

ISSN 0103-8125
e-ISSN 2527-1318



JULHO/DEZEMBRO 2018

Volume: 28

Número: 73

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. 28	n. 73	p. 01-196	Julho/Dezembro 2018
-----------	----------------	-------	-------	-----------	---------------------

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

e-ISSN 2527-1318

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 Helbert Figueiró de Lourdes – **GCG**

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

Editor-Chefe

Ten-Cel PM Nirlane de Sousa Barroso – **CPP**

Editores associados

Cel PM QOR Ricardo Santos Ribeiro – **CAP**

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

Cel PM QOR Lúcio Emílio do Espírito Santo – **CAP**

Cel PM QOR Windson Jeferson Mendes de Oliveira – **CAP**

Cel PM QOS Paola Bonanato Lopes – **CAP**

Ten-Cel PM QOR João Bosco de Castro – **CAP**

Cap PM Francis Albert Cotta – **BOPE**

Membros do Conselho Científico

Ten-Cel PM Eugênio Pascoal da Cunha Valadares – **APM**

Ten-Cel PM Andrea Danielle Janhsen Mendes – **GMG**

2º Ten PM Antônio Marcos Alvim Soares – **HPM**

Prof. Luiz Alberto Oliveira Gonçalves – **FAE/UFMG**

Profa. Rosânia Rodrigues de Sousa – **FJP**

Prof. José Aparecido de Oliveira – **FEAD**

Profa. Cátia Rodrigues Barbosa – **UFMG**

Prof. Francisco Vidal Barbosa – **UFMG**

Prof. Ronilson de Souza Luiz – **PMSP**

Profa. Laura Soares – **UFMG**

Profa. Ludmila Mendonça Lopes Ribeiro – **CRISP/UFMG**

Profa. Cynthia Rúbia Braga Gontijo – **UEMG**

Colaboradores *ad hoc*

Ten-Cel PM Fábio Luis dos Santos Cassavari – **AE5**

Maj PM Vanderlan Hudson Rolim – **1º BPM**

Maj PM Fernando Henrique dos Santos – **66º BPM**

Cap PM Antônio Hot Pereira de Faria – **Btl ROTAM**

Cap PM Eduardo Godinho Pereira – **EFO**

Cap PM Filipi Márcio F. Marteletto – **DInt**

1º Ten PM Glícia Araújo Ferreira – **18º BPM**

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

Revisão Gramatical

Cap PM QOR Denise dos Santos Gonçalves – **CAP**

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

Secretária

2º Ten PM Rosângela de Andrade Santos – **CPP**

Projeto da capa

Maj PM Cassius Marcelo Pereira de Oliveira – **CPP**

Diagramação e Formatação

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

Administração

Centro de Pesquisa e Pós-Graduação da Polícia Militar

Rua Diábase, 320 - Prado

Belo Horizonte - MG

CEP 30.411-060

Tel: (0xx31) 2123-9513

Fax: (0xx31) 2123-9512

e-mail: revistacpp@pmmg.mg.gov.br

SUMÁRIO

GESTÃO DE QUALIDADE DE RESULTADOS NO SISTEMA DE ENSINO DA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, COM FOCO NO COLÉGIO TIRADENTES DE BELO HORIZONTE E REGIÃO METROPOLITANA

Vitor Honorato Marques..... 10-29

ACIDENTES DE TRÂNSITO ENVOLVENDO VIATURAS POLICIAIS MILITARES: ESTUDO DE CASOS OCORRIDOS EM MONTES CLAROS/MG

Flávio Mário Alves Oliveira.....30-71

SEGUNDA PELE: convite a uma análise moreniana do processo de desempenho de papéis de policiais militares em situação da reserva remunerada

Vladimir Lauro Teixeira Neri.....72-103

A RESOLUÇÃO DE INCIDENTES CRÍTICOS PELA POLÍCIA MILITAR: AÇÕES NA FASE PRÉ-INCIDENTAL

NEIR ADRIANO DE SOUZA.....104-144

GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE POLÍCIA MILITAR EM MINAS GERAIS: uma inovação nos processos de ensino da Academia de Polícia Militar

NIRLANE DE SOUZA BARROSO E PAULO TIEGO G. DE OLIVEIRA.....
.....145-192

NORMAS EDITORIAIS193-196

APRESENTAÇÃO

O Comitê Editorial da Revista O Alferes, com a edição do volume 28, número 73 – Julho/Dezembro 2018, por intermédio do Centro de Pesquisa e Pós-graduação da Polícia Militar de Minas Gerais, oferece à Comunidade Acadêmica, os trabalhos de cunho científico voltados para o tema da 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.

Nos últimos anos, a Revista tem passado por um contínuo processo de aperfeiçoamento, 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). Nesse contexto é importante destacar o registro do ISSN eletrônico <e-ISSN 2527-1318> e a indexação em importantes portais como: Google Acadêmico, Public Knowledge Project (PKP), Revistas de Livre Acesso (Livre) e Sumários de Revistas Brasileiras (Sumários.org), CAPES Periódicos e Latindex.

Esta edição contém cinco artigos, reunindo os esforços dos autores em disponibilizar importantes conteúdos para servir de fonte de estudo e desenvolvimento científico no campo da Segurança Pública, a saber:

1. GESTÃO DE QUALIDADE DE RESULTADOS NO SISTEMA DE ENSINO DA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, COM FOCO NO COLÉGIO TIRADENTES DE BELO HORIZONTE E REGIÃO METROPOLITANA, por VITOR HONORATO MARQUES, que verificou a gestão da qualidade no Sistema de Ensino da Polícia Militar de Minas Gerais, com foco no Colégio Tiradentes, na visão dos gestores das unidades de Belo Horizonte e Contagem, a partir de um estudo de campo, com uso da ferramenta survey. Para alcance dos objetivos deste estudo, aplicou-se um questionário desenvolvido com base nas orientações dos Indicadores de qualidade para a educação disponibilizados pelo Ministério da Educação e Cultura a cinco Diretores Pedagógicos e quatro Secretários Administrativos, representantes das unidades participantes, a fim de detectar os pontos de qualidade na educação e estrutura.

2. ACIDENTES DE TRÂNSITO ENVOLVENDO VIATURAS POLICIAIS MILITARES: ESTUDO DE CASOS OCORRIDOS EM MONTES CLAROS/MG, por FLÁVIO MÁRIO ALVES OLIVEIRA, que traz uma discussão sobre acidentes de trânsito tem apresentado variados fatores intervenientes aos alarmantes índices de vitimização, concitando aos usuários das vias a identificar situações de risco, estimulando-os a ter comportamentos mais seguros para a redução de acidentes. A discussão sobre o tema, apesar de ser bastante restrita, torna-se atual e importante para compreender os fatores causais destes acidentes.

3. A SEGUNDA PELE: convite a uma análise moreniana do processo de desempenho de papéis de policiais militares em situação da reserva remunerada, por VLADIMIR LAURO TEIXEIRA NERI, tem por finalidade ampliar a compreensão de como ocorre o processo de desempenho de papéis de policiais militares, que se encontram, em situação da reserva remunerada. Parto do pressuposto, de que a profissão de policial militar é

diferenciada devido ao alto nível de tensão. O autocontrole adquirido perpassa por treinamentos e condicionamento, em que o militar se torna capaz de tomar atitudes rápidas e precisas utilizando-se do pensamento tático. O preparo mental condicionado pelos treinamentos coloca o policial militar em um estado de prontidão que amplia a capacidade de respostas a cada situação.

4. A RESOLUÇÃO DE INCIDENTES CRÍTICOS PELA POLÍCIA MILITAR: AÇÕES NA FASE PRÉ-INCIDENTAL, por NEIR ADRIANO DE SOUZA, aborda incidentes críticos que podem ocorrer a qualquer momento e em qualquer lugar. Destacando que as instituições encarregadas das ações de resposta devem estar preparadas para as intervenções necessárias, vez que respostas inadequadas aos incidentes críticos podem gerar consequências prejudiciais à imagem da instituição, muitas vezes irreparáveis e até mesmo a perda de vidas.

5. GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE POLÍCIA MILITAR EM MINAS GERAIS: uma inovação nos processos de ensino da Academia de Polícia Militar, por NIRLANE DE SOUZA BARROSO E PAULO TIEGO GOMES DE OLIVEIRA, que analisa o modelo de gestão dos processos de ensino implementado na Academia de Polícia Militar de Minas Gerais (APM), que vem permitindo o aprimoramento gerencial da educação de polícia militar. Discute-se a gestão por processos utilizada como ferramenta para organização, planejamento, coordenação e execução dos cursos de formação e capacitação da instituição de ensino policial. O procedimento de pesquisa utilizado constitui um estudo de caso realizado na Polícia Militar de Minas Gerais.

A todos os autores, sem os quais não seria possível esta Edição, nosso respeito e agradecimentos.

Belo Horizonte-MG, 28 de dezembro de 2018

O Comitê Editorial.

ARTIGOS

GESTÃO DE QUALIDADE DE RESULTADOS NO SISTEMA DE ENSINO DA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, COM FOCO NO COLÉGIO TIRADENTES DE BELO HORIZONTE E REGIÃO METROPOLITANA

VITOR HONORATO MARQUES

Especialista em Gestão Estratégica e Planejamento pelo Centro de Pesquisa e Pós Graduação da Polícia Militar de Minas Gerais. Professor de Educação Física graduado pela UNIBH.

Resumo: Esta pesquisa verificou a gestão da qualidade no Sistema de Ensino da Polícia Militar de Minas Gerais, com foco no Colégio Tiradentes, na visão dos gestores das unidades de Belo Horizonte e Contagem, a partir de um estudo de campo, com uso da ferramenta survey. Para alcance dos objetivos deste estudo, aplicou-se um questionário desenvolvido com base nas orientações dos Indicadores de qualidade para a educação disponibilizados pelo Ministério da Educação e Cultura a cinco Diretores Pedagógicos e quatro Secretários Administrativos, representantes das unidades participantes, a fim de detectar os pontos de qualidade na educação e estrutura. Para tanto, foram utilizados como ferramentas o gráfico de frequência e o teste de Student t bicaudal com grau de liberdade de 1, com o fim de consolidar os dados ofertados pelos

grupos respondentes. Os resultados apontaram o encontro de uma correlação alta de 0,09699 entre as respostas dos grupos, confirmando a qualidade da gestão, da educação e da estrutura do Colégio Tiradentes da Polícia Militar de Minas Gerais, nas unidades pesquisadas, ressaltando algumas falhas. Tal descoberta corrobora os bons resultados alcançados pela instituição nas avaliações do Governo.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade. Qualidade na educação. Colégio Tiradentes. Unidades Belo Horizonte e Contagem.

Abstract: There was quality anagement in the Police Education System Military Minas Gerais with the focus on college Tiradentes in view of the managers of the units of Belo Horizonte and Contagem who responded to a questionnaire developed under the guidelines of quality indicators for education provided by the Ministry of Education and Culture, the questionnaire 5 Pedagogical Directors and 4 Administrative Secretaries representing the participating units, to detect the quality points in the education and structure for this we used the frequency plot and the Student's two-

tailed t test with 1 degree of freedom to consolidate the data from the responses of the two groups which helped to find a high correlation between the responses of 0.09699 groups confirming the quality of management, quality of education and structure of Tiradentes College of Military Police Minas Gerais in Belo Horizonte unit count which contributes and justifies the good results achieved by the institution in government assessments.

Keywords: Quality Management, Quality in education, Collee Tiradentes.

1 INTRODUÇÃO

A educação no Brasil está em um processo evolutivo, desde a redemocratização do país (BRASIL,1988). De lá pra cá, leis e decretos foram criados para acompanhar as necessidades e exigências da população e do mundo globalizado, no que concerne à educação. Esta evolução contou com a contribuição de alguns autores e filósofos para a reorganização da educação, na ampliação das ações das escolas em relação à formação dos estudantes. Nesse sentido, tais ações encontram-se muito além de desempenhos avaliados somente por resultados quantitativos, ao término de curso de formação ou avaliações regimentais, seletivas e/ou classificatórias.

Diante desse cenário, avaliar e verificar a qualidade do Sistema de Ensino da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), com o foco

no Colégio Tiradentes (CTPM) - unidades de Belo Horizonte e Região Metropolitana – mostra-se de grande valia para a sociedade mineira. O referido colégio, focado na cultura castrense e na formação cidadã, apresenta resultados significativos nas avaliações promovidas pelos governos federal e estadual, além de obter bom desempenho nos exames para ingresso em universidades, faculdades, escolas profissionalizantes, ENEM e concursos, por meio de seus discentes.

A gestão da qualidade aplicada à educação é uma proposta que tem a metodologia de manter um padrão de desempenho, permitindo que se faça uma avaliação global do desenvolvimento de toda uma instituição, em seus diversos âmbitos, como: administração, professores, ações pedagógicas, relações humanas, éticas, profissionais e, por fim, e o mais importante, a formação do aluno integralmente.

Este estudo se justifica pela evidente necessidade de constante avaliação e verificação da qualidade dos elementos e processos desenvolvidos pelas instituições de ensino, de forma geral. Nesse intento, nosso objeto de estudo se baseia em duas unidades do Colégio Tiradentes da Polícia Militar de Minas Gerais - unidades Belo Horizonte e Região Metropolitana, no que tange à análise de suas estruturas físicas, pedagógicas e administrativas.

A hipótese a ser refutada ou confirmada pelo presente estudo é a de que o Sistema de Ensino da Polícia Militar de Minas Gerais, com o foco no Colégio Tiradentes da Polícia Militar, apresenta padrão de qualidade conforme as exigências propostas pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC). Nesse contexto, este estudo tem como objetivo cerne avaliar a qualidade do sistema de ensino da Polícia Militar, nas unidades do Colégio Tiradentes pesquisadas, a fim de verificar se estão adequadas aos critérios

de qualidade de ensino exigidos pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC).

2 HISTÓRIA DO SISTEMA DE ENSINO DA POLICIA MILITAR DE MINAS GERAIS

A história da Educação no Brasil está relacionada inteiramente a políticas inconstantes que perduram desde a descoberta do nosso país (SAVIANI, 2010). A política educacional nacional ora apresenta momentos de alto investimento financeiro e de políticas públicas educacionais, ora de baixo investimento ou até mesmo nenhuma política bem estabelecida que possa atender às necessidades da população brasileira.

No caso da educação militar, observa-se que o ensino, historicamente, é voltado para os valores da instituição, bem como se mostra mais direcionado à vertente profissional. Hamada (2013, p. 146) explica que a educação profissional sempre teve seu destaque na história da Polícia Militar de Minas Gerais, corroborando a visão de Cotta (2005), que relata em seu estudo que, desde 1831, por influências estrangeiras, o modelo de instrução para as forças policiais é educacional, entretanto, manteve o foco no treinamento militarizado no período colonial.

No início do século XX, com a contratação do Capitão Roberto Drexler, oficial do Exército Suíço comissionado no posto de Coronel da Força Pública de Minas, em 24 de dezembro de 1912, a Força Pública de Minas Gerais teria passado por um processo de revitalização da instrução militar. No período de 1912 a 1927 foram criados diversos corpos de ensino (COTTA, 2005, p. 53).

A Polícia Militar de Minas Gerais, na busca por qualificar seus serviços, com o passar do tempo, passou a investir na qualidade da formação de seu policial, refinando-a, unindo à vertente profissional um ensino mais humanitário, conforme afirma Cotta (2005). Ainda, segundo Hamada (2013), “a evolução em termos educacionais da Polícia Militar na formação do policial militar teve influência social, política e econômica em cada fase de transformação do Brasil”.

A estrutura criada para atender à formação e educação do policial militar evoluiu com base sustentável e políticas sólidas e adequadas para o seu tempo. Conforme relata Cruz (1989), a criação do Departamento de Instrução em Belo Horizonte, pelo Decreto n. 11.252, de 3 de março de 1934, hoje transformado na Academia de Polícia Militar, caracterizou-se como importante marco histórico para a educação militar deste Estado.

Segundo Hamada (2013), a década de 1950 foi bastante inovadora para a educação da Polícia Militar de Minas Gerais. Pouco tempo antes, a promulgação da Lei n. 480, de 10 de novembro de 1949, pelo Governador Milton Soares Campos, criou o Departamento de Instrução (DI), em Belo Horizonte e o Ginásio Tiradentes da Polícia Militar (PMMG, 2015). Para consolidar atenção à formação do policial militar, houve a expansão do Colégio Tiradentes,

com fins de oferecer educação escolar aos militares e aos seus dependentes. Desse modo, foi necessário criar uma linha de ação que pudesse atender às novas demandas. Nesse contexto, pela necessidade de um aperfeiçoamento em torno da formação do policial militar, o Sistema de Educação da Polícia Militar, com a responsabilidade de consolidar a estrutura existente, foi criado, através Lei n. 6.260, de 13 de dezembro de 1973, bem

como houve a integração do Colégio Tiradentes ao sistema de educação militar (MINAS GERAIS, 1973). Tal conquista adveio do esforço e ideal do Aspirante PM Argentino Madeira, com apoio de alguns oficiais que, na década de 1930, iniciaram este sonho ambicioso, com a colaboração de toda corporação. Atualmente, o Sistema de Ensino da Polícia Militar de Minas Gerais é regido pela Lei Estadual n. 20.010, de 05 de janeiro de 2012, que ratifica as condições da Lei Estadual n. 6.260, de dezembro de 1973, e dá novas adequações para o tempo atual (MINAS GERAIS, 2012).

2.1 Qualidade na Educação

Após um longo período de estagnação, a Constituição de 1988 retratou com muita atenção o tema educação, dedicando um capítulo somente ao assunto, que desencadeou na Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional (LDBEN) (BRASIL, 1988). A carta magna anterior, com 35 anos de existência, elaborada em 1971, já não atendia às necessidades da sociedade atual, mostrando-se aquém da realidade brasileira.

A nova LDBEN tem por objetivo: a busca da qualidade (total), no sentido de formar cidadãos eficientes, competitivos, líderes, produtivos, rentáveis, numa máquina, quando pública, racionalizada. Este cidadão – anuncia-se – terá empregabilidade, igualmente, será um consumidor consciente (CARVALHO, 1998).

Com a nova LDBEN, a prioridade passou a ser a construção de um ensino democrático e social, que pudesse atender a todas as classes, povos e às necessidades da sociedade brasileira, além de acompanhar o processo evolutivo mundial de redução do analfabetismo (SAVIANI, 2010). Por ter um déficit histórico imenso na educação em relação a países vizinhos, como Argentina, Chile e Uruguai, além da Europa e América do Norte,

O Brasil implantou em seu sistema educacional nacional a meta de erradicação do analfabetismo e universalização da instrução popular bem antes que se desenvolvesse políticas públicas para uma educação global. Como se sabe, essa é uma ordem que tende ao fracasso, pois de nada resolve um bom projeto sem estrutura para implantação. Mesmo assim, já se mostrou positiva a iniciativa de apontar diretrizes para o desenvolvimento de uma educação qualificada, uma vez que a partir disso, poder-se-ia vislumbrar um horizonte de busca por melhorias.

O conceito de qualidade é algo bastante subjetivo. Nesse intento, um ensino de qualidade deve ser contextualizado pela comunidade escolar, não existindo padrão ou receita de escola de qualidade. Até porque, o termo qualidade é um conceito dinâmico, reconstruído constantemente (BRASIL, 2004). No entanto, a constante mudança de sentido de tal conceito não impede que haja parâmetros para a construção de uma boa educação. Assim, os indicadores desenvolvidos pelo MEC têm a finalidade de construir parâmetros que identifiquem um ensino de qualidade e possam avaliar a qualificação da escola, na detecção de pontos fortes e fracos, a fim de manter o que funciona e corrigir ou propor novas ideias para os aspectos que não funcionam ou não foram explorados ainda.

Segundo Arelaro (2005), o que estabelece a Constituição Federal de 1988 é uma educação de qualidade para todos, sem distinção social, etnia, gênero, localização geográfica no território brasileiro, sendo este um dever do Estado. Nesse sentido, a escola deve estar apta a oferecer e funcionar, com competência educacional, pessoal, material, recursos financeiros e projeto pedagógico, de forma a contribuir com a formação integral de cidadania. Erroneamente, “nunca houve, de fato, um debate público consistente sobre a melhoria da qualidade do ensino oferecido pela escola pública brasileira” (OLIVEIRA e ARAÚJO, 2005).

O avanço da qualidade na educação brasileira recebeu investimentos internacionais para incentivar a política educacional, com a finalidade de reduzir o analfabetismo e qualificar a educação básica oferecida.

Todos os participantes que se inscreveram à Declaração em Jomtien se comprometeram a assegurar uma educação básica de qualidade para crianças, jovens e adultos. O Brasil, como um dos países subscritos e que possui grande índice de analfabetismo, foi convocado a participar, a fim de poder incentivar as suas políticas educacionais (FRIGOTTO; CIAVATTA, 2003, p. 97).

A proposta de democratização da escola é o convite à participação local como prioridade. Sendo assim, comunidade, professores, funcionários, alunos, todos passaram a ter voz e a ser parte importante do processo. Por se tratar de um novo projeto, houve necessidade de criação de padrões que pudessem orientar e quantificar a evolução do Sistema de Ensino Nacional, que não poderiam ser rígidos e estáticos, uma vez que a escola, a partir de agora, era participativa, democrática e, principalmente, objetivava o desenvolvimento dos indivíduos onde se encontravam, em suas comunidades, a partir de suas necessidades (MENDES, 2010).

Quando se busca a qualidade, é necessário ampliar os horizontes para além de resultados quantitativos, como os do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB). Ao contrário de tal modelo, deve-se valorizar o desenvolvimento global, como explica Castro e Tiezzi (2005), pois todo *aprendente* deve desenvolver as habilidades e competências para aprender a aprender, ou seja, o raciocínio, o pensamento crítico e a capacidade de contextualizar os conhecimentos adquiridos.

3 MATERIAL E MÉTODOS

A abordagem metodológica deste estudo é de caráter exploratório, qualitativo interpretativo, visando avaliar a qualidade do Sistema de Ensino da Polícia Militar, com olhar nas unidades do Colégio Tiradentes de Belo Horizonte e Região Metropolitana. Após o envio de uma carta convite para adesão à pesquisa e, posterior consentimento dos Secretários Administrativos (militares) e Diretores Pedagógicos (civis) para responderem ao questionário de avaliação da qualidade dos processos e estruturas das unidades objeto de pesquisa, procedeu-se a coleta e verificação dos dados.

Como ferramenta estatística, utilizou-se a escala de Likert adaptada para este estudo (THOMAS e NELSON 2002). O questionário foi construído com base nas sugestões do livro de Indicadores de qualidade na Educação, desenvolvido pela UNICEF, PNUD, INEP-MEC, contendo 27 perguntas, cada uma com cinco opções, sendo possível marcar mais de uma opção como resposta. A legenda foi construída da seguinte forma: opção A – Sempre (para alto índice de qualidade), B – Quase sempre (índice de qualidade aceitável), C – Às vezes (índice de qualidade médio), D – Poucas vezes (índice de qualidade fraco) e E– Nenhuma (índice qualidade inaceitável). As respostas foram tabuladas em uma planilha de Excel (2003), conferidas em seguida para evitar duplicidades de informação ou erro de digitação.

Após essa fase, foi feita a análise qualitativa, com tratamento estatístico de frequência absoluta e relativa. Utilizou-se o teste t Student ou simplesmente teste “t”, que normalmente é usado para comparar pequenas amostras.

A escolha por este teste se deu, porque “o seu valor é a medida do desvio entre a média x estimada, a partir de uma amostra aleatória de tamanho n e a média m da população, usando o erro da média (s_x) como unidade de medida” (BEIGUELMAN 2002). A distribuição de t é bicaudal, devido ao fato de os dois lados da distribuição serem superpostos, com as probabilidades somadas (BEIGUELMAN 2002). Assim, verificou-se o desvio-padrão das médias entre os grupos de Secretários Administrativos e Diretores Pedagógicos com grau de liberdade de $7 = 2,365$, com nível de significância para teste bicaudal de 0,05 (THOMAS e NELSON 2002).

4 DISCUSSÃO E RESULTADOS

O questionário procurou atender às 7 (sete) dimensões sugeridas como fatores de qualidade para a educação segundo os Indicadores de Qualidade na Educação (BRASIL, 2004). Foram aplicados 9 (nove) questionários, sendo que, na unidade Contagem, no presente momento, não há secretário administrativo lotado. Segundo Freitas (2000), a educação brasileira é direcionada pela Constituição Federal e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, sendo que ambas exigem a existência e prática de gestão democrática nas escolas.

Em relação ao indicador de Gestão Participativa e Democrática, os colégios objeto de estudo se mostraram pouco abertos quanto à abertura ao debate e participação, em relação à participação efetiva de toda a comunidade escolar, conforme demonstrado no gráfico 1.

Gráfico 1 - Distribuição das respostas dos Diretores Pedagógicos e Secretários Administrativos quanto à forma como é definida a proposta pedagógica da instituição, se participativamente ou não



Fonte: Elaboração Própria, 2016.

