

# DESEMPENHO DE CAPITÃES EM BATALHÃO OPERACIONAL DA 8.<sup>a</sup> REGIÃO DA POLÍCIA MILITAR<sup>1</sup>: UMA INVESTIGAÇÃO PRÁTICA



**FERNANDO MUNIZ**

*Tenente-Coronel da PMMG*

***Resumo:** Apresenta experiências de um Comandante de Batalhão da Polícia Militar de Minas Gerais, da Capital do Estado, abordando as ações dos capitães da Unidade, e os resultados de pesquisa realizada junto aos alunos do Curso de Especialização de Segurança Pública, apontando, ao final, condutas esperadas dos oficiais intermediários da Polícia Militar.*

***Palavras-chave:** Capitão PM, gestão da atuação operacional, conduta profissional.*

## 1 INTRODUÇÃO

“De origem latina,(...) capitão teve origem em Caput, com significado de Cabeça, com passagem pelo baixo latim Capitanus, sendo o chefe. Para os Russos diz-se Hetman, sendo o homem que comanda, e com o mesmo sentido, para os Alemães Hauptman.” (De Marco Filho)

Durante o Curso de Especialização em Segurança Pública, no início dos anos 1990, realizou-se um estudo aprofundado sobre a Constituição de 1988, constatando-se que, de forma singular e necessária para a época, os constituintes federais fizeram alterações significativas no regime constitucional e legal brasileiro, mediante a criação e, em alguns casos, fortalecimento dos meios para garantia de direitos individuais ou direitos de determinados grupos de indivíduos, classe

<sup>1</sup> A 8<sup>a</sup> RPM possui responsabilidade territorial sobre a capital mineira e alguns municípios de sua Região Metropolitana; apresenta a maior concentração populacional do Estado, as maiores demandas operacionais e o contingente mais expressivo de policiais-militares, dentre suas congêneres. Por essas peculiaridades, funciona como campo de testes das principais estratégias operacionais da Polícia Militar, na prevenção e repressão criminal. A cada Região da Polícia Militar corresponde um grupo de Batalhões, conforme art. 32 da Lei nº 6624, de 18Jul1975 – Lei de Organização Básica da PMMG.

## **Desempenho de capitães em Batalhão Operacional da 8.<sup>a</sup> RPM: uma investigação prática**

ou categoria de pessoas. Para alcançar essa finalidade, instituíram-se em benefício dos cidadãos instrumentos jurídicos que poderiam ser manejados para proteção contra abusos do Estado.

No rol desses mecanismos, um destinado a evitar o prolongamento ou mesmo a realização de cerceamento à liberdade de locomoção – Habeas corpus –, outro para assegurar o recebimento de informações constantes nos bancos de dados públicos sobre o interessado - Habeas-data -, além dos mandados de injunção, de segurança individual e coletiva – para proteção a direitos líquidos e certos, a ação popular e o direito de receber do Judiciário atenção em relação a quaisquer tipos de lesão ou ameaça a direito, dentre outros.<sup>2</sup>

Com a mesma oportunidade, foram também incluídos no texto constitucional, além das garantias processuais penais, como as já mencionadas, aquelas assecutorias do devido processo legal, do exercício do contraditório e da ampla defesa; à interposição de recursos, a inidoneidade de provas obtidas por meios ilícitos, a segurança jurídica do trânsito em julgado, a vedação contra tribunais de exceção. Como cláusulas pétreas, isto é, não susceptíveis de deliberação, enumerou-as a Constituição para proteger a forma federativa do Estado brasileiro, o segredo, universalidade e periodicidade do voto, a separação dos Poderes e os direitos e garantias individuais mencionados.<sup>3</sup>

Também no rol de garantias processuais constitucionais foram inseridas aquelas de caráter penal, dentre elas a limitação das possibilidades de prisões ao flagrante delito e à infidelidade de depositário, além da obrigatoriedade da comunicação imediata da prisão à autoridade competente, a determinação legal no sentido da identificação do condutor e interrogante da prisão, e do seu relaxamento imediato nas hipóteses em que a lei penal prever a liberdade provisória.

Passada uma década e meia do ingresso (e, em alguns casos, a confirmação) dessas inovações no rol dos direitos fundamentais dos cidadãos brasileiros, observa-se que o crime está se organizando a cada dia. Isso é perceptível em estudos diversos, como o de CASTELLS (1999:205), que identifica, a partir da década de 1980, no mundo, um movimento de internacionalização do crime. Segundo o autor,

---

<sup>2</sup> Esses dispositivos encontram-se no art. 5º, da Constituição Federal.

<sup>3</sup> Cf. Art. 60, § 4º, I a IV da Constituição Federal de 1988.

“nas duas últimas décadas, as organizações criminosas vêm estabelecendo, cada vez mais, suas operações de forma transnacional, aproveitando-se da globalização econômica e das novas tecnologias de comunicações e transportes (...). Este é, claramente, o caso dos cartéis da droga, seja a cocaína na Colômbia e na região dos Andes, seja o ópio e a heroína do Triângulo Dourado do Sudeste Asiático ou do Afeganistão e Ásia Central. Mas também é o mecanismo essencial no comércio ilegal de armamentos ou no tráfico de material radioativo.”

Esse contexto sugere que, num movimento de reação, a comunidade deve se organizar ainda mais, para não ficar refém do poder paralelo, que caminha para a organização criminosa armada e já se mostra forte no emblemático exemplo das forças revolucionárias da Colômbia. Paralelamente, sugere refletir, no âmbito interno às Polícias Militares, sobre os administradores da Segurança Pública. Para os fins deste artigo, delimitou-se o universo da abordagem ao contexto de um tipo específico de gerentes, os capitães<sup>4</sup>, e um ambiente próprio, o 22º Batalhão de Polícia Militar, da Polícia Militar de Minas Gerais<sup>5</sup>.

As escolhas metodológicas em foco motivaram-se em observações de ordem pessoal, procedidas na referida Unidade operacional, nos anos de 2001 e 2002, sobre uma particularidade que chamou a atenção: os baixos números da criminalidade na área de responsabilidade territorial do referido Batalhão, não correspondentes à realidade do conjunto de agências prestadoras de serviços de mesma natureza e nível institucional, da 8ª Região da Polícia Militar. No período comparado – julho de 2001 e julho de 2002, os referidos números apresentaram decréscimo, enquanto nas demais áreas de Batalhões da capital do Estado, tal realidade não acontecera. O cuidado de não buscar respostas simples era imperioso. No entanto, esse quadro apontava para algumas possibilidades, dentre elas o desempenho dos capitães à frente de suas equipes de trabalho, cujo cargo equivale, em importância, aos seus congêneres na

<sup>4</sup> Denominação prevista no art. 9º, I, b, da Lei nº 5301, de 16Out1969, que contém o Estatuto do Pessoal da Polícia Militar de Minas Gerais. O *capitão* é aquele militar que, na escala hierárquica, situa-se a três níveis do ápice e a aproximadamente o quádruplo dessa distância, em relação à base do universo de postos e graduações que compõem os cargos da carreira policial-militar. Por essa posição, atua como elo entre o planejamento e a execução operacional.

<sup>5</sup> De acordo com o art. 6º, III, a; art. 37, *caput*; art. 38, I, e art. 52, II, da Lei nº 6624, de 18Jul1975, denominam-se Unidades de Execução Operacional os Batalhões de Polícia Militar, que se situam, na hierarquia dos órgãos em que se estrutura a PMMG, no nível de gestão de grupos de aproximadamente 500 policiais-militares, e a prestação de serviços de prevenção e repressão ao crime, em áreas que, na capital, correspondem a grupos de aproximadamente 450.000 habitantes, pelo que se depreende do Censo de 1986, do IBGE.

