

ISSN 0103-8125



JULHO - DEZEMBRO 2019

Volume: 29

Número: 75

Periodicidade: semestral

Revista da Polícia Militar de Minas Gerais

Academia de Polícia Militar

**Versão eletrônica:**

<http://revista.policiamilitar.mg.gov.br/periodicos/index.php/alferes>

|           |                |       |       |           |                    |
|-----------|----------------|-------|-------|-----------|--------------------|
| O Alferes | Belo Horizonte | v. 29 | n. 75 | p. 01-143 | Julho/Dezembro -19 |
|-----------|----------------|-------|-------|-----------|--------------------|

Os artigos publicados são de responsabilidade dos autores, não traduzindo, necessariamente, a opinião do Comando da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais.

A reprodução total ou parcial dos artigos poderá ser feita, salvo disposição em contrário, desde que citada a fonte.

Aceita-se intercâmbio com publicações nacionais e estrangeiras.

Pidese canje.

On demande l'échange.

We ask for exchange.

Si richieri lo scambio.

O Alferes, nº 1

1983-

Belo Horizonte: Centro de Pesquisa e Pós-Graduação da PMMG.

Semestral

Quadrimestral (1983 - 1985) trimestral (1986 - Jun./2000)  
semestral (jul./2000 - )

Publicação interrompida de jan./95 a dez./96, jul./98 a dez./99, jul./01 a jun./02, jan. a dez./03, jul./08 a dez./09, e de jan./12 a dez./15.

ISSN 0103-8125

1. Polícia Militar - Periódico I. Polícia Militar do Estado de Minas Gerais

CDD 352.205

CDU 351.11 (05)

## **EQUIPE EDITORIAL**

### **Comitê Consultivo**

Cel PM Giovanne Gomes da Silva – **GCG**

Cel PM Márcio Flávio de Moura Linhares – **APM**

### **Editor-Chefe**

Ten Cel PM Cláudia Herculana Ferreira Glória – **CPP**

### **Editores associados - Pareceristas**

Cel PM QOR Amauri Meireles - CAP

Cel PM QOR Euro Magalhães - CAP

Cel PM QOR Lúcio Emílio do Espírito Santo - 7º BPM

Cel PM QOR Álvaro Antônio Nicolau - CAP

Ten Cel PM QOR João Bosco de Castro - 7º BPM

### **Membros do Conselho Científico - Pareceristas *Ad Hoc***

Cel PM QOR Sérgio Augusto Veloso Brasil - **CAP**

Cel PM QOR Jesus Milagres - **13 RPM**

Ten Cel PM Hélio Hiroshi Hamada - **APM**

Ten Cel PM Jésus Souza Lima - **15 CIA PM IND**

Ten Cel PM Fábio Luis dos Santos Cassavari – **GMG**

Ten Cel PM Andrea Danielle Janhsen Mendes – **CMI**

Maj PM Jadielson da Silva Nóbrega – **BPTran**

Maj PM Francis Albert Cotta Formiga – **3ª RPM**

Cap PM Eduardo Leal Silva - **51 BPM**

Cap PM Filipe Márcio F. Marteletto – **49 BPM**

Cap PM Tiago Farias Braga - **8 RPM**

Cap PM Antônio Hot Pereira de Farias – **BtI ROTAM**

Cap PM Lucas Tadeu Bonaccorsi - **GMG**

Cap PM Paulo Henrique Brant Vieira - **15 RPM**

1º Ten PM Alisson Eustáquio Gonçalves – **DINT**

1º Ten PM Luana Shisley de Souza Soares - **CICOP**

2º Sgt PM Alexander Marques - **ATSIDS**

Cb PM Juliana Lemes da Cruz - **19 BPM**

Prof. Luís Flávio Saporì - **PUCMinas**

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Rosânia Rodrigues de Sousa - **FJP**

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Ludmila Mendonça Lopes Ribeiro - **CRISP/UFMG**

### **Revisão Gramatical**

2º Sgt PM Márcia Daniela Bandeira Silva - **CPP**

3º Sgt PM Sarah Caroline Dias Leão - **2ª CIA PM IND**

Cb PM Clarice do Carmo Conde - **9 BPM**

Sd 1º CL PM Jessica Nathane Martins Mariz- **CPE**

### **Revisão Metodológica**

Cb PM Paulo Tiego Gomes de Oliveira - **CPP**

FC Resângela Pinheiro de Sousa – **APM**

FC Isabel Cristina de Paiva Moreira Nazareth - **APM**

FC Aryadina Mara Ribeiro - **CPP**

### **Projeto de capa**

Cb PM Paulo Tiego Gomes de Oliveira – **CPP**

### **Diagramação e formatação**

Cb PM Paulo Tiego Gomes de Oliveira – **CPP**

### **Administração**

Centro de Pesquisa e Pós-Graduação da Polícia Militar

Rua Diabase, 320 - Prado

Belo Horizonte - MG

CEP 30.411-060

Tel: (0xx31) 2123-9513

Fax: (0xx31) 2123-9512

E-MAIL: [revistacpp@pmmg.mg.gov.br](mailto:revistacpp@pmmg.mg.gov.br)

## **APRESENTAÇÃO**

O Comitê Editorial da Revista “O Alferes”, com a edição do volume 29, número 75 – Julho/Dezembro 2019 vem oferecer à Comunidade Acadêmica, os trabalhos de cunho científico voltados para a Segurança Pública.

Além de uma importante contribuição nos campos de conhecimento da Segurança Pública e Defesa Social e o crescimento profissional e intelectual de seus leitores, a Revista “O Alferes” é catalisadora de importante legado cultural e epistêmico da Polícia Militar de Minas Gerais, permitindo consolidar valoroso acervo técnico e científico das gerações de pesquisadores, pensadores e escritores.

Atualmente, a Revista passa por uma reformulação e ampliação de acesso ao público externo da instituição, a fim de que possa figurar no campo acadêmico como um periódico científico da área Interdisciplinar perante a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) do Ministério da Educação (MEC). Essa reestruturação inclui: abertura para o público externo à instituição militar; continuidade da periodicidade semestral; inclusão da revista nos principais indexadores de periódicos científicos e inserção da revista no Sistema Eletrônico de Editoração de Revistas (SEER) que disponibilizará os números na internet.

A Edição de número 75 contém cinco artigos, reunido os esforços dos autores com informações de interesse para a manutenção e preservação da Ordem Pública e disseminação de conteúdos afetos às Ciências Militares, a saber:

**1. TENSIONAMENTOS À PROIBIÇÃO DE DEPOR:** a **garantia constitucional do sigilo da fonte e a liberdade de exercício profissional do(a) jornalista**, por TIAGO FARIAS BRAGA E WESLEY WADIM PASSOS FERREIRA DE SOUZA, que revisita o tema relativo à validade da prova obtida através de depoimento prestado por profissional que conta com a proteção do sigilo profissional e com o direito de preservar o segredo quanto a sua fonte de informações, em tensionamento ao dispositivo processual penal que versa sobre as testemunhas proibidas de depor.

**2. A INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PMMG**, por PAULO HENRIQUE JOÃO SILVA E LEANDRO STANGHERLIN ARAÚJO, que é resultado da pesquisa de mestrado e tem o objetivo de avaliar como o fator estrutura orgânica influencia no processo de formulação e implementação do Planejamento Estratégico, através do estudo de caso na realidade da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG).

**3. ANÁLISE DA ATUAÇÃO DO GRUPO ESPECIAL DE POLICIAMENTO EM ÁREAS DE RISCO (GEPAR) NOS AGLOMERADOS SANTA LÚCIA E MORRO DAS PEDRAS EM BELO HORIZONTE**, por PAULO GEOVANNY THOMAINO DELL'ISOLA, que tem o objetivo de analisar a atuação do Grupo Especial de Policiamento em Áreas de Risco (GEPAR) nos aglomerados Santa Lúcia e Morro das Pedras.

**4. COMO NASCE UM “CAVEIRA”: o Sofrimento como Instrumento na Formação de um Policial de Operações Especiais de uma Corporação Policial Militar do Brasil**, por JOÃO PAULO FIÚZA DA SILVA, que tem por objetivo discorrer sobre o

processo de formação do policial de operações especiais de uma corporação policial do Brasil, onde se observa uma dinâmica de submissão do policial por um período de quatro meses a atividades que provocam intenso sofrimento físico e psicológico, inconcebíveis em outro contexto, mas totalmente naturalizados no que poderia ser denominado como o nascimento de um agente especializado conhecido como “caveira”.

**5. PREVENÇÃO À VIOLÊNCIA DOMÉSTICA: encontros e diálogos entre a Polícia Militar e as mulheres da comunidade rural do Cedro – Teófilo Otoni – MG**, por JULIANA LEMES DA CRUZ, que analisou o processo de constituição e fortalecimento do grupo formado em razão do Projeto Mulher Livre de Violência na comunidade rural do Cedro, município de Teófilo Otoni, em Minas Gerais. O objetivo do estudo foi apresentar as alternativas formuladas coletivamente, para fazer frente às relações conflituosas entre gêneros, que precedem a violência doméstica contra as mulheres.

A todos os autores, sem os quais não seria possível esta Edição, o respeito e o agradecimento do Comitê Editorial da Revista **“O Alferes”**.

Belo Horizonte-MG, 30 de dezembro de 2019.

O Comitê Editorial.





## SUMÁRIO

|                           |            |
|---------------------------|------------|
| <b>APRESENTAÇÃO .....</b> | <b>5-7</b> |
|---------------------------|------------|

**TENSIONAMENTOS À PROIBIÇÃO DE DEPOR: a garantia constitucional do sigilo da fonte e a liberdade de exercício profissional do(a) jornalista**

|                                                             |       |
|-------------------------------------------------------------|-------|
| Tiago Farias Braga e Wesley Wadim P. Ferreira de Souza..... | 11-38 |
|-------------------------------------------------------------|-------|

**A INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PMMG**

|                                                             |       |
|-------------------------------------------------------------|-------|
| Paulo Henrique João Silva e Leandro Stangherlin Araújo..... | 39-62 |
|-------------------------------------------------------------|-------|

**ANÁLISE DA ATUAÇÃO DO GRUPO ESPECIAL DE POLICIAMENTO EM ÁREAS DE RISCO (GEPAR) NOS AGLOMERADOS SANTA LÚCIA E MORRO DAS PEDRAS EM BELO HORIZONTE**

|                                         |       |
|-----------------------------------------|-------|
| Paulo Geovanny Thomaino Dell’Isola..... | 63-97 |
|-----------------------------------------|-------|

**COMO NASCE UM “CAVEIRA”: o Sofrimento como Instrumento na Formação de um Policial de Operações Especiais de uma Corporação Policial Militar do Brasil**

|                                |        |
|--------------------------------|--------|
| João Paulo Fiúza da Silva..... | 98-119 |
|--------------------------------|--------|

**PREVENÇÃO À VIOLÊNCIA DOMÉSTICA: encontros e diálogos entre a Polícia Militar e as mulheres da comunidade rural do Cedro – Teófilo Otoni – MG**

|                             |         |
|-----------------------------|---------|
| Juliana Lemes da Cruz ..... | 120-142 |
|-----------------------------|---------|

|                    |            |
|--------------------|------------|
| <b>NORMAS.....</b> | <b>143</b> |
|--------------------|------------|

## ARTIGOS

## **TENSIONAMENTOS À PROIBIÇÃO DE DEPOR: a garantia constitucional do sigilo da fonte e a liberdade de exercício profissional do(a) jornalista**

### **Tiago Farias Braga**

Doutorando em Ciências da Comunicação pela Unisinos, Mestre em Gestão Integrada do Território pela Univale, Bolsista da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais e Oficial da Polícia Militar de Minas Gerais.

### **Wesley Wadim P. Ferreira de Souza**

Doutorando em Ciências da Comunicação pela Unisinos, Mestre em Direito e Instituições Políticas pela FUMEC, professor de Direito Constitucional da Faculdade de Direito do Vale do Rio Doce, professor de Direito Processual Penal na Escola Superior Dom Helder Câmara, Juiz Federal.

**RESUMO:** O Brasil tem assistido a uma série de matérias jornalísticas a respeito das investigações levadas a efeito pela Polícia Federal e pelo Ministério Público Federal, as quais aportam no Poder Judiciário da União, resultando sanções e constrangimentos para pessoas cuja imagem tem grande repercussão nacional. Ocasionalmente, informações sobre estes procedimentos contêm trechos de depoimentos, diálogos e outras passagens extraídas de diligências autorizadas judicialmente com grande capacidade para gerar exposição negativa ao público, seja para o investigado seja para os seus interlocutores. Neste trabalho iremos revisitar o tema relativo à validade da prova obtida através de depoimento prestado por profissional que conta com a proteção do sigilo profissional e com o direito de preservar o segredo quanto a sua fonte de informações, em tensionamento ao dispositivo processual penal que versa sobre as testemunhas proibidas de depor. Também será abordado o conceito de profissional do jornalismo e alguns aspectos da proteção à liberdade de imprensa no direito comparado. Com o percurso metodológico de uma pesquisa bibliográfico-documental, o estudo traz resultados relevantes da articulação e apropriação de conceitos comunicacionais nas ciências jurídicas.

**PALAVRAS-CHAVE:** imprensa. sigilo profissional. fonte jornalística. Depoimento. Validade. jornalista.

# **TENSIONAMENTOS À PROIBIÇÃO DE DEPOR: a garantia constitucional do sigilo da fonte e a liberdade de exercício profissional do(a) jornalista**

**ABSTRACT:** Nowadays Brazil has witnessed a series of journalistic material concerning the investigations carried out by the Federal Police and the Federal Prosecutor's Office, which provide the Judiciary of the Union, resulting penalties and constraints for people whose image has great national repercussion. Occasionally information about these procedures contain excerpts of depositions, dialogues and other subjects extracted from authorized representations in court with great capacity to generate public embarrassment, to both the accused and their interlocutors. In this work we will revisit the issue concerning the validity of the proof by affidavit provided by professional who has the protection of professional secrecy and the right to preserve the source of information, in tension to the penal procedural rule that deals with the witnesses forbidden to testify. Will also be addressed the concept of professional journalism and some aspects of the protection of press freedom in comparative law. With the methodological path of a bibliographic-documentary research, the study brings relevant results of the articulation and appropriation of communicational concepts in the legal sciences.

**KEYWORDS:** Press. professional secrecy. journalistic source. Deposition. Validity. journalist.

## **1 INTRODUÇÃO**

O presente artigo se propõe a discutir breve e proficuamente a aplicação da regra constante no artigo 207 do Código de Processo Penal (CPP) em relação à garantia- princípio estatuída no artigo 5º, inciso XIV da Constituição Federal (CF), cotejando a ausência de uma definição jurídica do que seja a profissão de jornalista, a fim de responder ao seguinte questionamento: Com base nas lógicas da garantia constitucional do sigilo da fonte e da liberdade de exercício profissional, é válido como prova em processo penal o testemunho prestado voluntariamente por profissional proibido de depor, mas sem o consentimento da parte interessada?

A questão se reacendeu no cenário jurídico pátrio após terem se avultado as situações nas quais provas contidas em procedimentos de investigação criminal de caráter sigiloso chegaram ao conhecimento da imprensa e passaram a ser objeto de constantes divulgações não autorizadas.

Embora não seja o foco do presente trabalho tratar de tais “vazamentos” de informações acobertadas pelo sigilo/segredo processual que caracterizam delitos penais, conforme se verifica com o exame do art. 10, da Lei 9296/96<sup>1</sup>, vale observar que quando da sua ocorrência, surge a necessidade de se identificar as pessoas responsáveis por repassar as informações sigilosas aos órgãos de imprensa. Assim, os depoimentos dos profissionais do jornalismo se tornam importantes meios de prova nos levando a refletir sobre qual o seu valor jurídico no contexto da proteção à liberdade de imprensa e da garantia constitucional do sigilo da fonte jornalística.

Nesse diapasão, este trabalho teve como objetivo principal estudar de forma ampla e tensionante a proibição de depor face à garantia do sigilo da fonte e a liberdade de exercício profissional e, como objetivos específicos: a) analisar a validade do depoimento prestado por pessoa proibida de depor sem o consentimento de quem tem interesse na manutenção do sigilo; b) verificar a validade do depoimento dado por jornalista, voluntariamente, a respeito de sua fonte, quando tal fonte se tratar do autor do delito apurado.

Diante desse norte, dentro da perspectiva metodológica de uma pesquisa bibliográfico-documental, promovendo-se a articulação e a apropriação de conceitos e conhecimentos comunicacionais para a problemática jurídica aqui apresentada,

---

<sup>1</sup>Art. 10. Constitui crime realizar interceptação de comunicações telefônicas, de informática ou telemática, ou quebrar segredo da Justiça, sem autorização judicial ou com objetivos não autorizados em lei. Pena: reclusão, de dois a quatro anos, e multa.

## **TENSIONAMENTOS À PROIBIÇÃO DE DEPOR: a garantia constitucional do sigilo da fonte e a liberdade de exercício profissional do(a) jornalista**

este trabalho foi dividido em capítulos com propósitos bem definidos, sendo o primeiro destes a presente Introdução que se encarregou de apresentar seus aspectos propedêuticos. O segundo capítulo, trouxe a discussão de uma nova perspectiva acerca do depoimento prestado por profissionais proibidos de depor.

Em continuidade, o terceiro capítulo, por meio de um percurso discursivo do arcabouço constitucional, legal e jurisprudencial, tensionou os elementos acesso à informação, vigilância estatal e proteção do sigilo da fonte jornalística, para com fulcro na sequência, com mesmo intuito problematizador, trazer o quarto capítulo. Este conteve a reflexão e debate em torno da validade do depoimento voluntário do jornalista a respeito de sua fonte. Após esse caminho de apresentação de premissas e submissão dessas à objeção, como demanda à cientificidade dos resultados obtidos, o capítulo cinco apresentou a etapa conclusiva do trabalho. As considerações finais deste estudo, com pensamentos sobre reais e potenciais casos práticos apresentados ao longo do artigo, devem ser entendidas como fruto de um processo científico de tensionamento dos referenciais teóricos tanto das ciências jurídicas quanto de apropriações das ciências da comunicação, em busca sínteses em movimento para melhores conciliações/ponderações dos princípios e até mesmo das regras do sistema jurídico pátrios.

## **2. DEPOIMENTO PRESTADO POR PROFISSIONAIS PROIBIDOS DE DEPOR – NOVA PERSPECTIVA**

Considerando um cenário no qual uma miríade de casos de corrupção vem sendo exposta cotidianamente no espaço público, o que leva o senso comum a questionar se o sistema jurídico penal brasileiro tem sido profícuo em suas finalidades preventivas e repressivas, torna-se necessária uma constante discussão

dialética sobre a aplicação das regras processuais diante dos marcos principiológicos previstos na Constituição da República. Tal discussão põe os velhos paradigmas de hermenêutica clássica em confronto com as necessidades dos novos tempos e, mais do que isso, coloca em circulação concêntrica informações consolidadas e novas teses que, uma vez submetidas ao escrutínio da sociedade e da comunidade tecnicamente informada, poderão nortear os caminhos que desejamos seguir no futuro.

Conforme Teoria Tridimensional do Direito de Miguel Reale “o Direito se atualiza como fato, valor e norma” (REALE, 2005, p.103). Transportando esta premissa para o âmbito penal e processual penal, é esperado que o conteúdo normativo estabelecido no consenso democrático possa ser colocado em ação na proteção escalonada do bem da vida de acordo com aspirações sociais. Porém, ambos só encontram seu real significado e sua eficaz aplicação no contexto dos fatos que são postos a julgamento. Logo, insistir na manutenção de velhos postulados desatrelados das contingências da vida real e da evolução da sociedade, significa entregar o verdadeiro direito a um final desonrado, eis que se ele não propicia a estabilização das expectativas comunitárias estará fadado ao autoextermínio.

Partindo de tais premissas, é preciso, para responder ao questionamento antes delineado, ter em mente que o Código de Processo Penal, no seu artigo 207, dita que: “são proibidas de depor as pessoas que, em razão de função, ministério, ofício ou profissão, devam guardar segredo, salvo se, desobrigadas pela parte interessada, quiserem dar o seu testemunho”. Sendo certo que segundo o art. 5º, inciso XIV, da Constituição Brasileira: “é assegurado a todos o acesso à informação e resguardado o sigilo da fonte, quando necessário ao exercício profissional”.

É preciso destacar que, por regra, profissionais que dependam do sigilo para o exercício de seus afazeres produtivos não podem ser compelidos a depor sobre os fatos que tomaram

## **TENSIONAMENTOS À PROIBIÇÃO DE DEPOR: a garantia constitucional do sigilo da fonte e a liberdade de exercício profissional do(a) jornalista**

conhecimento exclusivamente em razão da relação de confiança que se estabeleceu entre eles e o personagem ao qual interessa a manutenção do sigilo (paciente, cliente, paroquiano-fiel e outros similares).

A fim de delimitar o marco de onde parte nossas reflexões nos escoramos na lição de Mirabete (1997, p....), segundo o qual “na doutrina se considera como pessoas que devam guardar segredo profissional aquelas: a) previstas em lei; b) previstas em regulamentos que disciplinam o exercício profissional; c) previstas por normas consuetudinárias e d) as indicadas pela natureza da própria atividade”.

Segundo o mesmo autor, o Código de Processo Penal se refere “à função (encargo em virtude de lei, decisão judicial ou contrato, como tutor, curador, diretor da empresa etc.); ministério (encargo em atividade religiosa e social – sacerdotes, freiras, assistentes sociais voluntários etc.); ofício (atividade remunerada predominantemente mecânica) e profissão (atividade predominantemente intelectual)”, neste último grupo estão inseridos os advogados, que possuem regramento próprio no art. 7º, inciso XIX, da Lei 8906 de 1994<sup>2</sup>.

Esse primeiro viés é perfeitamente aplicável ao caso em que, por exemplo, um profissional é chamado a depor sobre aquilo que tomou conhecimento numa situação ocupacional em que o sigilo era a condição primária para que a informação lhe chegasse ao conhecimento.<sup>3</sup> Também é necessário destacar que, em nenhum caso, parece-nos razoável - a literalidade do artigo 207 assim

---

<sup>2</sup> Lei 8906. Art. 7º. São direitos do advogado: (...) XIX - recusar-se a depor como testemunha em processo no qual funcionou ou deva funcionar, ou sobre fato relacionado com pessoa de quem seja ou foi advogado, mesmo quando autorizado ou solicitado pelo constituinte, bem como sobre fato que constitua sigilo profissional;

<sup>3</sup> É o caso dos médicos, durante uma consulta; do advogado durante, o atendimento ao cliente; do sacerdote, durante a confissão.



sugere – que o Estado, na figura do juiz ou da autoridade policial, exerça coerção tendente a compelir o profissional a prestar depoimento. Porém, no caso em que o próprio profissional resolve prestar seu depoimento espontaneamente, sem o consentimento do seu interlocutor (outrora cliente).

Com base em uma interpretação exclusivamente literal do artigo 207<sup>4</sup> do Código de Processo Penal, a resposta seria no sentido de que o profissional somente poderia depor se fosse desobrigado pela parte. Esse é o entendimento sustentado pela doutrina processualista, como podemos ver em Guilherme de Souza Nucci, o qual ao abordar o sigilo funcional do juiz conclui que este deva guardar segredo assim mesmo, pois o “interesse é público de que o magistrado preserve o sigilo funcional” (NUCCI, 2015, p. 421). Por outro lado, tal prova deve ser tida como válida, desde que aquele quem teria de dar o consentimento para que o sigilo profissional fosse quebrado fosse o próprio réu-indiciado. É que, tanto a cláusula do art. 5º, inciso XIV da Constituição Federal, como o próprio art. 207, do Código de Processo Penal Brasileiro, encerram normas que se direcionam à proteção do direito ao livre exercício profissional e não propriamente à intimidade do cliente.

Assim, considerando que tal garantia pode ser vista como norma-princípio cujo caráter *prima facie*<sup>5</sup> é reconhecido doutrinariamente, não se deve torná-la absoluta a ponto de estender a proteção ao paciente-cliente, especialmente quando

---

<sup>4</sup> “Art. 207. São proibidas de depor as pessoas que, em razão de função, ministério, ofício ou profissão, devam guardar segredo, salvo se, desobrigadas pela parte interessada, quiserem dar o seu testemunho”.

<sup>5</sup> A concretização das normas constitucionais implica um processo que vai do texto da norma (do seu enunciado) para uma norma concreta - norma jurídica - que, por sua vez, será um resultado intermediário em direção à norma decisão - resultado final da concretização. (F. Müller apud J.J Gomes Canotilho, 2003). Dever *prima facie* é uma obrigação que se deve cumprir, a menos que ela entre em conflito, numa situação particular, com um outro dever de igual ou maior porte. Um dever *prima facie* é obrigatório, salvo quando for sobrepujado por outras obrigações morais simultâneas (Sir David Ross).

## TENSIONAMENTOS À PROIBIÇÃO DE DEPOR: a garantia constitucional do sigilo da fonte e a liberdade de exercício profissional do(a) jornalista

esta pessoa é exatamente aquela em face de quem está sendo imputado o fato criminoso. Vale lembrar que os princípios:

[...] são normas que exigem a realização de algo da melhor forma possível, de acordo com as possibilidades fáticas e jurídicas. São determinações para que certo **bem jurídico seja satisfeito e protegido na maior medida** que as circunstâncias permitirem. Daí se dizer que são **mandados de otimização**. (MENDES e BRANCO, 2014, p. 183, grifo nosso).

Veja-se que esta análise não desconhece que a proteção profissional também pode estar direcionada ao resguardo da privacidade do paciente-cliente, mas se ponderarmos<sup>6</sup> que a privacidade do infrator pode ser objeto de relativização nos casos em que houver necessidade de produção de provas em matéria penal, como, aliás, está claro no inciso XI, da própria Constituição da República (que autoriza inclusive a penetração no domicílio do réu-indiciado, desde que com autorização judicial), não será desproporcional tomar como válido o depoimento espontâneo proferido por profissional “proibido” de depor, caso o seu cliente-paciente seja o próprio investigado e não apresente seu consentimento.

Aqui o interesse da coletividade expresso na promoção da segurança (art. 5º, caput, e art. 6º, ambos da Constituição da República) e o princípio da efetividade do processo autorizam incursão no espaço privado do réu/investigado, visando à realização de outros valores também caros à sociedade e que são objeto das normas penais (vida, dignidade sexual, saúde pública, probidade da administração pública etc.). Tais elementos de restrição à autonomia individual são encontrados expressamente

---

<sup>6</sup> O caráter *prima facie* dos princípios constitucionais determina que, num eventual confronto entre eles, deve-se buscar a conciliação, uma aplicação de cada qual em dimensões ou extensões variadas, segundo a respectiva relevância no caso concreto, sem que um exclua absolutamente o outro.

no texto constitucional, a exemplo dos incisos XI, XII, XIII, XLIII, todos do art. 5º, da Constituição da República Federativa do Brasil, de 1988, e servem de parâmetros para a construção da tese ora exposta.

Obviamente, se o interessado no sigilo não for investigado ou réu, sua autorização (consentimento) será imprescindível para a validação da prova<sup>7</sup>, eis que sua privacidade não pode ser objeto de vilipêndio pelo Estado à minguia de evidências que o liguem com o crime apurado ou com o favorecimento do provável infrator.

É o que se colhe, por exemplo, no Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, oitava Câmara, da relatoria da Desembargadora Isabel de Borba Lucas, Diário da Justiça de 27.02.2013, onde ficou claro que a autorização para o depoimento é imprescindível quando o interessado no sigilo é a própria vítima.

**INQUIRÇÃO DE TESTEMUNHA. PSIQUIATRA. QUEBRA DE SIGILO PROFISSIONAL NÃO VERIFICADA.**

Considerando tratar-se de ação constitucional impetrada por advogado devidamente inscrito na OAB/RS, não instruída com as peças essenciais à verificação da ilegalidade afirmada, referente à violação do artigo 207 do Código de Processo Penal, obrigação que incumbia ao impetrante, descabe ao TJ suprir tal deficiência, impossibilitando a este Órgão Fracionário sequer saber corretamente as circunstâncias de tal procedimento. Contudo, neste ponto, convém ressaltar que a proibição contida no artigo antes referido somente pode ser invocada por aquele que confiou as informações à testemunha psiquiatra, in casu, ao que parece, a vítima, pessoa que detém, inclusive, o poder de liberar o profissional do dever de guardar o sigilo.

---

<sup>7</sup> Veja-se que tais pessoas, ainda que queiram dar seu depoimento, não poderão fazê-lo, a não ser que sejam desobrigadas pela parte interessada. Portanto, se a parte interessada desobrigá-la, ela passa a ter o direito de depor, mas não a obrigação. Se várias forem as pessoas interessadas, é necessária a autorização de todas. (LIMA, 2016, p. 931).

## **TENSIONAMENTOS À PROIBIÇÃO DE DEPOR: a garantia constitucional do sigilo da fonte e a liberdade de exercício profissional do(a) jornalista**

Assim, apesar da carência de elementos, do que se denota dos autos, inexistente qualquer violação ao dever de sigilo profissional (HC 70052623014 – RS, 2013).

Assim, concluímos que, prestado o depoimento pelo profissional proibido de depor, sem qualquer coação do Estado, a prova daí gerada será válida para a condenação de seu paciente-cliente, mesmo que este último não tenha consentido no depoimento. Em outras palavras a privacidade do réu não pode ser alçada a elemento de limitação do agir estatal quando se está diante de evidências indicativas da prática de ilícitos penais.

### **3. ACESSO À INFORMAÇÃO, VIGILÂNCIA ESTATAL E PROTEÇÃO DO SIGILO DA FONTE JORNALÍSTICA**

Antes de tudo, é preciso salientar que a abordagem proposta neste artigo vem sendo tangenciada constantemente pelos veículos de comunicação do Brasil<sup>8</sup> e do mundo, de modo que não se trata de um interesse somente do direito interno, mas igualmente, de direito comparado.

Não importando o meio (internet, televisão ou qualquer outra mídia), episódios de “vazamentos” e consequentes censura e regulação, pautadas na proteção da segurança nacional e da privacidade/intimidade individuais, têm sido constantes nos últimos anos. Como exemplos categóricos podemos citar o “vazamento” de documentos reservados a respeito de militares americanos no *site Wikileaks* e o consequente projeto de lei,

---

<sup>8</sup> A questão mais recente da condução coercitiva determinada pelo Juiz Federal Sérgio Moro que repercutiu em diversos jornais, com discussões inclusive do que viria a ser ou não um jornalista. Um exemplo deste tipo de matéria pode ser visto na Folha de São Paulo do dia 21/03/2017, disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/colunas/monicabergamo/2017/03/1868440-justica-do-parana-diz-que-blogueiro-investigado-por-moro-nao-e-jornalista.shtml>

denominado “*Shield Act*”<sup>9</sup> ou os acampamentos da Espanha que foram em parte mobilizados como reação à Lei Sinde e mesmo as situações da teoria e prática da lei de proteção na França, quando do governo do presidente Nicolas Sarkozy. De fato, atividades de contraespionagem, na imprensa e em diversos setores políticos, constituem ações de inteligência e contrainteligência presentes há um bom tempo nas democracias modernas, e.g. o caso *Watergate* com a fonte “*Deep Throat*” (“Garganta Profunda”) dos jornalistas do *Washington Post*.