Importante dizer que a não participação de toda a comunidade escolar na proposta pedagógica da escola trata-se de uma deficiência que deve ser sanada e que talvez ocorra em decorrência do tradicionalismo da instituição. Quanto aos descritores “qualidade de ensino” e “estrutura física”, os diretores pedagógicos e secretários administrativos afirmaram que em 41,98% das vezes, as ações do Colégio Tiradentes da Polícia Militar atendem às indicações de padrão de qualidade de ensino propostas pelo Ministério da Educação e que apenas em 0,41%, o padrão proposto não é cumprido. Ressalta-se que existem algumas diferenças nas estruturas físicas das unidades, no entanto, ainda assim, os pontos fracos são os mesmos em ambas, já os pontos fortes apresentam-se à estrutura pedagógica, disciplina e ao ensino. Em termos estatísticos, as respostas podem ser observadas na tabela 1:

GESTÃO DE QUALIDADE DE RESULTADOS NO SISTEMA DE ENSINO DA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, COM FOCO NO COLÉGIO TIRADENTES DE BELO HORIZONTE E REGIÃO METROPOLITANA

Tabela 1 - Resultado das respostas de Diretores Pedagógicos e Secretários Administrativos

Respostas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Relativa%
1	102	0,4197531	41,98
2	90	0,3703704	37,04
3	23	0,0946502	9,47
4	10	0,0411523	4,12
5	6	0,0246914	2,47
6	6	0,0246914	2,47
7	5	0,0205761	2,06
8	1	0,00411523	0,41

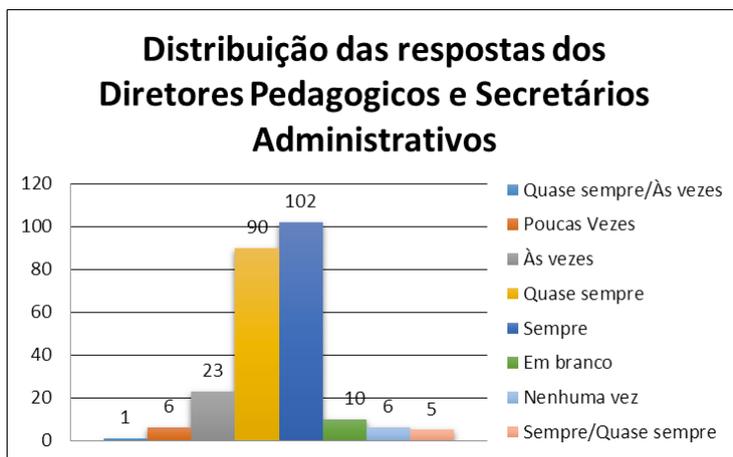
Fonte: Elaboração Própria, 2016

Sobre as estruturas físicas dos colégios Tiradentes da Polícia Militar de Belo Horizonte e Região Metropolitana, importa dizer que as mesmas são distintas entre si, no entanto atendem às necessidades mínimas para manter um bom desempenho e um padrão de qualidade comum a todas as unidades, que torna capaz a apresentação de bons resultados quantitativos¹.

Quanto às estruturas físicas, observou-se as seguintes respostas (gráfico 2):

¹ Os resultados quantitativos não são objeto de nossa pesquisa. Colocamos apenas como esclarecimento.

Gráfico 2 - Distribuição das respostas dos Diretores Pedagógicos e Secretários Administrativos quanto à da estrutura física ofertada pelos colégios e seu nível de atendimento ao ensino



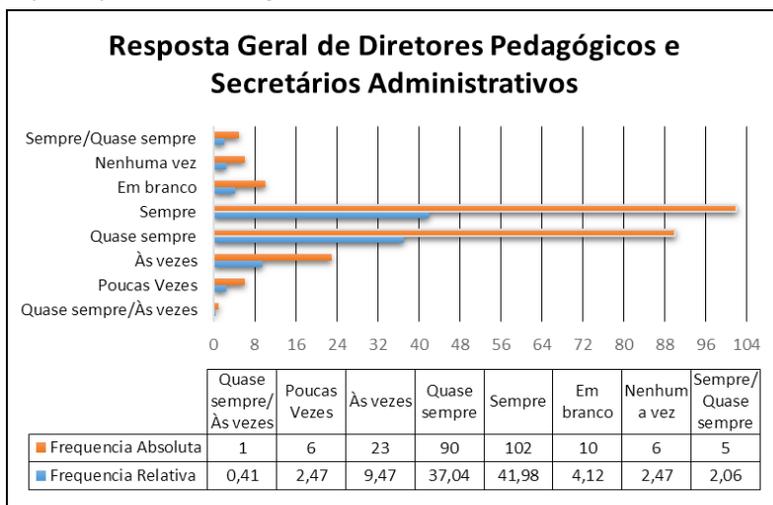
Fonte: Elaboração Própria, 2016.

Não é surpresa que uma boa estrutura possibilita um ensino mais qualificado, sendo esse o motivo de a estrutura física qualificada que atende devidamente ser uma das exigências do MEC, conforme afirma Xavier (1991).

A partir da análise dos dados, observou-se que a estrutura física ofertada pelas escolas pesquisadas atende bem, na maioria das vezes, somando à avaliação mais um fator positivo em relação a essas instituições.

GESTÃO DE QUALIDADE DE RESULTADOS NO SISTEMA DE ENSINO DA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, COM FOCO NO COLÉGIO TIRADENTES DE BELO HORIZONTE E REGIÃO METROPOLITANA

Gráfico 3 - Frequência das Relativa e Absoluta de todos os Diretores Pedagógicos e Secretários Administrativos quanto à distribuição de respostas dos participantes, em relação à estrutura física ofertada



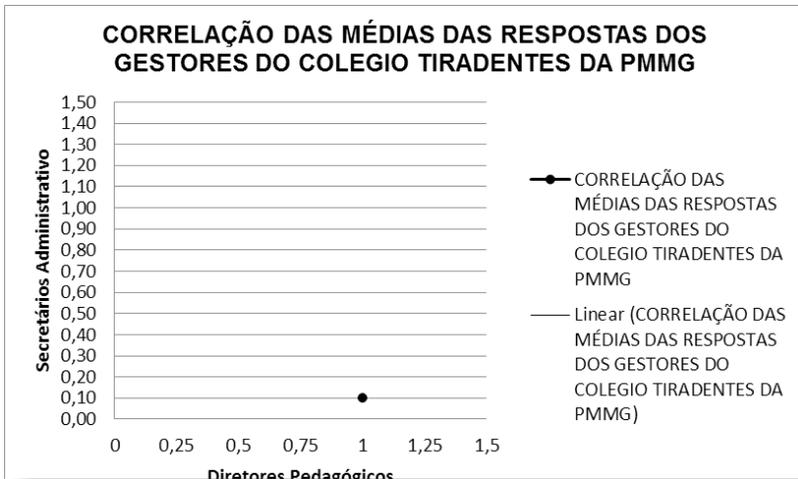
Fonte: Elaboração Própria, 2016

No que concerne ao padrão de ensino ofertado pelo Colégio Tiradentes, nas unidades pesquisadas, o mesmo ultrapassa os parâmetros propostos pelo Ministério da Educação e Cultura.

Ao comparar o padrão de qualidade do MEC com o que é oferecido o Colégio Tiradentes da Polícia Militar de Minas gerais - unidades Belo Horizonte e Contagem - com base nas respostas dos diretores pedagógicos, secretários administrativos, suas propostas pedagógicas e estruturais, o bom resultado se justifica através dos resultados nas provas do Governo Federal.

Em termos estatísticos, observou-se uma comparação das médias o valor de $t = 0,28$, de forma que a correlação das médias entre Gestores Administrativos e Pedagógicos é alta, o que leva ao bom relacionamento entre as partes com uma contribuição alinhada nas decisões, como se observa no gráfico 4:

Gráfico 4 - Correlação das respostas dos Diretores Pedagógicos e Secretários Administrativos



5 CONCLUSÃO

Conforme análise feita, os gestores pesquisados do Colégio Tiradentes da Polícia Militar de Minas Gerais apresentaram uma visão muito próxima da igualdade em suas respostas, o que se mostra positivo do ponto de vista de uma gestão colaborativa. Essa assertividade e alinhamento nas repostas demonstrou participação e conhecimento dos respondentes em relação ao projeto educacional da escola. No entanto, os quesitos gestão participativa, estrutura física e qualidade de ensino ainda apresentam falhas, que podem ser sanadas.

Quanto à gestão participativa, observou-se que não há a abertura devida ao debate e construção conjuntas de propostas/ projetos pedagógicos. Já no fator estrutura física, apesar de atender às

GESTÃO DE QUALIDADE DE RESULTADOS NO SISTEMA DE ENSINO DA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, COM FOCO NO COLÉGIO TIRADENTES DE BELO HORIZONTE E REGIÃO METROPOLITANA

exigências do MEC, a instituição deixou a desejar no fator inclusão e atendimento às necessidades especiais. Quanto à qualidade de ensino, apesar de a mesma não ser discutida, tendo em vista os bons resultados alcançados pelo corpo discente no exames do Governo Federal, ficou claro que o foco da avaliação está centrado no fator quantitativo, o que, para melhoria, poderia abrir-se também para o qualitativo.

É importante dizer que para alcançar resultados mais precisos e significativos, uma amostra maior seria necessária. Nesse sentido, sugere-se que essa pesquisa seja estendida a uma parcela maior da comunidade escolar e para todos os segmentos, para que, com a participação diversificada, seja possível alcançar uma visão ampla da realidade da instituição, a fim de confirmar o que o presente estudo encontrou, a saber: que o Sistema de Ensino da Polícia Militar de Minas Gerais, com o foco no Colégio Tiradentes da Policia Militar, apresenta padrão de qualidade conforme as exigências propostas pelo MEC, cabendo alguns ajustes, para manter o padrão de qualidade que ora é ofertado por esse educandário.

REFERÊNCIAS

ARELARO, Lisete Regina Gomes. **O Ensino Fundamental no Brasil: avanços, perplexidades e tendências.** 2005.

BEIGUELMAN, Bernardo. **Curso prático de bioestatística.** Ribeirão Preto, SP: 2002.

BRASIL. Constituição(1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: 1988. 292p.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, DF, v. 134, n. 248, 23 dez. 1996.

BRASIL. UNICEF, PNUD, INEP-MEC (coordenadores). **Indicadores da qualidade na educação/Ação Educativa**. São Paulo: Ação Educativa, 2004.60 p.

CARVALHO, Djalma Pacheco. **A Nova Lei de Diretrizes e Bases e a formação de professores para a educação básica**. Ciência & educação. (Bauru) vol.5 no. 2 Bauru, 1998.

CASTRO, Maria Helena Guimarães de; TIEZZI, Sérgio. **A reforma do ensino médio e a implantação do Enem no Brasil**. 2015.

COSTA, Ana Sheila Fernandes; et al. Educação Básica no Brasil. **Políticas Públicas e Qualidade**. Disponível em:<<http://periodicos.uesb.br/index.php/praxis/article/viewFile/711/678>>05/08/2015.

COTTA, Francis Albert. **Fragmentos da história policial e militar de Minas Gerais: história e historiografia**. Belo Horizonte: Academia de Polícia Militar de Minas Gerais, 2005.

FRANÇA, Júnia Lessa; VASCONCELOS, Ana Cristina. **Manual para normalização de publicações técnico-científica**. - 8. ed. rev. - Belo Horizonte: Editora UFMG, 2009.

FREITAS, Kátia Siqueira de. **Uma Inter-relação: políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar**. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 47-59, 2000.

GESTÃO DE QUALIDADE DE RESULTADOS NO SISTEMA DE ENSINO DA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, COM FOCO NO COLÉGIO TIRADENTES DE BELO HORIZONTE E REGIÃO METROPOLITANA

FRIGOTTO, G.; CIAVATTA, M. **Educação básica no Brasil na década de 1990**: subordinação ativa e consentida à lógica do mercado. Educ. Soc., Campinas, v. 24, n. 82, p. 93-130, abr. 2003.

HAMADA, Hélio Hiroshi. **As transformações no sistema de ensino da Polícia Militar de Minas Gerais**: um estudo histórico dos modelos de formação profissional. Paidéia r. do cur. de ped. da Fac. de Ci. Hum. Soc. e da Saú., Univ. Fumec Belo Horizonte Ano 10 n. 14 p. 139-167 jan./jun. 2013.

MARCO FILHO, Luiz de. **História militar da PMMG**. Belo Horizonte:2005.

MENDES, Maria Socorro dos Santos. **Qualidade Ensino na Escola Pública**: Desafios e (IM)possibilidades. 2010.

MINAS GERAIS. **Lei 20010, de 05 de janeiro de 2012**. Dispõe Sobre O Sistema de Ensino da Polícia Militar de Minas Gerais.

MINAS GERAIS, Polícia Militar de. **Resolução nº 4209, de 16 de abril de 2012**. Aprova o Regulamento da Diretoria de Educação Escolar e Assistência Social (DEEAS). Belo Horizonte, 2012.

OLIVEIRA, Romualdo Portela de Oliveira; ARAUJO, Gilda Cardoso de. **Qualidade do ensino**: uma nova uma nova dimensão da luta pelo direito à educação. Revista Brasileira de Educação. Jan /Fev /Mar /Abr 2005 No 28 p. 5-23.

PAZ, Fábio Mariano da. **O IDEB e a qualidade da Educação no Ensino Fundamental:** Fundamentos, problemas e primeiras análises comparativas. Disponível em:<<http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/viewFile/1953/2082>> 01/08/2015.

SAVIANI, Demerval. Organização da Educação Nacional: Sistema e Conselho Nacional de Educação, Plano e Fórum Nacional de Educação. **Revista Educação e Sociologia**, Campinas, v. 31, n. 112, p. 769-787, jul.-set. 2010

ACIDENTES DE TRÂNSITO ENVOLVENDO VIATURAS POLICIAIS MILITARES: ESTUDO DE CASOS OCORRIDOS EM MONTES CLAROS/MG

FLÁVIO MÁRIO ALVES OLIVEIRA

Mestre em Desenvolvimento Social pela Universidade Estadual de Montes Claros. Pós Graduação em Análise Criminal e Segurança Pública e em Docência do Ensino Médio e Superior pela Universidade Estadual de Montes Claros. Sargento da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais.

Resumo: A discussão sobre acidentes de trânsito tem apresentado variados fatores intervenientes aos alarmantes índices de vitimização, concitando aos usuários das vias a identificar situações de risco, estimulando-os a ter comportamentos mais seguros para a redução de acidentes. Como em todas as atividades humanas, o processo de interação social no trânsito, segue por normas de convivência, ainda que conflitiva, busca sempre a preservação da dignidade da pessoa humana via respeito mútuo. Sabe-se que a grande maioria dos acidentes de trânsito não acontece por acaso, por obra do destino ou por azar. Apesar disto, a forma de se dirigir ou o reconhecimento prévio das situações de perigo, pode, muitas vezes, ser influenciada por circunstâncias alheias à vontade do condutor de um veículo. Nos acidentes de trânsito envolvendo viaturas policiais militares, o policial militar, além de se atentar

para os riscos concernentes aos demais veículos, aos usuários das vias, as condições ambientais e estruturais, o condutor de uma viatura policial passa a ter uma responsabilidade ainda maior. A representação institucional de cumpridor das normas de trânsito e do dever-fazer em prevenir e reprimir crimes, somada ao aumento da criminalidade e da frota de veículos nos centros urbanos tem contribuído para a maior exposição aos riscos de acidentes de trânsito envolvendo viaturas policiais militares. A discussão sobre o tema, apesar de ser bastante restrita, torna-se atual e importante para compreender os fatores causais destes acidentes. Ao mesmo tempo podem-se analisar possíveis estratégias para mitigá-los, contribuindo para a segurança no trânsito e na redução de crimes.

Palavras-chave: acidentes de trânsito, viaturas policiais militares, prevenção de crimes.

Abstract: The discussion of traffic accidents has presented various intervening factors to the alarming rates of victimization, urging the road users to identify risk situations, encouraging them to have safer behaviors for the reduction of accidents. As in all human activities, the process of social interaction in traffic, by following rules of coexistence, even

conflictual, always seeks to preserve the dignity of the human person via mutual respect. It is known that the vast majority of traffic accidents do not happen by chance, through the work of fate or bad luck. Despite this, the way to address or prior recognition of dangerous situations can often be influenced by circumstances beyond the control of the driver of a vehicle. In traffic accidents involving military police cars, military police, and be alert to the risks concerning the other vehicles, road users, environmental and structural conditions, the driver of a police car now has an even greater responsibility. The institutional representation compliant with the traffic rules and must-do in preventing and suppressing crimes, coupled with the increase in crime and the fleet of vehicles in urban areas has contributed to the increased exposure to the risks of traffic accidents involving military police vehicles. The discussion on the subject, although very limited, it is current and important to understand the causal factors of these accidents. At the same time one can analyze possible strategies to mitigate them, contributing to traffic safety and reducing crime.

Keywords: traffic accidents, military police cars, crime prevention.

1 INTRODUÇÃO

A discussão sobre o trânsito perpassa muito mais que os conceitos técnicos, estruturais e normativos, principalmente quando se trata da segurança em que estão sujeitos os diversos atores que se encontram em um único espaço – a via pública. O que se apresenta na atualidade como grande desafio sobre o trânsito nas cidades é compatibilizar segurança e agilidade nos deslocamentos nas tumultuadas vias públicas das nossas cidades.

Dentre as diversas externalidades negativas produzidas no trânsito, os acidentes têm destacada relevância, sobrepondo aos custos econômicos, os sofrimentos e perdas advindos das vítimas fatais ou com sequelas graves. Destaca-se que no Brasil os dados estatísticos oficiais têm mostrado um expressivo número de mortes em acidentes de trânsito, apontando variadas causas, descrevendo diversas consequências às vítimas e responsáveis pelo sinistro, entretanto, prepondera no trânsito o crescimento da vitimização e da sensação de impunidade.

Para Honorato (2009) os acidentes de trânsito são fenômenos sociais complexos que exigem dos condutores de veículos habilidade específica, preparação emocional, percepção acurada da noção de risco, ou seja, este motorista deve ser altamente capacitado em lidar com desafios.

ACIDENTES DE TRÂNSITO ENVOLVENDO VIATURAS POLICIAIS MILITARES: ESTUDO DE CASOS OCORRIDOS EM MONTES CLAROS/MG

Trânsito não significa apenas utilizar a via terrestre. Trata-se, em verdade, de fenômeno complexo que exige estudos científicos, decisões dos tribunais, eficiência médica, e um conjunto de habilidades executadas simultaneamente pelos condutores de veículos, que precisam estar atentos e em condições de perceber, avaliar e agir adequadamente a cada nova situação surgida (HONORATO, 2009, p. 15).

Neste sentido, os denominados acidentes de trânsito (AT) possuem grande impacto no meio social, resultando em sofrimento e perdas que estão muito além dos valores econômicos. A dificuldade histórica e cultural de validação da norma, as estratégias de repreensão e prevenção de forma efêmera naturaliza o cometimento de infrações e atribui a ocorrência de milhares de acidentes de trânsito a uma fatalidade ou imprevisto afastando o condutor de suas responsabilidades na prevenção dos acidentes.

O estudo sobre os acidentes de trânsito envolvendo viaturas policiais militares insere no contexto da segurança pública e no aumento da violência urbana, ensejando maior exposição aos riscos dos policiais militares envolvidos diretamente na prevenção e repreensão dos crimes. O crescimento dos ilícitos penais concomitantemente com a urbanização passou a requerer dos policiais militares (agente de segurança mais acessível da população) atuação operacional muito mais incisiva, deparando o policial rotineiramente com o liame entre a preservação da “ordem pública” e a obrigatoriedade de cumprir uma gama de regras, normas e procedimentos institucionais. Assim sendo, este artigo tem como objetivo geral: apresentar informações e esclarecimentos sobre acidentes de trânsito e danos envolvendo

viaturas policiais militares sensibilizando condutores e usuários sobre a utilização deste recurso para sua atividade laboral. Tem-se como objetivos específicos: concitar a todos os militares a se envolverem no processo de segurança no trânsito através de esclarecimentos sobre as variáveis intervenientes na eclosão dos acidentes e/ou danos em viaturas policiais militares; analisar a legislação institucional vigente sobre o credenciamento e treinamento dos policiais militares para a condução de viaturas; enfatizar a necessidade de adoção de procedimentos normativos a nível institucional e de treinamento no ambiente operacional aos condutores de viaturas na busca rotineira pela prevenção de acidentes e danos em viaturas policiais militares; minimizar os riscos de acidentes e/ou danos no uso das viaturas policiais militares otimizando a prestação de serviços de segurança pública a população.

1.1 Metodologia

Enquanto recurso metodológico recorreu-se ao banco de dados/planilhas de controle de acidentes e baixas de viaturas da Seção de Manutenção e Transporte da Polícia Militar em Montes Claros, visando diagnosticar a quantidade de viaturas envolvidas em acidentes, bem como as causas e os custos destes acidentes, o tempo em que ficaram paradas aguardando manutenção. Analisou-se ainda a literatura sobre acidentes de trânsito e a legislação vigente de âmbito estadual, apresentando algumas variáveis e fatores que influenciam na eclosão dos acidentes de trânsito. Por fim, pontuaram-se as considerações finais sobre o tema.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Fatores intervenientes nos acidentes de trânsito

Para o propósito deste trabalho conceituou-se trânsito a partir da definição do Código de Trânsito Brasileiro (CTB), o qual considera trânsito a utilização das vias por pessoas, veículos e animais, isolados ou em grupos, conduzidos ou não, para fins de circulação, parada, estacionamento e operação de carga ou descarga. Também se recorreu à definição expressa por Honorato (2009, p.3) o qual afirma que trânsito “muito mais que a utilização das vias terrestres, é um fenômeno altamente complexo e interdisciplinar, que ainda carece do necessário tratamento científico” daí a importância de se conhecer as variáveis intervenientes no fenômeno.

A literatura sobre o tema discorre sobre alguns fatores que interfere para a eclosão de um acidente de trânsito, os quais citam: urbanístico, viário-ambiental; humanos ou comportamental; veicular ou mecânico; institucional normativo e aspectos socioeconômicos e ideológicos. Far-se-á uma breve discussão sobre cada um destes grupos.

A partir da década de 1950 o Brasil passou a ter sua população predominante residindo nas cidades. Conforme apregoa Spósito (1999, p. 84) a urbanização não compreende somente “a dinâmica demográfica de concentração de homens, ou a dinâmica econômica de concentração das riquezas”, estando também presente todo um movimento social e cultural. A urbanização somada às ações setoriais de política públicas possibilitaram melhorias na expectativa de vida, nos graus de escolaridade, emprego e renda, além de outros indicadores de bem-estar.

Para Villaça (1986) o cidadão urbano fixa como locais principais seu ambiente de moradia e de trabalho, são nestes dois espaços que se constroem a maioria das relações interpessoais, daí ser de grande importância o sistema de deslocamento e do transporte entre esses. Conforme o autor, para a sobrevivência na cidade o homem urbano passa:

(...) a fazer uma infinidade de deslocamentos, em geral penosos, especialmente para as camadas de mais baixa renda. Não só aumentaram as distâncias, a energia e os recursos dispendidos, mas também os motivos ou necessidades de deslocamentos. Esse crescimento, esse fardo, esse ônus que se dá ao nível de consumo de espaço urbano, não se distribui uniformemente entre as diferentes classes sociais (VILLAÇA, 1986, p. 39).

A distribuição interna dos componentes centros de emprego, bairros, áreas de serviço, de lazer não funcionará sem uma harmonia com o sistema de transporte. Destacam-se também no fator urbanístico, viário ambiental as condições das vias (desenho das pistas elaborado pela engenharia, presença de buracos, areia, óleo, etc.); questões climáticas (pista molhada, neblina, chuva, etc.); iluminação (à noite, entardecer, ofuscamentos, etc.); e existência de obras (mudança de tráfego, ausência de sinalização, restos de materiais de construção, etc.). Portanto, o fator urbanístico, viário ambiental, a forma como a população distribui sobre o espaço urbano, o acesso desta através do sistema viário, aos benefícios que a cidade oferece (emprego, lazer, educação, saúde, etc.), bem como as condições das vias, interfere no ritmo e na intensidade dos deslocamentos, conseqüentemente na maior ou menor incidência de acidentes no trânsito.

ACIDENTES DE TRÂNSITO ENVOLVENDO VIATURAS POLICIAIS MILITARES: ESTUDO DE CASOS OCORRIDOS EM MONTES CLAROS/MG

No tocante ao fator humano ou comportamental a literatura predominante destaca que a imensa maioria dos acidentes de trânsito tem relação direta com falhas dos usuários das vias, principalmente do condutor do veículo. Nestas causas incluem a desatenção, o cansaço, o consumo de álcool e drogas, excesso de velocidade, inobservância das normas de trânsito, dentre tantas outras. O fator humano ligado à imprudência expresso na forma de excesso de velocidade, não obedecer à sinalização, não usar cinto de segurança, não obedecer à distância de segurança, não raro, tem resultado em acidentes e mortes.

Neste elenco de variáveis ainda incluem a inexperiência do condutor, a agressividade e nervosismo na condução do veículo, a pressa ou o estado emocional, muitas vezes em pânico. Frisam-se também os casos considerados especiais, criminosos na condução de veículos, sejam roubados, cometendo outros crimes, bem como os veículos de emergência, atendendo a um chamado de urgência ou acompanhamento de infratores, no caso dos veículos policiais.