## Desempenho de capitães em Batalhão Operacional da 8.<sup>a</sup> RPM: uma investigação prática

iniciativa privada aos quais se incumbem “fazer acontecer” as estratégias pensadas pela direção da empresa.

Em decorrência dessa posição, faz-se cotidianamente necessário ao Capitão colocar-se no estudo de temas como o Poder de Polícia na realização de buscas e apreensões em áreas críticas, as condições legais de abordagens e batidas policiais, a autonomia policial para as ações de averiguações de indivíduos suspeitos de crimes, a maior autonomia nas ações que antecedem o processo penal e a custódia de presos, e ampliar a competência da autoridade de polícia ostensiva.

Num esforço de demonstração da realidade desse tipo de desempenho, devem-se registrar alguns fatos, importantes para os Oficiais do posto de Capitão, que exercem ou poderão exercer a função de Comandantes de Unidade, seja ela Operacional ou Administrativa, especialmente em Batalhões e Companhias<sup>6</sup>.



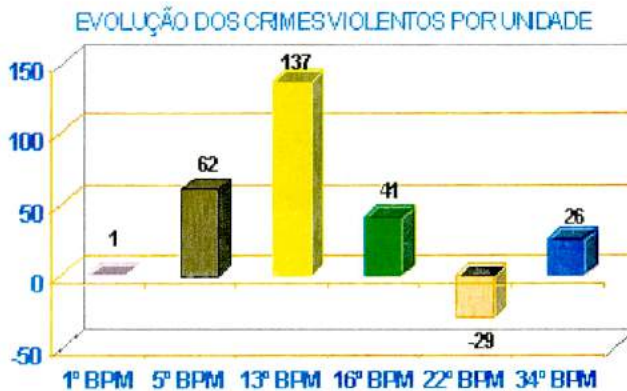
Oficiais do 22.<sup>o</sup> BPM/2002

No biênio 2001 e 2002, foi observado pelo Comando da Unidade que ocorreu uma sensível redução na prática de crimes violentos, o que pode ser constatado na avaliação mensal nas Unidades que compõem a 8.<sup>a</sup> Região da Polícia Militar, sendo o Comando do Policiamento da Capital Mineira, onde os números chegaram a apontar as tendências, conforme gráfico abaixo:

No mesmo período, graças aos trabalhos desenvolvidos no 22.<sup>o</sup> BPM, a Unidade foi agraciada com o 1.<sup>o</sup> lugar Nacional do Concurso Polícia Comunitária - Motorola - 2002<sup>7</sup>, através da 128.<sup>a</sup> Cia PM.

<sup>6</sup> Companhias são, de acordo com o art. 38, I e art. 53, I, da Lei nº 6624, de 18Jul75, subdivisões de um Batalhão.

<sup>7</sup> O prêmio foi instituído pela Motorola, empresa do ramo de comunicações, essencialmente celulares e transmissão/recebimento de dados a longa distância entre veículos automotores, como forma de incentivar o trabalho das polícias brasileiras. Mais detalhes no site da empresa.



Na coleta de dados capazes de apontar as razões para esse diferencial dos números da criminalidade violenta referidos, bem como entender essa boa colocação num concurso nacional, começou-se a analisar o desempenho dos capitães, durante as operações policiais nas grandes favelas da Região Metropolitana<sup>8</sup>. Sem que os militares analisados percebessem, foram-se reunindo, sob a forma de anotações do Comandante<sup>9</sup>, observações, objetivando identificar relações entre o desempenho dos capitães e os resultados práticos alcançados por suas equipes, em campos como o modo de agir, em relação aos subordinados e à comunidade. Essas observações foram colhidas por ocasião

<sup>8</sup> As favelas, tecnicamente denominadas *aglomerados urbanos*, situam nas denominadas *zonas quentes de criminalidade*, por serem pontos críticos de segurança ou locais de risco para a vida, o patrimônio e outros bens juridicamente tutelados, considerando se observarem, nesses locais, os maiores índices de criminalidade violenta, a que empiricamente se vêm atribuindo, como causa, a elevada exposição de seus habitantes a fatores causadores da violência.

<sup>9</sup> A partir de agosto de 2002, extingue-se na PMMG a figura do Caderno de Registros, instrumento de que se valiam os comandantes de Batalhões (e demais militares em posição de comando, direção e chefia na estrutura organizacional), para observar o desempenho global dos oficiais lotados sob suas respectivas administrações, quanto aos quesitos de cidadania, capacidade de comando e conhecimento das normas institucionais. O instrumento legal posto em substituição a esse dispositivo passou a ser a Avaliação Anual de Desempenho e Produtividade, disposta na Resolução nº 3676, de 16Set2002.

## **Desempenho de capitães em Batalhão Operacional da 8.<sup>a</sup> RPM: uma investigação prática**

dos planejamentos e durante a execução de operações de incursão<sup>10</sup> nos grandes aglomerados urbanos das regiões Sul e Leste da Capital de Minas Gerais, em especial, nas favelas situadas no Morro das Pedras, Papagaio, Serra, Cafezal, Alto Vera Cruz e Taquaril.

## **2 O CAPITÃO NA ÓTICA DO COMANDANTE E SUBORDINADOS**

### **2.1 O Treinamento<sup>11</sup> e os Encontros Profissionais<sup>12</sup>**

Visando ao engrandecimento pessoal e profissional dos Oficiais e Praças do 22.<sup>o</sup> Batalhão, o Capitão Chefe da Seção de Recursos Humanos, com o apoio de outros Oficiais, sempre se preocupava em realizar encontros com os militares da Unidade. Nesses encontros, além dos momentos de descontração, eram ministradas palestras com as mais diversas autoridades, sobre temas pertinentes à Segurança Pública, e à realização de dinâmicas de grupo orientadas pela psicóloga da Unidade e outros profissionais convidados.

Por iniciativa do Capitão, assessorado pelo Tenente responsável pelo treinamento e com o apoio do Comando, em 2001 foram realizados na Unidade, três encontros. De forma a quebrar a rotina de ambiente de serviço, os oficiais se reuniram em outubro, em um Hotel-Fazenda. Em setembro, foi realizado o encontro de Subtenentes e Sargentos. Os Cabos e Soldados também realizaram encontros no mesmo mês, na sede de um Clube Campestre.

---

<sup>10</sup> Denominam-se *incursões* os procedimentos policiais de entrada planejada em regiões de alto risco para os policiais, que nessa condição requerem cuidados adicionais e o efetivo emprego de técnicas de abordagem e trabalho conjunto.

<sup>11</sup> Cf. art. 1.<sup>o</sup>, § 1.<sup>o</sup>, da Res. 3699, de 10Fev2003, o Treinamento Profissional de Segurança pública integra o conceito de educação profissional, dentro de uma perspectiva de educação continuada, e abrange o reforço, a atualização, a extensão, o aperfeiçoamento e a especialização dos conhecimentos indispensáveis ao militar, assegurando a sua habilitação para a execução das diversas atividades de policiamento ostensivo de preservação da ordem pública.