Contudo, além de não ser objeto desta abordagem um remonte histórico profundo, deve-se ressaltar que é no contexto atual que se tornam cada vez mais visíveis exemplos dessa “disputa” entre segurança (interna e externa) e liberdade de expressão.

Segundo Bauman (2008), tal situação não é apenas resultado dos avanços tecnológicos nos meios de comunicação ou da tecnocultura e voyeurismo característicos da sociedade contemporânea, mas também podem ser vista como consequência da vigilância e segurança líquidas<sup>10</sup>. Dentro desse âmbito conturbado, haveria uma gama vasta de possíveis discussões que poderiam ser travadas tratando dos episódios ocorridos em diferentes países.

Entretanto, buscando o objetivo conveniente aos propedêuticos esforços discursivos do presente artigo, opta-se por uma abordagem mais focada nas experiências vivenciadas pela França e pelos Estados Unidos. Ressalta-se que essa escolha não é arbitrária, e sim oportuna, eis que, na França, os episódios que se deram durante o período de governo de Nicolas Sarkozy (especialmente entre os anos de 2008 e 2010) permitem uma

---

<sup>9</sup> Uma das matérias sobre este fato, divulgada à época no sítio eletrônico da revista *exame*, encontra-se em: <http://exame.abril.com.br/mundo/senadores-dos-eua-apresentam-projeto-de-lei-para-frear-wikileaks/>

<sup>10</sup> Esclarece que os contextos fluidos são um paradoxo da sociedade pós-moderna onde se ganha mais em liberdade e, em sentido contrário, perde-se em segurança.

## **TENSIONAMENTOS À PROIBIÇÃO DE DEPOR: a garantia constitucional do sigilo da fonte e a liberdade de exercício profissional do(a) jornalista**

breve discussão sobre o modelo adotado na Europa. Já os Estados Unidos são reconhecidamente o berço das liberdades encarnadas nas emendas à Constituição escrita mais antiga do mundo, portanto, continuam a ser paradigma para os estudos em direitos fundamentais. Bruno (2013), ao falar de leis que instituem a filtragem e o monitoramento de navegações na rede mundial de computadores, cita como exemplo a lei francesa Hadopi, que foi instituída em 2009. Esta lei, conforme explica a própria autora, criminaliza o compartilhamento de arquivos e obras culturais na Internet, em violação aos direitos autorais.

Nesse sentido, embora reconhecendo o aparente conflito entre a preservação do patrimônio imaterial do autor e o direito de acesso à informação do internauta, a pesquisadora atribuiu maior peso ao último e produziu uma petição online “para evitar que leis semelhantes controlem a internet brasileira” e afirmando ser “fundamental o repúdio ao AI5 Digital!”. Por outro lado, Fernanda Bruno faz uma constatação demasiado relevante e juridicamente problematizante, no sentido de que é curioso “notar que recentemente o controle e a vigilância da Internet deixaram de ser práticas exclusivas de Estados autoritários, tornando-se cada vez mais frequentes em países institucionalmente democráticos” (2013, p. 10).

Em complemento à questão do controle se fazer presente nos países democráticos, deve-se salientar que o termo Hadopi refere-se também a uma instituição dedicada à difusão de obras e proteção dos direitos na internet, em cujo sítio eletrônico, apresenta-se com os seguintes dizeres:

*L’Hadopi est une institution exclusivement dédiée à la diffusion des œuvres et la protection des droits sur internet. Elle crée un précédent inédit propre à faire évoluer les débats et problèmes*

*rencontrés par le droit d’auteur sur internet*<sup>11</sup>.

Em continuidade ao uso da França como uma fonte de reflexão, vale lembrar que em janeiro de 2008, o então presidente daquele país – Nicolas Sarkozy – afirmou “sua intenção de proteger repórteres de terem de revelar os nomes de suas fontes – uma salvaguarda que muitos jornalistas dizem ser necessária para a imprensa livre funcionar”<sup>12</sup>, tendo ele inclusive declarado em entrevista coletiva que “um jornalista digno desse nome não revela suas fontes”.

Após dois anos dessa declaração, o governo francês aprovou a denominada “lei de proteção” que regulava a relação entre repórteres e suas fontes, mas os críticos do então Presidente Sarkozy, com pouco tempo, acusaram-no de rompê-la, sendo que o próprio jornal Le Monde alegou que o chefe de Estado havia ordenado o monitoramento de todos os jornalistas que investigavam sua família ou ele próprio. Tal incidente demonstra que a mera previsão legal não é por si só suficiente para a garantia de não violação, in casu os jornalistas e suas fontes nem sempre podem contar com leis de proteção. Todavia, deve-se destacar que a disputa entre Sarkozy e o Le Monde teve momentos intensos quando o Tribunal Europeu de Direitos Humanos, em Estrasburgo, ficou a favor de uma editora holandesa, Sanoma Uitgevers, em um caso envolvendo jornalistas que protegem suas fontes.

Na ocasião, em matéria já citada da Revista Veja, viu-se que a corte europeia reviu a decisão tomada anteriormente na Holanda e confirmou que os jornalistas não poderiam ser obrigados a entregar a informação.

---

<sup>11</sup> “Hadopi é uma instituição dedicada exclusivamente à difusão de obras e a proteção de direitos na Internet. Cria o seu próprio precedente inédito para mudar o debate e enfrentar problemas de direitos autorais na Internet”. (HADOPI, 2017). Disponível em: <https://www.hadopi.fr/la-haute-autorite/lhadopi-en-bref>. Acessado em: 12/04/2017.

<sup>12</sup> Disponível em: <http://veja.abril.com.br/mundo/testando-os-limites-das-leis-de-protecao-ao-jornalismo/>. Acessado em: 12/04/2017.

## **TENSIONAMENTOS À PROIBIÇÃO DE DEPOR: a garantia constitucional do sigilo da fonte e a liberdade de exercício profissional do(a) jornalista**

Entretanto, apresentou a excepcionalidade para caso a polícia demonstrasse que a divulgação seria essencial para a investigação de um delito grave e tivesse obtido a autorização de um juiz.

Destarte, a proteção do jornalista e de sua fonte não seria absoluta, pois comportaria excepcionalidade em contraste com outros bens jurídicos relevantes. Fato é que análises casuísticas seriam infundáveis para a brevidade da discussão aqui proposta. Logo, como um primeiro filtro dos aspectos jurídicos objetivados, tem-se o trabalho de Toby Mendel que, com o apoio da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), realizou uma análise de direito comparado sobre a liberdade de expressão<sup>13</sup>. Foram estudados de forma mais específica quinze países, a saber: África do Sul, Azerbaijão, Bulgária, Estados Unidos da América, Grã Bretanha, Índia, Jamaica, Japão, México, Paquistão, Peru, Quirguistão, Suécia, Tailândia e Uganda.

Deste trabalho, abstraem-se aspectos de princípios (como o da “divulgação máxima” que deve guiar as legislações), jurisprudências internacionais (da Corte Interamericana de Direitos Humanos e da Corte Europeia de Direitos Humanos) e outras questões que vão desde os padrões regionais (Estados Americanos, Conselhos da Europa e União Africana) até o tratamento específico dos quinze países escolhidos.

---

<sup>13</sup> MENDEL, Toby. Liberdade de informação: um estudo de direito comparado. 2.ed. Brasília : UNESCO, 2009.



Dentro desse amplo conjunto, embora a abordagem de Mendel (2009), informação no viés de obrigação de fornecimento pelos órgãos públicos (logo, mais voltada ao inciso XXXIII<sup>14</sup> do artigo 5º da CF e da Carta Magna e do CPP), trata também sobre questões de proteção sigilo da fonte.

De fato, preocupou-se em estudar as questões da necessidade de abertura dos órgãos públicos, no escopo dos princípios da divulgação máxima, da promoção de um governo aberto e de outros afins, tendo como objetivo a discussão do que trata a Lei de Acesso a Informação (LAI): da divulgação como regra e o sigilo como exceção. Por mais relevante que seja a dialética sobre a cultura de sigilo, a legitimidade para este e a busca pela cultura de publicidade, não é o foco deste artigo.

Em outro sentido, há algumas interfaces pontuais com a questão do sigilo da fonte, principalmente quando o autor fala dos casos particulares de cada um dos quinze países analisados, ou quando debate que jornalistas investigativos e Organizações Não-Governamentais (ONGs) de monitoramento podem usar o direito de acesso à informação para expor atos ilícitos e ajudar a erradicá-los. Nesta ocasião, ele menciona o Relatório sobre a corrupção global de 2003 da Transparência Internacional<sup>15</sup>:

Conforme a famosa observação de Louis Brandeis, da Suprema Corte de Justiça dos EUA: “Um pouquinho de luz do sol é o melhor desinfetante.” A Transparência Internacional, ONG que atua no combate à corrupção, dedicou um relatório anual inteiro à análise que o papel do acesso a informação pode desempenhar nessa luta. (MENDEL, 2009, p. 5).

---

<sup>14</sup> XXXIII - todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado.

<sup>15</sup> TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL. **Relatório sobre a corrupção global de 2003**: foco especial: acesso a informação. Londres: Profile Books, 2003. In: MENDEL (2009).

## **TENSIONAMENTOS À PROIBIÇÃO DE DEPOR: a garantia constitucional do sigilo da fonte e a liberdade de exercício profissional do(a) jornalista**

Nesse sentido, como uma forma de fiscalização do próprio Estado, os jornalistas seriam alvos de monitoramento, de modo que as suas garantias (dentre as quais a do sigilo da fonte) devem ter como regra a proteção e, como excepcionalidade, a não observância, para proteger outros bens jurídicos. Nesse condão, vislumbra-se Mélanie Dupéré que, ao analisar o direito e a capacidade dos jornalistas de proteger o anonimato de suas fontes no Reino Unido<sup>16</sup>, traz que “o direito dos jornalistas de proteger suas fontes é reconhecido nas leis ou constituições de cerca de uma centena de países ao redor do mundo” (DURPÉRÉ, 2015, p. 286).

A esse respeito, tornam-se oportunos alguns apontamentos das recomendações da Assembleia Parlamentar do Conselho da Europa, e.g. a reafirmação do direito dos jornalistas de protegerem suas fontes como condição básica, a fim de realizar o seu trabalho (PACE, 2011, item 2). No mesmo compêndio de recomendações (*Recommendation* 1950 – 2011), a Assembleia descreveu que o direito de proteger a fonte se trata de uma condição necessária de privilégio profissional, com o objetivo de incentivar fontes confidenciais a virem à tona (PACE, 2011, item 15).

Vale destacar que, no item 3, semelhantemente a uma exposição e motivos, aponta-se o grande número de casos<sup>17</sup> em que autoridades públicas violaram o direito em questão e forçaram, ou tentaram forçar, jornalistas a revelarem suas fontes.

---

<sup>16</sup> A autora se concentra no seu trabalho na evolução recente do tema, “particularmente à luz das revelações de Snowden em junho de 2013, bem como a importância da cooperação entre a organização de mídia online WikiLeaks e as organizações noticiosas” (DURPÉRÉ, 2015, p. 284).

<sup>17</sup> Pode-se incluir o caso cuja decisão na Holanda foi reformada pela Corte Europeia.

Quanto a esse detalhe, observa-se que a normativa em apreço esclarece que ela surge em busca de fazer frente às violações frequentes à proteção da relação repórter-fonte no continente europeu, de modo que se assume como instrumento normativo prioritariamente “repressivo”.

É igualmente oportuno vislumbrar os dados do relatório apresentado por Banisar (2007), sobre os quais Durpéré (2015) observa que, em pelo menos vinte países, essas proteções seriam absolutas, mas que muitos países também reconhecem a proteção das fontes em casos específicos, seja como casos do direito comum, seja como parte do direito constitucional de liberdade de expressão. Nesse sentido, verifica-se que na maioria dos países, de forma racional, o direito em tela, assim como qualquer outro, não é absoluto, devendo ser ponderado com os outros direitos em face da imensa variabilidade de casos concretos que surgem nas relações humanas.

Em reflexão sobre os limites à liberdade de informação jornalística em face dos direitos da personalidade, Frota (2006), ao abordar a Constituição portuguesa de 1976, afirma que:

[...] ao mesmo tempo em que consagra o direito de informar (art. 37, nº 1) e a liberdade de imprensa (art. 38, nº 1), reconhece o direito ao bom nome e à reputação (art. 26, nº 1), o que induziu o Supremo Tribunal de Justiça de Portugal a considerá-los direitos “de igual hierarquia constitucional”, no Acórdão de 5 de dezembro de 2002 (FROTA, 2006, p. 202).

Dentro desta perspectiva, menciona o Código Civil português, mais precisamente no art. 335, nº 1 que “havendo colisão de direitos iguais ou da mesma espécie, devem os titulares ceder na medida do necessário para que todos produzam igualmente o seu efeito, sem maior detrimento para qualquer das partes”. Em outros termos, havendo colisão entre direitos iguais, deve-se proceder a um juízo de ponderação.

## **TENSIONAMENTOS À PROIBIÇÃO DE DEPOR: a garantia constitucional do sigilo da fonte e a liberdade de exercício profissional do(a) jornalista**

Com fulcro nesta rápida análise do direito comparado, nota-se que, independentemente do instrumento constitucional ou legal que assegure o direito (a Primeira Emenda Americana de liberdade de expressão, ou na Convenção Europeia de Direitos Humanos e Recomendação 1950 de 2011, etc.), deve-se ter em mente que a proteção da relação repórter-fonte não pode ser tomada como direito absoluto.

No direito americano, a proteção ao sigilo da fonte jornalística que é identificada como *Reporter's privilege* não prevalece em todos os estados da federação. Um senso realizado em 2011 identificou *Shield Laws* (leis de proteção) em quarenta estados, porém, muitas destas leis permitem que uma decisão judicial fundamentada possa afastar a garantia do sigilo da fonte jornalística. Para tanto, é necessário estar presente uma causa que identifique risco sério a incolumidade pública em caso de manutenção do segredo.

Alguns repórteres já foram inclusive punidos com penas privativas de liberdade em razão de terem insistido em manter sua fonte protegida mesmo diante de ordens judiciais. Um dos casos mais rumorosos envolveu Judith Miller, jornalista do *The New York Times*, que cumpriu 85 dias de prisão por se negar a testemunhar sobre o caso da espiã da CIA Valerie Plame, até ter seu nome divulgado pela imprensa em 2003.

Em resumo, conforme mapa disponibilizado no sítio da rede mundial de computadores do *Reporters Committee for freedom of the press* nos Estados Unidos da América, apenas doze estados federados apresentam leis de proteção ao sigilo da fonte de caráter absoluto, cerca de dez deles não possuem leis de proteção alguma e os demais possuem leis que admitem exceções relacionadas com a necessidade de obtenção de provas em processos judiciais que versam sobre interesses

ligados à proteção da vida, da integridade corporal de vítimas e da liberdade de pessoas ameaçadas de encarceramentos injustos. Como se pode perceber, não há consenso na ordem internacional sobre o caráter absoluto da proteção ao sigilo da fonte jornalística.

Destarte, essa constatação nos autoriza a concluir que se trata de uma garantia cujo âmbito de proteção pode ser ponderado, diante da relevância dos valores que podem ser afetados pela dificuldade de obtenção das informações de que dispõem os profissionais do jornalismo sobre agentes criminosos.

#### **4. VALIDADE DO DEPOIMENTO VOLUNTÁRIO DO JORNALISTA A RESPEITO DE SUA FONTE**

Superada a abordagem sobre as leis de proteção do sigilo da fonte na seara do direito comparado, é válido lembrar que, outro tema que afeta a questão posta em discussão neste artigo diz respeito à definição do que seja a própria profissão de jornalista.

Para tanto, expõe-se o apontamento de Temer (2010, p. 126), no sentido de que “o conceito de jornalismo tem sido objeto de debate entre profissionais da área e estudiosos das ciências sociais” e, que de um modo geral, os estudos mais atualizados abordam a atividade profissional a partir de três perspectivas, a saber: “como espelho da realidade, como ator social ou como espaço público”. Insta salientar que o aprofundamento deste conceito não seria coerente com a extensão deste artigo. Contudo, apenas apresentar um perfil de uma ideia senso comum de um profissional que tão somente “fabrica” e “comercializa” notícias, quer como um “autômato”, quer como meramente um “*homo economicus*”, não condiz com a riqueza da atividade profissional em epígrafe, bem como com as possíveis problematizações desta com base nas mudanças tecnoculturais do contexto atual

## **TENSIONAMENTOS À PROIBIÇÃO DE DEPOR: a garantia constitucional do sigilo da fonte e a liberdade de exercício profissional do(a) jornalista**

Em uma breve contextualização histórica sobre as modificações da atividade profissional em estudo, vislumbram-se os autores Caprino, Rosseti e Goulart (2008), que abordam o período equivalente à década de 1980 nos EUA, ocasião em que, pela insatisfação do público norte-americano com a cobertura política feita pela mídia, eclode o “jornalismo comunitário” ou “jornalismo cívico”.

Essa nova espécie de “jornalismo público” desenvolve uma nova agenda jornalística, contando com a participação/opinião dos cidadãos comuns – “jornalismo participativo”.

Essa modificação na forma de fazer jornalismo traz embutidas outras faces, como a produção da informação na sociedade. As pessoas estão combinando poderosas ferramentas tecnológicas e ideias inovadoras, alterando fundamentalmente a natureza do jornalismo neste novo século (CAPRINO, ROSSETI e GOULART, 2008).

A alteração no jornalismo, dentro da lógica de ideias inovadoras e poderosas ferramentas tecnológicas, faz sociabilizar os meios “jornalísticos” e permite que o público seja cada vez menos espectador e cada vez mais participante do processo. Nesse diapasão, tem-se como plenamente cabível a ideia da busca do seu espaço na circulação do jornalismo por parte do terceiro polo<sup>18</sup>, conforme propõe Pernisa Júnior (2016). Desta forma, deve-se indagar: a circulação nessa terceira fase – a partir dos próprios receptores – poderia ser tomada *a priori* como também jornalística? Em resposta a esse questionamento, entendemos que é importante diferenciar quem é produtor de informação de quem é produtor de “produto jornalístico”.

---

<sup>18</sup> Pernisa Júnior (2016, p. 47) explica que a “circulação no âmbito do jornalismo pode se dar em pelo menos três diferentes fases”, as quais seriam: 1- dentro do veículo (interna – na redação, etc.); 2- entre o veículo e seu público; 3- a partir dos próprios receptores. Assim, o “terceiro polo” seria “entendido como algo a ser considerado no processo de comunicação, além do emissor e receptor”.

Tal entendimento se deve especialmente pelo fato de que na atualidade, como aponta Caprino, Rosseti e Goulart (2008, p. 92) “todos se tornaram produtores de informação”.

A título exemplificativo, com fulcro em dados ainda de 2003 trazidos pelos autores retro citados, nos EUA, mais de oito milhões de usuários de Internet (7% do total de usuários do país) têm criado *Weblogs* e 90 milhões (84%) têm participado de grupos *online*.

Destarte, se o simples fato de produzir/compartilhar informações já caracterizasse o jornalismo, estaríamos caminhando para um tresloucado *panjornalismo*, ao qual não seria permitida qualquer proteção jurídica especial, na medida em que a atividade seria geral e não específica. Por esse prisma, para caracterizar o que seria a atividade profissional sobre cuja proteção jurídica o presente artigo faz suas construções e destruições dialéticas, é conveniente pensar na responsabilidade que foi assumida pelo jornalismo, no Brasil e no mundo, quanto a exercer valores e normas e para com o público, entre as quais se encontra:

[...] a **responsabilidade** de **apresentar as novidades consideradas essenciais na ciência e na vida social**, mas também a posição de **representante não eleito da população**, tomando para si **a defesa do interesse público, fiscalizando** aqueles que exercem cargos políticos e denunciando-os quando optam por caminhos pouco éticos ou mesmo ilegais. (TEMER, 2010, p. 127, grifo nosso).

Percebe-se assim que o produto jornalístico tem esse viés de responsabilidade com novidades relevantes à ciência/vida social, é democrático na medida em que permite a representação da população pelo profissional jornalista, mesmo que não eleito, e ainda contém uma busca pela defesa do interesse público.

## **TENSIONAMENTOS À PROIBIÇÃO DE DEPOR: a garantia constitucional do sigilo da fonte e a liberdade de exercício profissional do(a) jornalista**

Nesse sentido, de uma maneira simplificada, entendemos que independentemente do meio de circulação (TV, Rádio, Jornal impresso, *Blog* ou outro meio da *Internet*), deve-se considerar como jornalismo a atividade que visa à produção de conteúdo inovador de interesse público, seja de caráter científico, seja relacionado com os diversos campos sociais, revestido de sua responsabilidade plena, e não somente a produção de informações de interesse pessoal ou reveladoras de um especial modo de viver do próprio produtor do conteúdo divulgado.

Feita esta digressão, a fim de situar o leitor com o programa normativo brasileiro, nos remetemos ao que está previsto no Decreto nº 83.284, de 13 de março de 1979, que regulamentou o Decreto-lei número 972, de 17 de outubro de 1969 (BRASIL, 1979). Segundo tal diploma (*Vide* Art. 2º), a profissão de jornalista compreende, privativamente, o exercício habitual e remunerado de qualquer das seguintes atividades: redação, condensação, titulação, interpretação, correção ou coordenação de matéria a ser divulgada, contenha ou não comentário; comentário ou crônica, por meio quaisquer veículo de comunicação; entrevista, inquérito ou reportagem, escrita ou falada; planejamento, organização, direção e eventual execução de serviços técnicos de Jornalismo, como os de arquivo, ilustração ou distribuição gráfica de matéria a ser divulgada; planejamento, organização e administração técnica dos serviços de jornalismo; ensino de técnica de jornalismo; coleta de notícias ou informações e seu preparo para divulgação; revisão de originais de matérias jornalísticas, com vista à correção redacional e à adequada da linguagem; organização e conservação de arquivo jornalístico e pesquisa dos respectivos dados para elaboração de notícias; execução de distribuição gráfica de texto, fotografia ou ilustração de caráter jornalístico, para fins de divulgação. (BRASIL 1979).



Porém, este marco legal foi relativamente desconstituído quando, ao julgar a RE 511961, o Supremo Tribunal Federal entendeu não ser necessária a formação superior específica (exigência prevista o art. 4º, do referido decreto)<sup>19</sup> para o exercício da profissão de jornalista. De todo modo, é possível dizer que o profissional que se dedica à divulgação de fatos de interesse público e que não seja o próprio partícipe no evento retratado pode ser enquadrado como jornalista, independentemente do tipo de mídia em que esteja atuando.

Mais uma vez, caso esse profissional relate situações que envolvam a participação de sua fonte em fatos classificados como criminosos, nenhuma ilicitude vemos na prova daí decorrente, haja vista que o sigilo relacionado a esta fonte é cláusula protetiva do próprio jornalista. Veja-se que, ainda que o código de ética profissional do Jornalismo proíba a revelação da fonte, não é caso de invalidar a prova, eis que a vedação administrativa não pode trazer reflexos para o processo penal quando a “fonte de informações” é o próprio criminoso. Destaca-se a independência entre as instâncias administrativa e penal.

Em arremate, o sistema jurídico brasileiro não autoriza que o profissional do jornalismo seja compelido a revelar sua fonte ou, evidentemente, as condutas praticadas por esta para alcançar a informação objeto de notícia. Todavia, caso revele espontaneamente, não haverá ilicitude no acolhimento da prova, quando a própria pessoa fonte da informação seja denunciada por entregar informações acobertadas pelo sigilo judicial.

---

<sup>19</sup> O STF decidiu que é inconstitucional a exigência do diploma de jornalismo e registro profissional no Ministério do Trabalho como condição para o exercício profissional de jornalista. O entendimento foi no sentido de que o art. 4º, inciso V, do Dec. Lei 972 de 1969, não foi recepcionado pela Constituição Federal de 1988 e que as exigências nele contidas ferem a liberdade de imprensa e contrariam o direito à livre manifestação do pensamento inscrita no art. 13 da Convenção Americana dos Direitos Humanos, também conhecida como Pacto de San Jose da Costa Rica.

## **TENSIONAMENTOS À PROIBIÇÃO DE DEPOR: a garantia constitucional do sigilo da fonte e a liberdade de exercício profissional do(a) jornalista**

### **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Como se pode ver, a questão da proteção à liberdade de imprensa, ao desempenho profissional e à intimidade de pacientes e profissionais assume aspectos de extrema relevância no cenário sociojurídico atual. Tais questões relacionadas com o interesse comunitário à segurança, seja no ambiente interno de cada país, seja em face de ameaças à paz internacional, compõem um âmbito normativo<sup>20</sup> que pode muito bem determinar uma ponderação entre o resguardo do segredo das fontes que permitem o desenvolvimento da atividade jornalística e o interesse público na proteção de valores compartilhados pela comunidade, como a proteção à incolumidade pública, à vida e integridade física dos indivíduos.

Tendo em mente que nenhum direito fundamental pode ser considerado absoluto, torna-se imprescindível o exercício de uma hermenêutica concretizadora, a qual permita a identificação das nuances do caso, com o intuito de que sejam sopesados os interesses em jogo. É por isso que será possível a validação de eventuais depoimentos prestados por profissionais que são protegidos pela garantia do sigilo nas relações com seus pacientes, bem como aqueles que revelem as fontes de determinado conteúdo jornalístico, sem que isso represente qualquer abuso por parte do Estado.

Veja-se que não estamos afirmando que o profissional possa ser compelido a depor, haja vista que o programa normativo infraconstitucional brasileiro apresenta garantia expressa no sentido contrário. Contudo, não há qualquer inconveniente em admitir-se o depoimento voluntário do profissional proibido de

---

<sup>20</sup> Por âmbito normativo entenda-se o contexto fático real levado em consideração no momento da decisão judicial, segundo a teoria estruturante de Friedrich Muller (2000).

depor, quando quem deveria dar o consentimento, nos termos do art. 207, do CPP, fosse o próprio réu. Em tais casos, a própria Constituição Federal, quando autoriza, mediante ordem judicial, a quebra da privacidade do investigado, serve de parâmetro para a validação dos referidos depoimentos, especialmente na ocasião em que se esteja lidando com interesses de grande relevância. Por exemplo, a probidade da administração pública, a proteção dos direitos indisponíveis de outros cidadãos (vida, integridade física, dignidade sexual), bem como a incolumidade pública (caso de terrorismo).

Assim, há que se exercitar a ponderação entre os princípios em conflito, a fim de prestigiar aquele que permitirá garantir o interesse comunitário ou o direito indisponível da vítima, ainda que com afetação mínima à intimidade do infrator ou com a relativização da proteção constitucional do sigilo das fontes jornalísticas.

Há que se argumentar, por fim, que o sigilo da fonte, como posto na Constituição de 1988, é garantia que visa a proteger o profissional do jornalismo e não necessariamente a intimidade de sua fonte. É por isso que a atitude do profissional que deseja contribuir para a instrução processual, revelando dados a respeito de suas fontes não pode ser censurada.

Convém observar que, nesse ponto, a situação do jornalista se distancia dos demais profissionais que são enquadráveis no programa normativo do art. 207, do Código de Processo Penal, eis que estes últimos possuem um dever para com os pacientes/clientes passível de controle, inclusive, por órgãos de fiscalização profissional.

## **TENSIONAMENTOS À PROIBIÇÃO DE DEPOR: a garantia constitucional do sigilo da fonte e a liberdade de exercício profissional do(a) jornalista**

### **REFERÊNCIAS**

BAUMAN, Zygmunt. **O medo líquido**. Tradução: Carlos Alberto Medeiros – Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2008.

BRASIL.[Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília. DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm), acesso em: 16Out2019.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 3.689, de 3 de Outubro de 1941**. Código de Processo Penal. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del3689.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del3689.htm), acesso em 16Out2019.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 972, de 17 de Outubro de 1969**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0972.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0972.htm), acesso em 16Out2019.

BRASIL. **Decreto nº 83.284, de 13 de março de 1979**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/Antigos/D83284.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D83284.htm), acesso em 16Out2019.

BRASIL. **Lei nº 8.609, de 4 de Julho de 1994**. Estatuto da Advocacia e a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB).

BRASIL. **Lei nº 9.296, de 24 de Julho de 1996**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9296.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9296.htm), acesso em 16Out2019.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de Novembro de 2011**. Lei de Acesso à Informação (LAI). Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm), acesso em 16Out2019.

BRASIL. **Código de Ética dos Jornalistas Brasileiros**. Disponível em: <http://www.abi.org.br/institucional/legislacao/codigo-de-etica-dos-jornalistas-brasileiros/>, acesso em 16Out2019.

BRUNO, Fernanda. **Máquinas de ver, modos de ser: vigilância, tecnologia e subjetividade**. Coleção Cibercultura. Porto Alegre: Sulina, 2013. 190 p.

CANOTILHO, J.J. Gomes. **Direito Constitucional e Teoria da Constituição**. 7.ed. Coimbra: Almedina, 2003.

CAPRINO, Mônica Pegurer (org.). **Comunicação e inovação: reflexões contemporâneas**. São Paulo: Paulus, 2008.

DUPÉRÉ, Mélanie. **Protegendo Fontes: De Leis de Proteção a Wikileaks**. SBPjor / Associação Brasileira de Pesquisadores em Jornalismo. v. 11, n. 1 (2015): Versão em português. Disponível em: <https://bjr.sbpjor.org.br/bjr/article/view/644>. Acessado em: 14/04/2017.

FROTA, Hidemberg Alves. **Os limites à liberdade de informação jornalística em face dos direitos da personalidade, à luz do direito brasileiro e da jurisprudência estrangeira**. Revista Jurídica. Dourados, MS: UNIGRAN. v. 8, n. 15, Jan./Jun. 2006.

LIMA, Renato Brasileiro de. **Manual de processo penal: volume único**. 4.ed. rev., ampl. e atual. – Salvador: Ed. JusPodivm, 2016.

MENDEL, Toby. **Liberdade de informação: um estudo de direito comparado**. 2.ed. – Brasília : UNESCO, 2009.

MENDES, Gilmar Ferreira; ET BRANCO, Paulo Gustavo Gonet. **Curso de Direito Constitucional**. 9.ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

MIRABETE, Julio Fabbrini. **Código de Processo Penal interpretado**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

## **TENSIONAMENTOS À PROIBIÇÃO DE DEPOR: a garantia constitucional do sigilo da fonte e a liberdade de exercício profissional do(a) jornalista**

MULLER, Friedrich. **Métodos de Trabalho do direito constitucional**. 2.ed., São Paulo: Max Limonad, 2000, p. 61-2.

NUCCI, Guilherme de Souza. **Código de Processo Penal comentado**. 15.ed. rev., atual. e ampl. – Rio de Janeiro: Forense, 2016.

PARLIAMENTARY ASSEMBLY OF THE COUNCIL OF EUROPE (PACE). **Recommendation 1950 (2011):** The Protection of Journalists' Sources, 25 January 2011. Disponível em: <http://assembly.coe.int/nw/xml/XRef/Xref-XML2HTML-EN.asp?fileid=17943&lang=en>. Acessado em: 14/04/2017.