Algumas teorias são apontadas por Panichi e Wagner (2006) como uma propensão ou predisposição para a ocorrência de um acidente de trânsito, dentre estas citam o perfil desviante do condutor, sua vida desajustada, com destaque para a população do sexo masculino e na faixa etária de 18 a 24 anos. Os autores também destacam que o descumprimento geral de regras, desde o ambiente familiar ao social influencia no baixo acatamento às normas de trânsito e conseqüentemente ao maior número de acidentes. A influência do grupo, as relações de amizade ou a busca de autoafirmação perante o grupo, a impulsividade, a demonstração de poder e de conquista ajuda a explicar a grande incidência de acidentes nesta faixa etária .

O fator veicular ou mecânico perpassa uma relação direta com a ausência de fiscalização, transitando livremente veículos em péssimas condições de trafegabilidade (pneus ilegais, carga excessiva, defeito em faróis, freios, suspensão, etc.). Ainda incluem neste fator as mudanças feitas em veículos, em busca de um novo visual (alterações em suas características, rodas, sons, luzes, etc.), colocando em risco a segurança nas vias.

No âmbito institucional normativo destaca-se que no Brasil as infrações e os crimes de trânsito quando coibidos são, em regra, criticados, portanto, as ações de prevenção e punição são pontuais e efêmeras. Confirmado o crime de trânsito o sistema jurídico encontra-se em um rol de opções ou contestações que raramente os criminosos são punidos, já que predomina a visão da culpa e não do dolo (desejo, vontade). Nestes casos a penalidade torna-se bastante branda, não servindo de desestímulo aos novos infratores e criminosos, o que contribui para o aumento das infrações e dos acidentes.

Para Santos (2010) as penas de crimes de trânsito ainda são brandas diante da gravidade dos acidentes e a justiça ainda trata delitos de trânsito como fatalidade provocada pelo destino e, não, por responsabilidade de quem estava ao volante. Os processos são longos, a sentença pronunciada cabe recursos o que permite a ideia de impunidade nos casos de homicídio culposo no trânsito fortalecendo o senso comum de que ninguém vai preso quando comete crime de trânsito, mesmo quando o crime é de homicídio culposo.

Conforme prevê o inciso III do art. 23 do CTB a composição e competência dos órgãos do Sistema Nacional de Trânsito, recai às Polícias Militares dos Estados e do Distrito Federal, devendo estes executar a fiscalização de trânsito, quando e conforme convênio firmado, como agente do órgão ou entidade executivo

ACIDENTES DE TRÂNSITO ENVOLVENDO VIATURAS POLICIAIS MILITARES: ESTUDO DE CASOS OCORRIDOS EM MONTES CLAROS/MG

de trânsito ou executivos rodoviários, concomitantemente com os demais agentes credenciados. Este dilema de competência sobre a via pública (municipal, estadual ou federal) tem ocasionado ausência de fiscalização ou dependência desta à celebração de convênio, um problema político com reflexo na segurança no trânsito.

Por fim, os fatores relacionados aos aspectos socioeconômicos e ideológicos, a formação de status e poder atribuídos ao veículo, aos incentivos recorrentes para sua aquisição, aumentado à frota no espaço já saturado. A simbologia de superioridade quando da posse do bem, sensação de bem-estar, de poder, elevação da autoestima, o sentir-se reconhecido a partir do automóvel naturaliza e racionaliza sua aquisição. O condutor do veículo passa a sentir-se com mais direitos que os demais usuários da via, uma relação conflituosa entre desejar direitos e obedecer a regras sobre o espaço público.

Para Damatta (2010, p.20) a dificuldade histórica de se respeitar regras logo se viu “canibalizada pelo nosso viés relacional e deixamos de lado as normas e os requerimentos coletivos”. A partir do trânsito verificam-se as individualidades, revela e disseminam no espaço público hábitos, costumes, expressos na forma do “jeitinho”, da “relação cordial” entre o público e o privado. Fica explícita no trânsito a relação de poder econômico e de influências, a troca do cumprimento da norma pela informalidade carregada de influências superiores, resolvido, muitas vezes, através da velha expressão; “você sabe com quem está falando?”. Cita-se o autor que este conflito entre norma e arranjos de relacionamentos, a ingerência ou interferência externa é bastante comum no ambiente de trabalho policial, principalmente quando da fiscalização de trânsito.

2.2 Variáveis predispostas para ocorrências de acidentes envolvendo viaturas da Polícia Militar

Dentre o conjunto de prerrogativas que tem a administração pública para alcançar os fins desejados o Poder de Polícia é o que se apresenta como o encarregado de se ajustar as condutas da vida em sociedade, condicionando e restringindo o uso e gozo de bens, atividades e direitos individuais em benefício da coletividade e do próprio Estado (MEIRELLES, 2004). Para tanto a administração pública pode restringir a liberdade e a propriedade individual sempre que o interesse coletivo, emanado de uma norma legal o exigir. Executar este poder-dever, muitas vezes, requer o emprego de força legítima, de ação rápida da polícia, do uso de instrumentos e da logística, sendo recorrente a utilização de viaturas policiais para o patrulhamento, rastreamento e transporte de conduzidos.

Além dos fatores já citados, urbanístico, viário-ambiental; humanos ou comportamental; veicular ou mecânico; institucional normativo e aspectos socioeconômicos, os policiais militares, na condução de uma viatura policial, deparam com outras variáveis que potencializam para a ocorrência de acidentes. Identificar estas variáveis pode contribuir para a melhor condução de viaturas, reduzindo acidentes e melhorando a prestação de serviço de segurança pública.

Algumas destas variáveis são apontadas pelos policiais militares como fatores que aumenta o risco de acidentes, quais sejam: a logística ou viatura utilizada no serviço operacional; o descontrole emocional durante atendimento de ocorrências de maior gravidade; o clamor social por segurança; a política de redução criminal e cumprimento de metas estatísticas diante do aumento da criminalidade; a impunidade ou reincidência

ACIDENTES DE TRÂNSITO ENVOLVENDO VIATURAS POLICIAIS MILITARES: ESTUDO DE CASOS OCORRIDOS EM MONTES CLAROS/MG

criminal, ocorrências com autores contumazes; deficiência no treinamento ou no credenciamento de condutores de viaturas. Cabe ressaltar que a Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) possui diversas orientações, normas, procedimentos técnicos, resoluções, decretos, etc. afetos ao manuseio de viaturas policiais, entretanto, ainda persiste um lapso entre a norma e a execução.

Quanto à logística, a Polícia Militar possui uma frota diversificada, porém sobressaem as viaturas básicas de quatro rodas. Estas viaturas são descritas pela PMMG na Classe Viatura Policial (VP) e Subclasse Patrulhamento Básico (PB), sendo estas destinadas às funções de policiamento ostensivo e de atividades administrativas, tem a cor branca, com faixas reflexivas retilíneas, nas cores heráldicas da Organização e são identificadas por prefixo. Estas são as viaturas mais disponibilizadas aos atendimentos à população.

Apesar das reclamações afetas ao modelo de veículo usado para o serviço operacional da PMMG (baixa estabilidade e potência, ausência de cofres, etc.), frisa-se que este é o modelo padrão que tem sido usado pela instituição, portanto, cabe ao policial militar conhecer as limitações do veículo e conduzir com segurança dentro das normas de segurança. Conforme preceitua o CTB:

Art. 27. Antes de colocar o veículo em circulação nas vias públicas, o condutor deverá verificar a existência e as boas condições de funcionamento dos equipamentos de uso obrigatório, bem como assegurar-se da existência de combustível suficiente para chegar ao local de destino;

Art. 28. O condutor deverá, a todo o momento, ter domínio de seu veículo, dirigindo-o com atenção e cuidados indispensáveis a segurança do trânsito.

Também o arcabouço normativo da PMMG, reiteradas vezes, destaca que a direção da viatura está sob a responsabilidade de motorista credenciado. Em síntese, a legislação destaca que para a Prática da Direção o condutor deverá : conhecer o funcionamento do veículo e seus equipamentos e acessórios; praticar a direção defensiva, quanto aos cuidados em situações imprevistas e de emergência; observar a sinalização; ater-se às regras gerais de circulação, o fluxo dos veículos nas vias públicas e os cuidados a serem observados; e efetuar a manutenção básica, conforme o Regulamento de Motomecanização da PMMG. A observância desses procedimentos contribui significativamente para se reduzir acidentes, racionaliza o emprego operacional, otimiza tempo, reduz custos, evita procedimentos administrativos e, principalmente, melhora a prestação de serviços de segurança pública com um todo.

Referenciando sobre o preparo mental do policial deste a comunicação de uma ocorrência, deve-se observar que as intervenções exigem versatilidade e capacidade de adaptar-se às peculiaridades de cada situação do cotidiano operacional. Nesse contexto, a segurança das vítimas, do policial, do público e do infrator está diretamente relacionada ao seu preparo mental. “Considera-se preparo mental o processo de pré-visualizar e ensaiar mentalmente os prováveis problemas a serem encontrados em cada tipo de intervenção policial e as possibilidades de respostas” (PMMG, 2010).

O trabalho policial, por si só, já traz uma carga de responsabilidade e atribuições, sendo esta profissão uma das mais estressantes e frustrantes, afinal, há uma grande distância entre o que a população deseja e o que o policial pode e deve fazer. Também, ao que se vislumbra, existe um desconhecimento normativo

ACIDENTES DE TRÂNSITO ENVOLVENDO VIATURAS POLICIAIS MILITARES: ESTUDO DE CASOS OCORRIDOS EM MONTES CLAROS/MG

entre sociedade e poderes, da mesma forma, um alheamento social entre poderes de Estado e sociedade. Neste jogo de clamor público e poder constituído surge o policial, a qual, historicamente ainda tenta compatibilizar normas do direito com princípios da justiça, aproximando mais da sociedade.

Neste cenário a PMMG tem buscado selecionar e capacitar os encarregados de aplicação da lei, desde o ingresso na instituição, treinamentos, cursos, palestras, experiências internas e externas, no objetivo de possibilitar ao policial militar pleno controle emocional durante atendimento ocorrências, principalmente àquelas de maior gravidade. Ressalta-se que nas ocorrências de risco iminente à vida, nos crimes violentos contra patrimônio e contra a pessoa, o desejo da vítima, na maioria das vezes, é a chegada o mais rápido possível ao local do fato. São nestes deslocamentos rápidos que a habilidade e controle emocional dos componentes da viatura são mais requisitados e, geralmente, são os momentos em que mais ocorrem acidentes de trânsito.

Conforme preceitua o inciso VII do art. 29 do CTB o trânsito de veículos nas vias terrestres abertas à circulação obedecerá às seguintes normas:

VII - os veículos destinados a socorro de incêndio e salvamento, os de polícia, os de fiscalização e operação de trânsito e as ambulâncias, além de prioridade de trânsito, gozam de livre circulação, estacionamento e parada, quando em serviço de urgência e devidamente identificados por dispositivos regulamentares de alarme sonoro e iluminação vermelha intermitente, observadas as seguintes disposições:

a) quando os dispositivos estiverem acionados, indicando a proximidade dos veículos, todos os

condutores deverão deixar livre a passagem pela faixa da esquerda, indo para a direita da via e parando, se necessário;

b) os pedestres, ao ouvir o alarme sonoro, deverão aguardar no passeio, só atravessando a via quando o veículo já tiver passado pelo local;

c) o uso de dispositivos de alarme sonoro e de iluminação vermelha intermitente só poderá ocorrer quando da efetiva prestação de serviço de urgência;

d) a prioridade de passagem na via e no cruzamento deverá se dar com velocidade reduzida e com os devidos cuidados de segurança, obedecidas as demais normas deste Código.

Importante destacar que esta prioridade de trânsito não isenta o condutor da viatura de manter os cuidados necessários nos deslocamentos, nem tão pouco garante que os demais usuários das vias (pedestres, ciclistas, pessoas com alguma deficiência auditiva e/ou visual) irão obedecer este preceito do CTB. Importante frisar que o condutor da viatura não está autorizado a desenvolver velocidade excessiva, colocando em risco a segurança no trânsito. “Nessa circunstância, uma vez comprovada à falta de cautela ou a ocorrência de acidentes, a Administração Pública poderá ser acionada para o ressarcimento dos danos” (PMMG, 2011).

Outros fatores que influenciam no aumento da tensão ou maior exposição aos riscos durante a condução de viaturas policiais são o clamor social por segurança e a impunidade ou reincidência criminal.

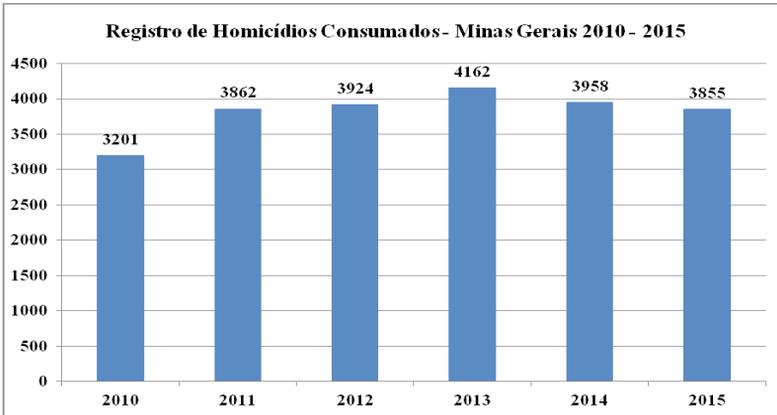
ACIDENTES DE TRÂNSITO ENVOLVENDO VIATURAS POLICIAIS MILITARES: ESTUDO DE CASOS OCORRIDOS EM MONTES CLAROS/MG

Com a política de Estado focada em rigorosa política de cumprimento de metas estatísticas, aliado a pressão por accountability aos gestores (cumprimento do Acordo de Resultados), há, naturalmente, uma maior cobrança aos militares da atividade-fim. Em Minas Gerais, a partir do ano de 2003, efetivou-se a atual gestão governamental, com foco nos resultados, alinhada à avaliação de desempenho institucional e individual, qualidade, inovação e transparência na administração pública (PMMG, 2010). Nos noticiários da imprensa as autoridades são chamadas a prestarem contas, embalam campanhas políticas e exigem tomadas de decisões nos âmbitos da prevenção e da repressão.

Dentre as diversas naturezas de crimes tipificados pelas autoridades de segurança, os homicídios e os demais crimes violentos são àqueles que mais impactam na insegurança pública.

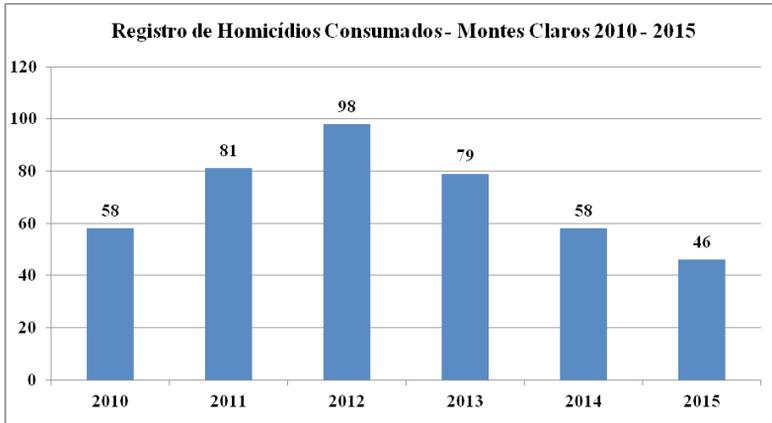
Os homicídios que estavam confinados aos grandes centros urbanos do país, passam a atingir maciçamente, de forma caótica e anômica, as médias e pequenas cidades. Conforme se observa através da Figura 01 e 01a, os registros de homicídios consumados, tanto em Minas Gerais como em Montes Claros, em uma série histórica, apresentam-se em elevação até o ano de 2012, ligeira queda a partir de 2013 em Minas Gerais e decréscimo mais acentuado em Montes Claros a partir de 2012. Importante destacar que em Montes Claros, se comparando o ano de 2012 (maior registro histórico de homicídios) com o ano de 2015, ocorreu uma redução de 53%, enquanto no Estado, no mesmo período, a redução foi de apenas 1,76%.

Figura 01: Incidência de Homicídios Consumados em Minas Gerais entre 2010 e 2015



Fonte: Seds, 2015

Figura 01a: Incidência de Homicídios Consumados em Montes Claros entre 2010 e 2015

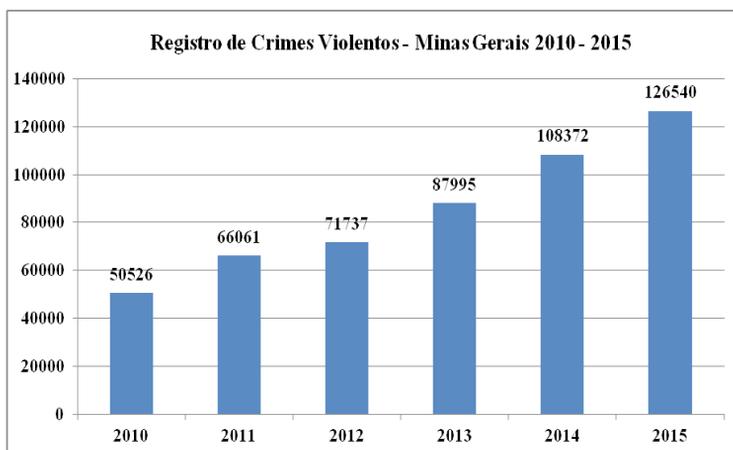


Fonte: Seds, 2015

ACIDENTES DE TRÂNSITO ENVOLVENDO VIATURAS POLICIAIS MILITARES: ESTUDO DE CASOS OCORRIDOS EM MONTES CLAROS/MG

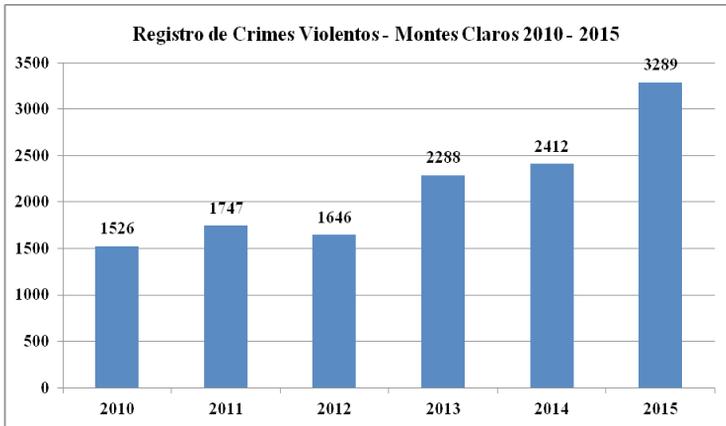
Já em análise aos crimes violentos, pode-se verificar, a partir da Figura 02 e 02a, que tanto em Minas Gerais como em Montes Claros, em uma série histórica, esses crimes apresentaram em elevação durante todo o período, exceção a leve queda em Montes Claros no ano de 2012. Importante destacar que neste período histórico ocorreu um aumento de 250,44% em todo o Estado de Minas Gerais e em Montes Claros o aumento foi de 215,56%.

Figura 01: Incidência de Crimes Violentos em Minas Gerais entre 2010 e 2015



Fonte: Seds, 2015

Figura 01a: Incidência de Crimes Violentos em Montes Claros entre 2010 e 2015



Fonte: Seds, 2015

Esses números servem para ilustrar parte do problema real do cotidiano dos policiais militares, principalmente, conforme o foco da pesquisa, aos condutores de viaturas policiais.

Quando do acionamento em crimes violentos, oportunidade em que são repassadas as informações gerais da ocorrência (natureza do crime, local, características dos suspeitos/autores, veículo usado na fuga, etc.), em ato contínuo, os militares componentes da viatura titular da ocorrência deslocam rapidamente ao local dos fatos, visando socorrer a vítima e se inteirarem de outras informações, ficando os demais militares executando o rastreamento e abordagens.

Destaca-se que esta rotina de atendimentos, atenção difusa à rede de comunicação e trânsito, aliados aos demais fatores intervenientes na locomoção rápida das viaturas policiais (fatores estruturais da cidade, aumento da frota de veículos, etc.), aumentam os riscos de acidentes, reduz a capacidade

de resposta da polícia, aumenta a possibilidade de fuga do(s) autor(es), reforça a impunidade e a sensação de insegurança perante a população. Este círculo vicioso tem contribuído para a formação do sentimento de ineficiência dos poderes policiais, sendo chamados outros órgãos do sistema de defesa social para o enfrentamento da violência urbana.

Enquanto medidas consistentes de caráter estrutural e nos aspectos sociais não são colocadas em prática, o órgão repressor do Estado ou o policial da atividade-fim, na condução de uma viatura, continuará sendo o principal alvo de cobranças, requisitado e cobrado a tomar decisões rápidas, apresentar produção e eficácia no seu cotidiano (prender autores de crimes, apreender armas e drogas, etc.). Acredita-se que, “impedir o acontecimento de crimes e acidentes é muito mais importante do que prender criminosos e socorrer vítimas acidentadas” (BRASIL, 2007, p. 66).

Por fim, apresenta-se neste trabalho, enquanto variável predisposta para ocorrências de acidentes envolvendo viaturas da polícia militar, a deficiência no treinamento ou no credenciamento de condutores de viaturas. Considerando a vasta legislação institucional a respeito do tema, bem como ser o cerne desta discussão, discorrer-se-á em um tópico exclusivo sobre este fator.

2.3 Normatização para o uso de viaturas da Polícia Militar de Minas Gerais

Considerando o foco principal da atuação policial - a proteção à integridade física da pessoa humana, servir e proteger - a Polícia Militar em suas intervenções rotineiras busca, além da estrita observância da legalidade, atentar-se também a observância

das necessidades e aspirações da população, assegurando, assim, a legitimidade de sua atuação. A eficiência ou a relação entre os resultados obtidos e os recursos empregados depende diretamente da agilidade no atendimento das expectativas da população. Na busca deste princípio a instituição operacionaliza suas estratégias com o uso de viaturas policiais.

O procedimento precípua passa pelo Patrulhamento Dirigido, o qual desenvolve-se antes da eclosão do delito, consistindo na antecipação delitiva, na vigilância em pontos críticos, protegendo ambientes passíveis de atuação criminosa, incursão em ambientes considerados locais de homizio de infratores. Nesta característica de patrulhamento a viatura policial é empregada em velocidade compatível ou reduzida e com giroflex ligado, oportunizando aos militares identificar anormalidades, infratores contumazes, cometimento de ilícitos, etc.

Entretanto, há casos em que há a quebra da normalidade (ocorrência de crimes demandando um atendimento de emergência), sendo necessário um deslocamento rápido, muitas vezes acima da velocidade máxima permitida para aquela via. São nestes deslocamentos em que há a maior exposição aos riscos, aumentando a possibilidade de acidentes, colocando em perigo usuários da via e os próprios militares componentes da viatura. Preocupada com isso a Polícia Militar orienta para que no decurso deste atendimento não haja transtornos maiores do que a própria ocorrência, ou seja, o condutor da viatura policial deverá observar todos os princípios de segurança.

Uma das orientações é o rastreamento policial concomitante com o cerco e bloqueio, que consiste em acompanhar ou seguir um suspeito de prática de delito, em fuga, com objetivo de

abordá-lo, identificá-lo e, se confirmada à infração, prendê-lo. Os motivos principais para o desencadeamento de um rastreamento policial são àquelas situações em que a Polícia Militar acompanha visualmente o agente de crime, logo após o cometimento do delito ou quando o cidadão suspeito desobedece à ordem legal do policial para parar o veículo. Ao tratar das situações de rastreamento, o art. 290 do Código de Processo Penal (CPP) acrescenta que o enalço ao infrator deverá ser ininterrupto, contínuo e imediato ao cometimento do delito, para que não se rompa o estado de flagrância⁶.

Conforme preceitua o Manual de Prática Policial Básica alguns procedimentos táticos para a realização do rastreamento policial devem ser observados, tais como:

- a) deslocar-se utilizando o cinto de segurança;
- b) ... ;
- c) acionar os sinais luminosos e a sirene para sinalizar a situação de emergência policial aos usuários da via e demonstrar a ordem de parada aos ocupantes do veículo em fuga; manter a distância mínima de segurança da viatura em relação ao veículo em fuga (sugere-se 10 metros), atendendo aos limites de velocidade da via (PMMG, 2011, p. 100).

⁶ O art. 302 do CPP afirma que considera em flagrante delito quem: I - está cometendo a infração penal; II - acaba de cometê-la; III - é perseguido, logo após, pela autoridade, pelo ofendido ou por qualquer pessoa, em situação que faça presumir ser autor da infração; IV - é encontrado, logo depois, com instrumentos, armas, objetos ou papéis que façam presumir ser ele autor da infração.

Ressalta-se que, apesar de uma das dificuldades mais comuns a essa intervenção ser o fluxo da via, velocidade excessiva, desrespeito às regras de trânsito pelo veículo em fuga e os obstáculos naturais durante o trajeto, o condutor da viatura não deve ultrapassar ou emparelhar a viatura com o veículo suspeito e também não deve forçar uma parada abrupta do veículo, efetuando manobras perigosas (“fechadas”).