<sup>12</sup> Cf. a Diretriz para a Produção de Serviços de Segurança Pública nº 01/2002-CG, editada pelo Comando-Geral da PMMG para regular (e compendiar) todas as formas de emprego da Instituição na Segurança Pública. Denominam-se *Encontros* as reuniões de caráter profissional, realizadas entre os dirigentes (oficiais) de um Batalhão, de uma Região da Polícia Militar ou de um grupo de Unidades setoriais, para analisar o planejamento e a concepção dos serviços da PMMG num determinado espaço de tempo ou geográfico.

Esses encontros, além de robustecerem a solidariedade e o companheirismo entre os militares, ensinam a valorizar singularidades, repensar conceitos, descobrir valores e respeitar limites, reforçando nesses profissionais de Segurança Pública a serenidade, a prudência e o dever de servir à comunidade com o sentido amplo de justiça.

## 2.2 O Mandado Judicial Inteligente

“Os mandados de busca e apreensão já estão em nossas mãos, e só foram conseguidos, junto às Varas Criminais, devido aos levantamentos preliminares da Seção de Inteligência, que foram imprescindíveis para o convencimento do Juiz e do Promotor, considerando a grave situação de segurança pública.”  
Capitão - Oficial de Inteligência

As operações policiais devem obrigatoriamente ser precedidas de uma análise de contexto criminal do local de atuação, em especial aquelas de cerco, bloqueio, interceptação e incursões em aglomerados urbanos, para surtirem efeito positivo, além da presença ostensiva, no que diz respeito à apreensão de armas, drogas, veículos roubados, marginais com mandados de prisão expedidos e ainda, à flagrância na prática de delitos. É imprescindível a coleta de dados dos infratores em atuação naquela área, em especial daqueles reincidentes em ações criminosas, pois se nota claramente que ocorre aumento do índice de criminalidade em uma determinada região, pelo “simples” fato de passar a morar ali algum fugitivo de cadeia pública ou penitenciária.

Da mesma forma, especialmente nas favelas, quando a situação começa a se tornar insegura, é comum os próprios moradores das ruas e becos localizarem cápsulas deflagradas, de cartuchos de diversos calibres e as entregarem aos militares das guarnições de rádio-patrolhamento. É comum também os próprios policiais encontrarem objetos desse tipo, sendo hoje com grande frequência aqueles de calibres 38, 45, 380, 765 e 12, dentre outros artefatos proibidos ou de uso restrito e, até mesmo, de fabricação caseira.

Na na área de inteligência policial<sup>13</sup>, devem-se destacar as iniciativas do Capitão Chefe da Seção de Inteligência, pelo fato de, em razão do cargo, ser

<sup>13</sup> Considera-se atividade de inteligência toda aquela realizada por militares em trajes civis, sob a legislação federal das Forças Armadas, tendo em vista colher informações na sociedade, sobre delinqüentes em ação ou sobre a iminência de fatos cuja concretização possa colocar em risco a população. Com base nos informes produzidos por esses policiais, a Polícia Militar atua, disso resultando, com grande frequência, o desmantelamento de quadrilhas responsáveis por séries de assaltos a banco, ou tráfico de drogas, dentre outros delitos graves.

## **Desempenho de capitães em Batalhão Operacional da 8.<sup>a</sup> RPM: uma investigação prática**

detentor de informações sobre os delinquentes que atuavam na área do Batalhão, e ter bem detalhado os nomes, apelidos, características físicas, antecedentes criminais, endereços onde geralmente eram encontrados, com quem andavam, tipos de armas que possuíam, se possuíam mandado de prisão decretado, quantas vezes foram conduzidos por envolvimento em ocorrência policial, se estavam sob livramento condicional ou sursis, espécies de crimes que cometeram, ou seja, homicidas, estelionatários, estupradores, assaltantes, traficantes, e por fim o seu modo de agir, comumente chamado no meio policial de “modus operandi”.

### **2.3 A avaliação de desempenho operacional de um Batalhão**

“O Geoprocessamento é mais uma ferramenta que estamos utilizando na avaliação operacional do Batalhão, aliada à avaliação de produtividade periódica, por subárea de Companhia operacional.” Capitão - Oficial de Operações

O Capitão responsável pela atividade operacional do Batalhão<sup>14</sup>, em resposta à demanda da sociedade, ajustou a missão básica do batalhão, na busca de melhores resultados operacionais na busca de uma polícia que preste a segurança mais efetiva e de melhor qualidade, e considerando que o Comando de Policiamento da Capital - CPC lançou, em junho de 1999, o Projeto Polícia de Resultados<sup>15</sup>, como um novo conceito de “Ser” e “Fazer” Polícia Ostensiva de Preservação da Ordem Pública.

Como forma de saber se as informações fornecidas pela sociedade eram suficientes para a manutenção dos índices criminais em níveis aceitáveis, o Oficial implantou o projeto de avaliação de desempenho operacional, onde vislumbrou o melhor método de organizar, dispor no espaço urbano e gerenciar os recursos operacionais existentes, com o fito de se produzirem serviços de proteção que atendessem aos anseios da comunidade.

<sup>14</sup> Dentro da estrutura administrativa de cada Batalhão, denominam-se pela sigla “P3” o setor e seu respectivo titular (geralmente um capitão), incumbido do planejamento operacional da Unidade. É nesse setor que se elaboram as ordens de serviço e planos de policiamento a partir dos quais todas as Companhias desenvolvem seu trabalho.

<sup>15</sup> Polícia de Resultados: Modelo de gestão adotado pela PMMG, no sentido de privilegiar uma administração operacional fundamentada na definição de resultados a alcançar - método indutivo que parte do conhecimento científico dos problemas locais de segurança pública e dos seus efeitos sociais para atingir os objetivos esperados. Pressupõe a utilização de métodos de acompanhamento e estudos técnico-científicos da evolução da criminalidade e da violência, tendo em vista aumentar a eficiência da Polícia Militar (Diretriz para Produção de Serviços de Segurança Pública nº 01/2002 - CG).



Nos dias atuais, é inquestionável a necessidade dos órgãos públicos, em especial as instituições militares, estabelecerem mecanismos de avaliação de desempenho de seus integrantes, como forma de valorizá-los e conciliar esta avaliação à sua atividade operacional, com vistas ao bem social. Ao promover o desenvolvimento dos fatores de motivação, a avaliação de desempenho é também instrumento de integração entre os objetivos do indivíduo e da Organização.

Diante da visão geral da criminalidade, a Seção de Operações<sup>16</sup> lançou, sob a coordenação de seu Capitão chefe, em outubro de 2001, o Programa de Avaliação de Desempenho Comunitário, que teve a função de avaliar de forma justa o desempenho das Companhias Operacionais subordinadas ao 22º BPM, buscando alcançar maior qualidade da Unidade na prestação de serviços no campo da Segurança Pública, preservando a ordem pública de forma eficaz e com qualidade.

Para as Companhias que obtivessem os melhores resultados, a premiação instituída foi o agraciamento com o então denominado “Troféu Destaque Comunitário”.



Galeria de Destaques Comunitários / 2002

Além da Companhia destaque, também os militares eram agraciados com um diploma de Destaque Comunitário, tinham sua foto inserida na Galeria de Destaques da Unidade e recebiam uma recompensa escrita (Elogio Individual, Nota Meritória etc), nas hipóteses cabíveis segundo o Código de Ética e Disciplina dos Militares de Minas Gerais.

<sup>16</sup> Sinônimo de “P3”, já explicada na Nota 14.

