analfabetismo entre pessoas com mais de 15 anos, em todo o estado, no nos próximos 15 anos.

É um projeto e flexível, não está restrito a sala de aula, ele chega na comunidade, chega nas igrejas, ele chega no centro comunitário. Se tiver que acontecer no centro comunitário, se tiver que acontecer dentro de uma casa com 10 pessoas, lá vai acontecer. A flexibilidade desse programa que é importante, nossa meta é contratar mais 3 mil professores alfabetizadores. Ainda precisamos enfrentar o desafio da busca ativa desse público para a alfabetização, queremos chegar 200.000 mato-grossense nos próximos anos.

RHM: Com essas ações conjuntas que foram pontuadas ao longo da entrevista e com todo esse aporte financeiro do Estado, quais as expectativas da SEDUC com relação a trazer estes índices de analfabetismos do estado de Mato Grosso a patamares aceitáveis, qual a expectativa da SEDUC a médio prazo?

R: Eu acredito em 5 anos erradicar o analfabetismo no estado de Mato Grosso, o trabalho institucional acontece desde 2017 e acontecia em uma escala menor, atendiam 2000 mil pessoas por ano. Nosso planejamento é de atender 60 mil pessoas por ano. O governo está investindo nisso, já está no planejamento e no orçamento. Tudo depende do engajamento dos municípios, estamos pensando a educação para os próximos 20 anos, quando esperamos estar entre as três melhores de nosso país. Com todas as ações já mencionadas, o planejamento que estamos adotando, esperamos que, em 05, 06 anos, já estejamos entre as melhores do nosso país, porque o modelo que nós estamos implementando já foi testado nos Estados e deu os resultados. Focamos no que deu certo para eles, adaptamos à nossa realidade e

estamos implementando em Mato Grosso. Quem ganha com isso é a sociedade, as políticas são para os nossos estudantes, pensamos neles, estamos trabalhando para, em um curto ou médio prazo, tenhamos avanços significativos na educação do Estado de Mato Grosso.

RHM: Obrigado!