REALE, Miguel. **Lições preliminares de direito**. São Paulo: Saraiva. 27. ed., 2005.

ROSS, W.D. **The right and the good**. Oxford: Clarendon, 1930:19-36. Disponível em <http://www.ditext.com/ross/right2.html>, acesso em 04.Abr 2017.

REPORTERS COMMITTEE for freedom of the press. **Shield Laws and protection of sources by state**. Disponível em <https://www.rcfp.org/browse-media-law-resources/guides/reposters-privilege/shield>. acesso em: 01.Jun2017.

TEMER, Ana Carolina Rocha Pessoa. **6. Comunicação e o jornalismo: fundamentos para o debate conceitual**. In: FERREIRA, Jairo; FREITAS, Luiz Antonio Signates; PIMENTA, Francisco José Paoliello. São Leopoldo, RS: Ed. UNISINOS, 2010.

VIEIRA, Ana Lucia Menezes. **Sigilo da fonte é garantia para o trabalho jornalístico**. Disponível em <http://www.usp.br/agen/?p=116585>, acesso em 04.Abr2017.

# A INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PMMG.

**Paulo Henrique João Silva**

Especialista em Gestão Pública pela Fundação João Pinheiro.

1º Tenente da Polícia Militar de Minas Gerais.

**Leandro Stangherlin Araújo**

Mestre em Administração pela FUMEC. Cabo e analista criminal da Polícia Militar de Minas Gerais.

**RESUMO:** Este artigo é resultado da pesquisa de mestrado e tem o objetivo de avaliar como o fator estrutura orgânica influencia no processo de formulação e implementação do processo de Planejamento Estratégico, através do estudo de caso na realidade da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG). A instituição foi escolhida, principalmente por vivenciar o processo de implementação do planejamento estratégico e possuir uma estrutura organizacional formalizada. Para elucidar o problema de pesquisa foi utilizado como ferramenta a entrevista semiestruturada em profundidade, analisada de forma qualitativa. A implementação do planejamento estratégico pode ser considerada um desafio para muitas organizações e o caso da PMMG não se difere desta realidade, entretanto, os dados demonstra que a integração entre o planejamento estratégico e a estrutura organizacional tende a promover a implementação das estratégias. Isso porque o resultado deste estudo indica que as fases do planejamento estratégico influenciam e são influenciadas pelos elementos da estrutura organizacional.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico. Implementação. Estrutura organizacional.

**Abstract.** This article is the result of master's research and aims to evaluate how the organic structure factor influences the process of formulation and implementation of the Strategic Planning process, through the case study in the reality of the Military Police

of Minas Gerais (PMMG). The institution was chosen mainly for experiencing the process of implementing strategic planning and having a formalized organizational structure. To elucidate the research problem, a qualitative semi-structured interview was used as a tool for in-depth interviews. The implementation of strategic planning can be considered a challenge for many organizations and the PMMG case does not differ from this reality, however, data show that the integration between strategic planning and organizational structure tends to promote the implementation of strategies. This is because the result of this study indicates that the phases of strategic planning influence and are influenced by the elements of the organizational structure.

**Key-words:** Strategic planning. Implementation. Organizational structure.

## 1 INTRODUÇÃO

A Reforma Gerencial do Estado de Minas Gerais, implementada em 2003, teve como base o planejamento de longo e médio prazo, a otimização do orçamento, a gestão com sistematização de métodos e técnicas de monitoramento e avaliação de resultados. Reforma Gerencial denominada também, em sua primeira fase, como “Choque de Gestão”, envolveu todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, com objetivo de reduzir custos e melhorar a qualidade dos serviços públicos, mediante a modernização e reorganização do arranjo institucional e de um novo modelo de gestão do Estado.

Como órgão autônomo, pertencente à Administração Direta poder Executivo Estadual, a Polícia Militar de Minas Gerais (PM), faz parte do contexto governamental, sendo então necessário o alinhamento da instituição ao modelo da reforma. Tendo em vista que o planejamento estratégico é uma ferramenta organizacional ele não é perfeito e vem recebendo críticas ao



## **A INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PMMG.**

longo do tempo: a dificuldade de implementar estratégias.

Para Pereira, Kich e Beppler muitas das críticas são em decorrência da não compreensão de seu conceito e de sua prática (PEREIRA, 2010; KICH e PEREIRA, 2011b; BEPPLER e PEREIRA, 2013). Ao se comparar o processo de formulação com o de implementação das estratégias, este último é pouco estudado, principalmente no contexto brasileiro. Tal constatação foi feita após pesquisa em base de dados de estudos científicos, como EBSCO HOST e GOOGLE SCHOLAR.

No que se refere à gestão estratégica, apresentando um quadro de mudanças administrativas evolutivas, a PMMG inscreveu na sua trajetória, até o momento atual, cinco planos estratégicos: Diretriz para Ação de Comando 1973-1974, o Plano Estratégico 2004-2007, o Plano Estratégico 2009-2011, o Plano Estratégico 2012-2015 e, por último, o Plano Estratégico 2016-2019 (MINAS GERAIS, 2015), sendo este o quarto ciclo de planejamento após a implantação da reforma administrativa.

Assim, o objetivo deste artigo é identificar como a formulação e a implementação do processo de planejamento estratégico impactam e são impactados pelos elementos da estrutura organizacional na prática da organização em estudo, através de entrevista semiestruturada.

Devido à oportunidade de olhar de forma aprofundada esse processo na PMMG, verificar como o elemento está influenciando, de forma positiva ou negativa, a implantação do seu Planejamento Estratégico; isso suscita a seguinte pergunta de pesquisa: como a estrutura organizacional influencia no processo de formulação e implantação do Planejamento Estratégico da Polícia Militar de Minas Gerais.

## 2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O SEU PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO

Para Chiavenato (2003) planejamento:

[...] figura como a primeira função administrativa, por ser aquela que serve de base para as demais funções [...] determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. [...] começa com a determinação dos objetivos e detalha os planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível. (CHIAVENATO, 2003, p.167)

Muitos ainda confundem planejamento com estratégia ou administração, apesar de parecer intuitivo ao ser humano. Mintzberg (2004) reforça tal diferenciação quando explicita seu conceito de planejamento:

[...] deve ser visto não como tomada de decisão, não como formulação de estratégia e, com certeza, não como administração, ou como a maneira preferida de fazer qualquer dessas coisas, mas simplesmente como o esforço de formalizar partes delas.” (MINTZBERG, 2004, p.28).

A utilização do termo estratégia é referenciada por Sun Tzu em seu famoso livro “A Arte da Guerra”: “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas” (SUN TZU, 2007, p. 79). A origem etimológica da palavra vem do grego *strategia*, cujo significado é plano, estratagema, manobra ou método para se alcançar um objetivo. Durante muito tempo foi entendido como a ciência de dirigir forças militares durante conflitos. Foi também conhecida como a arte do general, sendo essa a sua acepção no meio militar (TAVARES, 2010).

Nos ensina Barcellos (2001) sobre a origem do termo na Grécia

## **A INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PMMG.**

antiga, em que pese apenas no final do século XVIII aquilo que era conhecido como “A Grande Tática” de Napoleão passa a ser descrito como estratégia, ainda no contexto militar. O termo é apropriado ao final da década de 1950 pela administração de empresas, referindo-se às habilidades administrativas nos negócios, ganhando força a ideia de que as estratégias deveriam ser planejadas. A partir daí, diversos foram os enfoques dados à estratégia.

Whittington (2006) em seu livro “O que é estratégia” diferencia em quatro teorias básicas sobre estratégia: clássica, evolucionista, processualista e sistêmica.

Para a escola clássica, o planejamento pode adaptar e antecipar as mudanças de mercado. As estratégias são mais bem desenvolvidas por meio de análise racional, afastada do ‘campo de batalha’ dos negócios. Para os evolucionistas, os mercados são muito imprevisíveis e difíceis para justificar grandes investimentos em planejamento estratégico. Ele aconselham os estrategistas a manter custos baixos e opções abertas. Os processualistas também questionam a abordagem afastada dos clássicos: para eles, as estratégias eficazes emergem diretamente do envolvimento íntimo com as operações diárias e as forças básicas da organização. Por fim, a abordagem sistêmica argumenta que as estratégias devem ser ‘socialmente eficientes’, apropriadas a contextos sociais específicos. Do ponto de vista sistêmico, não há um caminho para desenvolver a estratégia: simplesmente jogue pelas regras locais. (WHITTINGTON, 2006, p. 12)

Ahlstand, Mitzberg e Lampel (2000) preferem citar dez escolas de pensamento estratégico diferentes: escola de design, do planejamento, do posicionamento, empreendedora, cognitiva, de aprendizado, do poder, cultural, ambiental e de configuração. Coutinho e Kállas (2005, p.98) resumem bem a importância do pensamento estratégico ao citarem:

Independente da escola que se queira lançar mão para defini-la, estratégia carrega em si o gene da mudança, de algo a ser feito, de algo a ser alcançado, de um movimento na direção de um destino e do caminho a ser utilizado para se chegar lá.

Conceituados planejamento e estratégia, é importante que os conceitos não se confundam com planejamento estratégico. Mintzberg (2004) faz essa diferenciação:

As organizações se engajam em planejamento formal, não para criar estratégias, mas para programar as estratégias que já têm, isto é, elaborar e operacionalizar suas consequências formalmente. [...] Assim, a estratégia não é a consequência do planejamento, mas o contrário: seu ponto de partida. O planejamento ajuda a transformar as estratégias pretendidas em realizadas, tomando a primeira medida que pode levar à implementação efetiva. Aquelas podem ser entendidas como o ponto de partida para este. Já o planejamento estratégico reveste-se como a principal medida para a implementação efetiva das estratégias. (MINTZBERG, 2004, p. 264)

O planejamento estratégico foi definido por Robbins (1978, p.35) como “a determinação antecipada dos objetivos a serem atingidos e dos meios pelos quais esses objetivos devem ser atingidos [...] é a decisão do que fazer, como fazê-lo e quem deverá fazê-lo”. Assim, Kaplan e Norton (2006) comparam uma organização sem estratégia a um barco à deriva.

Em seus estudos, Araújo (2017, p 29, apud Pereira, 2010) diz que o processo de planejamento estratégico é composto por um conjunto de etapas dispostas em três momentos, sendo eles: I- Diagnóstico estratégico; II- Formulação do processo e implementação; III- Controle. No momento I a organização deve decidir se vai desenvolver o planejamento estratégico e se prepara para tal. No momento II a organização elabora a

## **A INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PMMG.**

declaração de valores, a missão, a visão, os fatores críticos de sucesso, a análise externa, a análise interna, a matriz FOFA ou SWOT, as questões estratégicas, as estratégias e as ações estratégicas. Por não ser foco desse estudo tais etapas não foram explanadas em detalhes. O momento III é a fase de colocar o documento elaborado até então em prática, ou seja, a empresa executa e colhe os resultados do processo de planejamento estratégico. De acordo com Rigby e Bilodeau (2013), o sucesso do planejamento estratégico está relacionado diretamente com a capacidade da empresa de mensurar e comunicar os resultados advindos, fato este comprovado pelo resultado da pesquisa de Bain & Company realizada em 2013. Neis (2014) corrobora com a seguinte afirmação:

[...] é possível identificar que a mensuração dos resultados configura uma questão relevante no processo de planejamento estratégico, pois de nada adianta formular estratégias consistentes se a sua execução não for bem-sucedida (NEIS, 2014, p.7).

Para Estrada e Almeida (2007) é na fase de implementação, por meio dos planos de ação, orçamentário e indicadores de desempenho, que é realizado o controle das questões estratégicas. Tal controle servirá como forma de mensurar a relação entre o executado e o planejado rumo à visão de futuro da organização, sendo assim possível realizar as devidas correções de rumo. É de se lembrar que os três momentos, de acordo com a metodologia de Pereira (2010), devem ser realizados em sua plenitude, pois, caso não o seja, torna-se praticamente impossível que a organização melhore seu desempenho com o processo de planejamento estratégico, tornando-o inútil. Contudo, nada adianta executar os momentos um e dois sem que a estratégia pensada seja implementada.

### **3 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E A INFLUÊNCIA QUE EXERCE SOBRE O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Há um desequilíbrio entre a excessiva atenção no processo de formulação de estratégias e uma relativa precariedade no processo de implementação, tanto no campo científico, quanto na prática das organizações (KICH e PEREIRA, 2011, p.1046). Para Jick (2001), desde o início dos estudos sobre estratégia, o foco dos pesquisadores está no processo de formulação. Entretanto, sem a execução das ações planejadas, o esforço da formulação não gera resultados.

Araújo (2016, p 28 e 29) passou a identificar elementos fundamentais para o sucesso da implementação, sendo eles:

- a) Estrutura, identificada por Hussey (1996) e por Hrebiniak (2006) - A estrutura deve estar alinhada com a estratégia, além de proporcionar a coordenação, o compartilhamento das informações e definir, de forma clara, a responsabilidade de cada membro;
- b) Comunicação, para Brenes, Mena e Molina (2008) e por French (2009) - A clareza e a simplicidade nas palavras são de primordial importância, tanto para execução, quanto para o sucesso de todo processo;
- c) Liderança, para Hussey (1996) - Os funcionários atuam de forma direta no sucesso ou insucesso da execução das estratégias. Sendo assim, necessária é a figura do líder para obter sucesso. Hussey (1996) e Hrebiniak (2006) concordam que o sistema de recompensa auxilia na implementação de estratégias bem-sucedidas;
- d) Cultura organizacional (HUSSEY, 1996; HREBINIAK, 2006) - Deve ser capaz de dar suporte às consequências das estratégias implementadas. Em caso contrário, pode atuar no sentido

## **A INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PMMG.**

oposto, ou seja, sugere-se que a mudança organizacional esteja alinhada com as estratégias formuladas e implementadas.

Araújo (2016, p 29, apud Beppler e Pereira, 2013) acreditam que, para o sucesso da execução, a estratégia deve estar alinhada com a cultura e com a estrutura organizacional, concomitante com a capacidade dos líderes em delegar responsabilidades e em congruência entre os processos, sistemas de informação e sistemas de trabalho.

Araújo (2016, apud Kich e Pereira, 2011,p.29) ratificam a frase anterior quando, em seus estudos, concluem que os fatores organizacionais, a estrutura, a liderança, a cultura e a comunicação influenciam diretamente a implementação do planejamento estratégico. Assim como o planejamento estratégico também influencia os fatores organizacionais.

Viu-se que todos os fatores elencados: liderança, cultura organizacional, comunicação organizacional e estrutura organizacional intervêm na implementação do planejamento estratégico. Contudo, este estudo focará apenas as influências da estrutura organizacional sobre o planejamento estratégico.

Vale ressaltar que a PMMG se organiza em três níveis distintos: estratégico, tático e operacional. O nível estratégico é formado pelo Comando-Geral da Instituição e suas assessorias diretas, Estado-Maior da Instituição (EMPM), bem como Auditoria setorial.

A partir do nível de direção intermediário separa-se atividade fim de atividade meio. As Unidades de Direção Intermediárias de atividade fim são as 19 Regiões da Polícia Militar, com responsabilidade territorial, além do Comando de Policiamento Especializado, esforço de recobrimento que pode atuar em todo

o território do Estado e as Unidades de Direção Intermediárias de atividade meio são as Diretorias, além da Corregedoria e Academia. No nível de execução, encontram-se os Batalhões e Companhias Independentes na atividade fim e os centros vinculados às Diretorias, além das unidades do Colégio Tiradentes e o Hospital Militar na atividade meio. Vejamos uma figura retirada da Diretriz Geral para emprego Operacional da PMMG:

**Figura 1** – Forma organizacional básica



Fonte: MINAS GERAIS, 2016, p.82.

#### 4. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PMMG

Ao final de 2003, a PMMG difundiu seu primeiro Plano Estratégico, para o quadriênio 2004-2007. Foi o primeiro plano e o que mais se aproximou, segundo Fernandes (2016, p. 43):

[...] da metodologia utilizada no planejamento estratégico empresarial pelas grandes corporações privadas, com a definição e identidade organizacional, políticas, objetivos, estratégias, metas e previsão de mecanismos de gestão e avaliação.



## **A INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PMMG.**

Para a sua formulação, designaram-se duas comissões multissetoriais com a representatividade de todas as seções do Estado Maior da Polícia Militar (EMPM): uma para definir a identidade organizacional e outra para elaborar o Plano Estratégico Institucional (MINAS GERAIS, 2003).

No plano, as metas eram correspondentes às estratégias que, por sua vez, estavam vinculadas a 42 objetivos. Referente à implementação das ações, não foi registrado nenhum estudo que se predispôs a avaliar. O segundo plano estratégico formulado abarca o triênio de 2009-2011. A metodologia na sua formulação foi similar à anterior, diferindo devido ao fato de contar com instrumentos que buscam uma evolução, conforme metodologia de implementação prevista no Sistema de Gestão Estratégica para Resultados da Polícia Militar de Minas Gerais.

A diferença do plano anterior ficou na exclusão da definição do negócio, na desvinculação das estratégias dos objetivos e na criação de ações vinculadas à estratégia. Foram então elencados 14 objetivos estratégicos, nas perspectivas: sociedade, processos internos e aprendizado e crescimento, que contam com a vinculação de 44 estratégias, 214 ações e 643 metas (MINAS GERAIS, 2009).

Como forma de controle, definiram-se 37 indicadores relacionados aos objetivos previstos no Plano Estratégico 2009-2011, contemplando as áreas de recursos humanos, inteligência, operacional, logística, tecnologia, saúde, educação profissional, educação escolar, comunicação organizacional e orçamento (MINAS GERAIS, 2009).

O terceiro plano compreende o período de 2012-2015. Esse plano integra o Sistema de Gestão Estratégica, o qual estabelece um complexo sistema de gestão e acompanhamento dos

resultados dos 12 objetivos estratégicos, que se desdobraram em 37 indicadores, 41 estratégias e 37 projetos (MINAS GERAIS, 2011).

As mudanças constantes na identidade organizacional dificultam a absorção dos conceitos pelos militares em geral. Silva (2013, p. 55) constata, em estudo feito com a tropa da 3ª Região de Polícia Militar, que apenas 39,21% dos militares sabiam qual era a missão da instituição, bem como apenas 45,29% sabiam qual era a visão e 50,15% dos militares sabiam os valores.

Em uma perspectiva de planejamento estratégico que se dá tamanha importância à identidade organizacional, os percentuais foram muito baixos. Por fim, apenas 30,79% dos entrevistados acertaram os três conceitos.

O atual plano estratégico 2016-2019 iniciou sua construção em 2015 apresentando a manutenção de sua identidade organizacional, um ponto positivo aos anteriores, pois a mudança dos valores, da visão e dos macro objetivos comprometeram a consolidação da identidade (FERNANDES, 2016,p.15). Nesse plano foi elaborado um mapa estratégico com 19 objetivos estratégicos e 86 iniciativas estratégicas divididas em cinco áreas, sendo: finanças, logística, pessoal, processos internos e resultados à sociedade. Cada iniciativa foi transformada em projetos estratégicos, instrumento responsável por viabilizar a estratégia e, conseqüentemente, cada objetivo. Ficando, assim, o nível tático da instituição responsável por construir seus projetos que integraram os respectivos planos táticos.

O processo de formulação do plano ocorreu utilizando-se a metodologia que grandes empresas privadas já utilizavam (FERNANDES, 2016, p.), sendo que, nos três primeiros, ocorreu a designação de comissões multissetoriais com a representatividade de todas as seções do EMPM (MINAS GERAIS, 2003).

## **A INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PMMG.**

Considerando que o EMPPM está ligado diretamente ao Comandante Geral da PMMG, ou seja, somente membros da alta administração definem o que fazer e como será o processo, isto é, as decisões ocorrem de cima para baixo de acordo com a metodologia de Pereira (2010). A primeira forma de compor a equipe, à concepção de Hall (2004), faz todo o sentido.

Partindo do princípio de que a estrutura determina os níveis hierárquicos, o nível de tomada de decisões e onde e quais as atividades estratégicas são exercidas, a estrutura tem impacto direto nas estratégias organizacionais.

### **5. A ESTRUTURA NA PMMG E A INFLUÊNCIA DESSE FATOR NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

A ferramenta utilizada para a coleta de dados foi a da entrevista semiestruturada em profundidade, que, segundo Gil (2010, p. 137), permite, ao mesmo tempo, a liberdade de expressão do entrevistado e a manutenção do foco pelo entrevistador. Por tratar-se de uma pesquisa qualitativa, no processo de coleta de dados não utilizou-se uma amostragem probabilística, nem mesmo um grande número de entrevistados (GIL, 2010; APPOLINÁRIO, 2006; MALHOTRA, 2006).

Desta forma, a amostra selecionada é do tipo não probabilístico e foi definida por acessibilidade, não utilizando, portanto, nenhum procedimento estatístico específico e sim o cuidado de verificar se a amostra selecionada era representativa em relação ao universo da instituição escolhida e à experiência profissional dos entrevistados.

O roteiro será o mesmo da pesquisa que motivou este estudo (NEIS, 2014), por ser um roteiro já aplicado e validado com perguntas, abrangendo os seguintes temas e subtemas referentes

ao planejamento estratégico da instituição: formulação e implementação do processo de planejamento estratégico, estrutura organizacional e planejamento estratégico versus estrutura organizacional.

As entrevistas foram gravadas e transcritas, utilizando-se a metodologia de análise de conteúdo no tratamento desse material, cujo objetivo principal é a obtenção de indicadores que possibilitem um conhecimento consistente acerca da produção ou recepção das mensagens analisadas, por intermédio de processos sistemáticos e princípios de descrição do conteúdo das mensagens. Para isso, foram definidas unidades de análise e contexto. Em outras palavras, selecionou-se o elemento ou indivíduo unitário a ser ordenado, por exemplo, frases, temas e documentos (BARDIN, 1977; MORAES, 1999). A definição dos sujeitos de pesquisa ocorreu de forma intencional, levando-se em consideração os objetivos de pesquisa.

Foram abordados detalhes da formulação e da implementação do planejamento estratégico e avaliou-se a estrutura organizacional deste estudo de caso, tornando-se possível inferir a relação entre os dois constructos.

Para responder o objetivo deste artigo, torna-se oportuno demonstrar alguns achados de pesquisa que são mais amplos que a relação entre os elementos da estrutura organizacional e as fases do processo de planejamento estratégico e ajudam a entender o esforço de pesquisa.

Alguns fatos elencados na pesquisa, juntos, compõem uma das principais conclusões do presente artigo: a estratégia, tanto influencia, quanto é influenciada em algum momento pela estrutura organizacional.

Os quatro próximos tópicos apresentam determinados acontecimentos na realidade da PMMG, a saber: o planejamento

## **A INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PMMG.**

estratégico é formulado com base em uma estrutura organizacional já existente; a estrutura organizacional define a coalizão dominante formal e indiretamente determina se o planejamento estratégico será ou não desenvolvido; a estrutura organizacional pode limitar a execução da estratégia e, por fim, dentre as alterações decorrentes do planejamento estratégico, constam os próprios ajustes na estrutura organizacional.

O primeiro tópico visa demonstrar que o Planejamento Estratégico da PMMG 2016-2019 foi formulado com base em uma estrutura organizacional já existente.

Conforme detalhado na subseção que abordou o processo de formulação, constata-se que os objetivos estratégicos foram desenvolvidos de acordo com as comissões designadas para a formulação. Como essas comissões atuam nas especialidades de atuação da PMMG, logicamente esses objetivos estão de acordo com as demandas da Instituição, como esclarece o Assessor de Desenvolvimento Organizacional.

Cada objetivo tem algumas iniciativas estratégicas que por sua vez foram desdobradas em projetos estratégicos. Quem que formulou o projeto estratégico? Fui eu .... Aquilo que é de academia, foi academia, aquilo que é de logística foi a DTS ou DAL, aquilo que foi de correição, foi a corregedoria, e o próprio projeto estabelece indicadores, mas quem vai cumprir isso são as unidades (ARAÚJO, 2017, p.111)

A estrutura organizacional não é fixa ou estática, ela está em constante mudança devido as suas diversas interações (SEWELL, 1992; HALL, 2004). Entender o ambiente e a realidade de atuação da Instituição torna-se um princípio básico para a estrutura organizacional, uma vez que é necessário realizar correções e aperfeiçoamentos sempre que oportunos.

O caso da PMMG não é diferente, pois a estrutura organizacional da PMMG, inclusive, já foi alterada visando promover a implementação do planejamento estratégico, conforme ressalta o Subchefe do Estado Maior, em 2014.

Foi criada a ADO, foi criada a seção de comunicação institucional, a própria questão do planejamento estratégico, ele mostrou a necessidade de criar a diretoria de operações (DAOp) que, na época, teve três, ela estava com essa gestão, muito forte na questão, a DINT (Diretoria de Inteligência) também foi em razão do planejamento estratégico. Então, toda a estrutura da Polícia Militar foi sendo modificada e até hoje está sendo feito um reestudo (ARAUJO, 2017, p.111).

O Assessor de Desenvolvimento Organizacional ratifica a fala com a seguinte assertiva.

Nós vamos mexer agora na estrutura do estado maior, não sei se você está sabendo, mas essa estrutura de PM1 a PM6, ela vai deixar de existir, porque ela está obsoleta, não atende mais, a polícia militar ela nasceu com o estado-maior em 1775, não tinha administração, mas tinha estado maior (ARAUJO, 2017, p.112).

O segundo tópico trata da estrutura e determina a coalizão dominante formal. Em uma instituição militarizada, a estrutura organizacional deixa clara sua distribuição de poder e seus níveis hierárquicos; determina os processos internos e distingue o trabalho da organização (VOLBERDA, 1996; HALL, 2004; MINTZBERG, 2008). Principalmente em decorrência da divisão dos níveis hierárquicos, pode-se afirmar que ela define quem está no poder. Desse modo, a estrutura organizacional influencia a estratégia, justamente porque é ela que estabelece quem vai participar do processo estratégico e como ele será constituído, ou seja, o planejamento estratégico é delineado por quem está no topo (KICH e PEREIRA, 2011).

## **A INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PMMG.**

A fala do Assessor de Desenvolvimento Organizacional fica clara e alinhada com o que os pesquisadores afirmam: “uma das primeiras coisas que o comandante fez quando assumiu o comando foi estabelecer suas diretrizes para a ação de comando. Elas contribuíram, também, para a formatação de alguns objetivos estratégicos” (ARAÚJO, 2016, p. 112).

Focando o planejamento estratégico de 2016-2019 e a sua particularidade no tocante à abertura de uma participação maior dos servidores, bem como a forma de composição da Comissão de Planejamento Estratégico, percebe-se que a estrutura determina o processo de tomada de decisões e a condução de todo o processo de planejamento estratégico. Isso, ainda que as diretrizes tenham sido definidas por indivíduos de todos os níveis hierárquicos, por meio da realização dos encontros.

Como terceiro tópico a estrutura pode inviabilizar a estratégia. Diante do exposto, conclui-se que a estrutura organizacional embasa muitas atividades decorrentes do planejamento estratégico, mas ela pode limitá-lo, por exemplo, por não ser capaz de comportar determinada iniciativa.

A partir do momento em que se determina o rumo a ser seguido pela organização, tornam-se necessários alguns ajustes em todo o processo interno, dentre eles, a estrutura organizacional. Justamente nesse contexto que Chandler (1962) concebeu, há mais de cinquenta anos, que a estratégia impacta a estrutura. Trata-se de uma questão em constante discussão e a própria estratégia de integração vertical demonstra a forte necessidade de ajustar a estrutura em decorrência da formulação e implementação de uma estratégia (GALAN e SANCHEZ BUENO, 2009; PORTER, 1996).

O Assessor Militar do TJMG afirma:

Sim, isso acontece muito porque, aí há um descompasso entre aquilo que é planejado e o que é que estrutura suporta de fazer, implementar. Então isso é muito comum principalmente porque, quando aquele que está planejando não conhece a estrutura funcional na ponta, não conhece a dificuldade de implementação, muitas estratégias se sucumbiram nisso daí (ARAUJO, 2017, p.114).

Contudo, para o Assessor de Desenvolvimento Organizacional, a inviabilização de alguma estratégia não se dá devido à estrutura, conforme fala do entrevistado.

Não, não, posso te falar que é alguns objetivos não foram desdobrados por outras razões, não por essa, por descrença, falta de comprometimento, mecanismos inadequados de coordenação e controle, demanda superveniente que acho que chegaram e acabaram concorrendo com aquelas que estavam aqui, né, não pela estrutura, na minha visão, mas por outras razões e eu citei algumas delas pra você, na minha visão (ARAUJO, 2017, p.114).

A implementação de determinada estratégia, no seu sentido mais amplo, pode ser impactada. No caso da PMMG, não pelo fato de a estrutura organizacional ser incapaz de comportá-la, mas por entraves jurídicos e orçamentários. Dessa feita, se por um lado, a literatura aponta a necessidade de ajustar a estrutura em decorrência da estratégia (CHANDLER, 1962; GALAN e SANCHEZ-BUENO, 2009).

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por fim, a resposta do último objetivo específico ocorreu a partir da relação entre os dois constructos de pesquisa. No que diz respeito à subdimensão formal organizacional básica,



## **A INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PMMG.**

a formulação do planejamento estratégico é influenciada diretamente pelos níveis hierárquicos e pela funcionalização.

A implementação interfere no agrupamento, nos níveis hierárquicos e no funcionamento. Em relação à subdimensão, ao sistema de planejamento e ao controle, a relação é tão forte que, em alguns casos, pode se tratar da mesma premissa. Enquanto a fase de formulação engloba basicamente o que Volberda (1996) chama de regulação de objetivos e prioridades, a implementação se aproxima do controle de progresso e avaliação. Isso significa afirmar que as atividades desenvolvidas nos processos de formulação e implementação do planejamento estratégico correspondem a elementos da estrutura organizacional, o que só confirma a estreita relação entre a estratégia e a estrutura organizacional. No que diz respeito a subdimensão, ambas as fases do planejamento estratégico, tanto impactam, quanto são impactadas pela programação interna de planejamento.

Diante dessas exposições, pôde-se responder às proposições deste estudo de caso. A proposição 1 concebia que a formulação do processo de planejamento estratégico influencia e é influenciada pelos elementos que constituem a estrutura organizacional; enquanto a proposição 2 considerava que a implementação do processo de planejamento estratégico influencia e é influenciada pelos elementos que constituem a estrutura organizacional.

A partir da identificação das relações entre os elementos da estrutura organizacional e as fases do planejamento estratégico, conclui-se que as duas proposições se confirmaram. Alguns elementos da estrutura organizacional influenciam as fases do planejamento estratégico, outros são influenciados. Alguns interferem mais, outros, menos. Alguns têm relações recíprocas, enquanto outros são tão próximos que, inclusive, podem ser entendidos como sinônimos.

Em um contexto mais amplo, constatou-se que as fases do planejamento estratégico influenciam e são influenciadas pelos elementos da estrutura organizacional, o que segue a lógica das pesquisas de Brenes, Mena e Molina (2008), Galan e Sanchez-Bueno (2009) e Kich e Pereira (2011) e confirmam as proposições da presente pesquisa. Portanto, respondendo aos objetivos específicos, ao objetivo geral e, conseqüentemente, ao problema de pesquisa, este artigo aprofundou a ótica de análise da relação entre a estrutura organizacional e a estratégia, mais especificamente, a partir do planejamento estratégico.