## **Desempenho de capitães em Batalhão Operacional da 8.ª RPM: uma investigação prática**

Além das recompensas em nível de Batalhão, aqueles militares que eram destaques em grandes operações policiais recebiam a indicação para o Prêmio Expressão da PMMG, concedido periodicamente pelo Comando-Geral da Instituição, ou a indicação para medalhas profissionais da Polícia Militar, sempre com o acompanhamento de produção pelo Capitão responsável pelo setor operacional.

No dia-a-dia do Batalhão, além da avaliação de desempenho, própria da Seção de Operações, outros Capitães se destacavam na atividade operacional, com implementação de atividades específicas em suas funções.

### **2.3.1 A operação “Circuito Raja”**

O Oficial intermediário deve conhecer bem o local onde desenvolverá seu trabalho, de forma que suas ações surtam efeitos eficazes aos olhos comunitários.

“– Comandante, temos que criar um grupo específico de policiamento para coibir assaltos através da implantação do policiamento no Circuito Raja, se possível, sempre comandado por um Oficial”. Capitão - Cmt da Cia Tático Móvel”

Numa parceria entre o 22.º Batalhão, moradores e empresários da Av. Raja Gabáglia, foi instalado o chamado “Circuito Raja”, que teve como objetivo principal a manutenção do policiamento preventivo ao longo daquela avenida, coibindo, assim, os diversos delitos praticados em toda a via, principalmente o roubo à mão armada.



**Bike Patrulha - 2002**

Além do policiamento constante na avenida, era executado ainda um policiamento ostensivo por meio de viaturas especificamente designadas.

Foram utilizadas viaturas no policiamento da avenida, além do emprego da Patrulha Raja Gabágua, constituída por policiais-militares que executavam incursões e operações policiais diversas nos aglomerados como o Santa Maria, o Pantanal, Morro das Pedras e outros que margeiam aquela avenida.

As preocupações da comunidade, aliadas à ampla divulgação pela imprensa dos fatos ali ocorridos, em função do grande número de aglomerados adjacentes que facilitavam a atuação dos marginais locais, tornaram a Raja Gabágua uma das prioridades do Comando do 22.º Batalhão, que não mediu esforços para garantir a manutenção plena da ordem pública daquele corredor viário.

### 2.3.2 A Patrulha São Tomás de Aquino

“Depois que foi instalada a patrulha São Tomás de Aquino no interior do Aglomerado Urbano do Papagaio, mediante planejamento específico, com avaliação de itinerário a percorrer e marginais em atuação, bem como incursões previamente definidas, o número de homicídios reduziu sensivelmente.” Capitão - Comandante da 124.ª Cia

A Rua São Tomás de Aquino é um dos logradouros localizados na Favela do Papagaio e apresentava um alto índice de delitos, em especial aqueles contra a vida e o tráfico de drogas.



**Policiais em Patrulha - 2002**

## **Desempenho de capitães em Batalhão Operacional da 8.<sup>a</sup> RPM: uma investigação prática**

Com o envolvimento comunitário do Capitão Comandante da Companhia, seja com a manutenção da Polícia Militar na atividade de policiamento ostensivo, como no apoio às atividades sociais de outros órgãos públicos e de organizações não governamentais, e ainda, reuniões com lideranças comunitárias e religiosas, ocorreu uma sensível redução da criminalidade no aglomerado urbano citado.

Por recomendação do Comandante do Policiamento da Capital<sup>17</sup>, foi feita uma visita ao interior do aglomerado urbano, oportunidade em que todos os comandantes de Unidades da Capital puderam percorrer vários becos e ruelas daquele complexo, passando pela Rua União, em frente à Escola Guaraná Menezes, onde em abordagem policial, no ano anterior, em uma troca de tiros, fora baleado o Tenente Rabelo, que pertencia ao quadro de oficiais do 22.<sup>o</sup> BPM e que faleceu em razão dos ferimentos.

### **2.3.3 Educação Policial para Cíveis**

Não raras vezes, o Batalhão recebeu ofícios, cartas e convites da comunidade civil de uma forma geral, para participar de reuniões de professores, das associações de bairros, de condomínios, de entidades de classes e de empresas em geral, com o objetivo de abordar as principais orientações sobre cautelas a serem adotadas para minimizar as ações marginais junto aos seus integrantes.

Destacou-se, nessas atividades, o Capitão Subcomandante da 127.<sup>a</sup> Companhia<sup>18</sup>, situada nas proximidades da periferia do Aglomerado da Serra, que é a mais populosa favela da capital mineira, com aproximadamente 150 mil habitantes.

O trabalho do Oficial se resumia em palestras com módulos de treinamento, com parte teórica e parte prática, onde eram apresentadas as condutas básicas preventivas para evitar delitos nas suas áreas de atuação.

<sup>17</sup> Autoridade a que estão subordinados todos os Batalhões da 8.<sup>a</sup> Região da Polícia Militar, responsável pelo emprego da PMMG na Capital do Estado.

<sup>18</sup> Apesar de não constituir a regra no Estado de Minas Gerais, algumas Companhias passaram a ser comandadas por Major PM, tendo em vista a complexidade do espaço de responsabilidade territorial. Nessa condição, o então Comandante da Cia, capitão, passa a ocupar a condição de subcomandante, desenvolvendo encargos semelhantes (porém menos complexos), ao do novo titular da função, sob orientação deste.

Destacavam-se as palestras realizadas para os porteiros de edifícios, faxineiros, vigilantes e seguranças particulares, que, na maioria das vezes, deparavam-se com situações de risco iminente em seus locais de trabalho.

O Capitão selecionava o conteúdo das palestras de forma que elas estivessem sempre voltadas para as precauções rotineiras na área de segurança, como as cautelas na chegada e saída de pessoas e veículos no setor de trabalho, sistema de iluminação, obras físicas de proteção, preocupação com pessoas estranhas ou em atitude suspeita, telefonia com a fração policial mais próxima, ligação para a central de atendimento da Polícia Militar, dentre outras, de acordo com a especificidade do serviço realizado.

Os objetos dessas palestras aparentemente consideradas simplistas eram constantemente elogiados por aquelas pessoas que as solicitavam ou que assistiam a elas.

Além de profundo conhecedor de sua subárea de atuação, o Capitão tinha o domínio operacional de atuação na favela do Cafezal, onde conseguia com grande facilidade identificar os marginais que cometiam delitos naquela região da cidade, tendo engendrado operações eficientes de combate ao assalto a coletivos, em especial aqueles que ocorriam nas proximidades dos pontos finais dos ônibus, no interior de favelas, onde a incidência era significativa.

#### **2.4 O pensamento logístico do Capitão: “Sempre buscar a segurança do policial-militar na atividade operacional”**

“Sabendo dos riscos reais do PM em ocupar o Posto de Observação e Vigilância - POV, na saída da rua principal do Morro do Papagaio e na Av. Raja Gabáglia, foram instalados vidros blindados naqueles postos para prevenir possíveis agressões com armas de fogo aos seus ocupantes.”  
Capitão - Logístico

O Capitão responsável pela área logística<sup>19</sup> deve ser empreendedor para conseguir satisfazer as necessidades que hoje se observam na administração das operações.

São carências diversas que passam pelo fardamento, com os uniformes adequados a cada atividade e local de atuação operacional; com a munição e o armamento de maior poder de fogo, como os que são encontrados com grande

---

<sup>19</sup> O fornecimento de armas e munições, os reparos em viaturas, a aplicação de recursos vindos dos cofres públicos para o desenvolvimento do policiamento de cada Batalhão, dentre outras, são atribuições da Seção de Apoio Logístico, comum na estrutura de todos os Batalhões da PMMG, geralmente conhecida pela sigla “P4”.