O rastreamento policial encontra-se respaldado no Código de Trânsito Brasileiro (CTB), na medida em que as viaturas de polícia são definidas como veículos de emergência, assim como os de salvamento, as ambulâncias e os veículos de fiscalização de trânsito, gozando de livre circulação, estacionamento e parada, quando, comprovadamente, estejam prestando socorro à sociedade. Apesar disso, os princípios de segurança não estão dispensados. Ainda que no rastreamento policial, proteção e atendimento emergencial à vítima, preservação da ordem pública, os policiais militares (condutor e demais componente da viatura) devem atentar para a segurança no trânsito, praticando a direção defensiva. É preciso ter em mente que, ao prevenir um acidente de trânsito, os militares estão evitando o sofrimento de muitas pessoas, causados por mortes e ferimentos, inclusive com sequelas físicas e/ou mentais, muitas vezes irreparáveis; prejuízos financeiros, por perda de renda e afastamento do trabalho; constrangimentos legais, por inquéritos policiais e processos judiciais, que podem exigir o pagamento de indenizações e até mesmo prisão dos responsáveis.

Entendendo que acidente de trânsito não acontece por acaso, por obra do destino ou por azar e, toda ocorrência trágica, quando previsível, é evitável, os militares deverão antecipar aos riscos e perigos a que estão sujeitos durante as intervenções policiais, reduzindo ou evitando acidentes.

2.4 Credenciamento e Treinamento de Condutores de Viaturas na PMMG

A condução de viaturas da Polícia Militar pode ser feita por militares credenciados e por funcionário civil contratado para esse fim, no caso deste último, somente poderá ser empenhado na condução de viatura em função de apoio administrativo (PMMG, 1997). O militar para conduzir viatura policial, além de está devidamente habilitado no órgão de trânsito e possuir conceito disciplinar favorável na instituição, deverá passar por exame teórico, o qual atestará:

Conhecimento da legislação de trânsito e regras de circulação, pois é imprescindível ao exercício da condução de viaturas militares;

Conhecimentos básicos sobre mecânica, princípio de funcionamento dos veículos automotores, principais componentes das viaturas e suas respectivas funções e capacidade de avaliar pequenas avarias;

Conhecimento básico sobre direção defensiva e primeiros socorros;

Conhecimento básico dos procedimentos administrativos quando do deslocamento com a viatura (preenchimento da ordem de movimento);

Conhecimento básico dos procedimentos administrativos em local de acidente envolvendo viaturas (preenchimento da ficha de acidentes, termo de compromisso, etc.) (PMMG, 2003).

Obtendo aprovação neste exame, o militar submeterá a um exame prático de 30 (trinta) minutos, onde se avaliará a afinidade e o grau de domínio do veículo em movimento, devendo ser

ensaiada situação própria da atividade policial militar. Conforme já analisado sobre os fatores intervenientes nos acidentes de trânsito e as variáveis predispostas para ocorrências de acidentes envolvendo viaturas da Polícia Militar, há uma somatória de situações que torna mais propensa a exposição ao risco de acidentes envolvendo viaturas policiais.

A prática ensina que o trabalho policial e, mais precisamente a condução de uma viatura policial, difere e muito da condução de qualquer outro veículo. Neste mister, acredita-se, por natureza, que o Credenciamento e Treinamento de Condutores de Viaturas na PMMG possa ser aperfeiçoado.

Nos moldes atuais (existência de um teste/prova teórica e exame prático de 30 minutos) o credenciamento apenas oportuniza e busca conscientizar aos motoristas para a adoção dos princípios básicos de direção defensiva, não os habilitando para o enfrentamento dos fatores e variáveis intervenientes nos acidentes de trânsito aos quais são submetidos diuturnamente. Objetivando capacitar, atestar e reciclar a aptidão dos condutores de viaturas, a PMMG autorizou a criação de Escola⁷ para Formação, Credenciamento e Reciclagem de Condutores de Veículos Automotores na Corporação. Para o funcionamento das Escolas deverão ser observados:

Art. 2º - No interior do Estado todas as Unidades de Execução Operacional, até nível de Cia Independente, poderão manter Escolas em suas sedes, de acordo com a necessidade de cada Unidade e prévia ciência do Chefe do Estado-Maior.

Art. 4º - As matérias curriculares, bem como a carga-horária, serão elaboradas pela Diretoria de Ensino.

ACIDENTES DE TRÂNSITO ENVOLVENDO VIATURAS POLICIAIS MILITARES: ESTUDO DE CASOS OCORRIDOS EM MONTES CLAROS/MG

Art. 5º - O funcionamento das Escolas obedecerá a necessidade de formação, credenciamento e reciclagem de condutores de veículos automotores para dirigir a frota da Unidade considerada, ficando a priorização por causa do Comandante da Unidade (PMMG, 1995).

O funcionamento da Escola ficará a cargo do comandante da Companhia Escola, sendo este juntamente com o coordenador técnico e instrutores designados pelo Comandante da Unidade. Na Escola ainda possibilita a realização de curso de reciclagem para condutores de viaturas, normatizando que:

Art. 44 - A reciclagem visa o constante aprimoramento do militar já credenciado tendo por objetivo:

I - Modificar comportamentos viciosos dos condutores militares, visando a eficiência e eficácia operacional;

II - Criar e reforçar a mentalidade da condução defensiva nos condutores de viaturas militares;

III - Atualizar conhecimentos e procedimentos na condução e manutenção de viaturas militares, visando o prolongamento da vida útil da viatura e diminuir o seu tempo de baixa por indisponibilidade mecânica;

⁷A Resolução nr. 3140/1995, afirma que o entendimento de Escola deve ser compreendido as organizações que disponham à formação de condutores de veículos automotores de 2 (duas), 4 (quatro) ou mais rodas, bem como os cursos instituídos em qualquer entidade, pública ou privada, legalmente constituída.

IV- Enfatizar o aspecto de segurança na condução, para evitar e/ou reduzir os acidentes de trânsito, causadores de danos materiais e de lesões;

V - Possibilitar ao condutor de viaturas militares a oportunidade de atualizar conhecimentos, retirar dúvidas e oferecer sugestões para melhoria do sistema (PMMG, 1995).

A reciclagem será ministrada em cinco dias úteis, dentro das necessidades e disponibilidades de cada Unidade, com oito tempos de aula diários, devendo ocorrer aulas práticas e teóricas. Por fim, estipula a resolução que a matrícula para a reciclagem se fará de duas formas: voluntariamente, a pedido do interessado e compulsoriamente, nos seguintes casos:

1 - quando o condutor se envolver em acidentes graves (grandes danos, mortes, etc.);

2 - quando o condutor produzir avarias prematuras e/ou excessivas no veículo ou em seus conjuntos e em componentes isolados;

3 - quando o condutor envolver-se em mais de um acidente de qualquer natureza em período inferior ou igual a 01 (um) ano;

4 - quando estiver credenciado há mais de três anos;

5 - quando decorridos mais de três anos de participação da última reciclagem;

6 - quando surgirem casos julgados oportunos, a critério dos respectivos Comandantes.(PMMG, 1995).

Reconhecendo que o exercício da condução de veículos automotores possuem especificidades próprias, distinguindo-os

de acordo com algumas profissões a Resolução nr. 168/2004 do Conselho Nacional de Trânsito (CONTRAN) em seu art. 33 veio estabelecer que “Os Cursos especializados⁸ serão destinados a condutores habilitados que pretendam conduzir veículo de transporte coletivo de passageiros, de escolares, de produtos perigosos ou de emergência”. A resolução também estabelece a carga horária e a estrutura curricular para o funcionamento do Curso e da Atualização para Condutores de Veículos de Emergência

Como exemplo, a Polícia Militar do Paraná (PMPR) possui o Curso de Conductor de Viatura Policial Militar (CCVPM), objetivando preparar os motoristas operacionais da PMPR para dirigir viaturas operacionais com eficiência e eficácia, reforçando o senso de responsabilidade no uso e conservação da frota do Estado.

A grade curricular do curso é composta por disciplinas afetas a Direção Defensiva, Condução de Viaturas Policiais em Segurança, Legislação de Trânsito e Manutenção em Viaturas. São demonstradas as estatísticas de acidentes urbanos e rodoviários, análise de acidente pela causa provável, pela faixa horária, a análise da idade da viatura, condições da pista, condições de visibilidade e do local; tipos de colisões mais comuns, observância à velocidade e distância, etc. Portanto, o conhecimento da realidade afetos aos acidentes de trânsito e danos envolvendo viaturas policiais, bem como treinamentos práticos aos condutores da frota da instituição, possibilita conscientizar e capacitar os militares na prevenção de acidentes.

⁸ Na cidade de Montes Claros/MG o Serviço Social do Transporte e o Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte, ministram estes cursos, com exceção do Curso e da Atualização para Condutores de Veículos de Emergência.

2.5 Acidentes envolvendo viaturas da Polícia Militar em Montes Claros/MG

Inserida na mesorregião norte de Minas, na Bacia do Alto Médio São Francisco, possuindo sua sede a localização geográfica de Latitude (16º 43' 41"), Longitude (43º 51' 54") e Altitude, 638 metros, população de 361.915 (IBGE, 2010) a cidade de Montes Claros⁹ possui importante entroncamento rodoviário do país (BRs 365; 135; 122 e 251).

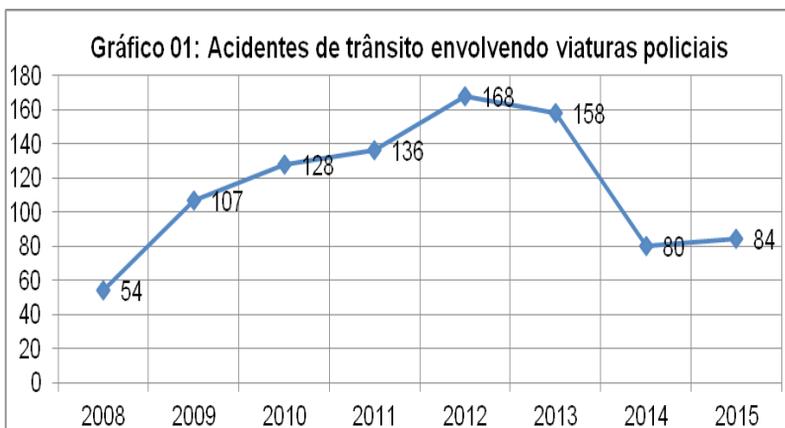
Ressalta-se que o fluxo diário de veículos passando dentro da cidade com destino às principais capitais do Brasil como Belo Horizonte, Salvador, Vitória, Rio de Janeiro e Brasília é intenso, apesar da existência do anel rodoviário sul (liga a BR 135 a 365) e leste (liga a BR 135 a 251).

Conforme dados do IBGE (2010) a população de Montes Claros era de 361.915 e tem como estimativa para 2015 um total de 394.350 habitantes, um crescimento de 9,17%. Já a frota de veículos passou de 63.095 em 2000 para 199.793 em 2015 um aumento de 315,80% (DENATRAN, 2015). No período de 2000 a 2013 as mortes no trânsito cresceram 472,22%, em termos absolutos, ocorreram 18 mortes no ano de 2000 passando para 85 vítimas fatais no ano de 2013¹⁰. O que se verifica, a partir de informações do SAMU, é que nos anos de 2014 e 2015 os atendimentos a acidentes de trânsito têm crescido, entretanto, as informações precisas sobre óbitos são extraídas do SIM DATASUS, estando atualizada apenas até o ano de 2013.

⁹ O acervo sobre a história da cidade de Montes Claros pode ser encontrado no Instituto Histórico e Geográfico de Montes Claros – IHGMC, 2007.

ACIDENTES DE TRÂNSITO ENVOLVENDO VIATURAS POLICIAIS MILITARES: ESTUDO DE CASOS OCORRIDOS EM MONTES CLAROS/MG

A exposição destes números reforça a necessidade de maior atenção dos militares na condução de viaturas da Polícia Militar no trânsito em Montes Claros/MG. Para ilustrar, apresenta-se, no gráfico 01, o crescimento na quantidade de acidentes de trânsito envolvendo viaturas da Polícia Militar em Montes Claros/MG. A queda no número dos acidentes em 2014 e 2015 se deve a análise da Seção de Transporte junto à prestadora de manutenção das viaturas.



Fonte: Seção de Manutenção e Transporte da PMMG, 11ª RPM

Org: OLIVEIRA, FMA, 2016

¹⁰ Dados disponíveis no SIMDATASUS, Grupo CID 10, Categoria V01 a V89, óbitos por local de ocorrência. <http://tabnet.datasus.gov.br/cgi/deftohtm.exe?sim/cnv/ext10mg.def>, acesso em 27/05/2016.

Destaca-se que a somatória, aumento da criminalidade, o foco no resultado fim como gestão estratégia de Estado, o crescimento da frota de veículos, precárias condições da infraestrutura urbana da cidade de Montes Claros, influencia numa maior propensão de envolvimento de viaturas em acidentes de trânsito. Sabe-se que estes acidentes trazem diversos transtornos aos envolvidos, recaindo ao militar condutor da viatura processos nas áreas cíveis, penais e administrativos. Além disso, ainda mais grave, tem-se os acidentes em que há vítimas, gerando perdas e/ou debilidades variadas, além dos desgastes pessoais (sensibilização e transtornos pós-traumas) e institucionais em decorrência destes tipos de acidentes. Em Montes Claros/MG, no ano de 2013, foram pagos R\$ 1.147.500,00 em seguro por morte¹¹ no trânsito, sem contar as despesas em indenizações por invalidezes.

Observando o gráfico 02 verifica-se que os acidentes de trânsito envolvendo viaturas policiais em que resultaram vítimas apresentam-se um crescimento histórico até o ano de 2011, queda nos números em 2010 a 2014 e ligeiro aumento em 2015.

Considerando o período de análise 2008/2015, os acidentes envolvendo viaturas policiais militares vitimaram 204 (duzentas e quatro) pessoas em Montes Claros/MG.

¹¹ Disponível no www.seguradoralider.com.br, sítio da seguradora oficial. Acessado em 27 maio 2016.

ACIDENTES DE TRÂNSITO ENVOLVENDO VIATURAS POLICIAIS MILITARES: ESTUDO DE CASOS OCORRIDOS EM MONTES CLAROS/MG



Fonte: Seção de Manutenção e Transporte da PMMG, 11ª RPM
Org: OLIVEIRA, FMA, 2016

Na Polícia Militar, acredita-se que o desconhecimento da realidade dos acidentes de trânsito envolvendo viaturas policiais, a baixa percepção dos fatores causais, aliado às justificativas atribuídas ao aumento da criminalidade, tem propiciado mitigar as consequências destes acidentes, por sua vez, contribuído para seu aumento. As teorias afirmam que o risco zero não existe, pois sempre surgirão novos riscos. Porém, conhecê-lo e quantificá-lo de forma objetiva através da estatística dos acidentes, possibilita interferir na percepção subjetiva das pessoas (condutores de viaturas) ou naquilo em que estas entendem como riscos reais, despertando preocupação e maior atenção em mecanismos de segurança.

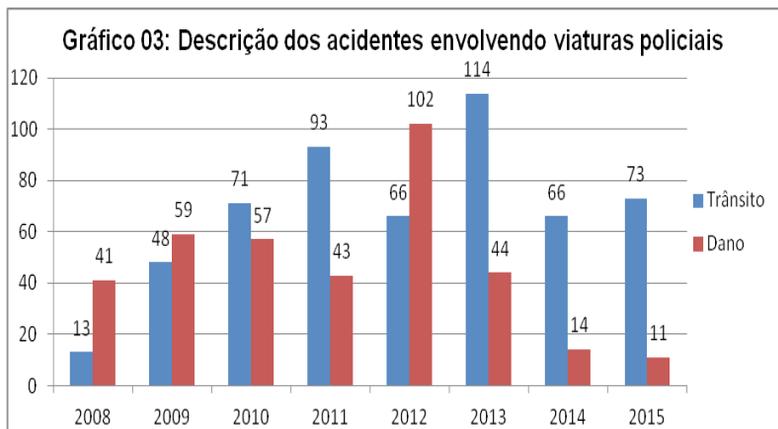
2.6 Danos envolvendo viaturas da Polícia Militar em Montes Claros/MG

Analisando a legislação da PMMG sobre o uso das viaturas policiais, bem como, após verificar o banco de dados informatizados sobre acidentes e controle de manutenção da logística, verificou-se que grande parte dos acidentes envolvendo viaturas não se refere a acidentes de trânsito. Constatou-se que há diversas notificações de baixa (indisponibilização de viaturas na seção de manutenção) para verificar/corrigir avarias diversas.

Fazendo uma distinção entre acidente de trânsito e danos ou avarias temos que: acidente de trânsito refere-se “todo evento não premeditado de que resulte dano em veículo ou na sua carga e/ou lesões em pessoas e/ou animais, em que pelo menos uma das partes está em movimento nas vias terrestres ou aéreas abertas ao público” (Associação Brasileira de Normas Técnica (ABNT) - NBR 10.697/1989). Já o dano ou avaria, estragos, defeito causado por ação ou omissão, não necessariamente tem relação com um acidente de trânsito. Na maioria das vezes, conforme veremos, estes danos podem ter relação com o mau uso, a guarda ou questões estruturais das vias.

Os dados pesquisados referentes aos acidentes envolvendo viaturas da Polícia Militar em Montes Claros/MG permitiu elaborar o gráfico 03, o qual revela que do total de 915 acidentes notificados, 40,55% estão relacionados a danos/avarias e não a acidentes de trânsito propriamente dito.

ACIDENTES DE TRÂNSITO ENVOLVENDO VIATURAS POLICIAIS MILITARES: ESTUDO DE CASOS OCORRIDOS EM MONTES CLAROS/MG



Fonte: Seção de Manutenção e Transporte da PMMG, 11ª RPM
Org: OLIVEIRA, FMA, 2016

O gráfico ainda revela que, apesar do conturbado trânsito da cidade de Montes Claros/MG, somado às diversas variáveis e fatores intervenientes no trabalho policial militar (já discutidos), no ano de 2012, se comparado com 2011, ocorreu uma redução de 29% no número de acidentes de trânsito envolvendo viaturas da Polícia Militar. Na contramão deste fator positivo, no mesmo período, ano de 2012 comparado a 2011, os danos/avarias cresceram 137%. Infere-se que grande parte destes acidentes (51%) pode ter relação direta com o mau uso ou da irregular gestão sobre a frota.

Conforme normas relacionadas à logística da instituição, o mau uso ou a irregular gestão das viaturas, identificando o culpado, ser-lhe-á atribuído: responsabilidade civil, decorrente ao dano, ao uso ou falha na guarda da viatura; responsabilidade administrativa, decorrente da inobservância das regras estabelecidas nas normas administrativas e, por fim, responsabilidade criminal, baseando-se no tipo penal infringido (PMMG, 2011).

Memorando técnico da instituição (PMMG, 2009) estabelece que a responsabilização pelo dano pode recair a terceiros (particular, União ou Município), devendo este ressarcir ao estado ou à “empresa terceirizada” mantenedora da frota. Caracterizado utilização irregular da viatura ou deficiência na guarda do bem por parte do militar, este poderá ressarcir diretamente à empresa terceirizada e, em caso de recusa, o Estado responderá objetivamente junto à empresa terceirizada, cobrando judicialmente do militar, via Procuradoria Geral.

Comprovado a correta guarda ou o bom uso da viatura, e ainda assim sobrevier o acidente (pneu cortado em situação de normalidade; roda com pequenos danos provocados por irregularidade na pista; corpo estranho arremessado contra o veículo, etc.) os custos serão absorvidos pela a empresa terceirizada. Nesta hipótese é primordial que o militar responsável pela viatura adote as recomendações de manutenção preventiva, antes, durante e após seu emprego, compreendendo:

- a) a condução cuidadosa da viatura;
- b) a verificação constante dos instrumentos e indicadores da viatura;
- c) a inspeção constante da viatura, recorrendo à oficina quando qualquer irregularidade for constatada;
- d) a verificação dos níveis de óleo e água, inclusive da bateria, completando-os se necessário;
- e) a calibragem de pneus;
- f) a limpeza da viatura;
- g) o local de guarda da viatura;
- h) reapertos gerais que não impliquem em regulagens (PMMG, 1997).

ACIDENTES DE TRÂNSITO ENVOLVENDO VIATURAS POLICIAIS MILITARES: ESTUDO DE CASOS OCORRIDOS EM MONTES CLAROS/MG

Observa-se que ao atribuir responsabilidade pela conservação das viaturas a todos os envolvidos na condução, utilização, emprego, fiscalização e controle, ou seja, a todos (militares e prestadores de serviços à instituição) o Estado demonstra interesse em mitigar custos, racionalizar o uso da logística, melhorando a prestação de serviço de segurança pública.

Em análise ao gráfico 04, o qual versa sobre os custos em manutenção de viaturas em Montes Claros/MG, período 2008 a 2014, verifica-se que esta preocupação encontra-se consonância com os valores gastos.



Fonte: Seção de Manutenção e Transporte da PMMG, 11ª RPM
Org: OLIVEIRA, FMA, 2016

Verifica-se no gráfico 04 que os valores gastos em manutenção de viaturas possuem uma relação simétrica com o total de acidentes demonstrado no gráfico 03. Desta feita, ratifica-se que, menores acidentes (sejam eles de trânsito ou danos/avarias), reduzem-se os custos em manutenção, aumenta-se a efetividade na execução do trabalho policial de preservação e manutenção da ordem pública, reforçam-se os aspectos positivos no processo de accountability e, por fim, fortalece a imagem institucional da PMMG perante a comunidade.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Irrelevante neste trabalho foi identificar quem é o culpado pelo acidente ou pelo dano na viatura, imperioso é saber que ele poderia ter sido evitado. São notórios que os acidentes de trânsito envolvendo viaturas policiais militares trazem vários outros transtornos além dos acidentes rotineiros. Destaca-se que a visibilidade ou ostensividade da viatura policial militar envolvida no acidente expõe a instituição a críticas perante a população, aumenta a insegurança objetiva e subjetiva no trânsito, reduz a capacidade de resposta ao enfrentamento da violência, há um desgaste de caráter normativo, seja nos âmbitos administrativo, penal e civil, dentre diversas outras consequências.

A alarmante realidade vivenciada no trânsito, expressa na forma de acidentes e mortes, tem deixado os usuários das vias públicas cada vez mais preocupados e inseguros. Paralelo a isso, a existência de envolvimento de viaturas policiais militares em acidentes de trânsito agrava, ainda mais, a insegurança. A sociedade deposita e acredita no preparo e na técnica do policial militar, portanto, quando depara com acidente envolvendo uma viatura da instituição, sente-se desprotegida, perdendo sua referência de a quem recorrer.

A propósito da insegurança social e clamor por justiça que se depara o policial militar diuturnamente em seu ofício, deve-se ter como premissa que seu desejo, a vontade em prestar um serviço célere à população/vítima não pode, jamais, sobrepor a segurança própria e de terceiros. Da mesma forma que agir com legalidade é um princípio basilar da atividade policial, a operacionalização, a execução das diversas atividades quando do uso e guarda da viatura policial deve ser um meio e fim de se evidenciar a imagem da Polícia Militar.

Entende-se que a preservação do bem maior, a vida, é o grande alvo de proteção da Polícia Militar, portanto, cultivar o senso de responsabilidade, observar os riscos no trânsito, atentar para o zelo na gestão e uso da frota representa uma valiosa contribuição para a humanização do trânsito, salvando vidas. Apesar da dinâmica, atribuições e amplitude da atividade policial, sempre deve haver momentos para análises de condutas, conscientização do papel de cada policial militar na promoção da segurança própria e de terceiros, sendo o trânsito, um excelente espaço para o exercício da cidadania e proteção aos direitos da pessoa humana.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. 37ª ed. São Paulo: Saraiva 2005.

_____. **Lei nº 9.503, de 23 de setembro de 1997**. Institui o Código de Trânsito Brasileiro.

_____. **Decreto-Lei nº 237, de 23 de fevereiro de 1967**. Modifica o Código Nacional de Trânsito.

_____. **Lei nº 5.108, de 21 de setembro de 1966**. Institui o Código Nacional de Trânsito.

_____. **Decreto-Lei nº 2.994, de 28 de janeiro de 1941**. Código Nacional de Trânsito.

_____. DENATRAN. **Sistema Nacional de Estatística de Trânsito, 2011**.

_____. **Decreto-Lei nº 3.651, de 25 de setembro de 1941**. Dá nova redação ao Código Nacional de Trânsito.

_____. **Resolução nº 168, de 14 de dezembro de 2004**. Estabelece normas e procedimentos para a formação de condutores de veículos automotores e elétricos.

CORRÊA, Roberto Lobato. **Rede urbana**: reflexões, hipóteses e questionamentos sobre um tema negligenciado. Cidades, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 65-78, 2004.

DAMATTA, Roberto Augusto. **Fé em Deus e pé na tábua ou como e por que o trânsito enlouquece no Brasil**. Rio de Janeiro: Rocco, 2010.

HONORATO, Cássio Mattos. **O trânsito em condições seguras**. São Paulo: Millennium, 2009.

MINAS GERAIS. **Armazém de dados da PMMG**. Disponível em: <<http://www.sids.mg.gov.br>>. acesso em: novembro 2012.

_____. **Memorando Circular N.º 40385/2012**. Belo Horizonte, 19 de julho de 2012. Uso e guarda das viaturas da PMMG.

_____. **Abordagem a veículos**. Belo Horizonte: Academia de Polícia Militar, 2011. Prática Policial Básica. Caderno Doutrinário 4.