## REFERÊNCIAS

AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.; MINTZBERG, H. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da Ciência: Filosofia e prática de pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

ARAUJO, Leandro Stangherlin. **Relação entre o processo de planejamento estratégico e a estrutura organizacional: o caso PMMG**. Projetos, dissertações e teses do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração, v. 11, n. 1, p. 130, 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARCELLOS, P. F. P. **Estratégia Empresarial**. In: SCHMIDT, P. Controladoria: Agregando valor para a Empresa. Bookman Editora, p. 39-21, 2001.

BEPPLER, M. K.; PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: a contribuição da cultura organizacional para o processo de implementação da estratégia**. São Paulo: Atlas, 2013, v. 3.

BRENES, E.; MENA, M.; MOLINA, G. Key success factors for

## **A INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PMMG.**

strategy implementation in Latin America. **Journal of Business Research**, n. 61, p. 590–8, 2008.

CHANDLER, A. **Strategy and structure**. Cambridge, Ma: MIT Press, 1962.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COUTINHO, A. R.; KALLÁS, D. **Gestão da Estratégia**: experiências e lições de empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R.; A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, n. 19, p. 147-78, set./dez. 2007.

FERNANDES, Sérgio Henrique Soares. Fundamentos de planejamento prospectivo aplicados à polícia militar. 2. ed. Belo Horizonte: D'Plácido, 2016.

FRENCH, S. Critiquing the language of strategic management. **Journal of Management Development**, v. 28, n. 1, p. 6-16, 2009.

GALAN, J. I.; SANCHEZ-BUENO, M. J. The continuing validity of the strategy-structure nexus: new findings, 1993–2003. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 11, p. 1.234-43, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa** – 5ed – São Paulo. Editora: Atlas. 2010.

HALL, R. H. **Organizações**: estrutura, processos e resultados. 8.

ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HREBINIAK, L.G. **Fazendo a estratégia funcionar**: o caminho para uma execução bem-sucedida. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HUSSEY, D. **The implementation challenge**. Chichester, England: John Wiley, 1996.

JICK, T. D. Vision is 10%, Implementation the Rest. **Business Strategy Review**, London, v. 12, n. 4, p. 36-8, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento**: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KICH, J.; PEREIRA, M. F. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, artigo 6, p. 1.045–65, 2011.

KICH, J.; PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico**: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz. v.2. São Paulo: Atlas, 2011b.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4.Ed. Porto Alegre: Bookman. 2006.

MINAS GERAIS, Polícia Militar. **Plano estratégico**: planejamento estratégico da PMMG para vigência no período de 2004-2007. Belo Horizonte, p. 92, 2003.

MINAS GERAIS, Polícia Militar. Comando-Geral. **Gestão estratégica dos recursos e ações do estado**. 77p. 2005.

## **A INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PMMG.**

MINAS GERAIS, Polícia Militar. **Plano estratégico**: planejamento estratégico da PMMG, para vigência no período de 2009-2011. Belo Horizonte: Comando Geral, Assessoria de Gestão para Resultados. 158p. 2009.

MINAS GERAIS, Polícia Militar. Comando-Geral. **Relatório de avaliação do Plano Estratégico 2012- 2015**. Belo Horizonte, 2011.

MINAS GERAIS, Polícia Militar. **Plano estratégico**: planejamento estratégico da PMMG, para vigência no período de 2016-2019. Belo Horizonte: Comando Geral, Assessoria de Gestão para Resultados. 205p, 2015.

MINAS GERAIS, Polícia Militar. **Diretriz Geral para emprego operacional da PMMG**. Diretriz nº 3.01.01/2016 – CG. 2 ed. Ver. Belo Horizonte: Comando-Geral, 3ª Seção do Estado-Maior da PMMG, 2016. 137 p.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. São Paulo: Artmed Editora S.A. 2004.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. 2. ed. 4. reimpressão, São Paulo: Atlas, 2008.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

NEIS, D. F. **Relação entre o processo de planejamento estratégico e a estrutura organizacional**: o caso do Ministério Público de Santa Catarina. 2014.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, M. What is strategy? **Harvard Business Review**, Nov.-Dec. 1996.

RIGBY, D.; BILODEAU, B. **Management tools and trends 2013**. Bain & Company, 2013. Disponível em: [http://www.bain.com/Images/BAIN\\_BRIEF\\_Management\\_Tools\\_%26\\_Trends\\_2013.pdf](http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_%26_Trends_2013.pdf). Acesso em: 01 set. 2016.

ROBBINS, S. P. **O processo administrativo**: integrando teoria e prática. São Paulo. Editora Atlas, 1978.

SILVA, Paulo Henrique João. **O Sistema de Gestão Estratégica da PMMG 2012-2015 sob a ótica dos militares lotados no nível operacional da 3ª RPM**. 71p. (Especialização) - Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2013.

SEWELL, W. F. A Theory of structure: duality, agency, and transformation. **The American Journal of Sociology**, v. 98, n. 1, p. 129, 1992.

SUN TZU. **A Arte da Guerra**. Tradução: Candida de Sampaio Bastos. São Paulo: DPL, 2007.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VOLBERDA, H. W. Toward the flexible form: how to remain vital in hypercompetitive environments. **Organization Science**, v. 7, n. 4, p. 359-374, 1996.

WHITTINGTON, Richard, **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

# ANÁLISE DA ATUAÇÃO DO GRUPO ESPECIAL DE POLICIAMENTO EM ÁREAS DE RISCO (GEPAR) NOS AGLOMERADOS SANTA LÚCIA E MORRO DAS PEDRAS EM BELO HORIZONTE

**Paulo Geovanny Thomaino Dell’Isola**

Especialista em Segurança Pública pela Fundação João Pinheiro.  
Major da Polícia Militar de Minas Gerais.

**RESUMO:** O presente artigo tem o objetivo de analisar a atuação do Grupo Especial de Policiamento em Áreas de Risco (GEPAR) em duas das favelas mais violentas da capital mineira, os Aglomerados Santa Lúcia e Morro das Pedras em Belo Horizonte. O resultado da pesquisa demonstrou que as estratégias de policiamento aplicadas pelas diferentes equipes de militares são bastante similares, quais sejam baseadas em práticas que privilegiam a repressão qualificada em detrimento da prevenção e da mobilização comunitária.

**Palavras-chave:** Favelas. Criminalidade violenta. Gangues. GEPAR.

**ABSTRACT:** This article aims to analyze the performance of the special group of policing in risk areas (GEPAR) in two of the most violent favelas in the mining capital, the agglomerates Santa Lucia and Morro das Pedras in Belo Horizonte. The results of the research showed that the policing strategies applied by the different military teams are quite similar, which is based on practices that privilege qualified repression to the detriment of prevention and mobilization Community.

**Keywords:** Slums. Violent crime. Gangs. GEPAR.

## 1 INTRODUÇÃO

O avanço da criminalidade violenta nos grandes centros urbanos do país tem sido objeto de amplas discussões nos diversos setores da nossa sociedade. Isto se deve à importância dada ao tema a partir de meados dos anos 1990, quando se começou a perceber que a violência apresentava contornos de uma endemia que se alastrou por todo o território nacional. De acordo com Silva (2010), a prática de crimes violentos nas maiores cidades brasileiras se tornou comum nas últimas décadas.

Para o autor, não restam dúvidas de que o problema atingiu toda a nossa malha urbana, seja entre as cidades, seja nas regiões intra-urbanas, embora se verifiquem algumas oscilações espaço-temporais na periodicidade desse fenômeno.

Segundo Dowdney (2003), a ascensão e a consolidação do tráfico de drogas no Brasil remetem ao início dos anos oitenta do século XX, época em que o crime organizado, ainda incipiente, passou a se solidificar nas favelas cariocas. As ações espetaculosas das facções criminosas que se estabeleceram nos morros do Rio de Janeiro passaram a chamar a atenção da sociedade como um todo, visto que o conteúdo da cobertura dos órgãos de imprensa dava grande destaque às corriqueiras escaramuças entre grupos rivais e entre estes e a polícia.

Ainda que o consumo e o comércio de drogas no Brasil não sejam fenômenos atuais, algumas transformações foram percebidas a partir daquele período com a incorporação de novos tipos de entorpecentes no mercado e a consequente expansão e disseminação de seu uso por todas as classes sociais. Outros elementos que alteraram a rotina do tráfico de drogas foram a maior articulação e o armamento mais pesado das gangues responsáveis por esta atividade ilegal, as quais se utilizam de favelas e outros ambientes socialmente segregados para instalarem suas bases de apoio logístico.

Neste sentido, a perda de vidas é a face mais perversa de um quadro que se agravou à medida que a estrutura do tráfico de drogas ganhou força em todas as regiões do país. Por outro lado, o Estado demonstrava uma atitude inercial diante de um problema de grandes proporções e que já se revelava recorrente naquele momento, demandando dos governos uma postura diferente da praticada até então, que se limitava à presença muito tímida das forças policiais por meio de operações pontuais e pouco eficazes naquelas comunidades carentes, não produzindo os efeitos desejados e causando muita insatisfação da população.



## **ANÁLISE DA ATUAÇÃO DO GRUPO ESPECIAL DE POLICIAMENTO EM ÁREAS DE RISCO (GEPAR) NOS AGLOMERADOS SANTA LÚCIA E MORRO DAS PEDRAS EM BELO HORIZONTE**

A desordem e a violência passaram a fazer parte do cotidiano das favelas brasileiras, pois os grupos criminosos encontram inúmeras lacunas que favorecem a sua soberania nesses locais. Uma delas é o medo que instalam na população ordeira, que, refém de suas ações, é obrigada a manter certa passividade ante aos seus mandos e desmandos. Além disso, a topografia destas áreas - caracterizada por ruas e becos de acesso restrito - dificulta e restringe sobremaneira a atuação dos órgãos governamentais. Todo este cenário motivou a criação de alguns modelos de policiamento que atuam exclusivamente no interior de aglomerados urbanos. Uma das experiências pioneiras foi introduzida no ano de 2000<sup>1</sup> no Rio de Janeiro, despertando o interesse por parte da Polícia Militar de Minas Gerais - PMMG, que enviou uma comitiva àquela cidade e, ao retornar, decidiu fixar no Aglomerado Morro das Pedras, em Belo Horizonte, uma equipe de militares que possuía características operacionais semelhantes às daquele grupamento que a polícia implantara na capital fluminense. Nascia, assim, no ano de 2002, a Patrulha Morro das Pedras, modelo que serviria de base para a concepção do Grupo Especializado em Policiamento de Áreas de Risco (GEPAR), este idealizado para ser empregado exclusivamente em aglomerados urbanos<sup>2</sup> e destinado a resgatar a ordem pública em ambientes socialmente vulneráveis, tendo como base os princípios norteadores da filosofia de Polícia Comunitária e os preceitos de Direitos Humanos.

---

<sup>1</sup> A Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro - PMERJ criou, no ano 2000, o GPAE (Grupo de Policiamento em Áreas Especiais), cuja missão era a prevenção criminal e, esporadicamente, a atuação repressiva nas comunidades do Pavão-Pavãozinho e Cantagalo (COUTO; SILVEIRA, 2013).

<sup>2</sup>Para os efeitos deste artigo, as terminologias vilas, comunidades, aglomerados (e conglomerados) urbanos, morros e áreas de risco referem-se a espaços urbanos cujas características sociais são similares às das favelas.

Este artigo analisa a atuação do GEPAR nos Aglomerados Santa Lúcia e Morro das Pedras<sup>3</sup>, duas das favelas mais violentas da cidade de Belo Horizonte, em Minas Gerais (ZILLI, 2011; ROCHA 2013). A pesquisa deriva do trabalho de conclusão do Curso de Especialização em Segurança Pública (CESP), realizado entre os anos de 2014 e 2015 e patrocinado pela Fundação João Pinheiro, em Belo Horizonte, em parceria com a PMMG.

A fim de caracterizar o estudo, far-se-á o seguinte questionamento: à luz dos fundamentos contidos na norma que regula o emprego do GEPAR, as estratégias utilizadas pelos grupamentos levam em consideração a dinâmica criminal dos aglomerados urbanos nos quais eles estão instalados ou obedecem a um mesmo padrão? Em outras palavras, a forma de atuação das equipes é relativizada conforme o contexto socioespacial<sup>4</sup> da localidade onde elas estão inseridas ou ocorre de maneira similar, independentemente do seu ambiente operacional?

## **2 METODOLOGIA DA PESQUISA**

O trabalho de campo foi baseado na realização de entrevistas com lideranças comunitárias dos dois aglomerados em destaque. Em seguida, foram feitos grupos focais com policiais dos grupamentos GEPAR que lá atuam.

Em cada favela foram entrevistadas seis lideranças que são uma espécie de referência para os demais moradores daquelas regiões devido ao trabalho de intensa mobilização social que realizam.

---

<sup>3</sup>O Aglomerado Santa Lúcia se localiza na região Centro-Sul de Belo Horizonte. Ele é composto por cinco vilas e possui uma população de aproximadamente 18 mil habitantes. O Aglomerado Morro das Pedras faz parte da região Oeste da Capital. Suas sete vilas possuem uma população de aproximadamente 22 mil pessoas (IBGE, 2010).

<sup>4</sup>É pertinente esclarecer que a expressão contexto socioespacial se refere a determinados grupos sociais e ao espaço que eles ocupam na sociedade, o que remete à forma como se estruturam os grupos criminosos que atuam nos ambientes de favelas (de acordo com as pretensões deste artigo).

## **ANÁLISE DA ATUAÇÃO DO GRUPO ESPECIAL DE POLICIAMENTO EM ÁREAS DE RISCO (GEPAR) NOS AGLOMERADOS SANTA LÚCIA E MORRO DAS PEDRAS EM BELO HORIZONTE**

Todo o material produzido foi condensado e comparado com as demais informações obtidas através de pesquisa documental.

As perguntas envolveram questões afetas às dinâmicas criminais dos referidos aglomerados, bem como procuraram analisar a forma de atuação dos grupamentos GEPAR naquelas localidades, mediante a técnica da metodologia por saturação<sup>5</sup>. Posteriormente, foram realizados quatro grupos focais com policiais do GEPAR que atuam nas duas favelas pesquisadas. Optou-se por esta técnica porque, diferentemente da entrevista, ela permite a interação entre os participantes, que, durante a discussão, têm a liberdade de mudar de opinião e expor novos pontos de vista (DUARTE, 2007). Neste sentido, foram realizados dois grupos focais com policiais do GEPAR do Aglomerado Santa Lúcia e outros dois com policiais do GEPAR do Aglomerado Morro das Pedras. As questões colocadas em discussão tiveram por escopo avaliar como ocorreu o processo de desenvolvimento das dinâmicas criminais e, conseqüentemente, as estratégias utilizadas pelo GEPAR para lidar com as gangues que se instalaram nas favelas estudadas, e procuraram, ainda, entender a percepção que os policiais têm da sua relação com os demais moradores daquelas comunidades.

A pesquisa documental permitiu a colheita de dados referentes à incidência criminal nos Aglomerados Santa Lúcia e Morro das Pedras entre os anos de 2009 e 2014. Para tanto, fez-se um levantamento minucioso de todos os crimes violentos - e outros de interesse da pesquisa, como o tráfico de drogas, por exemplo - ocorridos naqueles aglomerados durante o referido período.

---

<sup>5</sup>Quanto à saturação, Thiry-Cherques (2009, p. 20) afirma que este “[...] é o instrumento epistemológico que determina quando as observações deixam de ser necessárias, pois nenhum novo elemento permite ampliar o número de propriedades do objeto investigado.”

As informações produzidas foram condensadas e confrontadas com as obtidas através das entrevistas e grupos focais, o que propiciou a realização de uma análise comparativa entre os contextos criminais verificados nas citadas favelas.

Apesar de a pesquisa ter sido realizada nos anos de 2014 e 2015, as impressões nela colhidas são perfeitamente válidas para o escopo do presente artigo, haja vista que este é um lapso temporal relativamente curto para os fins a que se propõe uma produção científica, o que permite afirmar, com relativa segurança, que as transformações que eventualmente possam ter ocorrido daquela época para os dias atuais não são capazes de influenciar, diretamente, nas análises feitas e nem de alterar as conclusões obtidas através do trabalho de campo.

### **3 DA PATRULHA MORRO DAS PEDRAS AO GRUPO ESPECIAL DE POLICIAMENTO EM ÁREAS DE RISCO: UMA MUDANÇA DE PARADIGMA**

O panorama da segurança pública na cidade de Belo Horizonte no final do século XX e início do século XXI não diferia do observado no restante do país. O recrudescimento da violência nos grandes centros urbanos se evidenciava, ao passo que as políticas de segurança pública se mostravam ineficazes na contenção do avanço criminal. Neste contexto, uma pesquisa feita na capital mineira no ano de 2002 demonstrou que os casos de homicídios consumados se concentravam em seis dos seus maiores aglomerados urbanos (SILVA, 2012).

A acurada análise dos dados desta pesquisa permite concluir que Belo Horizonte apresentou um acréscimo de 67% no número de homicídios entre os anos de 1998 e 2002 (de 494 para 825 casos), ao passo que em áreas de favelas essa evolução foi de 80% no mesmo intervalo de tempo. Em termos gerais, a cidade atingiu o patamar de 3256 mortes naquele período, das quais 19,7% ocorreram exatamente nos seis aglomerados urbanos citados.

## **ANÁLISE DA ATUAÇÃO DO GRUPO ESPECIAL DE POLICIAMENTO EM ÁREAS DE RISCO (GEPAR) NOS AGLOMERADOS SANTA LÚCIA E MORRO DAS PEDRAS EM BELO HORIZONTE**

### **3.1 O Programa de Controle de Homicídios**

O quadro de aumento da criminalidade violenta na capital mineira exigiu do poder público, a tomada de medidas mais eficazes para controlar o avanço no número de homicídios. Foi a partir desta constatação que o Programa de Controle de Homicídios surgiu no contexto da defesa social do estado de Minas Gerais. Na prática, o Programa foi implementado em Belo Horizonte no ano de 2002 após um grupo de estudos<sup>6</sup>, composto por diversos órgãos e instituições governamentais, propor intervenções de caráter preventivo nas áreas mais atingidas, as quais, conforme constatado pela pesquisa feita naquele mesmo ano, situavam-se em regiões socialmente vulneráveis, a exemplo das favelas (SANTOS, 2012). Suas diretrizes partiam do pressuposto de que seria necessário o desenvolvimento de ações específicas para a identificação de projetos com o objetivo de uma intervenção pontual diretamente no foco do problema.

Após uma série de reuniões, ficou estabelecido que a essência do Programa se fundamentaria em dois eixos de ação. O primeiro envolvia questões relativas às origens socioculturais e ambientais da criminalidade violenta que afetavam especificamente os jovens moradores de regiões socialmente degradadas, o qual passou a ser denominado de Proteção Social.

Já o segundo eixo, denominado de Intervenção Estratégica - cujas ações ficavam a cargo do Grupo de Intervenção Estratégica (GIE) -, dizia respeito à atuação mais direta dos órgãos de justiça e de Defesa Social, mediante a propositura de medidas específicas para assegurar o combate eficiente aos crimes violentos por

---

<sup>6</sup>De acordo com Santos (2012), o grupo era formado por técnicos do Centro de Estudos em Criminalidade e Segurança Pública (Crisp) da UFMG, representantes de diversos setores da PBH (educação, saúde, Direitos Humanos, assistência social), Ministério Público, Polícias Militar, Civil e Federal, Judiciário e instituições da sociedade civil.

intermédio do cumprimento de mandados de busca e apreensão, com a consequente retirada de circulação de infratores contumazes, por meio de intervenções cirúrgicas diretamente no cerne do problema. Para Santos (2012), a ideia de integrar esses dois eixos sem causar antagonismos exprimia uma grande transformação conceitual no âmbito da segurança pública patrocinada pelo governo de Minas Gerais.

Definidas as bases do Programa de Controle de Homicídios, que no ano de 2003 foi rebatizado de Programa Fica Vivo, faltava estabelecer um local para receber o projeto-piloto. O Aglomerado Morro das Pedras foi escolhido devido às suas características estruturais e à taxa de homicídios bastante elevada verificada naquele período, o que gerava uma grande sensação de insegurança na população local e do entorno da favela.

### **3.2 A inserção do Grupo Especial de Policiamento em Áreas de Risco nos aglomerados urbanos de Belo Horizonte**

A fim de operacionalizar as ações do Grupo de Intervenção Estratégica (GIE)<sup>7</sup>, a unidade policial militar<sup>8</sup> responsável pela extensão territorial que incluía o Aglomerado Morro das Pedras, inicialmente, cooptou um grupo de policiais para atuar exclusivamente no interior desta área de risco, o qual foi denominado de Patrulha Morro das Pedras.

---

<sup>7</sup>O GIE é formado por representantes dos diversos órgãos do Sistema de Defesa Social e Justiça Criminal, destacando-se entre estes a Subsecretaria de Administração Prisional (SUAPI), a Subsecretaria de Atendimento às Medidas Socioeducativas (SUASE), a direção do Programa Fica Vivo, a Polícia Militar de Minas Gerais, a Polícia Civil de Minas Gerais, o Ministério Público e o Poder Judiciário (MINAS GERAIS, 2016b).

<sup>8</sup>O 22º Batalhão de Polícia Militar (BPM) é a unidade responsável pelo policiamento em bairros das regiões Centro-Sul, Leste e Oeste de Belo Horizonte.

## **ANÁLISE DA ATUAÇÃO DO GRUPO ESPECIAL DE POLICIAMENTO EM ÁREAS DE RISCO (GEPAR) NOS AGLOMERADOS SANTA LÚCIA E MORRO DAS PEDRAS EM BELO HORIZONTE**

A intenção era manter as equipes por mais tempo dentro do aglomerado, a fim de que os laços com a comunidade local fossem estreitados, porém, conforme exposto por Campolina (2004), as ações do grupamento continuaram a ser pautadas em medidas eminentemente repressivas, haja vista não ter recebido qualquer tipo de treinamento específico direcionado aos objetivos a que se propunha. Como os resultados obtidos por meio das ações de intervenção estratégica não produziram os efeitos desejados foram propostas algumas modificações no conceito de operações dos órgãos envolvidos.

No que se refere à Polícia Militar, um novo modelo de policiamento foi criado para atuar especificamente no interior de aglomerados urbanos, agora com uma roupagem diferente daquela verificada na Patrulha Morro das Pedras. Surgia, no ano de 2003, o Grupo Especializado em Policiamento de Áreas de Risco (GEPAR), que tinha como um dos objetivos melhorar o relacionamento entre a Polícia Militar e a população das comunidades atendidas pelo projeto. Em linhas gerais, o GEPAR foi projetado como um instrumento do Estado para promover a redução dos índices de homicídios em aglomerados urbanos, com a pretensão de aplicar os princípios de policiamento fundamentados nos ditames de Direitos Humanos e na filosofia de Polícia Comunitária, através da interação mais próxima com a sociedade.

De acordo com Campolina (2004), todo o efetivo do grupamento passou por um treinamento específico e por um processo psicológico que permitiu estabelecer quais policiais possuíam os atributos adequados para aquele tipo de serviço. Sendo assim, os militares com o perfil mais tradicional não poderiam ser aceitos no grupamento, sob pena de não saberem lidar com as situações típicas de policiamento comunitário que certamente se apresentariam, as quais exigem um comportamento totalmente diferenciado por parte de policiais com o perfil operacional

eminentemente repressivo. Percebe-se, portanto, que a criação do GEPAR envolveu um planejamento muito mais criterioso, que consistiu na melhor capacitação dos policiais, diferentemente do que fora observado na Patrulha Morro das Pedras, na qual a urgência em se dispor as guarnições no terreno não permitirá que se fizesse o devido processo de seleção de seu efetivo e muito menos a qualificação necessária para a sua atuação.

### **3.3 Considerações acerca do emprego do Grupo Especial de Policiamento em Áreas de Risco**

A norma<sup>9</sup> que regula o emprego do Grupo Especial de Policiamento em Áreas de Risco (GEPAR) preconiza que os pilares que sustentam suas atividades diárias são a prevenção, a repressão qualificada e a mobilização social. Para tanto, as equipes devem realizar o patrulhamento visando à prevenção e à repressão qualificada aos crimes violentos, sobretudo através da redução os altos índices de homicídios que assolam os espaços de vilas e favelas. Cabe, ainda, ao GEPAR, propor ações que fomentem a mobilização social por meio da maior participação popular, propiciando o envolvimento dos moradores nas questões que eles julgarem mais relevantes para a sua comunidade<sup>10</sup>.

<sup>9</sup>A Instrução 02/05, que regulava a criação e o emprego do GEPAR vigorou até o ano de 2016, quando foi revogada após a edição da Instrução 3.03.20/2016, que, dentre outras atualizações, alterou a sua denominação para Grupo Especial de Policiamento em Áreas de Risco (MINAS GERAIS, 2016a).

<sup>10</sup>Entende-se por prevenção as estratégias operacionais utilizadas na antecipação de crimes, com vistas à manutenção da ordem pública e da paz social. Por sua vez, a repressão qualificada é o conjunto de medidas que as instituições policiais adotam visando à repressão de crimes por meio da análise criminal e da inteligência de segurança pública. Já a mobilização social é a conjugação de esforços de diversos órgãos na busca pela resolução de um problema social que afeta determinada comunidade (MINAS GERAIS, 2016a).



## **ANÁLISE DA ATUAÇÃO DO GRUPO ESPECIAL DE POLICIAMENTO EM ÁREAS DE RISCO (GEPAR) NOS AGLOMERADOS SANTA LÚCIA E MORRO DAS PEDRAS EM BELO HORIZONTE**

Para Cassavari (2010), a doutrina criou uma forte discrepância na atuação do Grupamento, já que, ao mesmo tempo em que os policiais devem se valer da repressão qualificada para combater os crimes violentos como o homicídio, eles também precisam desenvolver projetos sociais que permitam uma maior interação com a comunidade local. Entretanto, para Marinho (2011), a atuação do GEPAR nessas três frentes é justamente o aspecto que o diferencia dos demais modelos de policiamento, acima de tudo porque alia ações repressivas e de policiamento comunitário em regiões onde a prática de crimes violentos é corriqueira, pois intervenções eminentemente repressivas - ou a mera transposição de mecanismos comunitários para essas áreas - não teriam a eficácia desejada.

Apesar de o triângulo de princípios que norteiam as atividades do GEPAR serem considerados igualmente relevantes e complementares entre si, a citada Instrução não prevê em que proporções tais ações devem ser implementadas. Esta observação se mostra primordial para os objetivos deste artigo, já que o argumento que aqui se introduz, se ampara no fato de que os contextos socioespaciais nos quais os diversos grupamentos GEPAR estão inseridos muitas vezes possuem dinâmicas criminais de características distintas, o que demandaria uma atuação também diferenciada por parte das equipes. Ou seja, a norma em questão não estabelece em que dosagem cada um daqueles princípios deve ser operacionalizado pelas guarnições em suas práticas diárias e tampouco se essas medidas devem levar em consideração o tipo de território no qual elas estão instaladas.

### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A criminalidade violenta nos grandes centros urbanos do país sofreu um considerável aumento a partir da última década do século passado. Desde então, por todas as regiões do país se tem

notícias de que a violência se tornou um problema institucional, atraindo a atenção de diversos atores sociais e passando a fazer parte de uma intensa agenda de debates. Na esteira deste fenômeno, nos territórios de favelas, o recrudescimento da violência passou a ter proporções ainda mais dramáticas, pois a faceta peculiar destes tecidos sociais urbanos parece favorecer a articulação de grupos criminosos, em especial aqueles envolvidos com o tráfico de drogas, que se utilizam das especificidades de tais ambientes degradados como forma de controlar o ingresso às regiões sob seu domínio.

À luz de todo o exposto e a fim de alcançar os objetivos propostos, entende-se que as análises acerca das dinâmicas criminais no interior de aglomerados urbanos devem, obrigatoriamente, perpassar pela compreensão de como se desenvolvem as atividades relacionadas ao tráfico de drogas nesses locais. Tal diagnóstico, tendo como recorte os Aglomerados Santa Lúcia e Morro das Pedras, foi de suma importância para sabermos se os seus contextos socioespaciais são similares ou diferentes.

Além do tráfico de drogas, o estudo também considerou a prática de outros tipos de crimes nos referidos aglomerados urbanos, como, por exemplo, os homicídios e os roubos ocorridos entre os anos de 2009 e 2014, e, ainda, o montante de drogas apreendidas neste mesmo intervalo de tempo.

A avaliação de como se dá o conceito de atuação do GEPAR, sobretudo em face dos três princípios que fundamentam o seu trabalho, foi uma ferramenta crucial para se chegar à conclusão sobre o tema do artigo.

A fim de facilitar a compreensão dos resultados e garantir o anonimato das pessoas que colaboraram com a pesquisa, foram estabelecidas terminologias específicas para cada um dos participantes. Neste sentido, as lideranças comunitárias foram associadas a um número e ao aglomerado urbano onde residiam

## **ANÁLISE DA ATUAÇÃO DO GRUPO ESPECIAL DE POLICIAMENTO EM ÁREAS DE RISCO (GEPAR) NOS AGLOMERADOS SANTA LÚCIA E MORRO DAS PEDRAS EM BELO HORIZONTE**

à época da construção do estudo, o mesmo ocorrendo em relação aos integrantes do GEPAR que compuseram os grupos focais.

Para assegurar a transparência e a fidedignidade do trabalho, a condensação das falas levou em consideração a maneira exata como os pesquisados se expressaram. Além disso, nomes de ruas, becos e localidades foram alterados com o objetivo de se evitar uma possível correlação com os entrevistados. A compilação de todos os dados redundou nos resultados que, a partir de agora, serão analisados.

### **4.1 Características estruturais dos grupos criminosos**

À luz do que informaram os policiais militares componentes do GEPAR, as idades dos membros das gangues que estão instaladas no Aglomerado Santa Lúcia variam de 12 a 18 anos (para os participantes do “movimento”<sup>11</sup>) e de 20 a 25 anos (para os líderes). O depoimento a seguir oferece um panorama sobre a configuração desses grupos criminosos.

Tem uma escadinha. O cara entra ali, fica olhando...Depois fica só no celular. Recebe um radinho, passa a comunicar... Depois recebe uma arma. O cara vai lá e comete o primeiro homicídio... Depois começa a transportar. Eles estão entrando cada vez mais jovens. Essa faixa de idade de 13, 14. Quando chega mais ou menos nos 24 ele já está no auge dele. Já tem uma moral ali dentro (Policial do Grupo Focal 2, Aglomerado Santa Lúcia).