## Desempenho de capitães em Batalhão Operacional da 8.<sup>a</sup> RPM: uma investigação prática

número de criminosos; com os equipamentos de proteção individual, como o colete à prova de balas que hoje é de uso vital. São comuns os enfrentamentos ao “braço visível do Estado”<sup>20</sup>, que tem nos policiais-militares seus primeiros agentes, sempre atuando de iniciativa na repressão aos infratores das normas legais.

Até mesmo o deslocamento de tropas para grandes operações requer um maior esforço, além daqueles próprios das atividades ordinárias de manutenção de viaturas orgânicas<sup>21</sup> do Batalhão. Após algumas denúncias de possibilidade de invasão à sede do Batalhão, que se situa na margem de um aglomerado urbano, foi instalado um sistema de circuito interno de televisão, visando ao acompanhamento de pessoas nas proximidades da Unidade, além de dar proteção à estrutura logística e ao pessoal de serviço diariamente.

Percebia-se essa preocupação também no aperfeiçoamento no setor de informática das seções do Batalhão, e ainda, na tentativa de implementar os circuitos internos de televisão na Barragem Santa Lúcia, onde eram altos os índices de crimes contra o patrimônio, nas avenidas e praças de maior incidência criminal, tendo esse projeto se iniciado, conforme se verificava na fala do responsável pela função.

*“Conforme diretriz do Capitão (...) estamos trabalhando na instalação da rede informatizada do Batalhão, de forma que possamos instalar um circuito interno de televisão na sala de operações, de onde teremos uma visão completa de todas as vias nas proximidades da sede da Unidade, auxiliando as operações.”* Sargento Auxiliar de Informática.

Esse pensamento de cunho logístico, rememora a citação de um Sargento do 22.<sup>o</sup> BPM, cuja fala também foi registrada dentro do propósito maior de coleta de dados para análise da relação entre o desempenho dos capitães e o grau de eficiência da Unidade.

Percebia-se essa preocupação também no aperfeiçoamento no setor de informática das seções do Batalhão, e ainda, na tentativa de implementar os circuitos internos de televisão na Barragem Santa Lúcia, onde eram altos os índices de crimes contra o patrimônio, nas avenidas e praças de maior incidência criminal, tendo esse projeto se iniciado, conforme se verificava na fala do responsável pela função.

<sup>20</sup> Expressão utilizada com grande frequência pelos doutrinadores em Direito, para designar a Polícia Militar.

<sup>21</sup> Viaturas orgânicas são aquelas empregadas especificamente no policiamento.

“Conforme diretriz do Capitão (...) estamos trabalhando na instalação da rede informatizada do Batalhão, de forma que possamos instalar um circuito interno de televisão na sala de operações, de onde teremos uma visão completa de todas as vias nas proximidades da sede da Unidade, auxiliando as operações.”  
Sargento Auxiliar de Informática.

Esse pensamento de cunho logístico, rememora a citação de um Sargento do 22.º BPM, cuja fala também foi registrada dentro do propósito maior de coleta de dados para análise da relação entre o desempenho dos capitães e o grau de eficiência da Unidade.

## **2.5 O Capitão e sua política de interação comunitária**

“A atividade da Polícia Militar é em grande parte repressiva e precisa ser bem entendida pela comunidade civil, o que não prescinde de uma boa interação comunitária.” Capitão - Comunicador Social

O Capitão-chefe da Seção de Comunicação Social<sup>22</sup> era o difusor constante dos projetos sociais, operacionais e administrativos da Unidade, procurando estreitar os laços de amizade com a comunidade e fortalecer a cooperação com as autoridades civis e militares, na busca da segurança pública, sempre se preocupando com a observância fiel às normas próprias de cerimonial público, de relacionamento com entidades de personalidade civil e com a imprensa.

Dentro da filosofia de sempre difundir os projetos do Batalhão, citam-se alguns que foram amplamente impulsionados pela atuação proativa do Capitão que estava à sua frente.

### **2.5.1 Revitalização do Projeto Bom de Bola/Bom de Escola**

“ – O Capitão já passou as diretrizes para a elaboração da solenidade do dia das crianças, em cooperação com a Prefeitura de Belo Horizonte, que fornecerá lanche para todos os alunos, cesta básica para as mães dos alunos, e ainda, a realização de rua de lazer para todas as crianças.” Tenente - Secretária

Como forma de preservar o bom relacionamento com a comunidade da área do Batalhão, o Capitão Chefe da Seção de Comunicação Social diligenciou com o intuito de revitalizar o programa esportivo infantil, denominado Bom de Bola/Bom de Escola, em parceria com a Prefeitura do Município de Belo Horizonte-MG.

---

<sup>22</sup> A seção é comum à estrutura dos Batalhões da Polícia Militar em todo o Estado. Também conhecida pela sigla “P5”, constitui elo entre a Instituição e a comunidade, especialmente por meio dos órgãos de comunicação de massa.



Bom de Bola / Bom de Escola - 2002

A origem desse projeto justificou-se pelo crescimento acentuado da violência urbana nos últimos tempos, trazendo com isso um clima de insegurança em algumas comunidades, devido aos atos infracionais, praticados com elevado grau de violência por menores de idade. A prática de esportes, aliada ao incentivo aos estudos, visava criar nesses menores o hábito saudável e consciente de ser desportista, contribuindo com a educação dessas crianças e jovens, para a melhoria da saúde e da qualidade de vida, além de uma maior integração social de todos.

O público-alvo desse projeto eram crianças e adolescentes de 08 a 15 anos, que recebiam o lanche da Secretaria Municipal de Abastecimento e um *kit* de uniforme, completo, da MRV Engenharia. Um total de 150 infantes eram beneficiados com o projeto. Esses jovens aprenderam, nas dependências da Unidade policial, as modalidades esportivas de futebol de campo e de areia, voleibol, dentre outras atividades artísticas, culturais e recreativas.

### 2.5.2 Segurança ao Projeto Assistencial Sopão

*“ – O Capitão (...) já tem um banco de dados contendo todas as organizações não-governamentais que atuam nas vilas que compõem o Aglomerado Morro das Pedras, e sobre as pessoas que estão à frente e qual o seu trabalho com as comunidades carentes.”* Sargenteante<sup>23</sup> de Cia Operacional

<sup>23</sup> Sargenteante é designação utilizada para designar a função, normalmente exercida pelo sargento com maior tempo de serviço de cada Companhia PM, de preparar escalas de serviço e administrar a rotina do emprego de policiais militares, no que diz respeito ao controle de dispensas, licenças e férias.



Através de uma parceria firmada no mês de março de 2002 com a Associação dos Moradores do Bairro São Pedro, militares da 124.<sup>a</sup> Cia PM davam cobertura<sup>24</sup> à distribuição de sopa no Aglomerado do Morro do Papagaio todos os dias da semana, uma vez por dia. O trabalho desenvolvido satisfazia uma das necessidades básicas da população do Aglomerado e construía uma relação saudável entre a Polícia e a Comunidade, restaurando assim os anseios da construção de uma cidadania de maior cooperação, entendimento e respeito humano entre as pessoas.



Distribuição de Sopa - 2002

### 2.5.3 Apoio ao Projeto de Assistência Odontológica a Crianças Carentes

*“ - Os Capitães da Seção de Assistência à Saúde têm acompanhado os programas de assistência odontológica às crianças ”.* Soldado da Unidade

Iniciou-se na Barragem Santa Lúcia, que é uma das vilas que integram a favela do Papagaio, em fevereiro de 2002, um projeto com vistas a dar assistência odontológica a crianças carentes da área do 22.<sup>o</sup> BPM. O trabalho foi resultado de uma parceria firmada entre a Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, a Associação Mineira de Assistência Social e a Polícia Militar, através de seus profissionais da área de saúde.