_____. **Instrução logística nº 66 - DAL, de 08 de julho de 2011**. Estabelece procedimentos com o fim de otimizar o uso e durabilidade das viaturas da PMMG.

_____. **Intervenção Policial, Verbalização e Uso de Força**. Belo Horizonte: Academia de Polícia Militar, 2010 a. (Prática Policial Básica. Caderno Doutrinário n. 1).

_____. **Memorando Técnico nº 2376.2/09-DAL** Belo Horizonte, 22 de abril de 2009. Imputação de danos decorrentes de acidentes envolvendo viaturas da frota mantida pela Empresa Júlio Simões.

_____. **Instrução nº 60-DAL, de 01 de julho de 2008**. Orienta procedimentos a serem adotados em decorrência de notificações e imposições de penalidades por infrações de trânsito às viaturas da frota da PMMG.

**ACIDENTES DE TRÂNSITO ENVOLVENDO VIATURAS POLICIAIS MILITARES:
ESTUDO DE CASOS OCORRIDOS EM MONTES CLAROS/MG**

_____. **Instrução da Diretoria de Apoio Logístico (DAL) n.º 057/2.005.** Define procedimentos a serem observados na execução do contrato n.º 0012/2.005 celebrado entre a Polícia Militar de Minas Gerais e a empresa Júlio Simões Transportes e Serviços Ltda.

_____. **Memorando Circular nº 40484 /03** Belo Horizonte, 05 de maio de 2003. Normas para credenciamento de motoristas para a condução de viaturas.

_____. **Resolução nº 3403, de 20 de janeiro de 1998.** Regulamenta o reembolso à PMMG dos gastos com assistência à saúde resultante de acidentes de trânsito, ocasionados por veículos automotores.

_____. **Resolução nº 3.395/97, de 31 de dezembro de 1997.** Aprova o Manual de Gerenciamento da Frota da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais.

_____. **Resolução nº 3140, de 07 de fevereiro de 1995.** Autoriza a criação de Escola e aprova Normas para Formação, Credenciamento e Reciclagem de Condutores de Veículos Automotores na Corporação.

_____. **Resolução nº 3140, de 07 de fevereiro de 1995.** Autoriza a criação de Escola e aprova Normas para Formação, credenciamento e Reciclagem de Condutores de Veículos Automotores na Corporação.

_____. **Memorando Circular nº 4027/93** – Estado Maior da Polícia Militar. Belo Horizonte, 31 de maio de 1993. Obrigatoriedade do uso do cinto de segurança.

_____. **Nota Instrutiva nº 016 /93 – CG** (Acidente de trânsito com viaturas PM).

_____. **Decreto Nº 11636, de 29 de janeiro de 1969.** Aprova o regulamento Geral da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais e dá outras providências.

PANICHI & WAGNER, Renata Maria Dotta Panichi e Adriana Wagner. **Comportamento de Risco no Trânsito:** Revisando a Literatura sobre as Variáveis Preditoras da Condução Perigosa na População Juvenil. Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology - 2006, Vol. 40, Num. 2 pp. 159-166.

VASCONCELLOS, Eduardo Alcântara. **Transporte urbano, análise e equidade:** análise das políticas públicas. 2ª ed. São Paulo: Annablume, 2001.

_____. **Transporte urbano nos países em desenvolvimento:** reflexões e propostas. 3ª Ed. São Paulo: Annablume, 2000.

A SEGUNDA PELE: convite a uma análise moreniana do processo de desempenho de papéis de policiais militares em situação da reserva remunerada

VLADIMIR LAURO TEIXEIRA NERI

2º Sargento da PMMG; Psicólogo Psicodramatista; Graduado em Psicologia pela Faculdade Metropolitana de Belo Horizonte em 2009; Pós-Graduado em Direitos Humanos com Título de Especialista pelo CPP – Centro de Pesquisas e Pós Graduação da Academia de Polícia Militar em 2013; Pós Graduado em Psicodrama com Título de Especialista pelo IMPSI – Instituto Mineiro de Psicodrama Jacob Levy Moreno em 2015.

Resumo: Este trabalho tem por finalidade ampliar a compreensão de como ocorre o processo de desempenho de papéis de policiais militares, que se encontram, em situação da reserva remunerada. Parto do pressuposto, de que a profissão de policial militar é diferenciada devido ao alto nível de tensão. O autocontrole adquirido perpassa por treinamentos e condicionamento, em que o militar se torna capaz de tomar atitudes rápidas e precisas utilizando-se do pensamento tático. O preparo mental condicionado pelos treinamentos coloca o policial militar em um estado de prontidão que amplia a capacidade de respostas a cada situação. Depois de anos de dedicação ao serviço militar, em atividade no

papel de policial, espera-se que, com a transferência para reserva, à ausência do uso da farda, dos confrontos armados, e da inexistência do rigor instituído pela hierarquia e disciplina do regime militar, a vida complexa da atividade policial, também sofra mudanças. A metodologia utilizada nesta pesquisa é o método de pesquisa de campo qualitativa psicodramática, que almeja investigar como a situação da reserva remunerada influencia o desempenho e a aquisição de novos papéis. Essa visão se torna indispensável para compreensão do processo de saúde bio-psico-inter-relacional do militar, após a transferência para reserva. Bem como pode servir de instrumento de avaliação do Plano de Preparação Para Reserva.

Palavras-chave: Psicodrama. Policia. Militar. Reserva. Papéis. Pensamento tático.

Abstract: This paper aims to broaden the understanding of how the process of performance of roles of military police officers, who are in the situation of the remunerated reservation, occur. Based on the assumption, that the profession of military police is differentiated due to the high level of tension. The self-control acquired through training and conditioning, where the military becomes capable of taking quick and precise

actions using tactical thinking. The mental preparation conditioned by the trainings puts the military police in a state of readiness that amplifies the capacity of answers to each situation. After years of dedication to military service, working in the with the transfer to reserve, the absence of the use of uniform, armed confrontations, and the lack of rigor instituted by the hierarchy and discipline of the military regime, the complex life of the police activity, it is also expected to change . The methodology used in this research is the method of qualitative psychodramatic field research, which aims to investigate how the situation of the remunerated reserve influences performance and the acquisition of new roles. This view becomes indispensable for understanding the military's bio-psycho-interrelationship health process, after transfer to reserve. It can serve as an evaluation tool for the Reserve Preparation Plan.

Keywords: Psychodrama. Police. Military. Reservation. Papéis. Tactical thinking.

1 INTRODUÇÃO

A atividade policial militar se destaca por ser dinâmica e complexa. As ações constantes em ambientes desumanos, inevitavelmente, expõem este profissional a pressões de ordem social, política, institucional e psicológica.

O confronto diário do policial contra o crime, consiste no desencadeamento de ações e operações preventivas e repressivas objetivando zelar pela ordem pública e contribuir para o rompimento do ciclo vicioso do crime. Para a excelência do desempenho destas atividades, o militar participa de vários cursos de capacitação e se submete a momentos de agressividade e tensão, exigindo do policial permanente equilíbrio e controle da situação. Ao término do tempo obrigatório de serviço, o militar é transferido para a reserva¹ remunerada. Espera-se que, com a transferência para inatividade, o militar goze do merecido descanso da vida complexa da atividade policial militar. Entretanto, observamos que nem sempre o gozo da inatividade acontece, de forma tranquila e natural. Em algumas situações, a rotina da atividade militar é de tal forma impregnada na subjetividade do policial, que mesmo estando na reserva ele ainda demonstra dificuldade na adaptação desta nova fase da vida. Uma das dificuldades desta readaptação, no contexto social, é o desuso da farda².

A farda é um dos símbolos que mais caracteriza o militar. Com o passar do tempo no serviço militar, o uso da farda, para alguns, se torna a “segunda pele”.

¹ LEI Nº 5.301, de 16 de outubro de 1969 Estatuto dos Militares do Estado de Minas Gerais. Art. 3º Da carreira pode o militar encontrar-se na ativa, na reserva ou na situação de reformado. § 1º Militar da ativa é o que, ingressando na carreira policial-militar, faz dela profissão, até ser transferido para a reserva, reformado ou excluído. § 2º Militar da reserva é o que, tendo prestado serviço na ativa, passa à situação de inatividade. § 3º Reformado é o militar desobrigado definitivamente do serviço.

² Farda: uniforme utilizado exclusivamente pelas forças regulares do País, para a identificação do militar em suas diversas atuações no cenário da segurança pública ou defesa da Pátria. Para fins deste Regulamento, farda é o uniforme de uso exclusivo da PMMG. SEPARATA DO BGPM Nº 95 de 11 de Dezembro de 2014 - Art. 19. §1º DO RUIPM

A SEGUNDA PELE: convite a uma análise moreniana do processo de desempenho de papéis de policiais militares em situação da reserva remunerada

O desuso desta vestimenta, devido à transferência para a inatividade, pode expressar que este, não mais está inserido neste grupo, e não mais representa a instituição.

Durante minha trajetória, nos mais de 20 anos de jornada policial militar, percebi que o momento da transferência para a reserva pode ser difícil para alguns policiais. Por isso a instituição investe no - PPR - Programa de Preparação para Reserva³, criado com a finalidade de proporcionar ao militar, meios para lidar com essa nova fase da vida. Cômico, desta necessidade, almejo investigar como a situação do militar da reserva remunerada, influenciam no desempenho de papéis⁴. Este artigo tem como objetivo compreender como ocorre o processo de desempenho de papéis de policiais militares em situação da reserva remunerada. Identificar o impacto da transferência para inatividade na vida do militar que ao chegar à reserva, precisa haver-se com os resíduos de uma vida de dedicação à carreira policial militar. Entender o que dificulta ou o que facilita esta transição.

³ RESOLUÇÃO Nº 4308, de 08 de maio de 2014. Define critérios para a elaboração, na Polícia Militar de Minas Gerais, do Programa de Preparação para a Reserva. RESOLUÇÃO Nº 4308, de 08 de maio de 2014. BGPM Nº 35 de 13 de maio de 2014

⁴ O papel é a forma de funcionamento que o indivíduo assume no momento específico em que reage a uma situação específica, na qual outras pessoas ou objetos estão envolvidos – CUKIER, Rosa; Palavras de Jacob Levy Moreno: vocabulário de citações do psicodrama, da psicoterapia de grupo, do sociodrama e da sociometria. São Paulo: Ágora, 2002. p. 201.

2 DESENVOLVIMENTO

O treinamento policial básico perpassa por condicionamentos denominados de autocontrole, adquiridos pelo pensamento tático⁵.

Cada ocorrência se estrutura em um conjunto de variáveis que a torna única. Para isso, o preparo mental⁶ condicionado pelos treinamentos, coloca o policial militar num estado de prontidão que amplia a capacidade de respostas a cada situação. De acordo com o manual de treinamento, os estados de prontidão são classificados como:

Estado Relaxado (Branco) – estado de “não-prontidão”, caracterizado pela distração do policial, em relação ao que está acontecendo ao seu redor, pelo pensamento disperso e relaxamento.

Estado de Atenção (Amarelo) – estado de prontidão em que o policial está atento, prevenido, mas não tenso. Apresenta calma, porém, mantém constante vigilância das pessoas, dos lugares, das coisas e ações ao seu redor,

⁵ Processo de análise do cenário (leitura do ambiente), consi em mapear as diferentes áreas do “teatro de operações”, avaliar riscos, identificar perímetros de segurança e atuação, priorizar pontos de maior atenção e tentar interferir no processo mental do agressor. MINAS GERAIS. Polícia Militar de. Intervenção Policial, Verbalização e Uso de Força, Belo Horizonte: Academia de Polícia Militar, 2010. p. 33 - 41.

⁶ Preparo mental: Processo de pré-visualizar e ensaiar mentalmente, os prováveis problemas a serem encontrados em cada tipo de intervenção policial, e as possibilidades de respostas. – MINAS GERAIS. Polícia Militar de. Intervenção Policial, Verbalização e Uso de Força, Belo Horizonte: Academia de Polícia Militar, 2010. p. 17 - 23.

A SEGUNDA PELE: convite a uma análise moreniana do processo de desempenho de papéis de policiais militares em situação da reserva remunerada

por meio de uma observação multidirecional e atenção difusa.

Estado de Alerta (Laranja) – estado de prontidão em que o policial detecta um problema e está ciente de que um confronto é possível e, embora ainda não haja uma necessidade imediata de reação, mantém-se vigilante, identifica se há alguém que possa representar uma ameaça que exija uso de força e calcula o nível de resposta adequado.

Estado de Alarme (Vermelho) – estado de prontidão em que o policial está sob risco real e uma resposta é necessária, focalizando a ameaça e mantendo a atenção concentrada no problema.

Estado de Pânico (Preto) – estado de prontidão em que o policial não está preparado para reagir a uma situação de perigo, caracterizado por um descontrole, que produz paralisia ou uma reação desproporcional (MINAS GERAIS. Polícia Militar de. *Intervenção Policial, Verbalização e Uso de Força*, Belo Horizonte: Academia de Polícia Militar, 2010, p. 18).

O Estado Amarelo é o estado ideal de prontidão. Neste estado, de acordo com o Caderno Doutrinário I, o policial militar estará preparado para empregar ações de respostas adequadas às situações de normalidade. O IPCS - Instituto de Psicologia e Controle do Estresse⁷, afirma que a profissão de policial militar, ocupa um dos índices mais altos das pesquisas de estresse. A exposição constante ao estresse durante longos períodos pode contribuir para o surgimento de patologias.

⁷ LIPP, M. E. N. Stress na atualidade: Qualidade de vida na família e no trabalho. IPCS – Instituto de Psicologia e Controle do Stress. Disponível em www.estresse.com.br. Acesso em 04 mar de 2015.

O Estado Relaxado caracterizado pela cor Branca é um estado de não-prontidão e por isso é considerado um estado inaceitável para um policial em serviço. Esse estado coloca em risco a vida do policial e da comunidade. Então, o Estado Relaxado representado pela cor Branca deveria, em “tese”, ser o ideal para o militar em folga. Onde em “tese” poderia relaxar. O estado de relaxamento contraria também o Estatuto dos Militares. De acordo com a LEI nº 5.301, do Estatuto, em seu art. 15 o militar deve,

[...] A qualquer hora do dia ou da noite, na sede da Unidade ou onde o serviço o exigir, o policial-militar deve estar pronto para cumprir a missão que lhe for confiada, pelos seus superiores hierárquicos ou impostas pelas leis e regulamentos. (ESTATUTO DOS MILITARES DO ESTADO DE MINAS GERAIS, 1969, Capítulo III Da Função Policial-Militar, art.15).

O Código de Processo Penal, em seu artigo 301, reza que qualquer pessoa do povo pode prender em flagrante quem se encontre em flagrante delito. Esse é um ponto facultativo. Mas as autoridades policiais e os seus agentes têm o dever legal de efetuar a prisão em flagrante delito, sob pena de responder criminal e ou administrativamente pelo descaso. A lei processual não estabelece horário. Logo o flagrante pode ocorrer a qualquer hora do dia ou da noite. Portanto, a função de policial é exercida em tempo integral. Inexistindo mais uma vez, o estado relaxado, determinado pela cor branca, durante o período de folga. Da mesma forma os conflitos inerentes a profissão de policial são ininterruptos, podendo ser expostos também, a todo momento, a situação em que exigem o uso de armas para a sua defesa ou a de outrem. Pelo mesmo motivo, o artigo 301, sustenta o porte legal de arma por tempo integral.

A SEGUNDA PELE: convite a uma análise moreniana do processo de desempenho de papéis de policiais militares em situação da reserva remunerada

O policial, podendo estar armado em seu horário de folga, prevendo alguma eventualidade por sua vez, não se coloca em estado relaxado.

Essa pesquisa se justifica devido ao fato do candidato a esse posto ou graduação, se submeter a vários níveis de treinamento até se encontrar pronto, a representar o braço direito do Estado. Parto, do pressuposto que o papel de policial militar é complexo, cuja dinâmica, exerce grande influência na subjetividade do ser humano por trás da farda. Essa subjetividade, impregnada da tensão da atividade militar, sobrepondo os papéis existentes, pode impedir a aquisição de novos papéis, evidenciar um desencadeamento de conflitos e dificuldades, supondo prejuízos na busca de novos papéis. Essa suspeita se torna mais evidente ao observar comentários nos corredores dos quartéis, em que colegas expressam os motivos dos quais decidiram optar por deixar a reserva remunerada, e retornar a atividade de trabalho. Ao especular os motivos, as respostas incidem, em sua grande maioria, sobre problemas financeiros. Contudo, o retorno a atividade, tem como pano de fundo, o tempo ocioso em casa e a dificuldade de adaptação a vida civil. Estes mesmos argumentos são encontrados, em abundância, em comentários informais nas redes sociais dos blogs e associações que se dizem representantes da classe policial.

O estudo de Felix, Y. T. M. e Catão, M. F. (2013), sobre o Envelhecimento e Aposentadoria de Policiais Rodoviários do Estado da Paraíba identificou exclusão e adoecimento, em 30,5% da amostra. Souza, M. L. P. (2011) fala sobre o stress na Polícia Militar de Mato Grosso. Em sua pesquisa, constatou um índice alto de stress devido à falta da prevenção e combate desta patologia, bem como a falta de estrutura da instituição para trabalhar o stress.

2.1 Fundamentação Teórica

A abordagem teórica utilizada nesta pesquisa e a Socionomia de Jacob Levy Moreno⁸ por acreditar que esta abordagem traz um estudo completo sobre a dinâmica das relações. A Socionomia é definida por Moreno, como sendo a ciência das leis sociais que constitui a ideia do homem em relação, e, portanto, a inter-relação entre as pessoas constitui seu eixo fundamental. Apresenta três ramos independentes, mas que se interagem e se completam: a Sociometria, a Sociodinâmica e a Sociatria.

A Sociometria: Medida das relações sociais com as suas estruturas como espontaneidade⁹, criatividade¹⁰ ou conservas culturais¹¹ dos grupos.

Estuda a qualidade e a quantidade das correntes emocionais, a qualidade e a quantidade dos vínculos com as forças de atração e repulsão. O instrumento da Sociometria é o Teste Sociométrico, que consiste na análise sociométrica, auxilia na investigação de processos complexos relacionados a escolhas, aceitações, rejeições, mútuas ou não, que configuram uma

⁸ Jacob Levy Moreno (1889-1974) romeno, judeu, médico psiquiatra; Elaborou o Sistema Sociométrico; Principal co-fundador da psicoterapia de grupo. Criador do Teatro Espontâneo. Marineu, René F. Jacob Levy Moreno 1889-1974 Pai do psicodrama, da sociometria e da psicoterapia de grupo ed. São Paulo: Ágora, 1992.

⁹ Espontaneidade: resposta adequada a uma nova situação, ou uma nova resposta a uma velha situação. MORENO, J. L. Quem sobreviverá? Fundamentos da Sociometria, da psicoterapia de grupo e do sociodrama - edição do estudante: São Paulo, Daimon, 2008, p. 51 - 55

¹⁰ Criatividade e a espontaneidade são fenômenos primários e positivos. Jacob Levy Moreno: vocabulário de citações do psicodrama, da psicoterapia de grupo, do sociodrama e da sociometria. São Paulo: Ágora, 2002. p. 63 - 65

¹¹ Conserva cultural é material espontâneo e criador moldado em uma forma permanente. Propõe-se ser o produto acabado. MORENO, Jacob Levy. Psicodrama. Editora Cultrix. São Paulo, 2011, p. 158 - 159

A SEGUNDA PELE: convite a uma análise moreniana do processo de desempenho de papéis de policiais militares em situação da reserva remunerada

realidade social não aparente e que por muitas vezes estão em dissonância com a verdade oficial sobre as relações. Moreno afirma que em qualquer vínculo que se estabelece existem entre os envolvidos, paralelamente, aspectos claros e conscientes e outros inconscientes, que vão se acumulando durante as experiências compartilhadas. O foco do teste é a investigação dos vínculos, ou seja, mais do que o simples medir, nos oferece uma riqueza de dados objetivados, num registro gráfico chamado sociograma. (LANDINI, 2014, p.18)

A Sociodinâmica: É a ciência da interpretação do estudo profundo dos grupos isolados e unidos e a sua estrutura dinâmica. Estuda o funcionamento das relações, a interpretação de papéis, a representação espontânea de papéis, o estudo da organização, compreensão e evolução dos grupos; é um diagnóstico, uma técnica de aquecimento para a ação e dramatização. A sociodinâmica tem como método de estudo o *Role playing*¹²,

A Sociatria Do Grego (*iatreia / terapêutica*), significa a ciência que trata dos sistemas sociais. De acordo com Landini (2014) “a pretensão de Moreno com a Sociatria era a de tratar e poder curar a humanidade”. Seus instrumentos são: a) Diretor: é o agente terapêutico. Tem várias funções: dirigir e analisar a cena, ampliar e incrementá-la, focalizando a história do indivíduo ou grupo. b) Ego-auxiliar: Moreno traz esse conceito da experiência do primeiro cuidador: Mãe. Aquela que auxilia e complementa as primeiras experiências da criança; c) Protagonista: é o ator central. Termo de origem

¹² O role playing, ou jogo de papéis é um método utilizado no treinamento do papel a ser desenvolvido possibilitando um papel mais espontâneo e criativo, sem medo e ansiedades. GONÇALVES, Camila Sales; WOLFF, José Roberto; ALMEIDA, Wilson Castello de; Lições de Psicodrama. 3. ed. Ágora; São Paulo,1988. p. 41- 42

Grega que significa aquele que se oferece a ação em primeiro lugar; d) Palco/Cenário: é o lugar da representação do mundo físico e do mundo intersubjetivo; e) Platéia: – são os componentes do grupo, beneficiados pela entrega do protagonista. A platéia pode funcionar como caixa de ressonância e consonância. As Etapas são: 1) Aquecimento Inespecífico: Momento em que inicia a sessão. É o primeiro momento do encontro e tem como objetivo diminuir a tensão e propiciar um ambiente de acolhimento; 2) Aquecimento Específico: começa no momento da construção da cena, com o aquecimento do personagem e do terapeuta; 3) Dramatização: é todo o processo da atuação; é o “como se”, onde a utilização das técnicas é feita em concordância com a matriz do indivíduo ou do grupo; é o núcleo de toda a Sociatria; 4) Compartilhar: troca entre o protagonista, platéia e direção; ressonâncias, consonâncias, do protagonista e da platéia; é uma catarse de integração¹³, a interação dinâmica do corpo com os pensamentos e emoções; 5) Processamento: é a análise do processo, um momento pedagógico. As Técnicas Clássicas do Psicodrama são: a) Duplo: tem como objetivo entrar em contato com as emoções não verbalizadas do protagonista; b) Espelho: reconhecimento do eu, o protagonista se torna o espectador de si mesmo; c) Inversão de Papéis: o protagonista representa o “outro”; d) Solilóquio: consiste em que o protagonista pense alto, como se fosse possível haver um alto-falante em sua cabeça.

¹³ Catarse de Integração: É a mobilização de afetos e emoções ocorrida na inter-relação, tética ou transferencial, de dois ou mais participantes de um grupo terapêutico, durante uma dramatização. GONÇALVES, Camila Sales; WOLFF, José Roberto; ALMEIDA, Wilson Castello de; Lições de Psicodrama. 3. ed. Ágora; São Paulo, 1988. p. 81 - 82

A SEGUNDA PELE: convite a uma análise moreniana do processo de desempenho de papéis de policiais militares em situação da reserva remunerada

2.1.1 Teoria de Papéis

Moreno (2011) atribuía à inspiração de sua teoria dos papéis mais ao teatro do que à sociologia contemporânea. O termo papel vem da palavra *role*, que deriva do latim *rótula*.

Na Grécia e na Roma antiga o termo representava as diversas partes dramáticas escritas em rolos ou em fascículos de papel, os quais eram lidos aos atores para que decorassem os respectivos papéis. Desta forma, cada parte cênica passou a ser designada como papel. As teorias psicodramáticas levam o “conceito de papel a todas as dimensões da vida”. Moreno (2011) define papel como a forma de funcionamento que o indivíduo assume dentro da realidade social em uma situação específica, na qual outras pessoas ou objetos estão envolvidos. O papel tem a importante função de inserção e de comunicação entre as pessoas.

[...] o indivíduo anseia por encarnar muito mais papéis do que aqueles que lhe é permitido desempenhar na vida e, mesmo dentro do mesmo papel, uma ou mais variedades dele. Todo e qualquer indivíduo está cheio de diferentes papéis em que deseja estar ativo e que nele estão presentes em diferentes fases do desenvolvimento. É em virtude da pressão ativa que essas múltiplas unidades individuais exercem sobre o papel oficial manifesto que se produz amiúde um sentimento de ansiedade. (MORENO, 2011, p. 28)

A inclusão de um indivíduo em uma determinada rede sociométrica irá depender da quantidade de papéis que ele tenha desenvolvido. Fato que exporá a sua capacidade de estabelecer vínculos. Segundo Knobel (2004), através dos papéis é possível mapear as relações adjacentes de uma pessoa.

O surgimento do papel é anterior ao surgimento do *self*.¹⁴ E os papéis e as relações entre papéis constituem o desenvolvimento mais significativo dentro de qualquer cultura específica.