Comparando-se as informações qualitativas advindas dos policiais com os dados informados sob a perspectiva das lideranças comunitárias, observam-se similaridades entre os discursos

---

<sup>11</sup> O “movimento” é uma expressão frequentemente utilizada por indivíduos envolvidos com o tráfico de drogas. Seu significado remete a toda a estrutura relacionada a este comércio ilegal no interior das favelas (MOREIRA, 2000).

acerca das funções exercidas e a idade de seus componentes, embora se encontre, nos relatos dos entrevistados, uma tendência em se aumentar a idade média dos líderes das gangues, conforme exposto no próximo depoimento:

[...] O pessoal que vende que fica vigiando a polícia, vigiando o rival, tem uma idade menor; aí cai pra 17, 18. [...] Tem o comandante que tá lá no beco escondido... não aparece. O comandante ta na média de 25 a 35. Quem tá na atividade é os de 16, 17; quem tá na atividade é a maior parte. O cara que organiza coloca um grupo grande de menores de idade na atividade (Liderança 2, Aglomerado Santa Lúcia).

Os resultados apresentados revelam que as gangues que atuam no Aglomerado Santa Lúcia são compostas, em sua maioria, por indivíduos cujas idades estão abaixo dos dezoito anos. A pesquisa atesta ainda que, dependendo da função ocupada por determinado membro na estrutura do grupo criminoso, a variável idade não é a mesma. Assim, se nos cargos mais básicos das gangues há a predominância de adolescentes, as posições mais estratégicas são preenchidas por indivíduos mais experientes, conforme denotam algumas das falas aqui já expostas.

Outros depoimentos comprovam que praticamente todas as gangues operacionalizam suas atividades criminosas de acordo com uma estrutura baseada na hierarquia. Esta forma de organização, possivelmente, permite uma divisão de tarefas que facilita a consolidação do comércio ilegal de drogas.

As informações obtidas por Rocha (2013)<sup>12</sup> expõem que existem cerca de 10 gangues no Aglomerado Santa Lúcia, cujas idades dos membros se situam entre os 15 e 29 anos. Já para os policiais do GEPAR, há entre 8 e 12 gangues atuando naquela comunidade,

---

<sup>12</sup> O pesquisador realizou seu estudo baseado na metodologia da observação participante e também através de entrevistas não estruturadas com membros pertencentes a gangues do Aglomerado Santa Lúcia.

## **ANÁLISE DA ATUAÇÃO DO GRUPO ESPECIAL DE POLICIAMENTO EM ÁREAS DE RISCO (GEPAR) NOS AGLOMERADOS SANTA LÚCIA E MORRO DAS PEDRAS EM BELO HORIZONTE**

ao passo que para as lideranças comunitárias o número de grupos criminosos está compreendido entre 6 e 10. Acerca das impressões sobre o Aglomerado Morro das Pedras, para os policiais do GEPAR existem entre 10 e 12 gangues atuando naquele território, cujas idades variam entre 12 e 20 anos (para os participantes do “movimento”) e entre 22 a 30 anos (para os líderes), sendo que há aproximadamente 20 a 30 integrantes em cada gangue. De acordo com a fala de um dos policiais:

Em média, vai dar no mínimo 30 por gangue. [...] Os vaporzinho é de 12 a 15 anos. Até 17. [...] Os mais novos normalmente ficam vendendo. O chefe é de 24, 25 anos. [...] É raro ver um chefe com mais de 40 anos (Policial do Grupo Focal 2, Aglomerado Morro da Pedras).

Segundo as lideranças do Aglomerado Morro das Pedras, o número de gangues que está instalado naquela localidade se situa entre 8 e 12, o número de participantes, de 40 a 60, e suas idades entre de 13 e 22 anos (para os participantes do “movimento”), e entre de 25 e 35 anos (para os líderes). De acordo com uma das lideranças:

Na comunidade, a gangue com mais participantes está em torno de 40, 60 pessoas. A idade dos meninos varia... 16, 17 anos. [...] O cabeça é na faixa de 25 anos. [...] A maioria dos líderes estão presos. Eles são mais experientes no crime (Liderança 1, Aglomerado Morro das Pedras).

Ainda quanto às gangues que atuam no Aglomerado Morro das Pedras, os resultados obtidos por Zilli (2011)<sup>13</sup> se aproximam daqueles alcançados por meio dos grupos focais realizados com os militares do GEPAR, mormente à quantidade média de membros.

<sup>13</sup>O autor extraiu suas impressões por meio da pesquisa feita com jovens envolvidos em crimes e atos infracionais no Aglomerado Morro das Pedras. Todos os entrevistados estavam presos ou acautelados no sistema sócio-educativo.

Em relação ao número de grupos criminosos, os resultados deste pesquisador caminham na mesma direção dos obtidos nas entrevistas com as lideranças. Entretanto, o trabalho de Zilli (2011) não contemplou a variável idade média dos integrantes de cada gangue, a qual divergiu consideravelmente quando se confrontaram as informações colhidas entre os policiais do GEPAR e as lideranças.

Sobre a maneira como se organizam as gangues, a estrutura hierárquica é um dos instrumentos que direcionam o trabalho do GIE. Ela é uma espécie de norte que orienta as ações do grupo e permite traçar estratégias para direcionar a repressão a ser deflagrada em desfavor dos alvos considerados prioritários em cada gangue. Os comandantes de GEPAR possuem assento permanente nas reuniões quinzenais e efetivamente são os representantes da Polícia Militar no GIE. Dentre outras funções, a tarefa de montar os organogramas dos grupos criminosos fica sob sua responsabilidade, juntamente com os integrantes da Polícia Civil. Estas informações são constantemente atualizadas e debatidas durante as reuniões.

De posse desse material<sup>14</sup>, as gangues que atuam nos Aglomerados Santa Lúcia e Morro das Pedras foram ordenadas e numeradas, sendo suas estruturas hierárquicas cuidadosamente analisadas, permitindo chegar à conclusão de que, provavelmente, o grau de estruturação do tráfico de drogas no segundo aglomerado é consideravelmente maior do que no primeiro. O que leva a fazer esta inferência é, num primeiro momento, o maior número de indivíduos envolvidos com gangues no Aglomerado Morro das Pedras, fato que também foi demonstrado pelas falas das lideranças e policiais militares e, ainda, pelas pesquisas de Rocha (2013) e Zilli (2011).

---

<sup>14</sup> Os organogramas utilizados pelo GIE me foram gentilmente cedidos pelos oficiais que comandam os grupamentos GEPAR dos aglomerados urbanos pesquisados.

## **ANÁLISE DA ATUAÇÃO DO GRUPO ESPECIAL DE POLICIAMENTO EM ÁREAS DE RISCO (GEPAR) NOS AGLOMERADOS SANTA LÚCIA E MORRO DAS PEDRAS EM BELO HORIZONTE**

Outro indício de que as atividades do tráfico de drogas estão dispostas de maneira mais organizada no Aglomerado Morro das Pedras é a existência de gangues em cuja estrutura hierárquica se verifica a participação de um maior número de indivíduos no cargo de gerente, ao passo que no Aglomerado Santa Lúcia apenas uma gangue apresenta mais de um gerente em sua composição. Além disso, a quantidade de membros nesta gangue e nas demais é muito inferior à de todas as gangues do Aglomerado Morro das Pedras.

A maior presença de membros na função gerencial das gangues do Aglomerado Morro das Pedras, possivelmente, denota que o “movimento” do tráfico também seja maior, demandando um controle mais minucioso de suas atividades criminosas.

A análise dos organogramas demonstra que muitos membros que compõem as gangues praticam modalidades delituosas diversas do tráfico de drogas, embora estes crimes sejam cometidos justamente para manter toda a estrutura daquele comércio ilegal. Assim, nas hierarquias de todas as gangues do Aglomerado Morro das Pedras estão previstas as funções de homicida e assaltante, sendo que em algumas delas, inclusive, estes são os cargos mais comuns. Já no Aglomerado Santa Lúcia nenhuma das gangues apresenta a função de assaltante, e em uma delas não foi constatada a presença de homicidas. Novamente esta pode ser uma pista de que as gangues que estão instaladas no Aglomerado Morro das Pedras possuem um maior grau de organização em relação às que agem no Aglomerado Santa Lúcia. É importante ressaltar que, apesar de a pesquisa ter sido realizada no ano de 2015, verifica-se que o quadro exposto permanece praticamente inalterado, de acordo com a análise atual dos organogramas do GIE. No entanto, o aspecto que mais chamou a atenção foi a constatação de que um mesmo indivíduo comanda cinco das doze gangues que estão dispostas

no território do Aglomerado Morro das Pedras. Tal indicativo talvez seja o mais substancial no sentido de se afirmar que neste aglomerado urbano o comércio ilegal de drogas é muito mais estruturado<sup>15</sup> do que no Aglomerado Santa Lúcia.

Se um mesmo traficante comanda praticamente a metade dos grupos criminosos que agem no Aglomerado Morro das Pedras, infere-se que grande parte deste território está sob o seu domínio, embora ele não detenha o monopólio do comércio de drogas no local.

Infelizmente os organogramas utilizados pelo GIE não contemplam funções como, por exemplo, de “olheiro”, “vapor” e segurança de “boca de fumo” (também conhecida por “soldado”)<sup>16</sup>, o que poderia nos oferecer uma noção ainda mais detalhada de como se organizam as gangues nos dois aglomerados urbanos em análise, pois a praxe do GIE é usar a terminologia “participante” para os indivíduos que ocupam tais “postos de trabalho”.

De acordo com o GIE, existem 10 gangues no Aglomerado Santa Lúcia e 12 gangues no Aglomerado Morro das Pedras, informação que vai ao encontro daquelas obtidas por meio do trabalho de Rocha (2013), porém com uma pequena divergência em relação à pesquisa de Zilli (2011). Quanto ao número médio de integrantes dessas gangues, os organogramas do GIE estão em concordância com as impressões extraídas pelos citados pesquisadores e também pelas entrevistas feitas com as lideranças comunitárias.

---

<sup>15</sup>Quanto a esta questão, Lessing (2008) afirma que a principal razão para que a concentração do tráfico de drogas nos morros da cidade do Rio de Janeiro atingisse o grau considerado máximo - quando comparado com outras favelas brasileiras - se resume justamente no fato de que o monopólio daquela atividade é exercido por apenas uma facção criminosa em cada comunidade. Ou seja, cada favela carioca possui um “dono”.

<sup>16</sup>Olheiro, vapor, e soldado são funções exercidas por indivíduos envolvidos com o tráfico de drogas. O olheiro é responsável por avisar os demais sobre a chegada da polícia ou de membros de grupos rivais; o vapor é o encarregado pela venda da droga; o soldado faz a segurança armada das bocas de fumo (MOREIRA, 2000).



## **ANÁLISE DA ATUAÇÃO DO GRUPO ESPECIAL DE POLICIAMENTO EM ÁREAS DE RISCO (GEPAR) NOS AGLOMERADOS SANTA LÚCIA E MORRO DAS PEDRAS EM BELO HORIZONTE**

### **4.2 Dinâmicas criminais**

As análises feitas até aqui são primordiais para a compreensão da forma como as gangues se organizam nos espaços geográficos de interesse do artigo. O que permitirá um diagnóstico mais preciso sobre as atividades ilegais praticadas por esses grupos criminosos é a maneira como se dão suas dinâmicas criminais, isto é, as ações que são desencadeadas para a operacionalização do “movimento” do tráfico de drogas.

Conforme já exposto, as operações deflagradas pelas gangues, geralmente, são coordenadas por pessoas mais experimentadas na criminalidade, as quais assumem a função de chefia em suas estruturas hierárquicas. Muitas vezes esses indivíduos organizam as atividades mesmo quando estão cumprindo pena em presídios ou penitenciárias, como visto. Esta situação foi tida como corriqueira:

[...] Os cabeças ainda são os mesmos e comandam tudo de dentro da cadeia. Quem manda tá preso. [...] Mesmo lá de dentro da penitenciária eles comandam todos os meninos que estão aqui no “movimento” do tráfico de drogas (Liderança 3, Aglomerado Morro das Pedras).

O comércio ilegal de drogas organizado por essas gangues é baseado na venda de, basicamente, três substâncias entorpecentes: a cocaína, a maconha e o crack. A totalidade das falas colhidas nesta pesquisa comprova que estes três tipos de drogas estão presentes na maioria das “bocas de fumo” existentes nos dois aglomerados em análise. Os depoimentos revelam que a utilização de drogas se tornou tão comum que não existe mais separação de classes sociais na clientela desse mercado ilegal e que muitos usuários vêm de outras regiões da cidade para comprá-las:

No passado a febre era a maconha. Depois era a cocaína. Só que aí inverteu. [...] A cocaína não comprava antes. Hoje você compra; hoje tá lá; os carros sobe e desce... Menino passa e compra... É 30 reais, é 25. [...] Maconha ficou muito barato. Você com cinco reais você compra uma bucha de maconha. [...] Antes a cocaína era 50 reais, a maconha era 15, 10. [...] Toda esquina fez uma boca (Liderança 4, Aglomerado Morro das Pedras).

Esses depoimentos demonstram que a hierarquia do comércio de drogas sofreu alterações com o passar dos anos. Se outrora a utilização de maconha era muito mais disseminada que as demais substâncias, no presente nota-se que ela perdeu espaço, sobretudo para a cocaína e para o crack. Este fenômeno na RMBH parece ter seguido o padrão observado nos morros cariocas a partir da década de 1980, quando se iniciou a era da expansão do uso da cocaína. Já o crack, em Belo Horizonte, surgiu como uma novidade na década de 1990 (SAPORI, 2012). Seus efeitos psíquicos devastadores são tidos como um dos principais causadores da extrema dependência dos usuários em relação a esta substância, o que leva algumas lideranças do tráfico a proibirem a sua comercialização pelo receio de ela chamar a atenção da polícia e também pelos olhares negativos que atrai para as “bocas”. A fala de um policial do GEPAR exemplifica o que foi exposto:

O quilo de crack pro cara comprar no mercado ele é 20 mil. E vai te dar um lucro de 300 e poucos mil. O crack dá lucro absurdo; mas o noiado é chato... E ele embaça a boca [...] Não sai de lá e fica pedindo toda hora. E o que acontece? Viatura vai passar e vai perceber que o cara tá vendendo (Policial do Grupo Focal 2, Aglomerado Morro das Pedras).

Um aspecto recorrente verificado nos depoimentos colhidos é a grande rotatividade de indivíduos que ficam responsáveis pelo “movimento” do tráfico nas “bocas de fumo”. O que se percebe nas falas é que o comércio ilegal de drogas atingiu um nível tão elevado de organização que para atender a demanda gerada com o crescimento do número de usuários muitas vezes é necessária a instalação de novas “bocas” e, por consequência, o recrutamento de mais traficantes para ocuparem estes “postos de trabalho”. Além do revezamento observado em algumas

## **ANÁLISE DA ATUAÇÃO DO GRUPO ESPECIAL DE POLICIAMENTO EM ÁREAS DE RISCO (GEPAR) NOS AGLOMERADOS SANTA LÚCIA E MORRO DAS PEDRAS EM BELO HORIZONTE**

“bocas” dos dois aglomerados em estudo, verifica-se que nelas uma característica bem peculiar do “movimento” tem se tornado bastante frequente: a estruturação do comércio de drogas em formato empresarial. Neste modelo os traficantes se alternam em turnos de forma que o maior número possível de horários seja preenchido e o lucro com a mercancia seja cada vez maior. Esta característica é confirmada por um policial do GEPAR:

[...] Hoje a rotatividade também é muito grande. Você não consegue fazer o acompanhamento. [...] É tão bem estruturado, que você chega aqui de madrugada, você vê uma pessoa lá porque ela iniciou no tráfico agora e ela fica à noite. E depois eles vão mudando de posto. [...] Eles vão revezando (Policial do Grupo Focal 1, Aglomerado Santa Lúcia).

Uma particularidade verificada apenas no Aglomerado Morro das Pedras é o recrutamento de pessoas de outras regiões da cidade para atuarem diretamente nas “bocas de fumo”. Novamente, o sistema de rodízio fica latente no depoimento de um policial do GEPAR. Na fala do militar, destaca-se a utilização de um animal como forma de identificar quem é o responsável pela venda da droga em determinados locais:

[...] Na Serra Branca eles estão importando os menino pra fazer vapor. [...] É Nova Gameleira, é Vista Alegre, é Havaí. [...] O cara recruta pelo Facebook. [...] Cada menino ali... o horário dele é dez pinos. O menino vendeu dez pinos é outro. [...] Ele fica na pista com o cachorro na mão. Vendeu os dez pinos dele, passa o cachorro pra outro (Policial do Grupo Focal 2, Aglomerado Morro das Pedras).

Outras formas peculiares de se potencializar a quantidade de droga (no caso, a cocaína) a ser negociada e maximizar o lucro com a traficância é percebida no depoimento de um policial do GEPAR. Verifica-se que a transação comercial se torna ainda mais acessível devido à desnecessidade de o comprador sequer desembarcar de seu veículo, em um sistema similar ao que

ocorre nos boxes das grandes empresas de *fast foods*:

[...] Na Carlos Teixeira ali é drive thru. [...] Isso foi a informação que a gente conversou com o indivíduo; ele contou pra nós. Ele falou assim: ‘eu consigo trezentos pinos; depois eu vendo esses trezentos pinos’; [...] E é tudo pra ele (Policial do Grupo Focal 2, Aglomerado Morro das Pedras).

A totalidade das falas e entrevistas demonstra que certos tipos de dinâmicas utilizadas para a venda de entorpecentes foram identificados apenas no Aglomerado Morro das Pedras. Portanto, algumas circunstâncias expostas nas Seções 4.2 e 4.3 fornecem fortes indícios de que os contextos socioespaciais encontrados nos Aglomerados Santa Lúcia e Morro das Pedras são, provavelmente, muito diferentes.

#### 4.3 Histórico de incidência criminal

As análises comparativas feitas até aqui fornecem alguns argumentos no sentido de determinar qual dos dois territórios possui a estrutura do tráfico de drogas mais organizada e, por conseguinte, oferece relevantes informações para identificar se nesta pesquisa se lida com aglomerados urbanos de contextos socioespaciais similares ou não. Como o enfoque do trabalho do GEPAR, geralmente, está direcionado às gangues que se articulam através do tráfico de drogas, uma das maneiras de se mensurar o grau de concentração dessa modalidade criminosa é exatamente por meio das apreensões de drogas feitas nos dois aglomerados em questão. Neste contexto, quando foram contabilizadas todas as apreensões de drogas ocorridas nos dois aglomerados entre os anos de 2009 e 2014<sup>17</sup> constatou-se que os registros no Aglomerado Morro das Pedras (1179 ocorrências) foram aproximadamente 47% maiores do que no Aglomerado Santa Lúcia (801 ocorrências).

---

<sup>17</sup>Os dados me foram repassados pela Seção de Planejamento e Operações do Comando de Policiamento da Capital (CPC).

## **ANÁLISE DA ATUAÇÃO DO GRUPO ESPECIAL DE POLICIAMENTO EM ÁREAS DE RISCO (GEPAR) NOS AGLOMERADOS SANTA LÚCIA E MORRO DAS PEDRAS EM BELO HORIZONTE**

Concomitantemente, foi averiguada a quantidade de drogas apreendidas nos dois aglomerados urbanos no mesmo espaço de tempo, e a análise dos dados revelou que este número foi 79% maior no Aglomerado Morro das Pedras. Portanto, tais dados evidenciam que o montante de drogas apreendidas nesta favela, percentualmente, foi ainda maior do que o número de ocorrências, o que leva a concluir que as apreensões foram muito mais substanciais do que no Aglomerado Santa Lúcia. Esta constatação só vem reforçar a visão que tanto os policiais do GEPAR quanto as lideranças do Aglomerado Santa Lúcia têm em relação à maior organização do tráfico de drogas no Aglomerado Morro das Pedras. O depoimento de um policial do GEPAR assim expõe:

Acho que o Morro das Pedras tem uma concentração maior de carregamento de drogas; maior quantidade. Eles já apreenderam 130 quilos de maconha [em uma mesma ocorrência]... Em dois anos e meio que estou aqui, foram no máximo 5 tabletes (Policial do Grupo Focal 1, Aglomerado Santa Lúcia).

Entretanto, quando a análise se voltou para a criminalidade violenta, as informações revelaram um cenário bastante diferente daquele verificado para o grau de concentração do tráfico de drogas. Ao se trabalhar com o número de crimes violentos<sup>18</sup> ocorridos entre os anos de 2009 e 2014 nos dois aglomerados em estudo, verificou-se que a quantidade de registros no Aglomerado Santa Lúcia (454) foi 43% maior que no Aglomerado Morro das Pedras (318 registros). A soma das prisões e apreensões no Aglomerado Santa Lúcia foi 13% maior do que no Aglomerado Morro das Pedras, e que o número de armas de fogo apreendidas foi praticamente idêntico.

<sup>18</sup>A PMMG considera como crimes violentos o homicídio, o roubo, o estupro e o estupro de vulnerável (nas modalidades tentada e consumada), o sequestro ou cárcere privado, a extorsão e a extorsão mediante sequestro (estes na categoria consumada) (MINAS GERAIS, 2019).

Obteve-se, ainda, que o porte (ou a posse) de tais apetrechos embora não seja considerado um crime violento, este certamente é um elemento importante em todo este contexto, haja vista a estreita relação existente entre ambos.

Do exposto, depreende-se que no Aglomerado Santa Lúcia a face da violência é mais evidente. Uma provável hipótese para este fenômeno é justamente a maior estruturação e organização do tráfico de drogas no Aglomerado Morro das Pedras, pois o predomínio da lógica econômica<sup>19</sup> nas atividades relacionadas às gangues que atuam neste aglomerado serve como uma espécie de termômetro que impede que os conflitos violentos ocorram em maior escala, ao passo que a lógica societal<sup>20</sup> presente nas práticas diárias das gangues que atuam no Aglomerado Santa Lúcia faz com que ali as disputas sejam mais frequentes e acirradas. Deste modo, a maior fragmentação das atividades relacionadas ao tráfico de drogas, evidenciada pela presença de gangues, que muitas vezes não possuem sequer uma liderança consolidada, tem como resultantes o afloramento de rivalidades e a consequente exacerbação da violência no Aglomerado Santa Lúcia. Sendo assim, pode-se concluir (isto com certo grau de segurança) que as dinâmicas criminais e, por extensão, os contextos socioespaciais dos aglomerados urbanos pesquisados neste artigo, são bem distintos. Portanto, é razoável esperar que o trabalho do GEPAR também seja executado de maneira diferente, à luz do que se pretende introduzir neste artigo.

---

<sup>19</sup>O formato empresarial das atividades das gangues que atuam no Aglomerado Morro das Pedras foi observado por Zilli (2011) em seu estudo. Portanto, entendo que a expressão lógica econômica define muito bem o modo de agir de tais grupos criminosos.

<sup>20</sup>A lógica societal é um termo que julguei pertinente para definir as relações existentes entre muitos dos membros de gangues do Aglomerado Santa Lúcia. Nas palavras de Rocha (2013), naquela localidade “são comuns as relações de parentesco entre membros desses núcleos, em uma composição contando com irmãos, primos, cunhados e amigos de infância, o que pode ser explicado por essa forte associação da gangue e seus integrantes com o território: todos cresceram naquele espaço e, em certa medida, se envolvem nas relações de rivalidades já existentes antes”.

## **ANÁLISE DA ATUAÇÃO DO GRUPO ESPECIAL DE POLICIAMENTO EM ÁREAS DE RISCO (GEPAR) NOS AGLOMERADOS SANTA LÚCIA E MORRO DAS PEDRAS EM BELO HORIZONTE**

### **4.4 Percepção sobre o trabalho do Grupo Especial de Policiamento em Áreas de Risco**

As análises feitas nesta Seção têm como objetivo verificar a percepção da atuação do GEPAR por parte das lideranças dos Aglomerados Santa Lúcia e Morro das Pedras à luz do que prevê a norma que regula o seu emprego. Em linhas gerais, o propósito da PMMG com a criação do GEPAR era conter a escalada da criminalidade violenta que assolava os espaços de vilas e favelas da RMBH no início da década passada. O medo implantado pelos marginais que atuavam nesses territórios era visto como algo a ser combatido a todo custo pelas instituições oficiais, haja vista que a polícia não se fazia presente de maneira continuada e efetiva no interior de aglomerados urbanos. As falas de duas lideranças contextualizam o panorama da segurança pública nos Aglomerados Santa Lúcia e Morro das Pedras à época do surgimento do GEPAR:

Mudou pra melhor em vários sentidos. Em termo de segurança, de proteção pra gente, teve uma época aí que você não podia trazer um caminhão pra carregar uma mercadoria pra gente. [...] Eles roubavam nos comércios... Então, depois que entrou o GEPAR, acabou. (Liderança 6, Aglomerado Santa Lúcia).

[...] Mudou muito porque o GEPAR entrou aqui... Ele não sabia quem era do bem e quem era do mal. Eu mesmo já fui abordado várias vezes. [...] Depois que eles entraram aqui, houve muita apreensão. Então, isso foi tirando a estabilidade deles [dos marginais]. (Liderança 1, Aglomerado Morro das Pedras).

Os depoimentos demonstram que o trabalho feito pelo GEPAR é considerado de extrema importância nas comunidades onde este tipo de policiamento foi inserido. Seja através das lideranças, seja por meio dos integrantes do grupamento, as opiniões denotam que a introdução do GEPAR nos Aglomerados Santa Lúcia e Morro das Pedras, trouxe profundas transformações

no cotidiano daquelas regiões. Se no passado o contato com os moradores era geralmente restrito à presença esporádica das guarnições durante o atendimento de ocorrências, com a incorporação do GEPAR houve uma maior aproximação entre polícia e comunidade.

Dentre as atividades executadas pelo Grupamento, a repressão qualificada foi apontada como a mais apropriada para lidar com os grupos criminosos. A repressão praticada pelo GEPAR é tida como qualificada porque os policiais estão inseridos há mais tempo no mesmo ambiente de trabalho, conhecem praticamente todos os infratores que agem em seu setor de patrulhamento e, conseqüentemente, sabem distinguir quem está ou não em conflito com a lei. O fato das equipes permanecerem fixas em uma área definida estreita laços comunitários e gera confiança na população. Uma liderança reforça a importância do GEPAR:

[...] Então, eles vão descobrir tudo de errado na comunidade; porque eles já sabem. Através do GEPAR o Governo de Minas tem o controle das favelas. Não é através da ROTAM, não é através do Tático-Móvel, tá! Pega mais através do GEPAR. Porque o GEPAR conhece todos os traficantes da antiga, e conhece todos os que estão entrando no crime agora. O GEPAR conhece todos os passos que eles dão”. (Liderança 2, Aglomerado Santa Lúcia).

No entanto, a mesma repressão qualificada que é vista como um aspecto bastante positivo do serviço do GEPAR tornou-se, com o decorrer dos anos, um entrave ao relacionamento de confiança estabelecido com a comunidade à época de sua criação. O perfil mais repressivo das guarnições resultou na perda de sua identidade original, o que fez com que o grupamento passasse a ser visto como um tipo de policiamento comum e não mais como um diferencial nas várias favelas onde ele havia solidificado as suas estratégias de emprego operacional. As falas de duas lideranças são bastante esclarecedoras neste sentido:



## **ANÁLISE DA ATUAÇÃO DO GRUPO ESPECIAL DE POLICIAMENTO EM ÁREAS DE RISCO (GEPAR) NOS AGLOMERADOS SANTA LÚCIA E MORRO DAS PEDRAS EM BELO HORIZONTE**

[...] Com essas mudanças... no caso, o GEPAR mais repressivo, na minha maneira de ver perde força; porque tá usando a força, mas na verdade tá perdendo território, tá perdendo credibilidade (Liderança 2, Aglomerado Santa Lúcia).

[...] Você tem uma polícia que mexe com a repressão; no caso, a ROTAM. Então, GEPAR é pra quê? GEPAR é pra fazer um trabalho comunitário; e isso não tá sendo feito. Eles estão fazendo a mesma coisa da ROTAM e do Tático. [...] O GEPAR sabe os meninos que tão tudo no movimento. Sabe tudo [...] É do cotidiano deles. (Liderança 6, Aglomerado Morro das Pedras).

Esta mudança no perfil dos policiais é vista pelas lideranças como o aspecto mais negativo do serviço prestado pelo GEPAR. Assim, ao perder a essência que o acompanhou desde a sua criação - no caso, o contato mais próximo com a comunidade -, o GEPAR é tido como apenas mais um personagem dentro do contexto socioespacial em que está inserido. As falas de um policial do GEPAR e de três lideranças reforçam que as guarnições, atualmente, têm executado um serviço baseado no policiamento tradicional, ou seja, em estratégias muito mais repressivas do que preventivas:

O mais importante é o atendimento comunitário [...] Efetivamente o que mais dá resultado é o repressivo. O que o GEPAR mais faz é o serviço repressivo. [...] Na verdade, quando sai, a gente sai já pensando quem a gente vai prender hoje. (Policial do Grupo Focal 2, Aglomerado Santa Lúcia).

[...] Eles [o GEPAR] tão querendo parecer um perfil, às vezes, da ROTAM, um perfil do Tático. [...] Tem esse trabalho parecido... mas, porém, que a regra, a legislação hoje da corporação, a ROTAM tem sua regra; o Tático tem. Agora, pra nós vulnerável de vilas e favelas o GEPAR é o grupo preparado para a prevenção; para dialogar com a comunidade; pra ser parceira. Eu acho que tá faltando isso nele. (Liderança 1, Aglomerado Santa Lúcia).

[...] Eu acho que aquela origem... a característica da polícia comunitária está fugindo da comunidade. [...] Eu acho que está

perdendo esta identidade. [...] Eu acho que tem que dar uma reciclagem, uma capacitação... pra ter aquela origem de uma polícia mais comunitária; mais preventiva [...] Tá faltando a polícia comunitária. Posso dizer isso como um morador, como uma liderança que trabalha aqui há tantos anos (Liderança 3, Aglomerado Morro das Pedras).

[...] O GEPAR também... ultimamente tá numa rotatividade muito grande de policiais. Muitos policiais que tão entrando já entram com a visão do tráfico. Eles não entram com a visão de fazer um trabalho comunitário... chegar às pessoas... de interagir com os moradores [...] Eles estão preocupados em prender. Eles só vão com interesse de apreender droga, arma. [...] O GEPAR eu acho que devia mudar essa visão deles [...] Eles deviam passar a ter uma visão de querer se aproximar da comunidade. [...] Até mesmo para as pessoas começarem a acreditar no trabalho deles; de repente começar a ligar 181. (Liderança 5, Aglomerado Morro das Pedras).

Por outro lado, a vertente preventiva do trabalho do GEPAR advém das características de policiamento comunitário que o definiram como uma experiência inovadora quando de sua entrada nos territórios de favelas do estado de Minas Gerais. Quanto a este aspecto, Santos (2012) destacou que a filosofia de polícia comunitária traz uma abordagem mais realística para a função exercida pela polícia ao estabelecer uma mudança na forma como se enxerga a sua missão, passando a ser vista como uma agência encarregada de solucionar os problemas em parceria com a comunidade, ao invés de se preocupar pura e simplesmente com as questões afetas ao combate ao crime e à aplicação da lei. Portanto, o atributo que melhor define o tipo de policiamento realizado pelo GEPAR é seu braço preventivo-comunitário, pois, ao estreitar os laços sociais ele conquista a confiança e a credibilidade perante a comunidade.