O projeto assistiu 96 crianças do Aglomerado do Papagaio, tendo como objetivo atender aproximadamente 500 crianças. Além de oferecer a assistência

---

<sup>24</sup> “Cobertura policial ” é expressão designadora do apoio de um militar ou grupo de militares a outro(s), numa situação em que os executores de determinada ação ou operação policial precisam concentrar-se em relação a um aspecto do trabalho, mas que, em razão disso, tenham obrigatoriamente de deixar de lado algum outro aspecto e fiquem, por isso, em situação de desvantagem em relação a uma reação praticada por um delinqüente. A cobertura assegura, assim, a tranquilidade aos executores principais.

## Desempenho de capitães em Batalhão Operacional da 8.<sup>a</sup> RPM: uma investigação prática

básica de tratamento dentário, as crianças recebiam instrução a respeito da higiene bucal e eram feitos ainda os devidos encaminhamentos aos órgãos de assistência para outros tratamentos que se fizessem necessários.

### 2.5.4 Programa Anjos da Escola

*“- O Capitão não está conseguindo atender a demanda de pedidos de palestras nas escolas pelos seus diretores. Está sendo necessário fazer uma agenda de atendimentos, pois estão sendo muito elogiados o conteúdo e a metodologia de exposição do tema”. Sargento PM de Cia Descentralizada.<sup>25</sup>*

Iniciado em meados de 1996, esse projeto foi implementado em 14 de junho de 1999, para resolver a questão da violência nas escolas e que afetava a segurança subjetiva<sup>26</sup> de toda a comunidade escolar. O programa teve por objetivo desenvolver uma ação de proteção aos educandários, incrementando medidas preventivas de segurança do corpo docente e discente e do patrimônio da escola, otimizando o clima de tranquilidade pública visando ao melhoramento das condições de ensino e aprendizado.



Anjos da Escola - 2002

<sup>25</sup> Companhia Descentralizada é expressão indicativa de Companhia cuja administração não funciona na sede de um Batalhão.

<sup>26</sup> “Segurança subjetiva” é expressão designadora da *sensação de segurança* da comunidade, gerada pela presença potencial da Polícia Militar onde essa sensação é despertada.

Os militares responsáveis pelo programa realizavam palestras e visitas em cerca de 200 escolas públicas e particulares de toda a Área do 22.º BPM e obtinham grandes resultados na diminuição do tráfico e uso de drogas nas escolas.

Os “Anjos da Escola” tinham como missão informar, guardar e proteger das drogas as crianças e adolescentes, além de serem responsáveis pelas demais questões da escola que envolviam a questão de segurança. Um dos principais objetivos do trabalho desses militares consistia em fixar no público-alvo algumas premissas de segurança que previam a prática de crimes nas imediações de escolas, sendo citados como exemplo as seguintes:

*“Conquiste a confiança de seus filhos. É melhor que eles se abram com você que com um amigo da rua”; “Mantenha sempre o diálogo em casa”; “Converse sempre com seus filhos, bem como com os professores, sobre o aproveitamento escolar”; “Oriente seu filho a evitar fazer grupinhos na porta da escola, afastando assim o perigo da presença de estranhos”; “Envolva-se nos esforços de grupos para informar a comunidade sobre o problema das drogas”; “Discuta com a direção da escola sobre a necessidade do estímulo à criação de vínculos afetivos e à valorização da auto-estima dos jovens e crianças.”*

O fruto dos trabalhos executados, junto às comunidades dos grandes aglomerados urbanos, na área do 22.º BPM, puderam ser bem percebidos, conforme se ilustra na reflexão de BUORO (1999:26), de que vivemos em uma sociedade que estimula o desejo de ser diferente por meio do consumo de produtos especiais, mas na qual, ao mesmo tempo, uma enorme massa de excluídos dribla a fome diariamente; uma sociedade em que somente mais Polícia e o Exército nas ruas e grades nas casas não resolvem o problema da violência; uma sociedade na qual um dos principais fenômenos de comportamento das últimas duas décadas nas grandes cidades brasileiras foi o crescente abandono da rua como espaço de convivência e lazer, com o conseqüente confinamento para os espaços fechados, privados e seguros.

### **2.5.5 Polícia e Comunidade - uma necessidade de interação**

Até meados de 2001 foram registrados 18 homicídios no interior das vilas que integravam a Favela do Papagaio.

Com a implantação da Patrulha Policial denominada “São Tomás de Aquino” e adoção dos projetos sociais citados nos itens anteriores, com o apoio

## **Desempenho de capitães em Batalhão Operacional da 8.<sup>a</sup> RPM: uma investigação prática**

do Capitão comandante da Companhia, estabelecendo de forma bem definida as atribuições de cada pessoa envolvida, chegou-se a um período de seis meses sem qualquer homicídio no local.<sup>27</sup>

### **3 A CONDUTA ÉTICA, PROFISSIONAL E PESSOAL DO CAPITÃO DA PMMG**

Eram 03:55 horas da manhã, estava no pátio do Batalhão e, antes de iniciar a chamada para uma grande operação de cerco, bloqueio, incursão, busca, apreensão e prisão de marginais no Aglomerado Urbano do Cafezal, quando um Capitão adentrou o portão principal da Unidade Operacional, marchando com a sua Companhia, que respondia a todos os seus comandos, de forma vibrante e enérgica, correspondendo aos comandos, por possuir aquele Oficial grande liderança sobre sua tropa.” Comandante.

Hoje a Polícia Militar conta com um efetivo de capitães, que representa um grande potencial de comando e gerência Institucional, no nível intermediário, onde surgem as grandes idéias de gestão e de execução da atividade operacional, por estar o Capitão ligado diretamente com a atividade fim e com as autoridades de decisão. Esse profissional tem de assimilar os impactos da carência social da comunidade, conviver com os recursos logísticos que dispõe, que quase sempre são insuficientes ou não são os ideais, além de compartilhar das dificuldades pessoais dos militares subordinados, com quem divide as missões policiais diárias e, ainda, idealizar e propor soluções para os problemas emergentes que, na maioria das vezes, são resolvidos com o fruto da criatividade individual e esforço pessoal.

A Polícia Militar Mineira, sempre preocupada com a qualificação dos profissionais que integram seus diversos quadros de pessoal, numa visão estratégica do contexto da defesa social, em parceria com a Escola de Governo da Fundação João Pinheiro, desenvolve, como pós-graduação “lato sensu”, desde 1999, o Curso de Especialização em Segurança Pública, destinado aos oficiais do posto de Capitão, tendo como objetivos principais ampliar e atualizar seus conhecimentos profissionais, habilitando-os ao exercício de seus cargos e aos postos de Major e Tenente-Coronel. Os Capitães devem aproveitar a realização desse curso para melhor prestar seus serviços à comunidade.

O Centro de Pesquisa e Pós-graduação, responsável pela execução do Curso de Especialização em Segurança Pública, em andamento no ano de 2003,

<sup>27</sup> Conforme dados disponíveis na “P3” do 22º BPM.

aplicou um questionário<sup>28</sup> aos alunos sobre a visão que eles possuem das missões próprias ao posto de Capitão. Chegou-se a algumas manifestações que sinalizam a direção a ser seguida por aqueles Oficiais que ocupam tão nobre cargo na estrutura administrativa do Estado, na condição de militar estadual, conforme define a Constituição Federal.