A personalidade, para Moreno forma-se a partir do desenvolvimento dos papéis e afirma que,

Todo papel é uma fusão de elementos privados e coletivos. Composto de duas partes – os denominadores coletivos e os diferenciais individuais – é importante fazer uma diferenciação entre assumir o papel (“role-taking”), que significa representar um papel completo, totalmente estabelecido, de modo que não permite ao indivíduo nenhuma variação, nenhum grau de liberdade; “jogar o papel” (“role playing”), que permite ao indivíduo algum grau de liberdade; e “criar o papel” (“role creating”), que permite um alto grau de liberdade, como acontece, por exemplo, o ator espontâneo. (...) A gênese do desenvolvimento de papel mostra claramente como um se forma a partir de outro; assumir um papel e jogar um papel são duas fases de um mesmo processo. (...) observa-se, por um lado, que o processo de assumir um papel não é somente cognitivo e que, por outro lado, o processo de jogar um papel não é apenas um comportamento, um mero agir. Cognição, percepção, comportamento e ação estão intimamente entrelaçados e não podem ser claramente separados. Há papéis que podem ou não ser desempenhados; há papéis reconhecíveis e irreconhecíveis; há desempenho de papéis antes de serem desempenhados; assim como a percepção de papel adequado, distorcido, parcial ou nula, e desempenho de papel adequado, distorcido, parcial ou inábil. (MORENO, 2008, p. 95 - 99)

¹⁴ Self. [...] configuração de papéis (papéis particulares coletivos). Sua extensão ultrapassa o nível da pele do organismo individual e um destes pontos ultrapassados é o âmbito interpessoal. – CUKIER, Rosa; Palavras de Jacob Levy Moreno: vocabulário de citações do psicodrama, da psicoterapia de grupo, do sociodrama e da sociometria. São Paulo: Ágora, 2002. p. 268.

A SEGUNDA PELE: convite a uma análise moreniana do processo de desempenho de papéis de policiais militares em situação da reserva remunerada

Fonseca Filho (1980) afirma que, para desempenhar um papel existe por traz sempre a representação de um outro papel. Em cada papel existe um papel correspondente ou contra papel. Do encontro destes papéis emerge o vínculo. O papel e o contra papel co-existe, co-atuam, co-dependem. Adverte ainda que um satisfatório desempenho de papel, permite presumir uma adequada percepção do papel complementar ou contra-papel, e vice-versa.

2.1.2 Matriz de Identidade

Para Moreno (2011) a matriz de identidade é o lugar do nascimento (*Locus Nascendi*), ou seja, o local primário da experiência onde a criança se insere, relacionando-se com objetos e pessoas. O desenvolvimento do recém-nascido dar-se-á nesse *locus* denominado Primeiro Universo, que está dividido em dois tempos com características próprias: Período da Identidade Total ou Indiferenciada, onde a criança, a mãe e o mundo são uma única e mesma coisa, a criança não consegue se diferenciar. E o Período da Identidade Total Diferenciada, quando a criança já consegue se diferenciar dos seres vivos e das coisas inanimadas, tudo para ela é real. Neste período a criança desenvolve os papéis que surgem primeiro, como o papel psicossomático (comedor; urinador; defecador; entre outros). O início do Segundo Universo é marcado pela ocorrência daquilo que Moreno chamou de “a brecha entre a fantasia e a realidade” que até esse momento operavam de forma misturada. Formando dois conjuntos de processos de aquecimento: um, de atos da realidade, e outro, de atos de fantasias. A partir desse momento o indivíduo começa a desenvolver dois novos conjuntos de papéis: Os Papéis sociais (o pai; policial; filho; mãe entre outros) e os Papéis Psicodramáticos (o deus).

Esses dois tipos de papéis emergem marcando a superação das fases de indiferenciação e de realidade total da matriz, quando se instaura a fase da brecha entre a fantasia e a realidade. [...] Os papéis psicodramáticos correspondem à dimensão mais individual da vida psíquica “à dimensão psicológica do eu”, e os papéis sociais, à dimensão da interação social. Tornando-se distintos na terceira fase da matriz, os papéis sociais e psicodramáticos mantêm sua tensão dinâmica, também formando cachos ou aglomerados que se transformam ao longo da vida do indivíduo. (GONÇALVES; WOLFF; ALMEIDA, 1988, p. 71-72)

2.2 Metodologia

O objeto sujeito dessa pesquisa são policiais militares da categoria de praças ou oficiais, em situação da reserva remunerada, que estejam em gozo do benefício da inatividade. O método utilizado tem como primícias o método de pesquisa qualitativa psicodramática. A amostra foi composta por um grupo de (05) militares, selecionados pelo critério de tempo de inatividade, correspondendo a períodos entre (01) à (04) anos de inatividade, que tenha participado do Programa de Preparação Para Reserva. A partir deste recorte, o grupo foi submetido à atividade psicodramática denominada Jogo Dramático¹⁵. Contudo a busca pela amostra passou por várias dificuldades que merecem ser relatadas devido ao fato de conter elementos que descrevem a complexidade desta hipótese investigativa. A princípio o projeto de pesquisa foi apresentado a uma associação que representa os militares da reserva e reformados, localizada em Contagem MG.

¹⁵ Jogo Dramático: Atividade que propicia ao indivíduo expressar livremente as criações de seu mundo interno. Monteiro, R. F. *Jogos dramáticos*. São Paulo: Agora, 1994, p. 7

A SEGUNDA PELE: convite a uma análise moreniana do processo de desempenho de papéis de policiais militares em situação da reserva remunerada

Os objetivos do projeto foram discutidos, no intuito de imbuir o representante da associação, de todas as informações necessárias, para ofertar o convite e a capitalização da amostra, sem que para isso a presença do pesquisador, que também é militar se fizesse necessária. Por mais de 60 dias o projeto de pesquisa ficou à espera da reunião do grupo para início da atividade proposta. Diante de cada contato com o diretor regional da associação, uma expectativa e várias frustrações. As respostas aos convites, reportadas por este intermediário, variavam entre desculpas de indisponibilidade, rejeição e menos valia sobre a proposta ofertada. Acreditei que a abordagem, do diretor da associação, estava sendo processada de maneira equivocada, de modo a prejudicar a formação da amostra. Atualizei o referido representante, sobre a importância da pesquisa e da transparência na abordagem aos prováveis candidatos.

Contudo, após várias tentativas frustradas do referido diretor para formar a amostra, retirei o projeto da associação e resolvi pessoalmente acessar os preponentes candidatos. Iniciei a busca através de uma companhia do 18º Batalhão de Polícia Militar em Contagem, Minas Gerais. Em posse dos dados necessários para compor a amostra da pesquisa, parti para o contato pessoal, onde mais uma vez, a negativa à proposta de se submeter a uma pesquisa, foi unânime, entre os militares da reserva. Pensei em mudar o rumo da pesquisa, para uma revisão bibliográfica, mesmo sabendo, da inexistência na literatura científica pesquisada, de temas que discorre sobre o militar em situação da reserva remunerada. Foi então que atinei para o discurso de respostas dos candidatos a amostra. E percebi que as respostas, coincidem sobre alguns aspectos de relevante importância para essa pesquisa.

Confrontei-as, diretamente com minhas hipóteses. Percebi que os questionamentos já estavam em parte, sendo respondidos. Considerei que só o fato de agendar um encontro, para falar da pesquisa sobre o militar em situação da reserva, de alguma maneira, estava criando alguma resistência nos grupos abordados. Talvez, por se tratar de um tema que pudesse revelar o outro lado de uma vida esquecida, ou quem sabe, por causa da figura do psicólogo que infelizmente ainda é vista com resistência na instituição militar ou talvez por receios de represálias. Afinal, estamos falando de papéis instituídos e pautados em bases militares de disciplina e hierarquia.

Na mesma linha de pensamento, afirma Gontijo (2002) “Todos sabemos que o militar é forçado a se dispor de toda sua bagagem pessoal para se enquadrar no sistema militar”. E acrescenta ainda, em seu artigo, sobre a postura dos seus líderes e liderados, que “a Instituição pretende ser Todo-Poderosa, os superiores devem ser onipotentes representantes do Pai e os subordinados, os filhos que devem seguir fielmente todos os preceitos, buscando formar sua identidade militar à imagem e semelhança”. Essas observações acerca da postura dos superiores para com seus subordinados me lembram bastante o que Fonseca Filho (2010) aborda em seus estudos, a partir de Moreno, sobre os papéis.

A análise de atitudes e comportamentos humanos, expressos por meio do desempenho de papéis, fica enriquecida se suas características forem consideradas de acordo com as circunstâncias das relações em que se estabelecem. Assim, o conceito de saudável e patológico tem muito mais que ver com a flexibilidade e a adequação de um papel em seu vínculo (com seu contra-papel) do que com uma análise apriorística de seu valor. (FONSECA FILHO, 2010, p. 204).

A SEGUNDA PELE: convite a uma análise moreniana do processo de desempenho de papéis de policiais militares em situação da reserva remunerada

Segundo Moreno (2011) “o papel pode ser definido como as formas reais e tangíveis que o eu adota, uma cristalização final de todas as situações numa área especial de operações por que o indivíduo passou.” Moreno salientava a importância de se pensar a respeito da interação humana levando principalmente em conta o tempo presente. Portanto a inter-relação entre as pessoas constitui seu eixo fundamental.

Menegazzo, citado por Amato, (2002) define a representação dramática de Moreno como sendo uma forma de evocar as sensações e os afetos.

A partir dessas leituras e das dificuldades encontradas em coletar a amostra, a abordagem passou a ser por telefone e pelo aplicativo “*whatsapp*”. Então, organizei para este feito um repertório de perguntas que pudesse promover um aquecimento inespecífico necessário, para que os convidados pudessem compor uma amostra, se sentissem o mais livre e desprendido possível. Permitindo que, essa liberdade de ação revelasse maior amplitude de respostas acerca do seu papel agora na inatividade. Dizer do conforto ou desconforto referente a este contato e a esta relação. Se colocar frente às interpelações proferidas pelo interlocutor, que direciona a interação para uma reflexão sobre o papel do militar em situação da reserva. Entre os sete nomes fornecidos, pelo Major Comandante da companhia, selecionei um grupo de cinco candidatos, que se enquadram perfeitamente no perfil da pesquisa. A interação do diálogo feita por telefone teve como pano de fundo o convite a cena. As perguntas foram organizadas e padronizadas da seguinte forma:

Olá!

Sou o Sargento Lauro!

Lembra-se de mim?

Você como vai?

Como vai sua família?

E como vai sua vida agora na inatividade do serviço militar?

Bem! Como sabe. Sou psicólogo e estou fazendo uma pesquisa...!

As respostas proferidas no diálogo pelos interlocutores e protagonistas do convite à cena foram transcritas em blocos para a análise e investigação dos papéis. A princípio transcrevi, para uma primeira análise, quatro das cinco respostas do diálogo:

“Já não aguento mais ficar à toa em casa, com a mulher perturbando o tempo todo. Daí eu saio e vou para o boteco. [...]

Nossa eu engordei muito. Você tem que ver. Por isso eu vou voltar. Estou parado demais. [...]

Pesquisa? Isso não vai dar problema? Ainda estou passivo de punição, pois, ainda não foi publicada, a minha transferência para reserva. E no mais, isso pode me prejudicar. Estou querendo voltar, só estou esperando a publicação da minha saída para pedir para voltar. [...] Não sei não. Não vou lhe dar certeza, mas vou tentar ir. [...] Me espera lá, vou tentar. Se eu não tiver nada para fazer.” (Sic) 2º Sargento da reserva

“É bom saber que você continua estudando [...] Eu resolvi chutar o balde estou cansado de ser cobrado por ficar à toa em casa. Minha mulher sai e deixa bilhetinhos com uma lista de coisas que eu tenho que fazer. Ela tá achando que eu sou o quê?

Quando volta do trabalho, enche a paciência. Por que eu não fiz nada dentro de casa. Eu não faço mesmo, não tenho obrigação nenhuma com isso. Então, ela fala que eu sou como um vaso.

A SEGUNDA PELE: convite a uma análise moreniana do processo de desempenho de papéis de policiais militares em situação da reserva remunerada

E aponta para o vaso que eu tenho no canto da sala. Não faz nada, só fica enfeitando [...] Pra dar conta disso. Sai de casa. E para ocupar o tempo, tô pegando um bico de segurança com os meninos. [...]

Sei de sua competência. Contudo estou cobrindo um colega que está de férias. Essa semana, estou dobrando todos os dias. Se não fosse isso, eu iria mas em outro dia, pode me chamar que eu vou. Estou falando sério. Vou sim. (Sic) 2º Tenente da reserva

“Eu estou bem! Já cumpri com meu papel. E graças a Deus com louvor, mas agora eu quero é distância do quartel. Diferentemente dos colegas, que ficam todo o dia cheirando o quartel.

Eu tenho ambiente em casa. Aqueles quem não tem, ambiente em casa, estão voltando. [...]

Assim... Quer dizer... Eu não tenho nada contra aos colegas que querem voltar. Cada um faz da vida o que quer.

Eu sofri de mais, quando estava na ativa. A gente não tem hora para nada. Escala a gente de folga... Muda o dia do seu descanso... Muda o turno de trabalho sem avisar... E ainda por cima enche a gente de trabalhos extras como sindicância. CHEGA! Fiz o que eu tinha que fazer. Agora vou viver quietinho aqui com minha família.

Ainda mais eu que estou com um neném novo em casa. [...]

Quem vai fazer parte desta pesquisa? Não! Prá mim não dá! Pode ser que eu apareço por lá, me passa o endereço, mas eu não posso garantir. Vou tentar.

Você sabe como é ter neném novo em casa né.”
(Sic) 2º Sargento da reserva

“Vou bem sim obrigado! A família também vai bem! Estou ai pegando os meus biquinhos. [...] Parar de tudo não dá. Eu ainda tenho muita coisa para fazer. [...]

Não, pra quê, pesquisa com psicólogo, [...]. Mexe com isso não. Se for para te ajudar eu vou fazer um esforço para ir. Mas por você. Pela polícia não. Eu agora estou meio atrapalhado, más eu te ligo depois, para confirmar a minha presença. Mas não garanto nada.” (Sic) 2ª Sargento da reserva.

As narrativas dos discursos apresentados, nas quatro primeiras respostas, falam de um desinteresse ou não implicação em fazer parte da pesquisa. Uma nítida indisposição de se relacionar com o outro e consigo mesmo. A posição unânime de afastamento e negação a possibilidade do encontro¹⁶, estabelecida de maneira generalizada pelos interlocutores, me lembrou o esquema de papéis do psicodramatista Rojas Bermudez.

[...] nesse esquema graficamente representado, existe um círculo externo que se refere ao limite do “si mesmo”. Corresponde à membrana celular que envolve totalmente o núcleo. No caso, o núcleo do EU, representado por uma esfera central. “O ‘si mesmo’, como limite psicológico de personalidade, tem uma função protetora e neste sentido está intimamente relacionado com os mecanismos de defesa” representa as defesas, quando da aproximação, além de um limite de segurança da personalidade. Depois, seria a invasão psicológica, a persecutoriedade.

¹⁶ Encontro na visão psicodramática significa que duas pessoas não apenas se reúnem, mas que elas se vivenciam, se compreendem cada uma com todo o seu ser. CUKIER, Rosa. Palavras de Jacob Levy Moreno: vocabulário de citações do psicodrama, da psicoterapia de grupo, do sociodrama e da sociometria – São Paulo: Ágora, 2002. p. 100 - 101

A SEGUNDA PELE: convite a uma análise moreniana do processo de desempenho de papéis de policiais militares em situação da reserva remunerada

O “si mesmo” amplia ou diminui, conforme maiores ou menores necessidades de defesa. Quando a aproximação parece boa, o “si mesmo” amplia ou diminui, conforme maiores ou menores necessidades de defesa. Quando a aproximação parece boa, o “si mesmo” diminui, chegando, algumas vezes, a coincidir com o núcleo do Eu. Os papéis são prolongamentos do Eu, através dos quais entram em relação com os papéis (complementares da outra pessoa, dando origem ao vínculo. Os papéis bem desenvolvidos sempre ultrapassam os limites do “si mesmo”. Os papéis pouco desenvolvidos permanecem aquém do limite do “si mesmo”, ou seja, ficam sob proteção. Esses papéis só entram em contato quando se cria, pelo “aquecimento”, uma situação confortável e segura. O “si mesmo” se contrai, permitindo que os papéis pouco desenvolvidos saiam além do “si mesmo”. (BERMUDEZ citado por FONSECA FILHO, 1980, p. 61 - 62)

Os relatos também expressam falta de espontaneidade e de criatividade, para lidar com o novo. Permanecendo na conserva cultural, apresentado como papéis pouco desenvolvidos, limitando a interação dialógica. Moreno acredita que a resistência interpessoal corresponde a uma resistência a reconhecer certos aspectos próprios, que cada um atribui ao outro, e que frequentemente se apresenta como resistência frente ao outro, numa atitude “transferencial” e avessa ao encontro. No desespero de lidar com o novo e as novas necessidades, de dar novas respostas às novas situações, transforma-as em ansiedade que, por sua vez, conduz à busca artificial da “relação”. A Polícia Militar preocupado com a qualidade de vida do militar transferido para reserva criou o PPR – Programa de Preparação para a Reserva – que tem em seu o objetivo geral, a seguinte proposta “propiciar aos militares do PPR condições favoráveis

para que sua transferência para a Reserva seja um processo gradual, elaborado e planejado, com vistas a manter a qualidade de vida e evitar danos para a saúde física e mental”. (*Resolução* nº 4308, de 08 de maio de 2014). Faz-se importante ressaltar que, o programa abarca apenas os militares voluntários com 27 anos ou mais de efetivo serviço. Contudo, mesmo com todo o empenho desse programa, apresenta-se evidente no primeiro grupo de respostas traços de comportamentos cristalizados e conservados que prejudicam re-significar o desligamento do serviço ativo da corporação. Fonseca Filho (1980) comparou o Eu-Isso de Buber, que significa “manter-se no mundo da separação” com a Conserva Cultural de Moreno, e nos chama a atenção para os problemas relacionados com a falta de espontaneidade e criatividade.

As “conservas culturais” ou os Issos permitem o desenvolvimento tecnológico e a “conquista” do mundo. Porém, o homem já não “cria”, não se “relaciona”, não se “encontra” – só observa, ordena, copia, utiliza, dispõe. Permanece “tranquilo” (apático), pois, já não existiriam novidades, surpresas. Está escondido atrás de suas obras. Entendo a correlação como as “conservas culturais” correspondendo a um excesso do Eu-Isso, levando ao desestímulo de novas liberações de espontaneidades latentes. (FONSECA, 1980, p. 58).

O quinto e último diálogo, teve o parecer favorável ao convite e ao desenvolvimento da pesquisa. Segue abaixo o registro da resposta proferida pelo interlocutor:

“Há quanto tempo! [...] eu estou aqui agora cuidando dos meus pais [...] não foi fácil, mas foram bons tempos [...] aprendi muita coisa [...]

A SEGUNDA PELE: convite a uma análise moreniana do processo de desempenho de papéis de policiais militares em situação da reserva remunerada

Agora estou fazendo um curso aqui outro ali. E também estou dando aula na plataforma EAD, faço tutorial. Quase não tenho tempo pra nada, minha vida é estudar. Então, fico aqui no quarto, estudando. [...] essa semana mesmo me matriculei em outro curso [...]

Pesquisa sua? E sobre o quê? Quando é? Acho que dá sim. O novo tutorial do SENASP ainda não começou.

É até bom que eu saio de casa um pouco [...] Passa-me o endereço. Pode contar com a minha presença. [...] eu vou ajudar você na sua pesquisa. É o mínimo que eu posso fazer, não se preocupe.”

(Sic) Sub-tenente da reserva.

Esta última resposta ao convite teve o parecer favorável à participação da pesquisa, comparecendo o protagonista no dia e hora marcada como combinado previamente. A programação que a princípio era para ser desenvolvida em grupo, logo foi adaptada para um protagonista. Utilizei como instrumento o jogo dramático com o tema “Metáforas da Vida”.

Aquecimento inespecífico: Após os cumprimentos iniciais, percebi que o protagonista se encontrava aquecido, pela tensão e ansiedade. Então para desaquecê-lo, concomitante ao acolhimento, apresentei o espaço terapêutico, prestei os devidos esclarecimentos sobre os objetivos da pesquisa e efetuamos a assinatura do termo de consentimento livre esclarecido. O aquecimento neste caso foi uma maneira de auxiliá-lo a se desligar dos fatores aleatórios promotores de tensão, e se ligar por inteiro no aqui e agora.

Aquecimento específico: Aquietado as resistências, demos início a leitura de três textos, que retratam três momentos distintos da vida. Antes de entrar para a polícia, durante o período da ativa

e agora nos dias atuais após a transferência para a reserva. Com o intuito de levar o protagonista a abrir a porta para o mundo interno. Buscando evocar sentimentos e emoções. Iniciando internamente a elaboração da história de vida contada em metáforas. O alcance do lúdico pela metáfora permite exteriorizar os medos internos facilitando seu domínio por meio da ação. Determinei que sua história em metáforas fosse escrita e depois representada em movimentos. Acomodado à cadeira, iniciamos a construção da história.

Dramatização: Logo, nas primeiras linhas, a emoção tomou conta do seu rosto. As lembranças do tempo de criança, que o próprio protagonista afirmou “*não gostar. E de não se permitir lembrar*”, vieram à tona. Em prantos o protagonista abandonou a escrita e começou a revelar a cena que se passava em sua mente. Pedi que descrevesse a cena, o que estava vestindo, em qual ambiente da casa, qual idade tinha e com quem se encontrava.

Ele recorda que os pais estavam distantes dele, próximos a porta. A imagem descrita ocorre na cozinha da casa, na hora do almoço. Ele sentado sozinho a mesa almoçando. Começou a observar que não havia, junto à mesa, outros pratos. Olhou à sua frente e viu os pais olhando para ele. Então percebeu que não tinha comida para todos. E se deu conta de que há dias isso vinha acontecendo. Questionado sobre os sentimentos emergentes, revelou sentir muita culpa, dizendo que, quando criança, era muito debilitado e os pais passavam falta das coisas, para ele se nutrir. Lancei mão das técnicas do psicodrama, como duplo e o solilóquio para recompor os comentários de culpa da situação, permitindo que ele promovesse um diálogo entre o homem de hoje com a criança do passado que se encontravam ali presente. A criança estudiosa, frágil, debilitada, cheia de culpas logo foi cedendo lugar ao homem responsável e ilibado de hoje.

A SEGUNDA PELE: convite a uma análise moreniana do processo de desempenho de papéis de policiais militares em situação da reserva remunerada

A ação dramática do psicodrama ofereceu ao protagonista a oportunidade de voltar ao passado e conversar consigo mesmo e liberar bloqueios de sentimentos ou expressões represadas no silêncio. O olhar envergonhado para o passado começou a ser visto como a força propulsora que o inspirou ante os momentos difíceis da vida. Refeito, retomou a escrita, agora, brincando com as palavras, como se as metáforas estivessem dando um novo significado a sua história. A cada novo assunto uma pausa, seguida de um comentário sobre o que o marcou na época. Revelou o conflito interno, que viveu na época em que decidiu pedir a contagem de tempo para a transferência para a reserva. Mas afirmou convicto que sua atitude foi assertiva para o momento, devido à dívida de gratidão que tem para com os pais.

Compartilhamento: o protagonista revelou ter vivido uma experiência agradável e se sentiu fortalecido e confiante ao perceber que toda a dificuldade que viveu quando criança e mesmo no período militar foram momentos de construção para o homem que ele representa hoje. Compartilha com convicção que a necessidade de se dedicar integralmente a outros papéis como o papel de filho foi definitivo em sua decisão de transferir-se para reserva. A partilha da semelhança da nossa trajetória de vida, e sentimentos para com os nossos pais, o fortaleceu ainda mais.

3 CONCLUSÃO

Mesmo com todo o empenho destinado a captar a amostra deste estudo, apenas um militar aceitou a proposta de se submeter à pesquisa. O emprego do jogo dramático possibilitou avaliar a dinâmica do participante e identificar que o protagonista perpassa por todas as fases da matriz de identidade e não apresentou dificuldades em, tomar o papel, no jogar com o papel, ou

mesmo criar sobre o papel. Apresenta papéis complementares que interagem harmonicamente com seus respectivos papéis correspondentes. Com base nesta única amostra, posso dizer que o processo de desempenho de papéis deste policial militar em situação da reserva remunerada não apresentou problemas clinicamente relevantes em sua qualidade de vida. Contudo, ao longo do percurso desta pesquisa, identifiquei certa resistência, por parte dos outros militares da amostra convidada, que merece ser compartilhada como advertência e estímulo a novas pesquisas referente a este tema.

O sentimento que move esta intenção emerge da angústia ante as recusas recebidas. A recorrência deste fato começou a chamar a minha atenção para algo que não estava sendo dito diante das negativas ao convite. Percebe-se claramente certa resistência do militar inativo, em se relacionar e em falar de si, quando o assunto é falar de sua situação na reserva. Talvez essa resistência tenha criado inconscientemente, uma barreira para ajudar a suportar algo que não pode ser exposto facilmente. A mesma resistência ficou evidente nos papéis que estavam sendo prolongados, através de atividades semelhantes às atividades de polícia, como às de vigilante e segurança. Papéis estes incorporados com tanto apreço durante anos na carreira policial militar. Agora são desenvolvidos, não por escolha, mas por falta dela ou quem sabe ainda por falta de treino de espontaneidade sobre os novos papéis. É notória a falta de afinidade com o papel da pessoa privada - o esposo (a); filho (a); companheiro (a); entre outros - como se esses papéis ficassem desfocados por não encontrar sentido na relação com seu contra-papel. Percebo que o papel principal foi consumido pela “segunda pele”, de maneira a formar uma sobreposição de sentimentos que dificulta o reconhecimento dos papéis correspondentes.