Na visão de um policial do GEPAR, é através de um bom trabalho preventivo que as equipes obtêm informações privilegiadas acerca dos marginais que estão agindo no interior dos aglomerados urbanos:

## **ANÁLISE DA ATUAÇÃO DO GRUPO ESPECIAL DE POLICIAMENTO EM ÁREAS DE RISCO (GEPAR) NOS AGLOMERADOS SANTA LÚCIA E MORRO DAS PEDRAS EM BELO HORIZONTE**

Essa repressão qualificada é basicamente por conta do policiamento preventivo que é feito. Porque se não tivesse o policiamento preventivo não ia ter o levantamento de informações. [...] A gente tá aqui no morro; a gente conhece o cidadão de bem; conhece quem tá à margem da lei; conhece todo mundo; quem tá vindo visitar pra comprar droga ou não. (Policial do Grupo Focal 2, Aglomerado Morro das Pedras).

O depoimento demonstra que um aspecto que muitas vezes não é compreendido por alguns policiais do GEPAR é que não há como se fazer uma repressão qualificada sem a tomada de ações que promovam uma relação mais próxima com a população dos aglomerados em que atuam, sem que suas práticas preventivas não perpassem pela participação comunitária, pela cooperação mútua entre polícia e comunidade.

A mobilização social é um fundamento que eles consideram muito importante, mas também como o mais difícil de ser executado. O depoimento também expõe que a falta de iniciativa e o desconhecimento por parte de alguns integrantes do GEPAR sobre o que seja mobilização social, e, ainda, o desinteresse da maioria dos moradores, são fatores que impedem a participação em ações que promovam uma maior interação com a comunidade:

Dois três eixos a missão mais difícil é a mobilização social; o que talvez fosse pra ser a mais fácil, mas não é. [...] Acaba que a comunidade não é tão acessível; não quer muito contato com a polícia por vários motivos. [...] E essa missão ser paga pro GEPAR... [...] Acho que isso tinha que ser uma missão da instituição. De mudar a visão que eles têm da gente. A partir daí, a gente começar a implementar projetos sociais. (Policial do Grupo Focal 2, Aglomerado Santa Lúcia).

Em suma, o trabalho realizado pelo GEPAR divide opiniões. De um modo geral, percebe-se que os policiais têm um nível médio de conhecimento sobre a diretriz que regula a sua atividade e as lideranças comunitárias sabem elencar quais características

são necessárias para que as intervenções sejam mais efetivas e promovam uma maior interação entre o grupamento e a comunidade. As falas colhidas demonstram que não há como não reconhecer a importância do serviço executado pelo GEPAR nas regiões onde ele foi implantado, mas denotam também que este é um modelo de policiamento que necessita de um melhor direcionamento em suas ações, principalmente no que tange aos seus três eixos essenciais de atuação.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A atuação do GEPAR nos diversos aglomerados urbanos do estado de Minas Gerais se baseia em três pilares fundamentais: a prevenção, a repressão qualificada e a mobilização social. Como a doutrina que introduziu esses princípios não estipulou a dosagem que deve ser aplicada em cada um deles durante o cotidiano das equipes, nesta pesquisa utiliza-se do argumento de que é necessário que suas práticas diárias levem em consideração o contexto socioespacial no qual elas estão inseridas. Nesta perspectiva, se determinados territórios de favelas possuem ambientes criminais com características diferentes, o ideal é que as guarnições sejam empregadas de formas distintas umas das outras.

Através do estudo, verificou-se que a atuação do GEPAR nos Aglomerados Santa Lúcia e Morro das Pedras segue exatamente o mesmo padrão, qual seja, baseando-se em ações cujos aspectos repressivos sobressaem em demasia em relação aos preventivos, embora aquelas regiões possuam dinâmicas criminais um tanto quanto distintas. Em suma, este artigo analisou a atuação do GEPAR nos Aglomerados Santa Lúcia e Morro das Pedras e expôs que as equipes, quando vão a campo, atuam priorizando as estratégias reativas em detrimento daquelas voltadas à prevenção contra a eclosão do delito e do contato mais próximo com a população das áreas atendidas. Percebeu-se que esta carência quanto ao direcionamento das atividades executadas

## **ANÁLISE DA ATUAÇÃO DO GRUPO ESPECIAL DE POLICIAMENTO EM ÁREAS DE RISCO (GEPAR) NOS AGLOMERADOS SANTA LÚCIA E MORRO DAS PEDRAS EM BELO HORIZONTE**

pelas guarnições, de fato, as induz a aplicar intervenções de cunho mais repressivo durante o seu turno de serviço, acima de tudo porque os integrantes do GEPAR há muito possuem um perfil operacional mais tradicional.

Entende-se ser de suma importância que sejam estabelecidos critérios mais objetivos que permitam definir a graduação apropriada com que cada um dos pilares fundamentais deva ser introduzido na rotina do GEPAR. Para tanto, um diagnóstico pormenorizado acerca do ambiente operacional no qual o grupamento está instalado será capaz de fornecer elementos que melhor orientem o planejamento de suas estratégias, a exemplo de, no Aglomerado Santa Lúcia, priorizar as atividades afetas aos aspectos preventivo e comunitário, haja vista a extrema fragmentação do tráfico de drogas e a lógica societal fortemente enraizadas naquela comunidade. Ao se sugerir que o GEPAR volte suas atenções para tais tipos de ações, está-se afirmando que o grupamento precisa incrementá-las a fim de retomar o processo de mobilização social com maior participação popular no Aglomerado Santa Lúcia, até mesmo para quebrar o ciclo de violência que por lá se estabeleceu nos últimos anos. Isto não significa que o GEPAR deva se desvincular de suas práticas de repressão qualificada - já que o nível de conhecimento das equipes em relação aos integrantes de grupos criminosos é um fator que as diferencia das demais guarnições que realizam o patrulhamento naquela região -, e sim que as atividades preventivo-comunitárias podem ter uma ênfase maior em relação ao que se percebeu através da pesquisa.

Noutro norte, o maior grau de concentração do comércio de drogas no Aglomerado Morro das Pedras indica que neste local a atuação do GEPAR tem ocorrido de maneira bastante apropriada. Ao agir dessa maneira, as equipes tendem a minar o processo de estruturação do tráfico e a quebrar sua cadeia

criminosa, desarticulando as ações das gangues responsáveis por esse mercado paralelo. As guarnições, em hipótese alguma, podem desconsiderar a prevenção e a mobilização social como vertentes importantes do trabalho, pois mesmo em regiões onde o tráfico de drogas apresenta uma maior organização e um aparato semelhante ao de grandes empresas, como no Aglomerado Morro das Pedras, tais fundamentos precisam estar presentes no cotidiano das equipes, sob pena de se cometer o mesmo equívoco que outrora fora observado na Patrulha Morro das Pedras. Sugere-se, assim, que as guarnições do GEPAR que atuam no Aglomerado Morro das Pedras continuem executando a repressão qualificada da maneira como se constatou na pesquisa, e que, concomitantemente, haja um incremento em suas intervenções preventivas e comunitárias, as quais terão a capacidade de minimizar os efeitos dos prováveis confrontos decorrentes da desarticulação do comércio ilegal de entorpecentes e ainda evitar o seu rearranjo por um considerável período de tempo.

## REFERÊNCIAS

CAMPOLINA, Eduardo de Oliveira Chiari. **A atuação do Grupo Especializado em Policiamento de Área de Risco (Gepar) no Aglomerado Morro das Pedras: uma análise crítica.** 2004. 136 f. Monografia (Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Segurança Pública) - Centro de Pesquisa e Pós-Graduação, Academia de Polícia Militar, Belo Horizonte, 2004.

CASSAVARI, Márcio dos Santos. **Análise da atuação dos Grupamentos Especializados em Policiamento em Áreas de Risco (GEPAR) da área do 22º Batalhão da Polícia Militar.** 2010. 198 f. Monografia (Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Segurança Pública) - Centro de Pesquisa e Pós-Graduação, Academia de Polícia Militar, Belo Horizonte, 2010.

## **ANÁLISE DA ATUAÇÃO DO GRUPO ESPECIAL DE POLICIAMENTO EM ÁREAS DE RISCO (GEPAR) NOS AGLOMERADOS SANTA LÚCIA E MORRO DAS PEDRAS EM BELO HORIZONTE**

COUTO, Vinícius Assis; SILVEIRA, Andréa Maria. **Percepção dos jovens acerca da atuação da Polícia Militar nos aglomerados de Belo Horizonte**. In: 8º Encontro da ANDHEP, 2014, São Paulo. Políticas Públicas e Direitos Humanos. São Paulo: 2014, p. 1-24.

DOWDNEY, Luke. 2003. **Crianças do Tráfico**: Um Estudo de Caso de Crianças em Violência Armada Organizada no Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Sete Letras. Disponível em: [http://www.coav.org.br/publique/media/livroluke\\_eng.pdf](http://www.coav.org.br/publique/media/livroluke_eng.pdf). Acesso em: 14.set.2014.

DUARTE, Adriana Bogliolo Sirihal. **Grupo focal online e offline como técnica de coleta de dados**. Inf. & Soc.: Est., João Pessoa, v.17, n.1, p.81-95, jan./abr. 2007.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Demográfico 2010**. Rio de Janeiro, 2010.

LESSING, Benjamin. **As facções cariocas em perspectiva comparativa**. Trad. Hélio de Mello Filho. Revista Novos Estudos, Rio de Janeiro, v. 80, p.43-62, mar. 2008.

MARINHO, Karina Rabelo Leite. **As organizações policiais e os processos de transição entre modelos. Mitos, Racionalidade e o Campo Institucional da Polícia**. 2011. 255 f. Tese (Doutorado em Sociologia e Ciências Humanas) - Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, UFMG, Belo Horizonte, 2011.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando-Geral. **Diretriz nº 03.01.01/2016-CG**. Diretriz Geral para Emprego Operacional da Polícia Militar de Minas Gerais. 2ª Edição revisada. Belo Horizonte, 2016a.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. **Instrução nº 3.03.20/2016-CG**. Regula a criação e o emprego do Grupo Especial de Policiamento em Áreas de Risco - Gepar. Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2016b.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. **Memorando nº 8064.1/2019-ADO/EM**. Definição do conjunto de naturezas de ocorrências da Diretriz Integrada de Ações e Operações (Diao) que compõem os crimes violentos no âmbito da PMMG. Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2019.

MOREIRA, Marcelo Rasga. **Nem soldados nem inocentes:** jovens e tráfico de drogas no município do Rio de Janeiro. 2000. 172 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) - Escola Nacional de Saúde Pública, Rio de Janeiro, 2000.

ROCHA, Rafael Lacerda Silveira. **A guerra nunca acaba:** uma análise das relações de rivalidade violenta entre gangues em um aglomerado de Belo Horizonte. In: XXIX Congresso Alas, 04, 2013, Santiago. Control social, legitimidad y seguridad ciudadana. Santiago: 2013, p. 1-11.

SANTOS, Simone Maria dos. **Polícia preventiva:** avaliação do processo de implementação do Grupo Especializado em Policiamento de Áreas de Risco no aglomerado Palmital em Santa Luzia - Minas Gerais. 2012. 211 f. Tese (Doutorado em Sociologia) - Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, UFMG, Belo Horizonte, 2012.

SAPORI, Luis Flávio. **Mercado do crack e violência urbana na cidade de Belo Horizonte**. DILEMAS: Revista de Estudos de Conflito e Controle Social, vol. 5, n. 1, p. 37-66, jan./fev./mar. 2012.



## **ANÁLISE DA ATUAÇÃO DO GRUPO ESPECIAL DE POLICIAMENTO EM ÁREAS DE RISCO (GEPAR) NOS AGLOMERADOS SANTA LÚCIA E MORRO DAS PEDRAS EM BELO HORIZONTE**

SILVA, Luiz Antônio Machado. **“Violência urbana”, segurança pública e favelas:** o caso do Rio de Janeiro atual. Caderno CRH, Salvador, v. 23, n. 59, p. 283-300, maio/ago. 2010.

SILVA, Michele Duarte. **Pertinências e peculiaridades de uma prática:** a experiência de trabalho no programa de controle de homicídios - Fica Vivo! Revista Responsabilidades, Belo Horizonte, v. 1, n. 2, p. 297-309, set. 2011/fev. 2012.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. **Saturação em pesquisa qualitativa:** estimativa empírica de dimensionamento. Af-Revista PMKT, Rio de Janeiro, v.3, n.4, p. 20-27, set. 2009.

ZILLI, Luís Felipe. **“O bonde tá formado”:** gangues, ambiente urbano e criminalidade violenta. 2011. 275 f. Tese (Doutorado em Sociologia) - Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, UFMG, Belo Horizonte, 2011.

## **COMO NASCE UM "CAVEIRA": o Sofrimento como instrumento na formação de um policial de Operações Especiais de uma Corporação policial militar do Brasil**

**João Paulo Fiúza da Silva**

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Capitão da Polícia Militar de Minas Gerais.

**RESUMO:** O presente artigo tem por objetivo discorrer sobre o processo de formação do policial de operações especiais de uma corporação policial do Brasil, onde se observa uma dinâmica de submissão do policial por um período de quatro meses a atividades que provocam intenso sofrimento físico e psicológico, inconcebíveis em outro contexto, mas totalmente naturalizados no que poderia ser denominado como o nascimento de um agente especializado conhecido como “caveira”. Busca-se, portanto, estabelecer uma relação, de forma exploratória, entre imposição de sofrimento físico e psicológico e a noção de preparo para o exercício da atividade policial em situações especiais. Como pressupostos teóricos foram utilizados os estudos relacionados à socialização do indivíduo nas organizações (BOURDIEU, 2004; BERGER E LUCKMAN, 1996; FOUCAULT, 1999; CASTRO, 1990), visto que, conforme demonstrado na pesquisa, ser um policial de operações especiais é o mesmo que integrar um grupo à parte em relação às corporações a que pertencem. Quanto aos aspectos metodológicos, a pesquisa teve objetivo exploratório e valeu-se de abordagem qualitativa. Para a coleta de dados foi utilizada a técnica de história oral (ALBERTI, 1989; CAMARGO, 1984). Os dados obtidos foram analisados a partir da técnica de análise de conteúdo em profundidade (BARDIN, 2005), buscando-se estabelecer a relação entre o discurso do entrevistado, a partir dos seus significantes, e o referencial teórico utilizado. Os achados evidenciaram a existência, de fato, de práticas deliberadas de imposição de dor e sofrimento aos participantes dos cursos de operações especiais, com o objetivo de seleção, socialização e depuração do sujeito.

**Palavras-chave:** Policial. Formação. Socialização. Militar.

**ABSTRACT:** This paper aims to discuss the process of training of the police officer of special operations of a police corporation in Brazil, where there is a dynamic of

submission of the policeman for a period of four months to activities that cause intense physical and psychological suffering, unacceptable in another context, but totally naturalized in a process that could be termed the true birth of a specialized agent known as a “skull”. Therefore, we seek to establish an exploratory relationship between the imposition of physical and psychological suffering and the notion of preparation for the exercise of police activity in special situations. As theoretical background were used studies related to the socialization of the individual in organizations (BOURDIEU, 2004; BERGER AND LUCKMAN, 1996; FOUCAULT, 1999; CASTRO, 1990), since, as shown in the research, being a special operations police officer is the same as joining a group apart from the corporations to which they belong. As for the methodological aspects, the research had an exploratory objective and used a qualitative approach. For data collection the oral history technique was used (ALBERTI, 1989; CAMARGO, 1984). The data obtained were analyzed using the technique of in-depth content analysis (BARDIN, 2005), seeking to establish the relationship between the interviewee’s discourse, from its signifiers, and the theoretical framework used. The findings evidenced the existence, in fact, of deliberate practices of imposition of pain and suffering to the participants of the special operations courses, aiming at the selection, socialization and purification of the subject.

**Keywords:** Policeman. Formation. Socialization. Military.

## 1 INTRODUÇÃO

A formação dos policiais, sejam civis ou militares, é marcada pela peculiaridade da natureza da sua atividade, como afirma Paes de Paula e Moraes (2010) “o policial faz aquilo que Hughes (1962), conforme cita Carmo, Oliveira e Arruda (2006), chama de *dirty work*, ou seja, tarefa socialmente degradante. As polícias e seus policiais lidam com a escória do sistema social (CRUZ, 2005), aqueles que os normais (GOFFMAN, 1975) esperam que sejam mantidos fora de seu contato pelo Estado”.

É reconhecido que para ser policial não basta ter um cabedal de conhecimentos ou procedimentos técnicos, pois há no desempenho de sua função uma carga considerável de subjetividade e a demanda por habilidades emocionais necessárias à tomada de decisões em situações de tensão e conflito. Essas decisões podem desaguar em resultados com repercussões irreversíveis e com grande comoção social, tal como a morte de um indivíduo, por exemplo (CUNHA, 2004 apud PAES DE PAULA e MORAIS, 2010).

Neste contexto, o artigo tem por objetivo discorrer sobre o processo de formação do policial de operações especiais de uma corporação policial do Brasil, onde se observa uma dinâmica de submissão do policial por um período de quatro meses a atividades que provocam intenso sofrimento físico e psicológico, inconcebíveis em outro contexto, mas totalmente naturalizadas no que poderia ser denominado como o nascimento de um agente especializado conhecido como “caveira”. Carregado de mística dentro e fora da corporação policial, considerado como um ser diferente, superior aos demais policiais e convocado para atuar sempre que os esforços ordinários não forem suficientes para solucionar um problema de segurança pública.

Pretende-se demonstrar que existe uma prática intencional que busca a transformação de um policial comum em um policial especial e, para tanto, é preciso que este passe por situações que só podem ser superadas por indivíduos que não são considerados comuns e, por isso, merecedores de ostentar o símbolo da caveira trespassada pelo punhal, ícone das forças especiais em todo o Brasil e em vários países do mundo.

Busca-se, estabelecer uma relação, de forma exploratória, entre imposição de sofrimento físico e psicológico e a noção de preparo para o exercício da atividade policial em situações

## **COMO NASCE UM “CAVEIRA”: o Sofrimento como instrumento na formação de um policial de Operações Especiais de uma Corporação policial militar do Brasil**

especiais. Todavia, não foram tratados os aspectos técnicos do treinamento policial e militar que fazem parte do curso. Logo, embora sejam de conhecimento do autor, não são parte da análise proposta.

Este trabalho está dividido em quatro partes, além desta introdução, quais sejam o referencial teórico, os aspectos metodológicos, a discussão dos dados obtidos na pesquisa e por último as considerações do autor sobre o objeto em análise.

### **2 O SOFRIMENTO E SUAS APLICAÇÕES NO CONTEXTO MILITAR**

Para os fins do presente artigo, o termo sofrimento deve ser compreendido como a dor física ou a tensão psicológica provocada intencionalmente nos indivíduos no contexto do treinamento militar ou policial-militar. Sabe-se que as pessoas reagem diferentemente a tais estímulos, mas é certo que o resultado pretendido ocorre em maior ou menor medida segundo condições pessoais e de contexto e com efeitos também diferentes (DEJOURS, 2007).

O sofrimento está intrinsecamente relacionado à história da humanidade, tendo sendo-lhe atribuído diversos significados, tais como fonte de inspiração para o Byronismo, meio de obtenção de prova durante toda a Idade Média e início da Idade Moderna, pena aplicável a crimes hediondos, de imposição de disciplina aos corpos (FOUCAULT, 1999), dentre outros.

Morris (1991) afirma que no decorrer da história a dor e o sofrimento sempre tiveram as mais variadas interpretações e em grande parte das culturas sempre tiveram atribuídos para si a capacidade de transformação do indivíduo, que a partir da superação de tais experiências passaria a ser mais forte. Ser forte, aliás, parece ser a característica mais desejada para o militar,

mesmo havendo diferenças nas formações entre militares que irão exercer funções de comando e funções de execução, os quais passariam por uma pedagogia moral ou corporal (ROSA e BRITO, 2010), respectivamente, denota-se que o principais atributos exigidos do militar são sempre a rusticidade e a resistência, isto é, a capacidade de resistir à dor e ao sofrimento, ou não resistindo, de jamais confessá-los (HARPER, 2006; BRASIL, 1998).

Sentir dor ou sofrer se faz presente desde a iniciação do militar na sua vida castrense e o acompanha, a partir de então, em toda sua vida. Ora no contexto dos treinamentos tipicamente militares, ora porque necessita dissimular sua dor para não parecer fraco ou preguiçoso frente aos colegas, subordinados ou superiores (HARPER, 2006, p. 548). Lidar com a dor e sofrimento, portanto, compõe o próprio ethos militar e passa a atuar como um mecanismo de disciplinamento dos corpos e, principalmente pela característica masculina da profissão, trata-se de uma demonstração de quem é realmente homem:

In the past, harsh discipline was used to maintain military ethos and personnel undertook difficult, often painful, activities. Emphasis was placed on suppressing emotions and remaining silent when injured so as not to upset comrades and show that personnel were “real men”<sup>21</sup> (ZBOROWSKI, 1969).

Fica evidente que tais construtos (dor e sofrimento), que incipientemente poderiam ser considerados como não intencionais e apenas decorrência dos diversos testes, exercícios ou das atividades que muitas vezes compõem os treinamentos militares, são na verdade carregados de intencionalidade e possuem pelo menos três funções que podem ser respaldadas

---

<sup>21</sup> No passado, disciplina severa foi utilizada para manter o ethos militar e para submetê-los a tarefas difíceis e, muitas vezes, dolorosas. Ênfase era dada ao domínio de emoções ou mesmo em permanecer em silêncio em caso de ferimentos, de modo a não afetar os demais companheiros, demonstrando que a tropa era formada por homens de verdade (Tradução livre do autor).

## COMO NASCE UM “CAVEIRA”: o Sofrimento como instrumento na formação de um policial de Operações Especiais de uma Corporação policial militar do Brasil

pela literatura: de seleção, de socialização e o que o poderia ser definido como de distinção ou diferenciação.

Quanto ao primeiro aspecto, Castro (1990) ao realizar estudos antropológicos na Academia Militar das Agulhas Negras do Exército Brasileiro, onde se formam os Oficiais daquela Força Armada, relata que nos primeiros dias de curso, quando ocorre a chamada ambientação, os alunos são submetidos a intensos exercícios físicos e a abordagens carregadas de pressão psicológica, onde os novatos são pressionados o tempo todo a desistirem. Segundo relata o autor há um discurso explícito por parte dos instrutores de que aquele período é exatamente para separar os que querem dos que não querem ser militares, pois aqueles que quiserem precisam se submeter às privações a que estarão sujeitos durante todo o período de formação e também na carreira. Nas palavras de Harper (2006), há uma crença de que *“pain and suffering are necessary has also been expressed through the saying ‘no pain, no gain<sup>22</sup>’*, ou seja, não se pode ser militar se não for capaz de superar limites físicos e psicológicos, mesmo que impliquem em dor ou sofrimento. Mas é nos rituais de socialização à instituição militar que os processos de submissão a sofrimento se mostram muito mais evidentes.

Como asseveram Rosa e Brito (2010) há todo um conjunto de práticas “que visam, sobretudo, a uma espécie de dominação total do sujeito, ou seja, possuí-lo de corpo e alma na organização militar”. Daí a importância da educação física no campo militar, na medida em que expõe o corpo a uma ‘maquinaria’, um conjunto de exercícios corporais (ordem unida, maneabilidade etc.) que visam a ‘fabricá-lo’ por meio do treinamento ‘ortopédico’, tornando-o submisso, dócil e útil. Obtendo dele “uma adesão que o espírito poderia recusar” (BOURDIEU, 2004 apud ROSA e BRITO, 2010).

---

<sup>22</sup> [...] “dor e sofrimento são necessários podem ser expressos também pelo jargão “sem dor, sem ganho” (Tradução do autor).

É durante a socialização que ocorre o que Van Maanen (1989) denominou de despojamento, em contraposição à investidura, no qual o novato é submetido a rigorosos testes para obter

acesso privilegiado na organização. O sofrimento durante o processo despojamento promove, por si só, uma forte solidariedade entre aqueles que se submeterem ao mesmo processo, para se tornarem membros da organização.

Passar por exercícios físicos rigorosos, superar o estresse da cobrança e da rispidez dos instrutores e superiores hierárquicos, passar por privação de alimentação, banho, sono e outras restrições, incentiva a cooperação coletiva, o senso de igualdade, o espírito de corpo e a disciplina. A disciplina torna os corpos dóceis (dominados) e ao mesmo tempo úteis, a partir de um processo de adestramento que retira a autonomia do corpo, mas que desenvolve nele habilidades úteis ao dominador (FOUCAULT, 1999).

As experiências de sofrimento funcionam como um reforço ao processo de dominação do corpo e da mente do militar, em que os novos membros do grupo “estão sujeitos ao que Berger e Luckmann (1996, p. 207) denominam de ‘alternação’, cuja dinâmica se baseia numa ‘transformação quase total, isto é, na qual o indivíduo ‘muda de mundos”, esse processo ocorre por meio de uma ação pedagógica violenta do ponto de vista simbólico que, nas palavras de Bourdieu e Passeron (1982), busca matar o ‘velho homem’, gerando um novo habitus”.

Por fim, percebe-se, noutro giro, que dor e sofrimento, ou melhor, a superação destes, está inextricavelmente presente no arquétipo de um bom militar, na medida em que há uma supervalorização daquele que tenha passado por experiências que o submeteu a situações extremas, seja de dor física ou sofrimento psicológico, colocando-o em outro nível – diferenciação - em relação ao civil e, inclusive aos próprios militares que não tenham experienciado



## **COMO NASCE UM “CAVEIRA”: o Sofrimento como instrumento na formação de um policial de Operações Especiais de uma Corporação policial militar do Brasil**

circunstâncias semelhantes. Como declara Foucault (1999) “O Soldado é antes de tudo alguém que se reconhece de longe; **que leva os sinais naturais de seu vigor e coragem, as marcas também de seu orgulho: seu corpo é o brasão de sua força e de sua valentia**” (grifo do autor).

### **3 A HISTÓRIA DA CAVEIRA: O SIGNIFICADO DE SER “OPERAÇÕES ESPECIAIS”**

É típico das organizações sejam públicas ou privadas utilizarem símbolos para reforçarem sua coesão de grupo ou para serem reconhecidas perante o público externo. Os símbolos são objetos, atos, eventos, qualidades ou relações, e formações linguísticas que apresentam diversos significados (BEYER e TRICE, 1984) e que evocam emoções e impelem pessoas a agirem. A construção simbólica serve como meio para a formação da identidade organizacional (TOMEI e BRAUNSTEIN, 1993).

Nas organizações militares, o uso de símbolos é uma característica marcante. Bandeiras, distintivos, insígnias e sinais são fartamente utilizados para estabelecer singularidade identitária a grupos ou serviços prestados por unidades integrantes da força militar: engenharia, serviço de saúde, material bélico etc. Mesmo pertencendo a um único órgão, é peculiar a grupos nas forças militares valerm-se de simbologia própria para reforçar a identidade grupal. É neste contexto que se encontra o símbolo da caveira trespassada pelo punhal, que é utilizado por todos os militares e policiais, militares ou civis, que concluem com sucesso o curso de operações especiais.

A origem do símbolo da caveira trespassada pelo punhal (FIG. 01) é controversa, imprecisa e carregada de mitificação, mas a versão que toma mais força no Brasil é de que a inspiração de tal simbologia teria se dado no contexto da Segunda Guerra

Mundial. A narrativa é que as forças especiais inglesas, cujo símbolo era um punhal, teriam logrado êxito na invasão de uma base das forças especiais da Alemanha Nazista, simbolizada por

uma caveira, ocasião em que deparando-se com um crânio sobre a mesa do comandante das forças alemãs, o comandante das forças inglesas teria trespassado o objeto com o seu punhal, ao que foi atribuído o significado da vitória sobre a morte (COTTA, 2012).

A partir de então, segundo Cotta (2012), o ícone constituído por uma caveira trespassada por punhal passou a ser apropriado por todas as forças especiais de polícia e de exércitos do mundo.

**Figura 1** – “Faca na caveira”. Símbolo das forças de operações especiais utilizadas por parte das polícias brasileiras.



**Fonte:** [https://scontent.cdninstagram.com/hphotos-xaf1/t51.2885-15/e15/11311314\\_841111609308453\\_1522156486\\_n.jpg](https://scontent.cdninstagram.com/hphotos-xaf1/t51.2885-15/e15/11311314_841111609308453_1522156486_n.jpg). Acesso em: 04 Jul 2015.

## COMO NASCE UM “CAVEIRA”: o Sofrimento como instrumento na formação de um policial de Operações Especiais de uma Corporação policial militar do Brasil

Para os que compõem os grupos representados pelo símbolo da caveira trespassada pelo punhal, ostentar este distintivo é dotado de enorme significado. Enquanto o ícone representa a vitória da vida sobre a morte (COTTA, 2012; BOTELHO, 2008, p. 42), ao seu portador é atribuída a capacidade de realizar tarefas que aos comuns não é possível (GARCIA, 2009). Cotta (2012) explica que o surgimento destes tais grupos especiais, denominados genericamente de Forças Especiais, remonta a ofensiva dos Aliados contra a dominação nazista na Europa na década de 1940:

O conceito de Commandos com o foco na defesa da Liberdade e dos Direitos Humanos surge exatamente nesse momento da história mundial. Os Commandos são caracterizados **por serem grupos militares pequenos altamente treinados, motivados, com capacidade para cumprir missões com relativa autonomia de recursos e com rapidez**. Eles datam de início da década de 1940 e foram idealizados pelos britânicos para operações contra os nazistas inicialmente no norte da África. Os Commandos foram criados por Winston Churchill que se inspirou nas características dos Kommandos Boers, da África do Sul. (grifo do autor)

No Brasil, a história das Forças Especiais tem o seu início com o Exército Brasileiro na década de 1950, quando um grupo de paraquedistas é treinado para realizarem um resgate de vítimas de um acidente aéreo em área de floresta (GARCIA, 2009, p. 96), havendo a proliferação de cursos semelhantes posteriormente em outras forças militares e também em organizações policiais civis e militares do país.

Os cursos de operações especiais têm concepções pedagógicas e finalidades diversas, conforme a corporação que o desenvolve, mas há características comuns a todos os cursos de todas as corporações que é a grande exigência física e psicológica, a intensidade de atividades de treinamento que perduram por meses em condições que demandam dos participantes

rusticidade e resistência. Haja vista o edital de seleção de futuros candidatos ao curso de operações especiais da Polícia Militar de Minas Gerais que assim dispõe:

Para trabalhar em Operações Especiais, o policial necessita das seguintes habilidades: operar em situações de alto stress, em condições climáticas adversas; portar grande número de armamento e equipamentos, por vezes em jornadas extensas de trabalho; realizar deslocamentos em ambientes diversos, com víveres escassos, com tempo reduzido para recuperação e descanso; transposição de obstáculos; natação utilitária; flutuação; desequipagem em meio aquático; passagem ou transposição de obstáculos a grandes alturas, dentre outras (MINAS GERAIS, 2015, p. 01).

Como é autodeclarado pelo Centro de Instrução de Operações Especiais em seu sítio na rede mundial de computadores “os comandos são uma tropa profissional, que dispõe dos melhores armamentos e equipamentos do Exército Brasileiro. **Possui elevado preparo técnico e mantém o preparo físico acima da média**” (BRASIL, 2019, grifo nosso). Há, pois, toda uma áurea de sobrevalorização do militar ou policial que ostenta o emblema da caveira, a partir da compreensão de que para obtê-lo grande foi o sacrifício e o sofrimento físico e psicológico ao qual se presume que ele foi submetido, logo, não é tido como uma pessoa comum.