Estas concepções, em sua maioria, são próprias para todos os integrantes da Polícia Militar, mas acentuam-se no nível de gerência que ocupa o oficial intermediário da carreira militar. Do resultado dessa pesquisa, extrai-se um conjunto de deveres e valores cujo registro é importante, na medida em que situa, para o leigo, o tecido de que são feitas as atitudes dos integrantes da Polícia Militar de Minas Gerais, e sobre o qual são analisadas as condutas individuais entre adequadas ou não aos interesses da Instituição. São, assim, deontologias, essenciais à continuidade da PMMG.

### **3.1 Deontologia dos valores éticos**

Pautar sua conduta, zelar pela transparência administrativa e combater a corrupção; respeitar e exigir a observância/cumprimento dos princípios de ética, tanto no desempenho das atividades policiais quanto na vida particular; elevar o nome da Corporação; respeitar a Corporação e as pessoas que dela fazem parte; ser o mediador das questões disciplinares, operacionais e administrativas; manter o moral da tropa elevado; ética de grupo: trabalhar com os superiores, pares e subordinados; ética profissional: adotar conduta ética legal na aplicação da lei; resgatar os valores da disciplina e hierarquia; demonstrar atitudes que levem ao fomento da ética profissional; inserir valores positivos na ética de grupo; zelar pela propagação de uma ética profissional sólida, consistente, competente, inteligente e voltada para os princípios de cidadania, que garanta maior credibilidade de nossa Corporação perante a sociedade; saber dosar as diferenças de comportamentos éticos e às vezes não éticos, a fim de vencer essas diferenças; ser um gerente e como tal, saber conduzir os homens que lhes são subordinados e principalmente com ética profissional; manter proteção/confidencialidade relativa às informações da Organização.

Além das citadas, foram colhidas as seguintes condutas ideais, na ótica dos entrevistados: ser um observador dos princípios constitucionais inerentes à atividade policial, tendo capacidade de crítica, questionando irregularidades e

<sup>28</sup> Cf. especificado nas referências bibliográficas.

## **Desempenho de capitães em Batalhão Operacional da 8.<sup>a</sup> RPM: uma investigação prática**

propondo melhorias; buscar o crescimento profissional por competência e capacidade; agir e conduzir suas ações profissionais com absoluta ética corporativa; transformar/ou fazer transformar as normas em práticas de segurança; er postura e compostura; ter uma atitude reservada; eximir-se de promiscuidade; irradiar ações positivas a partir de comportamento e conduta de Capitão; nesse sentido deve haver uma perfeita sintonia entre as ações e apresentação com o discurso e ações de comando, para que os subordinados se espelhem no Capitão; pois posicionamentos que se chocam prejudicam e contribuem para o descrédito do Oficial; tratar a todos indistintamente de posto ou graduação, situação funcional ou financeira da mesma forma, com respeito, bom senso, satisfação e motivação, pois tanto a positiva como a negativa terá grande poder de contágio, quando vinda do Capitão; zelar e fazer zelar pelo correto emprego dos meios de forma a gerar a atividade fim, mantendo sempre em mente que a atividade da PM é segurança pública e que tudo tem que estar voltado para esse fim.

### **3.2 Deontologia dos valores profissionais e administrativos**

No campo administrativo, as condutas eleitas como essenciais pelos entrevistados foram: Difundir e possuir a probidade administrativa; difundir, preservar rigorosamente os princípios da administração pública na execução das atividades profissionais; primar e administrar pela eficiência e eficácia; ter iniciativa; zelar pelo patrimônio da PMMG; pautar suas ações na razoabilidade e administrar os bens, patrimônio da Corporação; propor medidas que levem à otimização da máquina administrativa, com vistas ao favorecimento da atividade operacional; divulgar mais a nossa verdadeira função; alguns se mostram apáticos e sem interesse em se qualificar para a sua missão.

Observou-se, em complemento às descritas, a opinião da quase totalidade dos entrevistados, no sentido de que o papel do Capitão deve continuar sendo o de assessor do Comando, Comandante de Companhia operacional, devendo a PMMG ter o cuidado para não fazer coincidir seu papel com o do Major nem com o do seu (do capitão) subordinado imediato: o Tenente.

Foram apontadas, na seqüência, as seguintes condutas ideais: desenvolver a atividade profissional de forma racional, dentro dos parâmetros da legalidade e legitimidade; ter uma visão gerencial ampla; ser capaz de ler os cenários atuais; projetar cenários futuros e propor ações que antecipem os problemas; zelar pelo correto emprego dos recursos sob sua responsabilidade,

atentando para a qualidade e efetividade do serviço prestado, bem como pela conduta de seus subordinados; cumprir as normas emanadas pela Polícia Militar, respeitando os fundamentos legais; cumprir as leis e documentos normativos; fiscalizar as atividades afetas a seu posto; ser administrador proativo; ter credibilidade; ser isento; questionar os processos existentes; reduzir gastos, direcionando-os unicamente para a atividade-fim; fazer-se reconhecido através da legitimidade, pela comunidade como relevante e garantir uma reciprocidade nessa relação; fazer valer o seu poder de comando e além de decidir, fazer valer o que foi decidido; garantir aos seus subordinados nos seus níveis o poder de decisão e comando.

### **3.3 Deontologia quanto aos valores pessoais**

Primar pelo exemplo no exercício da chefia e liderança; inovar, criar na busca da solução dos desafios pessoais e da PMMG; cultivar e defender os valores supremos da dignidade humana; cultivar a honestidade; melhorar sua cultura geral e profissional; dar valor aos princípios morais e pessoais; assessorar o Comando com lealdade e competência.

Chefiar com habilidade a Tropa; demonstrar a seus subordinados, bem como a todas as pessoas com as quais tem contato, a importância da conduta pessoal para a credibilidade da própria Corporação; formar opiniões através de atitudes honestas, legalistas, dedicadas, de justiça, de interesse e enriquecimento intelectual; zelar pelo preparo físico e intelectual, dinamismo e participação nas atividades de assessoramento do Estado-Maior; provocar mudanças; preservar a auto-estima pela formação profissional contínua; buscar novos conhecimentos em sua área de atuação e em outras áreas de conhecimento; preocupar-se com o físico e com a mente; agir e atuar com lealdade, amor à profissão, companheirismo, respeito aos Direitos Humanos; atitudes positivas e coerentes; disponibilizar-se de maneira quase integral às suas funções, sem dispor da manutenção de valores sociais.

## **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ante todo o exposto, conclui-se que é imprescindível ao Capitão da Polícia Militar o exercício firme da liderança, fundamentando suas atitudes na força do exemplo, pois este não somente convence, mas acima de tudo, arrasta aqueles que o vêem e ouvem.

## **Desempenho de capitães em Batalhão Operacional da 8.<sup>a</sup> RPM: uma investigação prática**

Na condição de gerente, é necessário que esse profissional de segurança pública esteja sempre atento e invulnerável às várias circunstâncias que contribuem para o quadro de insegurança que se apresenta diante de nós nos dias atuais.

É preciso agir com racionalidade, não deixando que a emoção momentânea prejudique o ordenamento normal das suas atividades. É necessário, ainda, entender as reais causas do problema social, existentes já há vários anos e em vários países do mundo, e que são responsáveis pelo aumento da violência e marginalização da sociedade.