A SEGUNDA PELE: convite a uma análise moreniana do processo de desempenho de papéis de policiais militares em situação da reserva remunerada

As observações descritas acima me levam a ponderar: o que falta para que a transferência para a reserva remunerada ocorra de forma natural? O Programa de Preparação para a Reserva (PPR) alcançou seu objetivo? E como fica a situação dos militares que se transferem para a inatividade com menos de 27 anos de serviço e não se enquadram no tempo mínimo de inclusão na PPR?

Outra questão que merece ser discutidas é sobre a gerência da PPR que hoje se encontra sob a coordenação da DEEAS. Questiono porque, as questões que perpassam o fenômeno denominado aqui de “segunda pele” não se encontram em nível de instrução. Pelo contrário, são questões intrapsíquicas, onde só a tomada de consciência não minimiza a impregnação de anos de tensões na atividade policial militar. Acredito que este tema, pode ser mais bem discutido e aprofundado no âmbito da Diretoria de Saúde (DS). Esse é o lugar da escuta onde possibilita dar a voz e construir juntos, instrumentos para se tirar a fôrma. Ou será que a figura do psicólogo ainda é vista de maneira equivocada na instituição como no passado? Considerando ainda o caminho percorrido por este pesquisador até a composição da amostra, constatei que entre os cinco militares em situação da reserva citados na pesquisa, os cinco participaram do PPR.

Dos cinco, três assumiram atividades semelhantes às atividades de policial, como às de vigilante e segurança. Quatro não demonstraram disposição para falar sobre a situação da reserva, nem criar vínculos. Falam deste novo momento da vida com muita mágoa. Como se algo muito forte estivesse entalado na garganta, regulando a possibilidade de expressão de seus sentimentos. Também, ficou evidente o incômodo de um dos protagonistas com a tentativa de tomada do papel de marido. Esse incômodo acabou gerando a separação do casal. O interpelado em questão

comentou não suportar o fato de ter que auxiliar a esposa, na conservação do lar. Preferiu romper com a relação, ao invés de tomar o papel de marido ou de pelo menos reconhecer esse papel. É possível que outros fatores estejam associados a esta decisão.

Contudo, o que ficou evidente foi à incapacidade deste militar lidar com essa nova situação. Permanecendo na conserva cultural que reduz a criatividade e espontaneidade. Acredito que no desespero de enfrentar novos desafios e a necessidade de dar respostas a essas novas situações, transformam-nas em ansiedade. Que por sua vez conduz a busca artificial da “relação”. Neste caso específico, culminou com a separação.

Da amostra obtida apenas um participou do teste e apresentou papéis bem desenvolvidos que demonstra capacidade de estabelecer vínculos. Em vista dos argumentos apresentados, acredito que esta pesquisa contribuiu para uma percepção maximizada do processo de desempenho de papéis do policial militar que se encontra em situação da reserva remunerada. Desta forma espero despertar novos olhares para a questão do policial inativo, tendo em vista os aspectos abordados e as impressões relatadas. Defendo e lanço a proposta de estender o acompanhamento da PPR para além do período da transferência para reserva, introduzindo o psicodrama e o sociodrama como terapia auxiliar do militar em seu processo de adoção de novos papéis. Acredito que essa nova abordagem pode favorecer o treino e a tomada de novos papéis. Ampliando assim as possibilidades de respostas criativas e espontâneas.

A SEGUNDA PELE: convite a uma análise moreniana do processo de desempenho de papéis de policiais militares em situação da reserva remunerada

REFERÊNCIAS

AMATO, Marco Antônio Pulice. **A POÉTICA DO PSICODRAMA: o grupo autodirigido e a dinâmica da cena** – São Paulo, Aleph, 2002

BGPM, nº 35 de 13 de maio de 2014, **Resolução nº 4308**, de 08 de maio de 2014.

CARVALHO, Junior, Nivaldo. **“A farda não é uma veste que se despe facilmente, mas sim uma segunda pele que adere à própria alma, irreversivelmente”**. Disponível em <<http://cabojunior.blogspot.com.br/2009/11/farda-nao-e-uma-veste-que-se-despe.html>>. Acesso em: 10 mar. 2014.

CUKIER, Rosa; **Palavras de Jacob Levy Moreno**: vocabulário de citações do psicodrama, da psicoterapia de grupo, do sociodrama e da sociometria. São Paulo: Ágora, 2002.

FELIX, Y. T. M. & Catão, M. F. (2013). **Envelhecimento e aposentadoria por policiais rodoviários**. *Psicologia & Sociedade*, 25(2), 420-429. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/psoc/v25n2/19.pdf>>. Acesso em: 06 mar. 2015.

FONSECA FILHO, José de Souza. **Psicodrama da Loucura: Correlações entre Buber e Moreno** – São Paulo, Ágora, 1980.

FONSECA, Filho Jose de Souza. **Psicoterapia da Relação Elementos de Psicodrama Contemporâneo** – São Paulo, Ágora, 2010, p. 204.

GONÇALVES, Camila Sales; WOLFF, José Roberto; ALMEIDA, Wilson Castello de; **Lições de Psicodrama**. 3. ed. Ágora; São Paulo, 1988.

GONTIJO, Marília Tereza Teixeira. **Escutando Clinicamente a Instituição**. Revista de Psicologia Saúde Mental e Segurança Pública. nº 2 Belo Horizonte, p. 63-66, jan./dez. 2002.

IPCS - **Instituto de Psicologia e Controle do Estresse**- Disponível em: < <http://www.estresse.com.br/publicacoes/stress-na-atualidade-qualidade-de-vida-na-familia-e-no-trabalho/>>. Acesso em: 04 mar. 2015

KNOBEL, A. M. **Moreno em ato**: a construção do psicodrama a partir das práticas. São Paulo: Ágora, 2004.

MINAS GERAIS, Polícia Militar de. **LEI Nº 5.301**, de 16 de outubro de 1969, Estatuto dos Militares do Estado de Minas Gerais.

MINAS GERAIS. Polícia Militar de. **Intervenção Policial, Verbalização e Uso de Força**, Belo Horizonte: Academia de Polícia Militar, 2010. p

MONTEIRO, R. F. **Jogos dramáticos**. São Paulo, Ágora, 1994,

MORENO, Jacob Levy. **Psicodrama**. Editora Cultrix. São Paulo, 2011.

MORENO, J. L. **Quem sobreviverá? Fundamentos da Sociometria, da psicoterapia de grupo e do sociodrama** - edição do estudante: São Paulo, Daimon, 2008.

RUAS. Cibele Andrade. **Impasses e Possibilidades**. Revista de Psicologia - Saúde Mental e Segurança Pública, nº 2 – Belo Horizonte, p. 13-17, jan./dez. 2002

SOUZA, M. L. P. **Stress Policial na PMMT: “Uma Análise das Causas, Consequências e Políticas de Prevenção”**. Disponível em: < <http://revistacientifica.pm.mt.gov.br/html/seer/ojs-2.4.3/index.php/semanal/article/view/175>>. Acesso em 10 mar. 2015.

A RESOLUÇÃO DE INCIDENTES CRÍTICOS PELA POLÍCIA MILITAR: ações na fase pré-incidental

NEIR ADRIANO DE SOUZA

Ten-Cel da PMMG. Especialista e Gestão Estratégica em Segurança Pública pela FJP/APMMG. Foi SCmt do Grupamento de Ações Táticas Especiais (GATE) da PMMG. Cursado em Operações Especiais pela PMMG e Negociação de Crises com Reféns pela PMESP.

Resumo: Incidentes críticos podem ocorrer a qualquer momento e em qualquer lugar. Para tanto, as instituições encarregadas das ações de resposta devem estar preparadas para as intervenções necessárias, vez que respostas inadequadas aos incidentes críticos podem gerar consequências prejudiciais à imagem da instituição, muitas vezes irreparáveis e até mesmo a perda de vidas. Neste artigo, após uma padronização conceitual, procura-se demonstrar as ações de preparação das instituições, definindo quais incidentes críticos são de responsabilidade de atuação da Polícia Militar, quais as funções dos encarregados nas ações de resposta e qual a postura organizacional de resposta aos incidentes críticos, passando pela estrutura das equipes especializadas, capacitação dos policiais e protocolos operacionais.

Palavras-chave: Incidente crítico, estrutura, capacitação, doutrina.

Abstract Critical incidents can occur at any time and anywhere. Therefore, the institutions in charge of the response actions must be prepared for the necessary interventions, as inadequate responses to critical incidents can cause harmful consequences to the image of the institution, often irreparable and even loss of lives. This article, after a conceptual standardization, aims to demonstrate the actions of preparation of the institutions, defining which critical incidents are the responsibility of the military police, what are the functions of the responsible on the response actions and what organizational posture response to critical incidents, through the structure of specialized teams, training of police and operational protocols.

Keywords: critical Incident, structure, training, doctrine.

INTRODUÇÃO

Diariamente os policiais militares atendem inúmeras ocorrências das mais diversas categorias. Imagine, durante o patrulhamento, o COPOM fazer contato com uma viatura e passar a seguinte mensagem: "Se desloque para tal endereço e atenda a um assalto com reféns...". Quantos policiais já passaram por uma situação parecida com esta? E agora, o que fazer? Deslocar para o local da ocorrência e adotar quais providências? Situação como esta pode acontecer a qualquer momento e em qualquer lugar e as instituições devem estar preparadas para atuar.

A RESOLUÇÃO DE INCIDENTES CRÍTICOS PELA POLÍCIA MILITAR: ações na fase pré-incidental

Não existe espaço para o amadorismo. Um policial não pode se deslocar para o atendimento a uma ocorrência sem saber o que fazer.

Como responder a um incidente crítico já não é um assunto tão recente e desconhecido, mas ainda existem policiais que encontram dificuldades nas ações de resposta para este tipo de ocorrência. Desde a década de 1990, quando o Delegado da Polícia Federal Roberto das Chagas Monteiro divulgou seu trabalho sobre Gerenciamento de Crises, este assunto ganha espaço nos bancos escolares policiais e militares. Diversos outros trabalhos também tiveram repercussão estadual ou nacional como os dos, à época, Capitães da PMESP Wanderley de Souza Mascarenhas e Diógenes Viegas Dalle Lucca, do Policial Federal Ângelo Oliveira Salignac, do Major da PMMG Gilmar Luciano Santos e o Manual da SENASP do Curso de Gerenciamento de Crises na modalidade EAD.

A doutrina de gestão de eventos de defesa social de alto risco divide a resposta aos incidentes em três fases: a primeira fase, antecedente ao incidente crítico; a segunda fase, no decorrer do incidente e a terceira fase posterior ao episódio. Não obstante os incidentes críticos serem ocorrências de maior complexidade, exigindo ações e operações especiais para sua resposta, essas ocorrências podem ter sua resolução simplificada, desde que, na fase pré-incidental, o trinômio “existência de um procedimento operacional padrão”, “capacitação dos agentes encarregados das ações de resposta” e “disponibilidade de logística apropriada” seja empregado. É nesta fase que o presente artigo se concentra, com foco na estruturação das frações responsáveis pelas respostas especializadas aos incidentes críticos, na capacitação dos policiais e nos documentos que vão definir as ações de resposta.

A GESTÃO DE EVENTOS DE DEFESA SOCIAL DE ALTO RISCO

Quando se fala em Gerenciamento de Crises, logo vêm os conceitos de crise, ocorrência de alta complexidade, o próprio conceito de gerenciamento de crises, dentre outros. Busca-se aqui, uma padronização dos conceitos que serão utilizados ao longo deste artigo, bem como sua apresentação. Não obstante estes conceitos já estarem sedimentados, outros se apresentam e estão citados em documentos doutrinários da Polícia Militar de Minas Gerais, tais como Incidentes Críticos e Gestão de Eventos de Defesa Social de Alto Risco.

Em Minas Gerais, no ano de 2003, através da Lei Delegada nº 56 de 29/01/2003, foi criada a Secretaria de Estado de Defesa Social (SEDS) em substituição às Secretarias de Segurança e Justiça. Com esta criação, houve a integração e compartilhamento de informações, criando-se o Registro de Evento de Defesa Social (REDS) que veio substituir os boletins de ocorrência que eram feitos por cada uma das instituições (PM, PC e BM).

Em virtude desta criação, todas as ocorrências, as ações ou operações das polícias (militar e civil) e do Corpo de Bombeiros passaram a se chamar Eventos de Defesa Social. Juntando este novo conceito de Eventos de Defesa Social às características das ocorrências de alta complexidade (superação da capacidade de resposta, exigência de ações e operações especiais), pode-se inferir que os eventos devam ser de alto risco. Desta forma, para seguir a diretriz da nova secretaria (SEDS), de acordo com Cotta (2009), a partir do diálogo entre a prática cotidiana das atividades operacionais na cena de ação e os referenciais teóricos do campo acadêmico, sentiu-se a necessidade de sistematizar procedimentos, dando-lhes coerência e cientificidade.

A RESOLUÇÃO DE INCIDENTES CRÍTICOS PELA POLÍCIA MILITAR: ações na fase pré-incidental

Em decorrência desse contexto, cunhou-se a expressão: Gestão de Eventos de Defesa Social de Alto Risco.

Os conhecimentos do que se convencionou a chamar de gerenciamento de crises não foram abandonados, apenas ocorreu, com esse novo conceito, uma verticalização, um aprofundamento do olhar e da reflexão sobre a cena de ação, das intervenções policiais efetivas e do papel de cada profissional envolvido. (COTTA, 2009, p. 54-55).

Diante disto, surge a necessidade de conceituar os Eventos de Defesa Social de Alto Risco, que são as intervenções qualificadas em Incidentes Críticos que extrapolam o poder de resposta individual dos órgãos que compõe o Sistema de Defesa Social e, portanto, necessitam de intervenções integradas especiais com a utilização de equipamentos, armamentos, tecnologias e treinamentos especializados para o restabelecimento da Paz Social (COTTA, 2009). Desta forma, define-se que os Eventos de Defesa Social de Alto Risco exigem a conjugação de esforços dos órgãos que compõem o sistema de defesa social e até de outros, sendo que uma unidade policial especializada não resolverá isoladamente o incidente crítico.

Por sua vez, ainda segundo Cotta (2008), os Incidentes Críticos são os fenômenos sociais complexos que quebram a normalidade cotidiana e colocam em risco, de maneira mais contundente, as vidas de todos os envolvidos, sejam eles os servidores públicos responsáveis pela gestão (bombeiros, médicos, socorristas e policiais), vítimas ou cidadãos-infratores. Além destes conceitos, deve-se definir a terminologia que será utilizada para se referir aos causadores dos incidentes críticos.

No jargão policial, as pessoas que cometem crimes, às vezes, são chamadas de “marginais”, “bandidos”, “pila”, “vagabundo”. Numa terminologia mais atual, observando o respeito à dignidade humana e aos direitos humanos, pode se referir a eles como “cidadão infrator” ou mesmo “cidadão em conflito com a lei”. Contudo, como já utilizado em diversos trabalhos sobre o tema em estudo, este causador do incidente crítico será tratado como perpetrador. Esta terminologia abará tanto o causador de um incidente com refém e até mesmo o cidadão em tentativa de autoextermínio.

Após esta explicação, adotar-se-á, como padronização conceitual, as terminologias Gestão de Eventos de Defesa Social de Alto Risco, Eventos de Defesa Social de Alto Risco, Incidentes Críticos e perpetrador.

Definição da Competência para as Ações de Resposta

Deflagrado um incidente crítico emerge uma questão inicial: quem vai ser acionado para realizar as ações de resposta? Deve haver uma definição sobre quais incidentes críticos são de responsabilidade de cada instituição.

Observa-se hoje, que as diversas instituições (PM, PC, PF) têm equipes especializadas em operações especiais, esperando a ocorrência de um incidente crítico para se deslocar. Isto pode gerar o chamado conflito de competência e causar mais prejuízo do que solução.

Para Sá Braga e Silva Neto (ca. 2005), no contexto nacional, a questão da competência para o gerenciamento de crise ainda é, na visão de alguns, um tema nebuloso e que, em situações diversas, já concorreu para a incidência de conflitos entre polícias

A RESOLUÇÃO DE INCIDENTES CRÍTICOS PELA POLÍCIA MILITAR: ações na fase pré-incidental

militares e civis, autoridades do poder judiciário, pessoas em exercício temporário de função pública, bem como a tomada de decisões desprovidas de qualquer sustentação técnica, científica ou legal.

No entendimento de Santos (2008, p. 11), a competência para a Gestão dos Eventos de Defesa Social de Alto Risco “é dado pela Constituição Federal de 1988, a Constituição de cada Estado-membro da Federação, leis federais e leis específicas que porventura vierem a tratar especificamente do assunto”.

No Brasil, as polícias estaduais possuem bem delimitados os seus campos de atuação, cabendo atividades preventivas às polícias militares, às quais estendem-se as atividades repressivas, caso a prevenção tenha falhado. Às Polícias Cíveis cabem as atividades de polícia judiciária na apuração das infrações penais, através das investigações e elaboração de inquéritos, como auxiliares da justiça.

Assim, de modo geral, nos casos em que os infratores estejam localizados e em que se exija o desencadeamento de operações ostensivas, a ocorrência é de alçada da polícia ostensiva, afirmam Sá Braga e Silva Neto (ca. 2005). Ainda de acordo com os mesmos autores, a quase totalidade das ocorrências com “tomadas de reféns” é consequência da ação policial militar que flagrou o delinquente na prática do crime, e este, no intuito de evadir-se, toma reféns para frustrar a ação policial. Desta forma, a competência para atuação nos casos de ocorrência com reféns localizados cabe à Polícia Militar.

No caso do incidente crítico se tratar de um sequestro, ou seja, demandar investigação, caberia à Polícia Civil assumir o caso em virtude de sua responsabilidade constitucional. À Polícia Federal

caberia a atuação nas áreas de sua competência (as federais).

Outros incidentes que acontecem com maior frequência são os que envolvem bombas e explosivos, as ocorrências de tentativa de autoextermínio e as rebeliões em estabelecimentos prisionais.

Para a atuação nos incidentes envolvendo bombas e explosivos, exige-se atuação de um esquadrão antibombas, vez que pelas suas características o interventor deverá ter conhecimentos e equipamentos específicos. Souza (2010) afirma que uma vez que a Polícia Militar é responsável pela preservação e restauração da ordem pública, tem a competência legal para atuar nos incidentes com bombas em sua fase de prevenção e restauração da ordem pública em caso de ruptura.

Nas tentativas de autoextermínio, deve-se verificar a atitude do perpetrador. Por vezes, observam-se neste tipo de incidente, conflitos entre a polícia militar e o corpo de bombeiros.

A definição deve passar pela forma como o autoextermínio está sendo tentado. Se com uso de arma, a competência seria da polícia militar pela existência e uso dos equipamentos de proteção do policial, tais como colete, capacete e escudo balístico, os quais não são utilizados pelos bombeiros. Sem arma, a atuação poderia ser do corpo de bombeiros.

No caso das rebeliões em estabelecimentos prisionais, deve-se observar a estrutura estadual que gerencia o sistema prisional. Nos estados onde existe um sistema prisional efetivo, a competência é deste órgão. Nos estados onde não existe o sistema prisional efetivo, em que cabe às polícias fazer a guarda dos estabelecimentos prisionais, a competência seria da polícia.

A RESOLUÇÃO DE INCIDENTES CRÍTICOS PELA POLÍCIA MILITAR: ações na fase pré-incidental

Cabe uma explicação no sentido de que, mesmo havendo um órgão específico para cuidar dos assuntos prisionais, este pode solicitar apoio da polícia para atuação e até mesmo delegar a competência da gestão do incidente.

Do exposto, para ser explícito na definição da responsabilidade das ações de resposta dos incidentes críticos, a Figura 1 apresenta a responsabilidade de cada instituição de acordo com a modalidade de incidente crítico.

Figura 1 – Definição de Competência para Atuação nos Incidentes Críticos.

INCIDENTE CRÍTICO	ACÕES DE RESPOSTA	INSTITUIÇÃO RESPONSÁVEL
Ocorrência com refém localizado	Restabelecimento imediato da ordem	Polícia Militar
Ocorrência com bombas e explosivos	Restabelecimento imediato da ordem	Polícia Militar
Sequestro	Investigação	Polícia Civil
Rebelião em estabelecimento prisional	Restabelecimento imediato da ordem	Subsecretaria de Administração Prisional
Tentativa de autoextermínio (*)	Preservação da vida	Corpo de Bombeiros Militar
Em área federal	Todas	Polícia Federal

(*) No caso da Tentativa de Autoextermínio com uso de arma, a competência é da Polícia Militar. Fonte: Elaborado pelo autor, de acordo com a Constituição Federal, DIAO e Decretos Estaduais nº 25.389, de 23 fev. 1999; nº 33.782, de 14 ago. 2009 e nº 2.287, de 20 abr. 2015).

Desta forma, definindo quais incidentes críticos são de responsabilidade da Polícia Militar, conclui-se que ela deve ter tropa especializada para resposta aos incidentes críticos com reféns localizados e envolvendo bombas e explosivos.

Ações de Resposta aos Incidentes Críticos

No momento que a instituição responsável pelas ações de resposta recebe a notícia do incidente crítico, uma das primeiras providências é enviar para o local uma viatura que esteja mais próxima. Geralmente estes policiais não são das tropas especializadas. Este policial que é enviado ou se depara com o incidente crítico e adota as medidas iniciais é chamado de Primeiro Interventor.

Além do envio do primeiro interventor para o local do incidente crítico, a instituição deverá, obrigatoriamente, informar à Unidade Especializada da existência do incidente crítico.

Definição de funções nas ações de resposta

Ao receber a notícia de um incidente crítico, a instituição se mobiliza para dar a resposta mais adequada e envia o primeiro interventor para o local.

Por ser um evento que supera a capacidade de resposta dos esforços ordinários, tem uma maior repercussão exigindo uma estruturação de ações diferenciadas para a resolução, normalmente, além do primeiro interventor, outros policiais se deslocarão para o local do incidente. Para que não haja um empenho desorganizado dos recursos humanos disponíveis, necessário se faz estabelecer algumas funções, definindo competências para atuação.

Algumas funções que pela relevância necessitam ser definidas, dividindo-se em:

- a) Funções Operacionais: Primeiro Interventor; Controlador do Incidente Crítico; Gestor do Incidente Crítico; Equipes especiais de resposta (ou equipes especializadas).

A RESOLUÇÃO DE INCIDENTES CRÍTICOS PELA POLÍCIA MILITAR: ações na fase pré-incidental

b) Função de Comando: Gerente do Incidente Crítico.

c) Funções de Apoio: Recursos Humanos; Inteligência; Logística; Comunicação Organizacional; Assessoria Jurídica e outros, que serão ativados de acordo com a necessidade.

Funções Operacionais

Primeiro Interventor, segundo Cotta (2009), é o policial que atua em determinado setor ou o guarda municipal que primeiro se depara com um Incidente Crítico, sendo o responsável pelas primeiras ações de resposta. Pode-se conceituar Primeiro Interventor como o policial no exercício de sua função ou de folga, que acode à cena de um incidente crítico, por ter sido despachado pelo sistema de comunicações da polícia ou devido a sua própria observação individual.

Alguns autores divergem quanto às ações iniciais que este primeiro interventor deve adotar. A doutrina da SENASP, os trabalhos dos autores Monteiro (1991) e Souza (1995), definem as ações iniciais como: Conter a Crise, Isolar o Ponto Crítico e Iniciar as Negociações.

Salignac (2011) apresenta quatro conceitos básicos para governar a resposta inicial: Conter (impedir a fuga do perpetrador); Controlar (limitar a movimentação do perpetrador e acesso das pessoas não autorizadas ao ponto crítico); Comunicar (estabelecer contato com o perpetrador o mais rápido possível); Coordenar (organizar o posicionamento do pessoal, montagem dos perímetros táticos).

Para Santos (2008) as ações iniciais são representadas pelos verbos: conter, isolar, estabilizar, parlamentar e acionar.

Observa-se que as ações em comum a todos são as providências de conter e isolar. Conter quer dizer que o primeiro interventor não poderá deixar que o perpetrador aumente suas ações, faça mais reféns, ganhe mais área. Isolar é a ação de limitar fisicamente um espaço, estabelecer uma área de risco. Estas duas ações são executadas simultaneamente, uma complementando a outra.

Estas ações serão adotadas quando do primeiro contato com o incidente crítico no local.

Além destas duas ações, a outra ação obrigatória ao primeiro interventor será o acionamento das equipes especiais de resposta (GATE, BOPE, Bombeiros, etc.). Esta ação deverá ser tomada quando o primeiro interventor se empenhar no incidente de iniciativa. Caso seja empenhado pelo centro de operações, este centro é que deverá acionar as equipes especializadas. Neste caso, o primeiro interventor poderá cobrar do centro de operações se as equipes foram acionadas.