## 5 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa que fundamentou o presente artigo foi desenvolvida com objetivo exploratório a partir de abordagem qualitativa. Para a coleta de dados foi utilizada a técnica da história oral, metodologia voltada à pesquisa de temas contemporâneos, tanto nos estudos organizacionais como em outros campos das ciências sociais.

Objetivou-se a “recuperação do vivido, conforme concebido por quem viveu” (ALBERTI, 1989, p. 5), recorrendo à memória do entrevistado como fonte principal para a construção do

## **COMO NASCE UM “CAVEIRA”: o Sofrimento como instrumento na formação de um policial de Operações Especiais de uma Corporação policial militar do Brasil**

conhecimento (NEVES, 2001). A história narrada por quem a vivenciou “do lado de dentro” (CAMARGO, 1984) representa uma das melhores maneiras de compreender a realidade, visto que permite recuperar aquilo que não é encontrado em documentos de outra natureza.

A pesquisa por meio do método da história oral tem, conforme apresentado por Vergara (2005), dois caminhos a seguir: a pesquisa temática ou a história de vida do entrevistado. Enquanto na pesquisa temática privilegia-se a percepção do entrevistado em virtude de sua participação em determinado evento, a história de vida ocupa-se da vida do entrevistado

como um todo. Para os objetivos deste trabalho, foi utilizada a pesquisa temática, focalizando-se uma experiência específica do entrevistado.

Na análise dos dados obtidos, o tratamento foi realizado com base na análise de conteúdo (BARDIN, 2005), de modo a estabelecer os pontos de contato daqueles com os pressupostos teóricos utilizados como base para o presente estudo.

A coleta de dados se deu a partir de um roteiro de entrevista semiestruturado, apenas para referenciar o autor quanto aos tópicos essenciais que deveriam ser narrados pelo entrevistado, sem qualquer rigidez.

A escolha do entrevistado se deu pelos critérios de acessibilidade e conveniência do autor. O interlocutor é policial-militar dos quadros de uma força policial-militar do Brasil e frequentou o Curso de Operações Especiais da mesma instituição no ano de 2011, por um período de quatro meses, tendo concluído o curso com aproveitamento suficiente para aprovação. A identidade do entrevistado será mantida em sigilo, visto não ser

relevante para os objetivos da pesquisa e em atenção ao termo de consentimento livre e esclarecido firmado entre o autor e o entrevistado. A entrevista foi realizada no mês de junho de 2015, com a utilização de recurso de gravação de áudio e depois transcrita para análise face aos objetivos da pesquisa.

## **6 DOR, SOFRIMENTO E GLÓRIA: COMO NASCE UM “CAVEIRA”**

A história do candidato a ser “caveira” – como são chamados os cursados em operações especiais – se inicia com um rigoroso processo seletivo destinado a policiais-militares e integrantes de outros órgãos de segurança pública, sempre por voluntariado.

O teste de seleção é composto de várias etapas que verificam a força física, capacidade aeróbica e anaeróbica, habilidades na natação e flutuação (MINAS GERAIS, 2015). O número de vagas é variável a cada vez que o curso é realizado, mas costuma girar em torno de 30 a 40, onde são os selecionados os considerados melhores a partir dos resultados obtidos nos testes. Como declara o entrevistado, a vantagem “é que a seleção só depende de você mesmo. Não precisa ter ‘peixada’, [termo utilizado para definir a influência de pessoas no sentido de favorecer alguém no contexto militar (CASTRO, 1990)] quem for o melhor consegue entrar no curso” (Entrevistado).

O entrevistado ingressou na corporação policial-militar aos 19 anos de idade e se declara como um vocacionado. Aliás, afirma que a profissão de militar é para vocacionados, é como um sacerdócio, isto é, seria um desígnio divino como defendido por Weber (1963):

Eu acredito que ser policial-militar é para vocacionados. Eu não me vejo fazendo outra coisa desde que quando entrei aqui. Sei que é impossível exigir vocação de um contingente tão grande pessoas que compõem os quadros da polícia, mas entendo que a profissão é para vocacionados sim. É um como sacerdócio. Eu ouvia isso da minha família o tempo todo, porque o meu avô era militar, o meu pai é militar (Entrevistado).

## **COMO NASCE UM “CAVEIRA”: o Sofrimento como instrumento na formação de um policial de Operações Especiais de uma Corporação policial militar do Brasil**

Seu interesse em se tornar um “caveira” chama a atenção para a influência dos símbolos no agir dos indivíduos em uma organização, como declarado por Beyer e Trice (1984), pois estes, a partir dos seus significados evocam emoções e impelem pessoas a agirem. Isso fica claro quando o entrevistado afirma que seu interesse em fazer o curso de operações especiais surgiu quando ele se deparou com dois instrutores no seu curso de formação de soldado que usavam a “farda preta”, ou seja, seriam “caveiras”, ratificando a força do simbolismo no seu agir:

Tudo começou quando vi dois professores durante o curso de soldado. Vestindo preto (a farda de operações especiais), com uma postura diferente, com um conhecimento que chamava a atenção. Então, eu falava para mim mesmo: eu quero ser como esses caras, eu quero me vestir como eles, ter a postura que eles têm. [...] Eu pensava, um cara com uma farda tão diferente, só pode ser muito diferente. Ele é um policial especial, especializado, bem treinado. Quando eu via aqueles policiais que me inspiraram a entrar no curso de operações especiais eu via alguém que vestia preto porque era especial, que conquistou aquilo ali. O preto era algo que destacava aquelas pessoas dos demais (Entrevistado).

O que se observa pelas falas do entrevistado é que além do processo de divisão do mundo entre civil e militar, fartamente relatado nos diversos estudos sobre socialização no âmbito das instituições militares (ROSA E BRITO, 2010; BRITO E PEREIRA, 1996; ALBUQUERQUE E MACHADO, 2001) há outro fenômeno evidente que é a divisão entre militares comuns e especiais dentro da própria corporação. Persiste o discurso explícito das tropas de operações especiais de que são formadas por homens (ou mulheres, embora não haja relatos) especiais. Neste diapasão, há uma nova mudança de mundos. Antes do mundo civil para o mundo militar, agora, do mundo dos militares comuns para o mundo dos “caveiras”.

Há um novo processo de socialização que nas palavras de

Bourdieu e Passeron (1982) apud Rosa e Brito (2010), busca matar o “velho homem”, gerando um novo habitus, ou seja, segundo Berger e Luckmann (1996, p. 212) apud Rosa e Brito (2010), trata-se de um processo em que “a biografia anterior à alternância é caracteristicamente aniquilada in toto” fazendo surgir um novo homem, melhor, mais forte e mais confiável.

Ser caveira é uma responsabilidade muito grande. Quando você se forma é como se você passasse a fazer parte de uma irmandade de cursados em operações especiais. A partir do momento que você põe o brevê, significa que você foi testado em várias etapas, inclusive em integridade e honestidade, você possui disciplina consciente. Você é um cara honesto. Se eu sair daqui agora e for lá para o Amazonas e encontrar um caveira, ele vai me receber bem, se precisar ele me leva até para a casa dele, porque ele saber que pode confiar em mim. Nós dois somos caveiras. Ele passou pelas mesmas provas que eu, e, ele recebeu um “selo” de qualidade (Entrevistado).

A transformação ou processamento como é definido por Van Maanen (1975) se inicia com um processo de seleção pós-ingresso no curso. Nos primeiros dias, como relata o entrevistado, o objetivo é submeter o aluno a testes físicos e psicológicos extremamente difíceis, que infligem dor e sofrimento físico e psicológico, de modo a separar “os homens dos meninos”, os que querem dos que não querem ser “caveiras” (HARPER, 2006).

As atividades se constituem de longas marchas a pé com militares carregados de equipamentos, natação durante o período noturno em situações de baixa temperatura, exposição a agentes químicos inquietantes, exercícios físicos extenuantes, dentre outras, tudo ao som de incentivos dos instrutores para que o aluno “peça pra sair” no início do curso. Evidencia-se aí o uso da dor ou sofrimento como estratégia de seleção, embora também seja considerado pelo entrevistado como um processo de preparação do treinando para suas atividades:

O curso dura quatro meses. No início é só rusticidade, marcha, exercícios físicos, para selecionar quem quer de



## COMO NASCE UM “CAVEIRA”: o Sofrimento como instrumento na formação de um policial de Operações Especiais de uma Corporação policial militar do Brasil

quem não quer ser de operações especiais. Mas insisto que o grande segredo era o preparo psicológico. Muitas vezes eu quase cheguei à hipotermia, mas me mantinha firme e não desistia. Acho que talvez na questão física, o objetivo maior é selecionar mesmo. Essa parte física é um preço, é um teste que você tem que fazer para permanecer. Mas acho que não é só isso. Quando você precisa de um policial de operações especiais você precisa dos policiais mais bem preparados, fisicamente, tecnicamente, que saiba nadar, que corre, que consegue carregar equipamentos, porque você é o último recurso. Quanto ao aspecto psicológico, acho que tudo que passei foi muito importante, você cria uma certa blindagem para operar mesmo cheio de problemas para resolver em casa ou em qualquer lugar. Imagina você desativando uma bomba pensando em outras coisas?(Entrevistado)

Superado o momento inicial de seleção dos candidatos que realmente querem ostentar o símbolo da “caveira”, as atividades do curso tomam uma conotação mais técnica, como relata o entrevistado, todavia, a exposição do aluno a experiências de dor e sofrimento físico e psicológico persistem até o final do curso, como estratégia de socialização ao novo grupo, como um meio para buscar o *esprit de corps* (MERTON, 1957; CASTRO, 1990). Segundo relata o entrevistado, há um claro incentivo dos instrutores para que as dificuldades sejam vencidas a partir da força do grupo – formado por todos participantes do curso.

É importante destacar que embora os alunos sejam de níveis hierárquicos diferentes na estrutura das organizações a que pertencem, ao ingressarem no curso recebem um número e passam a ser identificados por ele até o seu desligamento ou conclusão do curso, passando a ser tratado como iguais entre si. Tais estratégias e o relato do entrevistado demonstram o que é defendido por Van Maanen (1989, p. 60) de que o “sofrimento durante o processo de despojamento promove, por si só, uma forte solidariedade entre aqueles que se submeteram ao mesmo processo, para se tornarem membros da organização”, partindo-se da compreensão de que quem busca frequentar o curso de

operações especiais pretende integrar uma nova organização, a dos “caveiras” e precisam, portanto, “pagar o preço”, reforçando a tese do *“no pain, no gain”* de Harper (2006):

para ser caveira tem que sentir dor, tem que sofrer, ainda que no momento certo. Passei muito frio, passei muita fome. Você não sabe nem quanto tempo já se passou sem comer. Você perde a noção do tempo. Você acha que vai morrer se ficar mais uma hora sem comer, mas não vai. Mas eu permaneci, eu suportei, porque eu queria ser caveira. Eu queria me testar também, saber qual era meu limite, até onde eu podia ir. E ficava tranquilo, pois todas as atividades eram acompanhadas por profissionais de saúde (Entrevistado).

Por derradeiro, há de se considerar de que há evidências de que todo período de privações e testes pelos quais passam os alunos do curso de operações especiais, que acabam por submetê-los a dor e sofrimento, faz surgir neles o senso de que são diferentes, especiais, mais preparados em relação àqueles que não tiveram as mesmas experiências.

A mística da vitória sobre a morte (COTTA, 2012) é finalmente alcançada. Pois é assim que se sentem os alunos que completam o curso com aproveitamento, se formam, e recebem solenemente o símbolo do seu sucesso, marcando o nascimento dos novos “caveiras”.

A solenidade de formatura representa o que Van Gennep (1978) chamou de fase pós-liminar ou de agregação do indivíduo ao novo grupo, dentro do seu processo de socialização. Ao receberem o distintivo ou brevê de “caveira” é como se realmente significasse o nascimento de um novo “caveira”, que está surgindo o mais novo membro dessa irmandade de homens especiais, diferentes, que têm a responsabilidade de zelar inclusive pela honra dos demais, estejam onde estiverem:

Para mim [completar o curso] é a vitória da vida sobre a morte. Depois de tudo que passei, é extremamente gratificante se formar. Orgulho total. Orgulho principalmente por tudo que

## **COMO NASCE UM “CAVEIRA”: o Sofrimento como instrumento na formação de um policial de Operações Especiais de uma Corporação policial militar do Brasil**

...você passa durante o curso. Acho que coisas como liderança sobre estresse, privação de sono, não ter onde dormir, tomar banho gelado, marcam definitivamente a vida da gente, te tornam melhor. Quando um policial ostenta a caveira significa que ele venceu a morte. Que ele foi testado em alguns limites e venceu. Limites físicos, psicológicos e venceu. [...] Ser caveira é uma responsabilidade muito grande. Quando você se forma é como se você passasse a fazer parte de uma irmandade de cursados em operações especiais. A partir do momento que você põe o brevê, significa que você foi testado em várias etapas, inclusive em integridade e honestidade, você possui disciplina consciente. Se você errar o perpetrador e acertar o refém, vai virar notícia mundial. Se for o policial convencional não, ele vai responder pelo homicídio, vai sair no jornal, mas não da forma que aconteceria com um operações especiais. A visão que você vai ter da Unidade vai ficar comprometida (Entrevistado).

Ao analisar o discurso presente na fala do entrevistado nota-se que há, não se sabe se inconscientemente, uma percepção sobre si mesmo de que é diferente em relação aos demais policiais que não passaram pelo curso de operações especiais e que é tão especial tanto quanto outro “caveira”, pois este passou pelos mesmos “sofrimentos” e, portanto, foi forjado pelo mesmo fogo, que o transformou e o sobrelevou em relação aos outros, num processo de purificação pela dor ou sofrimento (MORRIS, 1991).

### **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo do presente trabalho foi demonstrar a existência da utilização de estímulos que levem o indivíduo ou um grupo a experienciarem dor e sofrimento físico ou psicológico, de forma intencional ou deliberada, com o objetivo de formar policiais que atuam em atividades especiais de segurança pública nos denominados cursos de operações especiais. Esses cursos preparam os chamados “caveiras”, alusão ao símbolo que representa o grupo, constituído pela representação gráfica de um crânio humano trespassado por um punhal. Como significante, tem-se a vitória da vida sobre a morte.

Os achados da pesquisa evidenciam que há de fato a adoção de práticas deliberadas que visam a submeter os participantes do curso a situações dolorosas ou de sofrimento, mas não com finalidade sádica ou desrespeitosa – não há qualquer relato de desrespeito nas falas do entrevistado, embora tenha sido perguntado a respeito – mas sim com três objetivos que foram

claramente identificados: 1. o de selecionar os considerados merecedores de serem considerados caveiras; 2. o de reforço à inculcação da doxa (ROSA e BRITO, 2010), isto é, na introjeção de valores dos “caveiras” nos candidatos a membros do grupo; 3. o de valorização do curso e do símbolo que ele representa, como uma imposição de sacrifícios necessários à sua obtenção, em um rito de passagem ou de purificação (MORRIS, 1991; VAN GENNEP, 1978) que torna o portador do “selo” da “caveira” especial, diferenciado sob o crivo moral e profissional. Este, por sua vez, passa a ser percebido como digno de confiança, incorruptível e melhor preparado para as atribuições mais difíceis, não vencíveis pelos comuns.

Por fim, percebe-se que a dor ou sofrimento imposto durante este processamento (VAN MAANEN, 1978) na verdade não é uma imposição que implica na dominação completa do sujeito, no que poderia se considerar um processo de completa sujeição e perda da autonomia do participante do curso. Persiste nele, durante todo o curso, a consciência de que ingressou ali por sua livre e espontânea vontade e que pode deixar de “sofrer” quando quiser, mas não poderá ostentar o mesmo símbolo daquele que tenha suportado o rigor do treinamento até o fim. Há uma clareza para um candidato a “caveira” de que para sê-lo terá que passar pelo “fogo” do curso, logo ao neste ingressar ou permanecer constata-se a sua adesão à cultura do “roughie-toughie” e do “no pain, no gain” de Harper (2006).

# **COMO NASCE UM “CAVEIRA”: o Sofrimento como instrumento na formação de um policial de Operações Especiais de uma Corporação policial militar do Brasil**

## **REFERÊNCIAS**

ALBERTI, V. **História oral**: a experiência do CPDOC. Rio de Janeiro: Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil, 1989.

ALBUQUERQUE, C. L.; MACHADO, E. P. **Sob o signo de Marte**: modernização, ensino e ritos da instituição policial militar. *Sociologias*, ano 3, n. 5, , p. 214-237, 2001.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2005.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1996.

BEYER, J.; TRICE, H. M. **Studying organizational culture through rites and cerimonials**. *Academy of Management Review*, vol. 9, n. 4, 1984.

BOTELHO, Paulo Roberto Storani. **“Vitória Sobre A Morte: A Glória Prometida”** O “rito de passagem” na construção da identidade dos Operações Especiais do BOPE. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal Fluminense. Niterói: 2008.

BOURDIEU, P.; PASSERON, J. C. **A reprodução**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982.

BRASIL. **Portaria n. 012, de 12 de maio de 1998**. Aprova a Conceituação dos Atributos da Área Afetiva, para uso pelos Órgãos e Estabelecimentos de Ensino subordinados. Disponível em: [http://www.decex.ensino.eb.br/port\\_/leg\\_ensino/3\\_avaliacao/5\\_port\\_012\\_DEP\\_12Maio1998\\_AtribAreaAfetiva.pdf](http://www.decex.ensino.eb.br/port_/leg_ensino/3_avaliacao/5_port_012_DEP_12Maio1998_AtribAreaAfetiva.pdf). Acesso em: 04 Jul 2015.

BRASIL. **Centro de Instrução de Operações Especiais do Exército Brasileiro**. Disponível em: <http://www.cioesp.ensino.eb.br/index.html#epanel1-1>. Acesso em: 02 Dez 2019.

CAMARGO, A. **Os Usos da história oral e da história de vida**: trabalhando com elites políticas. *Revista de Ciências Sociais*, vol.

27, n. 1, p. 5-28, 1984.

CARMO, M. S. F.; OLIVEIRA, J. A. P.; ARRUDA, R. G. L. **O trabalho com resíduos pelos classificadores - o papel da semântica do**

**lixo no reconhecimento social e identidade profissional.** Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Salvador, BA, Brasil, 30, 2006.

CASTRO, C. **O espírito militar:** um estudo de antropologia social na Academia Militar das Agulhas Negras. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1990.

COTTA, Francis Albert. **Breves reflexões sobre a simbologia do crânio transpassado pelo punhal de Comandos nas Forças Especiais de Polícia no Brasil.** Belo Horizonte: Curso de Especialização em Direitos Humanos. Centro de Pesquisa e Pós-Graduação da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais, 2012.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho:** estudo de Psicopatologia do Trabalho. São Paulo: Cortez, 1998.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir:** nascimento da prisão. 20.ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

GARCIA, Marcelo. **História das operações especiais militares e policiais.** 2 ed. Porto Alegre: Corag, 2011.

GOFFMAN, E. **Estigma:** notas sobre a manipulação da identidade deteriorada. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional.** Editorial Kairós, 2012.

HARPER, Phil. **No pain, no gain:** pain behavior in the armed forces. British Journal of Nursing, vol. 15, n. 10, 2006.

MERTON, R. K. **Social Theory and Social Structure.** Glencoe, IL: Free Press, 1957, p. 195-206.

## **COMO NASCE UM “CAVEIRA”: o Sofrimento como instrumento na formação de um policial de Operações Especiais de uma Corporação policial militar do Brasil**

MINAS GERAIS. Polícia Militar de Minas Gerais. **Edital para processo seletivo para admissão ao XVI curso de operações especiais – PMMG (COEsp/2015)**. Belo Horizonte: Portal da PMMG, 2015. Disponível em: <http://pmmg.mg.gov.br/crs>. Acesso em: 04 Jul 2015.

MORAIS, L. L. P.; PAULA, A. P. P. **Identificação ou resistência? Uma análise da constituição subjetiva do policial**. Revista de Administração Contemporânea, v. 14, n. 4, art. 4, p. 633-650, 2010.

MORRIS, D.B. **The Culture of Pain**. Berkeley: University of California Press, 1991.

ROSA, A. R.; BRITO, M. J. **“Corpo e Alma” nas organizações: um estudo sobre dominação e construção social dos corpos na organização militar**. Revista de Administração Contemporânea, v. 14, n. 2, art. 1, p. 194-211, 2010.

TOMEI, P. A. E BRAUNSTEIN, M. L. **Cultura organizacional e privatização**. São Paulo. Makron Books. 1993.

VAN MAANEN, J. **Police socialization: a longitudinal examination of job attitudes in an urban department**. Administrative Science Quarterly, n. 20, p. 207-228, 1975.

VAN MAANEN, J. **Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional**. In: FLEURY, M. T. L. & FISCHER, R. M. Cultura e poder nas organizações. São Paulo. Atlas. 1989.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WEBER, Max. **Ensaio de Sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1963.

ZBOROWSKI, M. **People in Pain**. San Francisco (EUA): Jossey-Bass Ltd., 1969.

# **PREVENÇÃO À VIOLÊNCIA DOMÉSTICA: encontros e diálogos entre a Polícia Militar e as mulheres da comunidade rural do Cedro – Teófilo Otoni – MG**

**Juliana Lemes da Cruz**

Doutoranda em Política Social pela UFF. Pesquisadora GEPAF/UFVJM. Bolsista Capes. Cabo da Polícia Militar de Minas Gerais.

**Resumo:** Este estudo analisou o processo de constituição e fortalecimento do grupo formado em razão do Projeto Mulher Livre de Violência na comunidade rural do Cedro, município de Teófilo Otoni, em Minas Gerais. O objetivo do estudo foi apresentar as alternativas formuladas coletivamente, para fazer frente às relações conflituosas entre gêneros, que precedem a violência doméstica contra as mulheres. Para tanto, metodologicamente, recorreu-se à pesquisa bibliográfica e análise de documentos produzidos no âmbito do Projeto MLV, entre os anos de 2018 e 2019. Foram utilizados referenciais fundamentados sob o olhar da ecologia de saberes, relações entre gêneros e violência contra as mulheres. Seus resultados evidenciam o quanto a valorização dos saberes das mulheres e a atuação policial militar qualificada, constituem, conjuntamente, potencialidades à formulação de alternativas para o enfrentamento do fenômeno da violência doméstica contra as mulheres.

**Palavras chave:** Violência. Mulheres. Ecologia de Saberes. Polícia Militar. Prevenção

**Abstract:** This study analyzed the process of constitution and strengthening of the group formed due to the Project Women Free from Violence in the rural community of Cedro, municipality of Teófilo Otoni, Minas Gerais. The aim of the study was to present collectively formulated alternatives to address conflicting gender relations that precede domestic violence against women. Methodologically, we used bibliographic research and analysis of documents produced under the MLV Project, between 2018 and 2019. References based on the ecology of knowledge, gender relations and violence against women were used. Their results show how much the valorization of women's knowledge and the qualified military police action, together, constitute potentialities for the formulation of alternatives to confront the phenomenon of domestic violence against women.

**Keywords:** Violence. Women. Ecology of Knowledge. Military Police. Prevention



# 1 INTRODUÇÃO

Neste texto, pretendeu-se apresentar reflexões sobre o grupo de mulheres formado em razão do Projeto Mulher Livre de Violência (MLV), constituído na comunidade rural do Cedro, município de Teófilo Otoni, Vale do Mucuri, em Minas Gerais, Brasil. O objetivo do artigo foi apresentar as alternativas formuladas coletivamente, para fazer frelecimento do citado grupo, de modo a evidenciar a relevância do estreitamento dos vínculos entre a PM e a comunidade, bem como, as estratégias de aproximação ao espaço comunitário daquelas mulheres. Trata-se de uma experiência que oportunizou à equipe integrante, a observação e o aprendizado, ao passo que permitiu amadurecimento das maneiras de olhar e interpretar aquela realidade. Assim, este texto não se refere a algo pronto e acabado, mas sim, um registro de vivências de pesquisa em andamento. O estudo pretende contribuir para a reflexão sobre a importância da articulação entre sujeitos sociais com olhares e saberes diferentes, estimulando o(a) leitor(a) a pensar as redes sociais/comunitárias como espaços privilegiados para atuação compartilhada no sentido da prevenção e enfrentamento à violência doméstica contra as mulheres.

Para tanto, metodologicamente, recorreu-se à análise documental, assim como, a utilização de referenciais que subsidiassem as reflexões sobre o processo de constituição e formulação da rede de apoio às mulheres da comunidade do Cedro. Dentre eles, contribuições dos estudos de: Alain Torraine (1994), Boaventura de Souza Santos (2007), Heleieth Saffioti (2004), Hildete Pereira de Melo e Débora Thomé (2018), e Pierre Bourdieu (1989; 2017).

Foram analisados relatórios das atividades produzidas mensalmente pela equipe multidisciplinar do Projeto MLV, entre os meses de junho de 2018 e maio de 2019. Neste estudo, os registros das primeiras reuniões foram codificados da seguinte

forma: RR1, RR2 e RR3 e o ano. Aqueles relativos aos encontros começam pelo mês de junho/2018, RE.1,2018, até o relatório de encontro relativo ao mês de maio/19, que será RE.12.2019.

Conforme Cellard (2008, p.295), o documento escrito constitui “fonte extremamente preciosa para todo pesquisador nas ciências sociais”. Portanto,

os documentos devem ser vistos como uma forma de contextualização da informação. Em vez de usá-los como “contêineres de informação”, devem ser vistos e analisados como dispositivos comunicativos metodologicamente desenvolvidos na construção de versões sobre eventos. (FLICK, 2009, p.234, grifos do autor).

Os relatórios analisados encontram-se arquivados por meio digital junto à pasta do projeto, acessível aos membros previamente autorizados por compartilhamento virtual (utilização da ferramenta google drive), em razão do uso para fins de pesquisa.

Os referidos documentos foram abordados sob a perspectiva da ecologia de saberes, uma vez que se constitui a noção que melhor dialoga com a pluralidade de sujeitos envolvidos e objetivo geral da iniciativa (o projeto que objetiva a prevenção criminal pela via do empoderamento feminino e autonomia econômica).

O presente artigo, além desta introdução e das considerações finais, está estruturado sob o seguinte roteiro: 2) A Política Nacional de Enfrentamento à Violência contra as Mulheres, onde pretendeu-se situar o(a) leitor(a) sobre a construção da agenda e implementação da referida política; e 3) Encontros e diálogos entre a Polícia Militar e as Mulheres do Cedro, onde buscou-se expor reflexões e alternativas formuladas por meio do esforço intersetorial, no sentido da prevenção à violência contra as mulheres.

## **PREVENÇÃO À VIOLÊNCIA DOMÉSTICA: encontros e diálogos entre a Polícia Militar e as mulheres da comunidade rural do Cedro – Teófilo Otoni – MG**

### **2 A POLÍTICA NACIONAL DE ENFRENTAMENTO À VIOLÊNCIA CONTRA AS MULHERES**

O Enfrentamento à violência doméstica contra mulheres adentrou à agenda política como resultado da luta histórica dos movimentos de mulheres, especialmente a partir da década de 1970, quando as violências cotidianas em âmbito familiar começaram a se tornar públicas (MELO e THOMÉ, 2018). Embora não tenha provocado mudanças tão significativas em curto prazo, a criação da Secretaria de Políticas para Mulheres (SPM), no ano de 2003, representou importante inflexão neste cenário.

Através da convocação, feita pela SPM e do Conselho Nacional dos Direitos da Mulher (CNDM), aconteceu a I Conferência Nacional de Políticas para as Mulheres (CNPM) no ano de 2004, com a participação de movimentos de mulheres, representantes dos poderes executivo dos estados e municípios, diversos ministérios e secretarias especiais, alguns dos quais, coordenadores da referida iniciativa, que resultou na elaboração do I Plano Nacional de Políticas para Mulheres, no referido ano. Com mais robustez no que tange às parcerias envolvidas, no ano de 2007, foi realizada a II CNPM e publicado no ano seguinte, o II PNPM (BRASIL, 2004, 2008).

O texto final da Política Nacional de Enfrentamento à Violência contra Mulheres (BRASIL, 2011a) trouxe a proposta do Pacto Nacional (BRASIL, 2011b), documento que consta as ações a serem desenvolvidas a partir da responsabilidade compartilhada entre os três entes federativos, organizações não governamentais e sociedade civil.

O Pacto, instituído entre governo federal, estados e municípios, prevê as ações e metas a serem implementadas no âmbito da Política Nacional e acompanha seus quatro eixos estruturantes:

1) enfrentamento e combate; 2) prevenção; 3) assistência; e 4) acesso e garantia de direitos das mulheres. A partir de tais bases, o referido Pacto inscreve-se sob as seguintes áreas estruturantes seguidas por planos de ação articulados: I) garantia da aplicabilidade da Lei Maria da Penha; II) ampliação e fortalecimento da rede de serviços para mulheres em situação de violência; III) garantia da segurança cidadã e acesso à justiça; IV) garantia dos direitos sexuais, enfrentamento à exploração sexual e ao tráfico de mulheres; V) garantia da autonomia das mulheres em situação de violência e ampliação de seus direitos. (BRASIL, 2011b, p.38). Para fazer frente à fragmentação dos serviços aliada às dificuldades de diálogo entre setores, instituições governamentais, não governamentais e sociedade civil é que a ideia de trabalho em rede ganhou força, buscando dar conta da complexidade do fenômeno da violência contra as mulheres<sup>1</sup>. Portanto, o enfrentamento à violência requer um conjunto de ações e serviços que sejam capazes de desconstruir desigualdades, a partir do compartilhamento das responsabilidades entre os distintos setores, em especial, os diretamente envolvidos: saúde, segurança pública, justiça e assistência social.

As relações desiguais entre gêneros mantiveram-se ao longo da história, mudando apenas o contexto e predominando o caráter de dominação da mulher pelo homem, chegando ao que se encontra hoje: uma sociedade que reflete o patriarcado<sup>2</sup> e que reproduz na dinâmica das relações modernas, os valores de uma cultura que é transmitida de pai para filho como se fosse

---

<sup>1</sup> O conceito de rede de enfrentamento à violência contra as mulheres diz respeito à atuação articulada entre as instituições/serviços governamentais, não-governamentais e a comunidade, visando ao desenvolvimento de estratégias efetivas de prevenção e de políticas que garantam o empoderamento das mulheres e seus direitos humanos, a responsabilização dos agressores e a assistência qualificada às mulheres em situação de violência. (BRASIL, 2011c, p.7).

<sup>2</sup> [...] regime da dominação-exploração das mulheres pelos homens (SAFFIOTI, 2004, p.47).

## **PREVENÇÃO À VIOLÊNCIA DOMÉSTICA: encontros e diálogos entre a Polícia Militar e as mulheres da comunidade rural do Cedro – Teófilo Otoni – MG**

um processo natural e não resultante histórico da construção das relações sociais. Tal naturalização evidencia como uma das expressões dessa dominação: a violência doméstica contra as mulheres.