É certo que, no âmbito geral da Administração Pública, existem fatores que, sem dúvida, contribuem para o agravamento da crise na defesa social, em especial na segurança pública. Cumpre salientar, então, que as forças policiais têm, na maioria das vezes, atuado nos efeitos dos problemas sociais e não nas causas estruturais.

O Capitão, na condição de comandante de policiais-militares, com uma subárea de atuação operacional do batalhão, terá que administrar o conflito real, de convívios paralelos, entre a comunidade de classe alta e dos excluídos socialmente. Em locais onde de um lado da avenida existem verdadeiras fortalezas, com piscinas, saunas, quadras de esportes, garagem para até dez carros e do outro lado da mesma via, barracos com paredes sem reboco, onde vivem crianças e adolescentes sem escolas, sem alimentação, sem esportes, sem cultura, tendo apenas os pais, todavia, sem um trabalho digno para confortá-los.

Apesar desses fatores, que muitas das vezes fogem à esfera de atribuições do militar, ainda existem dificuldades de ordem jurídica. Trata-se de alterações nos diplomas legais, concedendo benefícios a determinadas classes sociais, acabando por atrofiar ou aleijar instituições que sofrem grandes restrições quanto ao Poder de Polícia, que muitas vezes não pode deixar de ser exercido pois tem função essencial na vida comunitária.

Alguns legisladores, com a intenção de corrigir o desvios sociais, muitas vezes propõem leis que beneficiam infratores, em detrimento às pessoas de bem, influenciando, assim, as condutas irregulares.

É necessário que o Oficial Intermediário repense e assimile a vulgarização das leis penais, que se transformaram em verdadeiras colchas de retalhos, tendendo para normas penais de efeitos burocratizantes, mas inócuas para a



realidade brasileira atual, pois definem delitos, penas, normas de execução penal, que, na prática, são inexecutáveis face às carências estruturais.

O Capitão deve ter em mente que a um líder não é permitido transferir competência, ele deve agir, pois é representante do Estado e portanto deve contribuir na medida de sua capacidade legal para atender os anseios da comunidade. No seu rol de atribuições, sempre existirão atividades que poderão contribuir para, no mínimo, amenizar a insegurança das pessoas que necessitam de seu trabalho.

Em face das disposições constitucionais de 1988, foram derogados, em grande parte, dispositivos legais que tratavam de atentados aos bens juridicamente tutelados pelo Estado, perniciosos à vida em comunidade, valorizando, no entanto, muito as garantias individuais e coletivas. Essas garantias devem ser priorizadas pelos constitucionalistas, mas também, em contrapartida, devem ser revigoradas as obrigações e a forma de controle do Estado através de seus agentes.

As autoridades devem gozar de prestígio social, o cargo público deve ser fortalecido, pois quando é valorizada a autoridade, a coletividade, por via indireta estará resguardada. Deve ser creditada às autoridades judiciárias, do Ministério Público, das autoridades de Polícia Judiciária e de agentes que atuam com Poder de Polícia Ostensiva maior autonomia administrativa na repressão ao crime de maior repulsa social.

No campo processual penal houve evolução nos aspectos inerentes às prisões, porém restringiu-se muito a competência das autoridades que deveriam deter maior autonomia administrativa para enfrentar, em igualdade de direitos processuais, o crime que já está organizado em algumas cidades brasileiras. Caso não seja enfrentado com o rigor necessário, poderá gerar ações com requintes de terrorismo, que começam a surgir em algumas ações criminosas.

Em breves exposições iniciais, foram apresentadas algumas ações próprias aos Capitães de um Batalhão de Polícia Militar que atuam em atividades de policiamento ostensivo geral, mas que, sem dúvida, não contemplam nem esgotam a gama de atribuições inerentes aos cargos ocupados por esses importantes oficiais da estrutura da carreira policial-militar. Destaca-se ainda, a necessidade desses militares possuírem conhecimentos específicos sobre os problemas policiais que se mesclam em grandes movimentos sociais como as

## **Desempenho de capitães em Batalhão Operacional da 8.<sup>a</sup> RPM: uma investigação prática**

invasões de propriedades por integrantes do movimento sem terra, sem teto ou sem casa, movimentos paredistas, rebeliões em presídios, a mendicância generalizada, os crimes de trânsito e contra o meio ambiente.

É preciso que o Capitão esteja ciente e atue para a revisão dos mecanismos de atuação dos órgãos de defesa social, no sentido de estabelecer o ciclo completo de polícia, com inserção no Direito Processual Penal. São necessárias mudanças significativas, quanto à maior competência para as Autoridades de Polícia Ostensiva, na custódia de suspeitos durante a realização das operações policiais, nas abordagens e identificação de pessoas, no procedimento legal de acesso a residências ocupadas por suspeitos de crimes violentos; na maior discricionariedade na execução de mandados judiciais, em especial, para busca e apreensão de armas, drogas e produtos de delitos em residências de marginais reincidentes.

Assim, nesse contexto de prováveis mudanças no sistema nacional de segurança pública, é preciso que o Capitão da Polícia Militar seja, antes de tudo, legalista, tenha firmeza de propósitos e convicção na direção de sua carreira, com o exercício pleno das suas atribuições, interagindo-se com as lideranças da comunidade civil, com as autoridades constituídas, tudo isso, sempre na direção do bem comum, não se descuidando do combate incessante a qualquer forma de infração ao regime jurídico vigente.

***Abstract:** It presents a Superior Police Officer's experiences. He works at Batalhao de Policiamento Ostensivo Geral from Capital Of Minas Gerais State. His experiences are associated with the research made for the students of Curso de Especializacao de Seguranca Publica. In the end, they present the expected conduct from Police Officers.*

***Key words:** Captain of Police the expected conduct from Police Officers.*

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL, *Constituição*. Brasília, DF: Congresso Nacional, 1988.

BUORO, Andréa. *Violência urbana: dilemas e desafios*. São Paulo: Atual, 1999.

CASTELLS, Manuel. *Fim de milênio*. Trad.: Klauss Brandini Gehardt e Roneide Venâncio Majer. São Paulo: Paz e Terra, 1999. Vol. III.

MARCO FILHO, Luiz de. *História militar da PMMG*. 2ed. Belo Horizonte: O Lutador, 1993.

MINAS GERAIS, Polícia Militar. *Resolução n.º 3676, de 16Set2002*: dispõe sobre procedimentos para realização da Avaliação Anual de Desempenho e Produtividade. Belo Horizonte: Comando-Geral da PMMG, 2002.

\_\_\_\_\_. *Lei n.º 5301, de 16Out1969*: contém o Estatuto do Pessoal da Polícia Militar. Belo Horizonte: Palácio da Liberdade, 1969.

\_\_\_\_\_. MINAS GERAIS. Polícia Militar. Diretriz para produção de serviços de segurança pública n.º 01/002 – CG: regula o emprego da Polícia Militar na Segurança Pública. Belo Horizonte, p. 3-5. 2002.

\_\_\_\_\_. MINAS GERAIS. *Centro de Pesquisa e Pós-Graduação da Polícia Militar. Pesquisa de Campo*. CESP/2003. Belo Horizonte. MG.

\_\_\_\_\_. MINAS GERAIS. Resolução n.º 3699, de 10 de fevereiro de 2003. Aprova as diretrizes para a Educação Profissional de Segurança Pública, da Polícia Militar de Minas Gerais, e dá outras providências.

TEMER, Michel. *Elementos de Direito Constitucional*. 6.ª ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1989.