A legislação brasileira, por meio da Lei 11.340/2006 (Maria da Penha), configurou a violência doméstica e familiar contra a mulher como “qualquer ação ou omissão baseada no gênero que lhe cause morte, lesão, sofrimento físico, sexual ou psicológico e dano moral ou patrimonial” (BRASIL, 2006, art.5º). A norma enumera cinco modalidades de violência: a física, a psicológica, a sexual, a moral e a patrimonial. Infere-se que são várias as relações assinaladas pela Lei, mas, para fins deste estudo, considerou-se apenas os casos que envolvam relação íntima de afeto. Nesse cenário, a mulher não é mero objeto da ação, ela é sujeito.

Para Saffioti (2004), alguns autores desconsideram esse fato, situando a mulher apenas como vítima, não sujeito, e, por via de consequência, passivas. Porém, a mulher é também sujeito da ação, reagindo às agressões de variadas formas, não ficando apenas em uma posição passiva.

Não há objeto, mas sujeitos. Cabe lembrar que “sujeito atua sempre, mesmo situado no polo de dominado” (SAFFIOTI, 2004, p.46). As mulheres não se entregam sem reação à violência, elas cedem por não haver alternativa.

A noção da mulher, enquanto sujeito, redimensiona a ideia de papéis definidos conforme gênero, atribuída à opressão das mulheres pelos homens. Uma condição a ser superada pela grande volta da ação coletiva, mobilizada por princípios e sentimentos, em defesa de identidades.

Conforme Torraine (1994), o sujeito é a construção do indivíduo como um ator/agente, associado ao modo de construção da experiência social e intimamente relacionado às relações sociais. É um contestador, capaz de mudar realidades. Por outro lado, o “mundo” dos homens, os submete à iniciação regida de rituais que encaminham desde menino ao acesso à virilidade, o que se exige de homens.

Uma aprendizagem que se faz no sofrimento e que nega em todos os sentidos a imagem feminina, associada à fragilidade (WELZER-LANG, 2001, p.464). Homens e mulheres não percebem da mesma forma as violências, diz o autor. Por meio de um conjunto simbólico de posturas, homens preservam seus poderes sobre as mulheres, utilizando de violências. Seja no espaço doméstico, seja no espaço público, ou do trabalho. São múltiplas as formas implicadas, e são elas a clara representação da divisão entre os gêneros, a divisão desigual de poder que funda a dominação masculina.

### **3 ENCONTROS E DIÁLOGOS ENTRE A POLÍCIA MILITAR E AS MULHERES DO CEDRO**

A iniciativa apresentada a seguir trata-se de um instrumento de apoio, que resultou do processo de articulação entre sujeitos que se mobilizaram pela melhoria das condições de segurança da comunidade, de modo que, tanto os serviços oferecidos pelo Estado quanto as iniciativas da sociedade civil organizada ou dos sujeitos que compõem as comunidades individualmente, mantêm-se fundamentais para a proteção social, uma vez que representam essa rede de enfrentamento à violência contra as mulheres.

#### **3.1 Caracterização da comunidade**

A comunidade rural do Cedro está localizada a 10 km da sede do município de Teófilo Otoni, engloba localidades circunvizinhas

## **PREVENÇÃO À VIOLÊNCIA DOMÉSTICA: encontros e diálogos entre a Polícia Militar e as mulheres da comunidade rural do Cedro – Teófilo Otoni – MG**

que comportam cerca de 200 famílias, as quais têm na Associação Comunitária Barra do Cedro, na Unidade Básica de Saúde, na Escola e nas duas igrejas (católica e adventista), suas principais referências. As famílias, geralmente são constituídas por relação de parentesco, o que condiciona as relações comunitárias.

O município de Teófilo Otoni, localizado na região nordeste de Minas Gerais, é considerado polo microrregional do Vale do Mucuri, composto por mais 26 municípios. Está distante 450km da capital mineira, sob área territorial de 3.242.270 km<sup>2</sup>, com população estimada de 140.235 hab. em 2018. Tal município possui Índice de Desenvolvimento Humano - IDH de 0,701 e apresenta tímidas expressões culturais (IBGE, 2019).

Acidade é considerada pelos populares, comerciantes e lapidários, a capital mundial das pedras preciosas, pela importância das atividades desenvolvidas. No que tange às políticas voltadas para mulheres, as iniciativas são pontuais e descontínuas. O Conselho Municipal de Direitos da Mulher foi criado no ano de 2018, e mantém atividades ainda inexpressivas.

### **3.2 O serviço da Patrulha de Prevenção à Violência Doméstica da Polícia Militar**

A PPVD faz parte do Portfólio de serviços da PMMG, sob a instrução nº 3.03.15/2015. Em âmbito estadual, foi implementada no ano de 2010 na capital mineira. Em Teófilo Otoni, município sede do 19º Batalhão e da 15ª Região de Polícia Militar (RPM), as atividades iniciaram-se no ano de 2013, integrando no mínimo, uma policial do gênero feminino. Atualmente, o serviço da PPVD é ofertado em doze regiões das dezenove regiões de Polícia Militar, compreendendo 23 municípios, geralmente, de médio e grande porte (MINAS GERAIS, 2015).

A Patrulha compõe a rede de enfrentamento à violência doméstica contra a mulher, realiza cadastro e acompanhamento dos casos graves, e encaminhamento das mulheres em situação de violência, bem como suas famílias, ao apoio dos parceiros da rede. Os atendimentos da PPVD são em 2ª resposta ao registro de ocorrência, ou seja, o serviço é orientado para o acompanhamento de mulheres em situação de violência doméstica identificadas a partir do atendimento em 1ª resposta feito pelas equipes de atendimento de emergência PM (CRUZ e

SANTOS, 2018). Em conjunto com outras iniciativas, a proposta dessa modalidade de policiamento é promover a segurança pública, através da prevenção da violência doméstica e familiar contra as mulheres em Minas. A PPVD atendeu apenas em Teófilo Otoni, entre os anos de 2013 e 2019, cerca de 1.900 casos, dentre atendimentos às mulheres vítimas com registro de situações reincidentes e de casos com primeiro registro. Conforme Saffioti (2004, p.43),

Partindo da premissa, verdadeira, em qualquer parte do mundo em maior ou menor grau, de que uma pequena fração da violência cometida por homens contra mulheres chega as autoridades policiais, esta cifra é extraordinariamente alta.

A demanda real dessas violências pode ser significativamente superior ao que é possível notificar atualmente. Em Teófilo Otoni, são registrados, diariamente, média de 3 ocorrências/registros, caracterizados como “violência doméstica contra a mulher”. Alguns municípios situados no Vale do Mucuri obtiveram destaque por ostentarem médias anuais de registros de crimes relacionados à violência doméstica contra mulheres, acima da média estadual, durante três anos consecutivos (2016, 2017 e 2018). São eles: Campanário, Carlos Chagas, Itambacuri, Malacacheta e Teófilo Otoni (MINAS GERAIS, 2019). Tais municípios, com exceção de Campanário, dispõem de Delegacia de Polícia Civil que funcionam no horário de expediente durante os dias úteis da semana.



## **PREVENÇÃO À VIOLÊNCIA DOMÉSTICA: encontros e diálogos entre a Polícia Militar e as mulheres da comunidade rural do Cedro – Teófilo Otoni – MG**

Dos 27 municípios do território, apenas em Teófilo Otoni há, conjuntamente, Delegacia Regional em regime de plantão noturno, unidade da Delegacia Especializada de Atendimento à Mulher (DEAM) e PPVD.

### **3.3 O Projeto Mulher Livre de Violência (MLV)**

Foi por meio da experiência de atendimento de mulheres em situação de violência, por meio da PPVD do 19º Batalhão de Teófilo Otoni que foi possível o entendimento que, ao profissional de segurança pública, a abordagem desse assunto exige bem mais do que o saber técnico. O serviço exige sensibilidade e compromisso com uma das causas mais debatidas no mundo, mas ao mesmo tempo, tão invisibilizada. Assim, inicialmente denominado “A realidade que a gente quer, não tem violência contra a mulher”, o projeto Mulher Livre de Violência criado em 2016, concorreu ao edital “Militar que eu quero ser” no mesmo ano, promovido pela Associação Feminina de Assistência Social e Cultura<sup>3</sup> (AFAS), sendo contemplado naquela ocasião. Seu objetivo inicial era difundir informações e apoiar articulação da rede de apoio às mulheres urbanas e rurais, por meio de palestras, oficinas e intervenções em outros municípios, alcançando direta e indiretamente, 6.000 pessoas no primeiro ano de atividades. A equipe responsável pelo planejamento e execução das atividades é composta por policiais militares componentes da PPVD, docentes, técnicos do Grupo de Extensão e Pesquisa em Agricultura Familiar<sup>4</sup> (GEPAF), da Universidade Federal dos Vales

---

<sup>3</sup> A AFAS foi criada em 1970 por esposas de policiais militares. Desde o ano de 2015, a AFAS divulga editais para apoio aos projetos de militares, com o objetivo de valorizar as iniciativas de policiais e bombeiros que, atuando diretamente com públicos em situação de vulnerabilidade social, sentem-se responsáveis e capazes de ajudar a transformar realidades. No ano de 2019 já constam cadastrados junto à AFAS 215 projetos coordenados por policiais e bombeiros militares de Minas.

<sup>4</sup> O projeto MLV está registrado como extensão universitária junto ao programa nº 051.1.008-2011 do GEPAF.

do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM), discentes e voluntários de distintas áreas do saber.

### 3.4 Reflexões e alternativas formuladas para o enfrentamento da violência contra as mulheres: o grupo Mulheres do Cedro sob a ótica da ecologia dos saberes

Com foco na realidade invisibilizada das violências, traçou-se a segunda fase do projeto MLV, voltado à prevenção criminal junto às mulheres rurais.

Uma das lideranças relatou que precisaríamos fazer alguma coisa por fulana, mas, ela não poderia nem desconfiar que sabíamos o que estava acontecendo com ela, porque ficaria muito chateada, envergonhada e negaria tudo. Esta mulher seria muito nervosa e também agride[reage] o companheiro. A liderança diz tentar ajudar, pois é aparentada. Entristece-se. A filha do casal vê tudo que acontece (RR1, 2018).

O grupo Mulheres do Cedro, que engloba 45 meninas e mulheres, com faixa etária entre 12 e 90 anos, foi pensado como iniciativa piloto do projeto MLV. Acredita-se que meninas e mulheres seguras de si, confiantes de suas capacidades e cientes de seus direitos, dificilmente toleram violências. Assim, algumas alternativas foram formuladas coletivamente para fazer frente às relações conflituosas entre gêneros, que precedem a violência doméstica contra as mulheres. Dentre as alternativas pensadas, 1) a realização de encontros mensais, em um dia escolhido pelas lideranças do lugar, aliando a difusão de informações por meio de vídeos, rodas de conversa, intercâmbios e dinâmicas de grupo; 2) como atrativo, fomentou-se o incentivo à confecção do artesanato criativo, ilustrado em tecido de fardamento doado por policiais e bombeiros militares, através dos diferentes olhares sobre mulheres na sociedade e a realidade cotidiana local.

## PREVENÇÃO À VIOLÊNCIA DOMÉSTICA: encontros e diálogos entre a Polícia Militar e as mulheres da comunidade rural do Cedro – Teófilo Otoni – MG

**Figura 1 - Bolsas *nécessaire***



Fonte: Cambuí, 2019.

**Figura 2 – Encontro mensal**



Fonte: Cambuí, 2019.

O processo de constituição do grupo de Mulheres do Cedro perpassou o conjunto de incertezas da equipe que planejava a aproximação com as mulheres em situação de violência. O *habitus* conceituado por Bourdieu (2017) contribui com a compreensão das construções comunitárias a partir do fenômeno da violência contra as mulheres.

*Habitus* surge então como um conceito capaz de conciliar a oposição aparente entre realidade exterior e as realidades

individuais. Capaz de expressar o diálogo, a troca constante e recíproca entre o mundo objetivo e o mundo subjetivo das individualidades. (SETTON, 2002, p.63).

Nesse sentido, foi utilizada como estratégia naquele contexto, 3) a identificação do alcance dos saberes, costumes e valores comunitários, como eles são percebidos entre elas e de que forma deveria ser explorada a temática da violência doméstica. Ocorre que, o desafio do novo mundo é desmistificar o saber científico como reflexo das verdades incontestáveis (SANTOS, 2007), e como sugeriu Torraine (1994), o ‘retorno do sujeito’ permitirá que as pessoas tomem as rédeas de suas vidas, promovendo transformações.

O conhecimento não admite hierarquia e mesmo que muitos ainda exaltem seus títulos e prerrogativas, é um equívoco crer que há saberes escalonados por nível de importância, pelo valor de quem os diz ou de onde eles são pronunciados. Segundo Santos (2007), as tensões entre a ciência – que detêm o monopólio do verdadeiro e do falso – com a teologia e a filosofia, ao passo que se tornaram visíveis sob a noção do pensamento abissal moderno<sup>5</sup>, invisibilizou outras formas de conhecimento, como os “populares, leigos, plebeus, camponeses ou indígenas” (p.72-73). No movimento contra hegemônico, o autor expõe a ideia do pensamento pós- abissal, que considera a diversidade do mundo como inesgotável.

O pensamento pós-abissal pode ser sintetizado como um aprender com o Sul [...] uma epistemologia do Sul. Ele confronta a monocultura da ciência moderna com uma ecologia de saberes, na medida em que se funda no reconhecimento da pluralidade de conhecimentos heterogêneos (sendo um deles a ciência moderna) e em interações sustentáveis e dinâmicas entre eles sem comprometer sua autonomia. A ecologia de saberes se baseia na ideia de que o conhecimento é interconhecimento (SANTOS, 2007, p.85).

---

<sup>5</sup> No campo do conhecimento, “o pensamento abissal moderno se destaca pela capacidade de produzir e radicalizar distinções” (SANTOS, 2007, p.72).

## **PREVENÇÃO À VIOLÊNCIA DOMÉSTICA: encontros e diálogos entre a Polícia Militar e as mulheres da comunidade rural do Cedro – Teófilo Otoni – MG**

As crenças, que segundo o autor, fazem parte da subjetividade e da identidade, entende que as ideias são exteriores, portanto, distintas. Essa diferença entre crença e ideias representa uma dualidade que demonstra maneiras distintas de vivenciar socialmente a ciência.

Diante do desafio colocado à equipe de voluntários, buscou-se pensar como seria tratado um tema tão caro àquelas mulheres, de forma branda, sem constrangê-las. Em razão da experiência cotidiana, a equipe estava convencida de que uma mesma linguagem não alcançaria todas, dada a pluralidade de sujeito, que compõem relações individuais, familiares e comunitárias. Seria pretensioso tentar formular a receita a partir do que era possível ser visto naquele cenário.

Buscou-se a história da comunidade, os córregos do entorno, as referências em termos de instituição e lideranças. Assim como, as atividades desenvolvidas, grupos familiares e outras redes de apoio. A aproximação deu-se de forma paulatina, estabelecendo um importante vínculo, especialmente, com os agentes comunitários de saúde. Eram eles quem semanalmente tinham contato com aquelas mulheres, não os policiais e equipe multidisciplinar externa, que buscavam intervir naquela realidade. Aliás, no imaginário popular, a PM por perto (nas figuras da farda, arma e viatura), representa algo errado com alguém.

As atividades preventivas, previstas pela PMMG, ainda são novidades. De um lado, a relevância do estreitamento comunitário ainda não é bem compreendida por algumas chefias. Por outro, o reduzido quantitativo de servidores para dar conta das demandas gerais requeridas à corporação, limita intervenções preventivas qualificadas, uma vez, que as de natureza repressiva são priorizadas por responderem em curto

prazo, quantitativamente reveladas nas estatísticas.

A essencialidade do serviço policial militar, disponível 24 horas por dia em todos os 853 municípios de Minas, ao passo que se constitui espaço de trabalho privilegiado para a prevenção e o enfrentamento da violência doméstica contra as mulheres, também se mostra limitado por ser absorvido por demandas comunitárias espontâneas de naturezas diversas, não necessariamente relacionadas à segurança pública.

Quanto às atividades no grupo formado, cuidou-se de não enfatizar que o enfoque seria a violência doméstica contra as mulheres, em que pese, o nome do projeto indicasse a direção. Buscou-se realizar concomitante às demais alternativas, 4) o monitoramento das atividades por meio da aferição da assiduidade, envolvimento e co-participação das meninas e mulheres no planejamento das atividades. Por isso, planejou-se encontros que abordassem assuntos que as motivassem caminhar até uma hora desde suas casas até o local combinado: o salão da Associação Comunitária Barra do Cedro.

## PREVENÇÃO À VIOLÊNCIA DOMÉSTICA: encontros e diálogos entre a Polícia Militar e as mulheres da comunidade rural do Cedro – Teófilo Otoni – MG

**Tabela 1 - Resumo das atividades desenvolvidas entre junho de 2018 e maio de 2019**

| RRE* | Nº** | Mês      | Tema                                  | Atividade                                          |                     | Produto                         |
|------|------|----------|---------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------|---------------------------------|
| 01   | 33   | Jun-2018 | Os papéis atribuídos às mulheres      | Oficina bordado “Arpillera”; RD***                 | PPVD                | Retrato em tecido               |
| 02   | 37   | Jul      | Saberes das mulheres da comunidade    | Oficina Arpillera; Filme: Mulheres Invisíveis; RD. | PPVD; GEPAF; VIVAR. | Flâmulas temáticas              |
| 03   | 42   | Ago      | Mulheres e                            | RD; oficina artesanato;                            | GEPAF               | Debate e bolsas                 |
| 04   | 30   | Set      | Violência Simbólica                   | Dinâmica; Depoimentos                              | PPVD                | Debate                          |
| 05   | 29   | Out      | Saúde da Mulher                       | RD. sobre câncer de mama;                          |                     | Debate e bolsas                 |
| 06   | 32   | Nov      | Violência contra as mulheres          | Filme: Atadas; RD; oficina art.                    | PPVD; VIVAR; GEPAF  | Debate e bolsas                 |
| 07   | 31   | Dez      | Visita ao Batalhão de Polícia Militar | Avaliação 2018; Planejamento 2019; RD.             | PPVD; VIVAR         | Show musical e roda de conversa |
| 08   | 26   | Jan-2019 | Ciclo da Violência                    | Escrita e colagem; RD; oficina artes.              | PPVD                | Debate e bolsas                 |
| 09   | 30   | Fev      | Autoestima                            | Oficina                                            | PPVD;               | Maquiagem                       |
| 10   | 35   | Mar      | Mulheres                              | RD; teatro                                         | PPVD; Os            | Debate e bolsas necessaire      |
| 11   | 32   | Abr      | Autonomia econômica                   | Cartilha                                           | GEPAF               | Cálculo da produção do trabalho |
| 12   | 37   | Mai      | Prevenção ao Suicídio                 | Dinâmica de grupo; RD.                             | Projeto Viver/UFVJM | Debate e bolsas necessaire      |

\* Relatório de Encontro/mês de execução:

\*\* número de participantes.

\*\*\* roda de conversa.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Logo no primeiro encontro, uma das integrantes relatou a um dos componentes da coordenação do projeto que nunca tinha visto aquelas mulheres falarem em reunião. Que sempre estão presentes, mas nunca emitem qualquer opinião e que foi importante a temática [violência] ter sido abordada naquele dia. O assunto rendeu caloroso debate, entre tons de voz mais altos, gargalhadas e gestos. Foi um dos primeiros pontos a serem percebidos na relação conflituosa entre gêneros naquela comunidade.

A divisão sexual está inscrita, por um lado, na divisão das atividades produtivas a que nós associamos a ideia de trabalho, assim como, mais amplamente, na divisão do trabalho de manutenção do capital social e do capital simbólico, que atribui aos homens o monopólio de todas as atividades oficiais, públicas, de representação, e em particular de todas as trocas de honra, das trocas de palavras (nos encontros quotidianos e sobretudo nas assembleias), trocas de dons, trocas de mulheres, trocas de desafios [...] (BOURDIEU, 2017, p.71).

Assim como sinalizou Bourdieu (2017), os homens são quem detém a titularidade da participação nos espaços de decisão da comunidade, embora as mulheres façam-se presentes. Como são os homens quem estão à frente das decisões e tem voz, a especificidade das mulheres em nenhum momento constitui-se prioritária, mesmo porque, elas não se colocam nos espaços (RR1, 2018).

A construção das masculinidades e feminilidades traz elementos importantes sobre aspectos comportamentais naturalizados que, no caso dos homens, aponta a submissão ao ritual que os associa à chamada “casa dos homens”, onde aprendem desde meninos seus papéis como homens, negando agressivamente qualquer traço que se projete feminino.

[...] Mesmo adulto, casado, o homem, ao mesmo tempo que “assume” o lugar de provedor, de pai que dirige a família, de marido que sabe o que é bom e correto para a mulher e as crianças, continua a frequentar peças da casa-dos-homens:



## **PREVENÇÃO À VIOLÊNCIA DOMÉSTICA: encontros e diálogos entre a Polícia Militar e as mulheres da comunidade rural do Cedro – Teófilo Otoni – MG**

os cafés, os clubes, até mesmo as vezes a prisão, onde é necessário sempre se distinguir dos fracos, das femeazinhas, dos “veados”, ou seja, daqueles que podem ser considerados como não-homens (WELZER-LANG, 2001, p.465).

Há questões mais amplas a serem discutidas nos encontros, que podem descortinar outros elementos característicos das relações conflituosas. Para tal aproximação, exigiu-se que os pesquisadores abrissem mão das certezas que por vezes, os regem. Reduzir o conhecimento ao lugar que seu interlocutor ocupa na sociedade e negar a multiplicidade de saberes é limitar a visão de mundo e perder a oportunidade de fortalecer os conhecimentos não “carimbados” ou oficializados por instituições de prestígio, universidades ou centros de pesquisa, tão importantes à humanidade, quanto os conhecimentos científicos. Nesse sentido,

na ecologia de saberes cruzam-se conhecimentos e também ignorâncias. Não existe uma unidade de conhecimento, assim como não existe uma unidade de ignorância. As formas de ignorância são tão heterogêneas e interdependentes quanto as formas de conhecimento (SANTOS, 2007, p.79).

Mostrou-se desafiante a tarefa de nortear os encontros sempre com o cuidado de transmitir as mensagens ao grupo, uma vez que as linguagens que orientam os membros da equipe no espaço policial são aquelas relativas ao campo do direito, carregadas de técnica. Por isso, a riqueza da simplicidade, que diz muito.

[...] as imagens bordadas sob as bases das flâmulas refletem a riqueza do lugar, os significados particulares de cada componente da comunidade e a relevância da troca dos saberes. Foram compartilhados momentos únicos, evidenciado na emoção de cada componente que, em local de destaque na roda de conversa, apresentou seu trabalho e o que ele significou para si. (RE.03, 2018).

Naquele espaço, os policiais componentes da equipe são os interlocutores da Lei que há 13 anos foi promulgada e pretende proteger mulheres. Mas, mais um desafio foi evidenciado: aquelas mulheres não foram apresentadas às garantias previstas na referida Lei. São parcela excluída, condicionada às verdades e inverdades do conhecimento científico e as regras do direito. Freitas (2013) inspira a interpretação de que sem mudanças na base social, de nada adianta a formulação das legislações e políticas. Seriam, segundo a autora, insuficientes para transformar realidades.

Em um dos encontros com as mulheres do Cedro, a equipe percebeu as formas de interação do grupo e os conflitos que se processavam internamente.

[...] no espaço gramado do Batalhão, à sombra das árvores que compõem o ambiente, formou-se um grande círculo com cadeiras, cenário para a roda de conversa entre mulheres e equipe de planejamento do projeto. Elas relataram a influência das atividades no cotidiano, com riqueza de detalhes: “Hoje eu já consigo falar em público”; “Eu deixei de ser boba, não me culpo mais”; “Eu aprendi a gostar mais de mim”; “Não tem como gostar de outra pessoa sem gostar da gente mesma”; “Aprendi a tirar um tempo pra mim”; “Ela trabalha demais, chamei ela pra entrar no grupo, precisa de um tempo pra ela própria. Ela veio”; “Agradeço à Deus por estar participando”; “Nunca imaginei que um quartel fosse assim, tão grande”; “A Polícia Militar me surpreendeu”; “[Risos], nós no ônibus da Polícia e todo mundo do lado de fora sem entender”; “Foi um dos melhores encontros”; “Cida chorou a música toda” (RE.07, 2018).

Na ocasião, o ônibus da corporação buscou as participantes na comunidade, deslocando com elas até o 19º BPM. Lá, elas foram recepcionadas pela banda de música, que durante 40 minutos, as envolveu com canções populares. A elas, foram apresentados os setores: a oficina, a administração, salas de aula, auditórios, garagem, área de lazer, local de armamento e o setor de saúde. Na lógica do pensamento abissal, elas enxergaram na figura militar “o saber verdadeiro”. Quem fala, nessa lógica, importa

## **PREVENÇÃO À VIOLÊNCIA DOMÉSTICA: encontros e diálogos entre a Polícia Militar e as mulheres da comunidade rural do Cedro – Teófilo Otoni – MG**

mais do que, o quê se fala. Por isso, projetar a mensagem a elas, mostrando-as que suas verdades devem ser postas na “roda” e discutidas, evidenciou-se um paradigma a ser quebrado. Verdades traduzidas em realidades violentas.

Santos (2007) defende que o saber é múltiplo e todos os tipos são incompletos, uns mais eficientes para alguns propósitos e outros, para outros. E por isso, nenhum deles pode ser considerado inválido, tampouco, mais importante que os demais. Por este viés, o conhecimento é amplo e o aprendizado, de mão dupla.

### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conforme exposto, a pretensão não foi apresentar uma conclusão do estudo, visto que, ele permanece em movimento. Ressalta-se, que até este estágio, o sentido da argumentação limitou-se a revelar que o enfrentamento da violência doméstica admite e sugere estratégias específicas. A experiência junto ao grupo oportunizou a visualização de desafios e potencialidades, por isso, é prudente a concordância com Freitas (2013), quando a autora afirma que, para o enfrentamento da violência, duas posturas são necessárias: a) preparar os profissionais para lidar com as políticas e legislações; e b) atuar de forma intersetorial. Assim, sem tais observações, as legislações, projetos e políticas tornam-se inaplicáveis.

Os encontros promovidos no âmbito do projeto MLV oferecem condições e estímulo para que as mulheres falem sobre suas vivências, constituindo assim, um espaço privilegiado para transformação de realidades. Sem a pretensão de esgotar o assunto, mas, passar por uma de suas vertentes, apontamos algumas alternativas construídas coletivamente, tais como: 1) encontros mensais, aliando difusão de informações pertinentes, rodas de conversa, intercâmbios e dinâmicas de grupo;

2) artesanato criativo reutilizando tecido doado de fardamento de policiais e bombeiros militares; 3) a identificação do alcance dos saberes, costumes e valores comunitários e 4) o monitoramento das atividades. Destaca-se, assim, o quanto são importantes e válidas as atividades compartilhadas por olhares distintos como base à formulação de alternativas viáveis à prevenção e enfrentamento da violência doméstica contra as mulheres.

## REFERÊNCIAS

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Fernando Thomaz (Tradutor). Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.

BOURDIEU, Pierre. Uma imagem ampliada. In: **A dominação masculina**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2017.

BRASIL. **Lei 11340, de 7 de agosto de 2006**. Brasília, 2006.

BRASIL. **Pacto Nacional pelo Enfrentamento da Violência contra as Mulheres**. Brasília. Secretaria de Política para as Mulheres, 2011b.

BRASIL. **Política Nacional de Enfrentamento à Violência contra as Mulheres**. Brasília. Secretaria de Política para as Mulheres, 2011a.

BRASIL. **Rede de Enfrentamento à Violência contra as Mulheres**. Brasília. Secretaria de Política para as Mulheres, 2011c.

CAMBUÍ, Leonardo. **Registro Fotográfico. Arquivo MLV**. Teófilo Otoni – MG, 2019.

## **PREVENÇÃO À VIOLÊNCIA DOMÉSTICA: encontros e diálogos entre a Polícia Militar e as mulheres da comunidade rural do Cedro – Teófilo Otoni – MG**

CELLARD, A. Análise documental. In: **A pesquisa qualitativa. Enfoques epistemológicos e metodológicos**. POUPART, J. et al. Petrópolis: Vozes, pp 295-316. 2008.

CRUZ, Juliana Lemes; SANTOS, Joseli Lima. Violência doméstica contra mulheres: da realidade silenciada à costura da rede. In: **Mulheres na sociedade: desafios para a visibilidade feminina**. CARVALHO, Daniela T.P; SILVA, Elisa T; SANTOS, Polianna.P. [Orgs.] – Belo Horizonte: Editora D’Plácido, 2018, p.241 - 269

FLICK, U. Utilização de documentos como dados. In: **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed Bookman, pp.230-237. 2009.

FREITAS, Rita de Cássia Santos. Famílias, violência contra as mulheres, gênero e proteção social – desenhando uma proposta de estudos. In: **Seminário: Violência contra as Mulheres, Gênero e Proteção Social. Núcleo de Estudos sobre Democracia, Cidadania e Direito (DECIDe)**. Coimbra – Portugal. 2013.

GIDDENS, Anthony. **Transformações na intimidade: sexualidade, amor e erotismo nas sociedades modernas**, São Paulo: Editora da UNESP, 1993, p. 09-75.

IBGE. **Cidades**. Teófilo Otoni. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/teofilo-otoni/panorama>. Acesso em: 10/05/2019.

MELO, Hildete Pereira de.; THOMÉ, Débora. **Mulheres e poder: histórias, ideias e indicadores**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2018. 192 p.

MINAS GERAIS. **Diagnóstico de violência doméstica e familiar nas Regiões Integradas de Segurança Pública de Minas Gerais.** CINDS.2019.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando-Geral. **Instrução nº3.03.15/2015-CG:** Regula a atuação Policial Militar na prevenção e enfrentamento à violência doméstica e familiar contra mulheres no Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte: PMMG -Comando-Geral, 2015.

RE. **Relatório de encontro com grupo Mulheres do Cedro.** Visita ao Batalhão PM. Projeto MLV. Associação Comunitária Barra do Cedro. nº. 07. Teófilo Otoni – MG. 2018.

RE. **Relatório de encontro com grupo Mulheres do Cedro.** Mulheres e Agroecologia. Projeto MLV. Associação Comunitária Barra do Cedro. nº. 03. Teófilo Otoni – MG. 2018.

RR. **Relatório de reunião com grupo Mulheres do Cedro.** Projeto MLV. Associação Comunitária Barra do Cedro. nº. 01. Teófilo Otoni – MG. 2018.

SAFFIOTI, H. I. B. **Gênero, Patriarcado e Violência.** São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2004.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Para além do pensamento abissal: das linhas globais a uma ecologia dos saberes.** Novos Estudos Cebrap, 79, nov. de 2007, p.71-94.

SETTON, Maria da Graça Jacintho. **A teoria do habitus em Pierre Bourdieu:** uma leitura contemporânea. Revista Brasileira de Educação. USP. Nº 20. São Paulo. 2002.

TORRAINE, Alain. **Crítica da Modernidade.** Tradução Elia

As normas de submissão à revista estão em:

<http://revista.policiamilitar.mg.gov.br/periodicos/index.php/alferes>