Desta forma, as medidas iniciais de resposta a serem adotadas pelo primeiro interventor são: conter, isolar e acionar.

Outro ponto importante em relação ao primeiro interventor é o registro da ocorrência. Como ele foi o primeiro acionado e está acompanhando os fatos desde o início, se torna peça fundamental para o registro das ações, vez que tem conhecimento de tudo que foi feito. Assim, quando da chegada das equipes especializadas no local, o primeiro interventor não deve ser liberado e nem se retirar do local.

Deve ser cientificado que será o relator da ocorrência e, a partir daí, acompanhar todos os fatos com o olhar atento, já que fará o REDS ao final do evento.

A RESOLUÇÃO DE INCIDENTES CRÍTICOS PELA POLÍCIA MILITAR: ações na fase pré-incidental

Outra função é a de Controlador do Incidente crítico, sendo o primeiro a assumir alguma função de comando.

O Controlador do Incidente poderá pertencer à Polícia, à Guarda Municipal, ao Corpo de Bombeiros ou a outro órgão do Sistema de Defesa Social, de acordo com o tipo e o local do incidente. Entretanto, ele deve possuir autorização para desenvolver ações de coordenação na estruturação dos perímetros e contatos diversos dentro de sua esfera de competência operacional. (COTTA, 2009, p. 57).

As ações do Controlador do Incidente são no sentido de apoiar o primeiro interventor e iniciar a organização do teatro de operações, iniciando ou redefinindo o isolamento, fazendo os acionamentos necessários, caso ainda não tenham sido feitos, definindo funções básicas para os policiais que estiverem presentes e delimitação dos perímetros táticos.

Quando da chegada da Unidade Especializada no local, o controlador passará todas as informações obtidas até o momento, qual o cenário atual, quais providências já foram adotadas e ficará responsável pela manutenção do isolamento externo dos perímetros.

A autoridade técnica na gestão do incidente será denominada Gestor do Incidente Crítico. Esta função é desempenhada pelo policial comandante da Unidade Especializada. Será o responsável pelo emprego das alternativas táticas, tendo comandamento sobre a equipe de negociadores, o grupo de atiradores policiais de precisão, da célula tática e da equipe de situação e recursos, Esquadrão Antibombas, além de fazer a assessoria técnica ao Gerente.

No caso do comandante da Unidade Especializada ser o militar mais antigo presente no local (ou policial de maior hierarquia), este desempenhará as funções de Gerente do Incidente e o Subcomandante da Unidade Especializada será o Gestor do Incidente. Em incidentes de menores proporções, estas funções (Gerente e Gestor) podem ser acumuladas pelo Comandante da Unidade Especializada.

Função de Comando

O Gerente do Incidente Crítico será a autoridade de linha, ou seja, o policial mais antigo (ou de maior hierarquia) presente. O gerente é o tomador de decisões, sendo a autoridade máxima no local do incidente.

O Gerente, dependendo das proporções do incidente e da quantidade de envolvidos nas ações de resposta, poderá montar um “gabinete de crise” para coordenar as atividades destes envolvidos, estabelecendo as funções de apoio necessárias. Campos (2002, p. 11) apud Oliveira (2009, p. 21), afirma que, “no caso de uma crise, deverá rapidamente ser constituído um gabinete para dirigi-la e que envolva todos os setores na solução, estando na liderança deste comitê a autoridade que a situação exija, do contrário não se irá muito longe”.

Esta segunda afirmação tem validade mesmo que não seja constituído um gabinete ou comitê. O Gerente do Incidente Crítico deve ser alguém que tenha poder de decisão e que sua posição/hierarquia na instituição faça com que suas decisões sejam cumpridas.

Um fator que também pode influenciar nas decisões deste gerente é a liderança. Chiavenato (2005, p. 350) apud Oliveira (2010, p. 19) afirma que para combinar gerência e liderança, o gestor moderno precisa demonstrar domínio e foco sobre os

A RESOLUÇÃO DE INCIDENTES CRÍTICOS PELA POLÍCIA MILITAR: ações na fase pré-incidental

processos organizacionais (gerência) e uma genuína preocupação com as pessoas (liderança).

Funções de Apoio

Em um incidente de maiores proporções e com avaliação de duração mais prolongada, com emprego de grande número de policiais e de recursos logísticos, exige-se que o Gerente estabeleça algumas funções de assessoria, de tal forma que as tarefas sejam compartilhadas e que facilite sua coordenação e controle. Estas funções serão acionadas de acordo com a necessidade, podendo ser acionada apenas uma ou quantas precisar.

Dentre as funções de assessoria pode-se acionar:

- a) Recursos Humanos: para controlar o efetivo empregado, fazer escalas de serviço, coordenar o revezamento dos policiais.
- b) Inteligência: levantamento de informações sobre os reféns e perpetradores, armas utilizadas, planta do ponto crítico, antecedentes, repercussão do fato na mídia, aceitação pública.
- c) Logística: controle de materiais, mobilização e empréstimo de recursos necessários, aquisições, comunicação, alimentação.
- d) Comunicação Social: contato com a imprensa e familiares, divulgação de notas à imprensa ou entrevistas.
- e) Assessoria Jurídica: apoio na legalidade das ações, análise jurídica das decisões, implicações legais, excludentes de ilicitude, enquadramento penal.

Dentre as funções de apoio, a de Comunicação Social merece destaque, vez que a mídia é grande formadora de opinião e a maneira da divulgação do ocorrido pode comprometer as decisões tomadas. Todo incidente crítico vai atrair a imprensa.

A necessidade de buscar notícia e imagem para divulgar faz com que estes órgãos não meçam esforços para conseguir o que querem. Várias reportagens já foram vistas com o negociador

exercendo seu papel ao lado de um repórter e um cinegrafista transmitindo tudo ao vivo. Desta maneira, esta função de encarregado da Comunicação Social nos incidentes críticos deve, obrigatoriamente, ser definida pelo Gerente logo no início do evento, de preferência, antes da chegada de qualquer órgão de imprensa.

POSTURA ORGANIZACIONAL DE RESPOSTA AOS INCIDENTES CRÍTICOS

De acordo com Souza (2000), as organizações policiais mais evoluídas sempre se preocuparam em ter uma pronta resposta às ocorrências que fogem da normalidade e requerem tratamento diferenciado a especializado. Estas ocorrências devem ser administradas por policiais especialmente preparados, que agirão de acordo com critérios preestabelecidos e baseados em um planejamento. Por isto é importante uma organização policial estar capacitada, vez que a sociedade cobra da polícia a solução do problema através de uma ação adequada e isto aumenta a responsabilidade dos policiais envolvidos no gerenciamento,

pois uma intervenção mal sucedida pode ter sérias implicações legais e atingir a imagem da instituição, com o conseqüente questionamento de sua capacidade profissional.

Equipes Especializadas

Os incidentes críticos no campo da Segurança Pública se caracterizam pela surpresa e imprevisibilidade, nas quais vidas correm perigo. Neles sempre estarão presentes elevados

níveis de stress e de tensão. As probabilidades de intervenção com sucesso por parte da polícia são limitadas. Dessa forma, as respostas das forças de segurança devem ser criteriosas e realizadas por equipes especialmente treinadas e equipadas para esse fim.

Todos os estados do Brasil possuem uma tropa especializada para dar resposta aos incidentes críticos, contudo, cada um tem uma estrutura diferente. Algumas são batalhões, outra são companhias pertencentes a um batalhão e até mesmo uma companhia independente. Normalmente as nomenclaturas são de Operações Especiais ou Ações Táticas.

A importância de ter uma tropa especializada para resposta aos incidentes críticos passa pela responsabilidade na sua concepção. Não basta juntar alguns policiais; colocar uma farda diferente cheia de bolsos e de cor preta; criar um nome (normalmente uma sigla com significado chamativo); desenhar um brevê, de preferência, ostentando um fuzil, uma faca, granadas, sem nunca se esquecer da figura da caveira; mudar a cor e os escritos da viatura e supor que, devido a isto, pertencem a uma organização especializada.

Independente da cor da farda, do nome do grupo, o importante é que esta tropa especializada tenha a capacitação adequada (cursos específicos e treinamentos constantes), os recursos

logísticos apropriados (armamentos e equipamentos modernos e adequados para garantirem a segurança dos operadores) e protocolos operacionais específicos (diretrizes para embasarem e legitimarem a atuação). Não cabe improvisado quando se lida com vidas humanas em perigo, afirma Souza (2000).

O grupo especializado tem que ter condições de atuar em cada uma das alternativas táticas e, para tanto, o grupo deve possuir, em sua estrutura, especialistas nas diversas áreas (correspondentes a cada alternativa).

As alternativas táticas são as maneiras pelas quais o gerente de um incidente crítico pode resolvê-lo. Elas são independentes, mas, ao mesmo tempo, se completam. Na resolução do incidente crítico, todas elas têm que estar à disposição para qual tomada de decisão do gerente será empregada. Não há que se falar em não ter todas as alternativas completas para a resolução. Uma tropa de Operações Especiais deve ter todas elas disponíveis, sob pena de não poder ser considerada como Operações Especiais.

Incidentes Críticos com Reféns Localizados

As alternativas táticas utilizadas para a resolução desta modalidade de incidente crítico também atendem para ocorrências envolvendo vítimas mantidas por perpetradores por motivos passionais, tentativas de autoextermínio, rebeliões em estabelecimentos prisionais e outras que se enquadram nas mesmas características ou que possam evoluir para uma destas modalidades.

Ocorrências com reféns localizados são aquelas onde o perpetrador priva uma pessoa de sua liberdade, mas que não

A RESOLUÇÃO DE INCIDENTES CRÍTICOS PELA POLÍCIA MILITAR: ações na fase pré-incidental

tenha nenhuma relação de natureza pessoal com esta pessoa. É um estranho que, infelizmente, foi surpreendido pela atitude do perpetrador (GRECO, 2012). Uma variação desta modalidade seria as ocorrências onde o refém passa à condição de vítima. Para Greco (2012):

[...] vítima seria aquela que teria alguma relação de proximidade ou de parentesco com o perpetrador. Nesses casos o risco para a vida ou a integridade física dessas pessoas é maior, pois a ameaça feita pelo perpetrador é dirigida contra elas mesmas por entender que a vítima seria a causadora daquela situação. (GRECO, 2012, p. 151).

Em relação às alternativas táticas, faz-se uma consideração em relação aos agentes não-letais. A PMMG, através do Caderno Doutrinário nº 12, veio a adotar a terminologia “Instrumentos de Menor Potencial Ofensivo (IMPO)” em lugar de “tecnologia não-letal”, mais comumente utilizada. Isso porque, apesar da fabricação e utilização desse tipo de material ter como finalidade principal criar alternativas para o uso de força que não ameace a vida, (ou seja, estes são produzidos para não causar letalidade quando utilizados dentro das recomendações técnicas) a prática revela que, quando mal utilizadas, ou ainda, diante de alguns infortúnios, podem levar a lesões graves e até ao óbito. (MINAS GERAIS, 2013, p. 23).

Desta forma, pode-se adotar as quatro alternativas táticas, como sendo:

- a) Negociação;
- b) Instrumentos de Menor Potencial Ofensivo;

- c) Tiro Policial de Precisão;
- d) Invasão Tática.

Para o emprego destas alternativas táticas se faz necessário haver três equipes: equipe de negociação, grupo de atiradores de precisão e equipe de invasão tática (ou time tático). Para o emprego dos instrumentos de menor potencial ofensivo não é necessária a equipe específica, sendo feito, normalmente, pelo time tático.

Equipe de Negociação

A negociação é a alternativa tática mais utilizada e priorizada, vez que possibilita a resolução do incidente crítico através de entendimentos, ajustes e combinações, minimizando o emprego da força. Para muitos é chamada a “Rainha das Alternativas Táticas”.

Um modelo de equipe de negociação bastante adequado para a realidade brasileira, segundo Souza (2002), é o modelo do FBI. Este modelo é composto por seis membros, sendo o negociador principal, o negociador secundário ou reserva, o líder de negociação, o apoio de inteligência, o elemento de ligação tática e o profissional da saúde mental.

Vaz (2001) apud Sardinha (2008) apresenta um modelo de Equipe de Negociação da Polícia de Nova York, composto também por seis membros, com as funções de negociador local, negociador primário, negociador técnico, negociador inteligência, negociador cronógrafo e negociador supervisor.

Outro modelo de equipe de negociação foi apresentado por Vasconcelos (1990) apud Sardinha (2008), onde a equipe

A RESOLUÇÃO DE INCIDENTES CRÍTICOS PELA POLÍCIA MILITAR: ações na fase pré-incidental

possuiria cinco membros com as funções de chefe, locutor, relator, apontador de tópicos e conselheiro.

Observando estes três modelos, verifica-se que, apesar de nomenclaturas diferentes, as funções são basicamente as mesmas, sendo:

a) Líder ou chefe da equipe: função exercida por policial com conhecimento técnico em negociação e experiência operacional, o qual deve ter controle direto sobre os negociadores, monitorando e acompanhando o processo de negociação, fazendo as intervenções devidas e necessárias. Será o elemento de ligação com o gestor do incidente crítico e com os chefes das demais equipes táticas.

b) Negociador Principal: é o negociador que mantém contato com o perpetrador.

c) Negociador Secundário: atua em auxílio ao negociador principal acompanhando as negociações, faz as anotações dos principais pontos da negociação, sugere pontos de abordagem de conversa com o perpetrador, mantém escuta no rádio de comunicação com o chefe da equipe, fornece apoio emocional ao negociador e é o eventual substituto do negociador principal.

d) Anotador ou apontador de tópicos: é o responsável pelas anotações de tudo que se passa durante as negociações: controle do tempo de negociação, exigências, concessões e negativas, informações sobre os perpetradores, sobre os reféns, armas e munições envolvidas, planta baixa do local, atualização do quadro de situação da negociação. Não há necessidade que

seja negociador, mas deve ter conhecimento da atividade a ser exercida.

e) Assessoria Técnica ou Conselheiro(s): são os especialistas em determinadas áreas necessárias para a solução do incidente crítico, dando suporte técnico ao negociador principal. Uma especialidade muito utilizada pertence à área de psicologia, mas podem ser médicos, religiosos, intérpretes, juizes, promotores, psiquiatras e outros, conforme se faça necessário em cada caso. Não devem ser utilizados na negociação. Sua função é de assessoria.

Desta forma, uma equipe básica de negociação deve possuir no mínimo quatro membros (Líder, negociador principal, negociador secundário e anotador) policiais militares. Os conselheiros serão utilizados de acordo com a necessidade, não precisando pertencer à equipe e nem ser policial militar.

Grupo de Atiradores Policiais de Precisão

Não tendo sucesso em uma solução negociada, a instituição responsável pelas ações de resposta ao incidente crítico deve optar pela solução tática com o emprego da força. Esta opção tática é executada pelo grupo tático.

Segundo Salignac (2011):

Um grupo tático é integrado basicamente por dois componentes táticos: os atiradores de precisão (ou snipers) e os atacantes (ou assaulters). Esta configuração originou-se na década de 1960 com a criação da SWAT norte- americana, onde, dentro do grupo, havia um atirador de precisão. (SALIGNAC, 2011, p. 67).

A RESOLUÇÃO DE INCIDENTES CRÍTICOS PELA POLÍCIA MILITAR: ações na fase pré-incidental

Para Matton (1990) apud Antony e Barbas (2001), o atirador pode fazer parte de um time tático ou ser parte somente de um time de atiradores. Isto vai depender da estrutura organizacional da polícia a que estiver subordinado.

Atualmente, com a evolução das técnicas, armamentos e munições, os atiradores de precisão já constituem uma equipe própria, independente da equipe tática de assalto (time tático), como exemplo no GATE das polícias de São Paulo e de Minas Gerais.

A missão do atirador policial de precisão não se resume ao disparo capaz de incapacitar um alvo humano instantaneamente. Ela vai além. Basicamente um atirador de precisão, quando empregado em uma ocorrência típica de atuação, possui três atividades representadas pelos verbos: observar, proteger, e, só então, neutralizar.

Observar é o ato de, uma vez posicionado em local estratégico e oculto, coletar informações sobre a cena de ação com o devido repasse desses dados ao Gestor do Incidente Crítico e ao Gerente da Crise para avaliação e tomada de decisão.

Proteger é o ato de zelar pela segurança das equipes táticas e demais pessoas presentes no local da ocorrência, por intermédio da realização da observação ou de disparos de arma de fogo, que se façam necessários.

E, por último, Neutralizar, que é a realização de um disparo visando à neutralização imediata do Perpetrador do Incidente Crítico, proporcionando a atuação de outras alternativas táticas e culminando na solução da ocorrência, buscando segurança para todas as partes envolvidas.

De acordo com Matton (1990) apud Antony e Barbas (2001), ao contrário do que se pensa, o atirador tem muitas missões a cumprir no local de crise que são:

- a) Identificação: os sniper's devem identificar claramente os suspeitos e reféns, que devem ser reconhecidos, principalmente, por seus rostos, suas vestimentas e objetos pessoais, pois pode haver uma troca de roupas, entre suspeitos e reféns, e o sniper deve estar atento para isso.
- b) Identificação das armas: o sniper deve identificar todas as armas em um local de crise, pois isso vai ser muito importante para futuras tomadas de decisão, tanto por parte do sniper, como da equipe de assalto.
- c) Desenvolver perfis: como um elemento de informações, o sniper deve estar preparado para traçar o perfil psicológico dos suspeitos.
- d) Localização de indivíduos: o sniper deve reportar, constantemente, ao comandante do time de sniper, a localização do(s) indivíduo(s) no local da crise.
- e) Análise do local da crise: deve saber analisar como está o local de crise atentando para os seguintes aspectos:
 - Nível de animosidade dos suspeitos.
 - Verificação do tratamento dado, pelos suspeitos, aos reféns.
 - Identificação, entre os suspeitos, de acordo com gestos e atitudes, do provável líder entre eles.
- f) Contenção do perímetro interno: estabelecido o sniper em sua posição, ele é o responsável pela segurança do perímetro interno, só podendo sair alguém do mesmo, com ordem do gerente de crise.

A RESOLUÇÃO DE INCIDENTES CRÍTICOS PELA POLÍCIA MILITAR: ações na fase pré-incidental

- g) Descrição do local da crise: estabelecido em sua posição, o sniper deve descrever ao comandante do time as características físicas e procurar reportar, com o máximo de riqueza, os detalhes sobre o local da crise.
- h) Cobertura do caminho de aproximação: é responsabilidade do sniper dar cobertura ao time de assalto, tanto na aproximação, como no retraimento do local de crise.
- i) Fotos: tirar fotos do local de crise, suspeitos e reféns e enviar ao serviço de informações é uma tarefa do sniper.
- j) Precisão de tiro: atingir o alvo específico é uma das principais missões do sniper.
- k) Desenhos: elaborar desenhos ou croquis e enviar ao serviço de informações. (MATTON apud ANTONY E BARBAS, 2001, p. 26-28).

Um grupo de atiradores policiais de precisão é composto por dois membros: o atirador (sniper) e seu observador (spoter).

Segundo Lucca (2002):

O observador é o eventual substituto do atirador, atuando na sua segurança, fazendo observação ampla do cenário, realizando as comunicações via rádio. É o anotador das observações feitas, confere a distância e supre as necessidades do atirador. O observador tem de ter os conhecimentos técnicos e táticos do atirador. (LUCCA, 2002, p. 95).

Numa estrutura onde a equipe de atiradores é independente do time tático, ou até mesmo em um incidente onde será utilizado

mais de um grupo de atiradores, pode-se ter a figura de um chefe ou comandante da equipe sniper, o qual faria a coordenação dos grupos e manteria o contato com o gestor do incidente crítico.

Equipe de Invasão Tática

Segundo Lucca (2002) a invasão tática representa, em geral, a última alternativa a ser empregada em uma ocorrência com refém localizado. Isso ocorre porque o emprego da invasão tática aumenta sobremaneira o risco da operação, elevando, conseqüentemente, o risco de vida para o refém, para o policial e para o transgressor da lei. Isso por si só colide com um dos objetivos principais do gerenciamento de crises que é a preservação da vida.

Esta alternativa tática é exaustivamente treinada pelos times táticos, vez que o risco é elevado e, por mais cenários que sejam criados nos treinamentos, o cenário de um incidente crítico real terá sua própria característica. Assim, esta alternativa só é empregada quando o risco em relação aos reféns se torna insuportável e houver grande possibilidade de sucesso.

O objetivo da invasão tática é a preservação da vida. Lucca (2002) afirma que existe um abismo de diferenças entre promover uma invasão tática para salvar os reféns e promover uma ação tática para eliminar os transgressores da lei:

O uso da força letal não deve ultrapassar o limite do estrito cumprimento do dever legal e da legítima defesa que, sendo excludentes de ilicitude, tornam legítima a ação policial, ainda que o resultado seja a morte do transgressor da lei. Cada policial de um grupo de invasão tática deve ter esses parâmetros bem solidificados. (LUCCA, 2002, p. 97).

A RESOLUÇÃO DE INCIDENTES CRÍTICOS PELA POLÍCIA MILITAR: ações na fase pré-incidental

A equipe de invasão tática será composta de quantos operadores foram necessários para o cumprimento da missão de resgate. Este efetivo pode variar, vez que o refém pode estar em uma edificação (por exemplo, desde um quarto em específico até numa casa com vários cômodos), em um veículo ou outro meio de transporte (carro de passeio, ônibus, metrô, avião) e até mesmo em um ambiente aberto (externo).

Para Lucca (2002), uma equipe tática possui basicamente três elementos: escudeiro, equipe de invasão e explosivista. Observe-se que os operadores não atuam sozinhos, sendo que a entrada em qualquer ambiente deverá ser feita por, no mínimo, dois operadores. Observando estas funções, pode-se definir uma equipe tática com as seguintes funções:

- a) Operador 1 – Atacante (homem ponta) - responsável pela segurança frontal do grupo. Pode operar com escudo balístico, conforme necessidade;
- b) Operador 2 – Atacante - responsável pela cobertura do homem ponta. É o lançador da granada na fase inicial da ação;
- c) Líder - responsável pelo grupo, está em constante contato com o líder das equipes táticas ou diretamente com o gestor do incidente crítico, e só age mediante ordem expressa. Coordena o desenrolar operacional ou a ação propriamente dita;
- d) Operador 3, 4, 5... - demais membros da equipe tática. Podem compor binômios com escudo, conforme necessidade; o subcomandante da célula é posicionado entre estes operadores;
- e) Brecheiros – composto por dois operadores que normalmente ocupam as últimas posições no time, podendo variar. Operam com kits de arrombamento e com espingarda Cal. 12.

Desta forma, uma composição mínima poderia ser definida com seis operadores (dois atacantes, líder, operador 3, dois brecheiros). Além destes, em um incidente onde fosse utilizada mais de uma equipe tática, pode-se ter a figura de um chefe ou líder das equipes de invasão tática, o qual faria a coordenação das equipes e manteria o contato com o gestor do incidente crítico.

Equipe de Situação e Recursos

O Gestor do incidente crítico tem a função de coordenar o emprego das equipes táticas e deve ficar no posto de comando tático. Para o bom desempenho das suas atividades, é necessário que ele tenha o apoio administrativo de uma equipe que cuidará das atividades logísticas e de informações.

Aproveitando a experiência e nomenclatura já utilizadas pelo SCO, esta equipe é denominada de Equipe de Situação e Recursos. É importante ressaltar que esta equipe é de apoio ao Gestor e às equipes táticas e diferente das equipes de apoio do Gerente do Incidente.

A função desta equipe, na parte de situação, é a montagem do posto de comando; do quadro de situação do incidente; levantamento e controle das informações sobre o perpetrador, reféns, armas e munições e o ponto crítico do incidente; monitoramento de áudio e vídeo. Na parte de recursos, a equipe deve suprir a necessidade de recursos das equipes táticas (armamentos, equipamentos, comunicações). O efetivo necessário seriam, no mínimo, 04 militares (02 para situação e 02 para recursos), podendo ser aumentado de acordo com a proporção do incidente.

Incidentes Críticos com Bombas e Explosivos

Incidentes críticos com bombas e explosivos são todas as ocorrências policiais militares que envolvam bombas, explosivos ou a possibilidade de existência de uma bomba, como em ameaças e buscas preventivas.

Bombas são artefatos, dispositivos ou mecanismos confeccionados para causar destruição, dano ou morte. Explosivo é um produto que, por meio de uma excitação adequada, se transforma rápida e violentamente de estado, gerando gases, altas pressões e elevadas temperaturas. (BRASIL, 2011).

As ocorrências envolvendo bombas e explosivos podem ser classificadas em: ameaça de bomba, localização de bombas e/ou explosivos e explosão:

- a) Ameaça de bomba é a comunicação direta ou indireta, informação ou suspeita fundada na existência de uma bomba em determinado local;
- b) Localização de bomba é a identificação de um objeto suspeito que pode ser bomba ou explosivo, após uma busca preventiva ou mesmo de sua simples suspeição;
- c) Explosão de bomba é o resultado real gerado por uma bomba, englobando os efeitos mesmo os de bombas não explosivas.

Para a resolução desta modalidade de incidente é necessário o emprego do Esquadrão Antibombas. Os esquadrões antibombas existem para prevenir e combater ações terroristas e criminosas que usam bombas e explosivos.

A necessidade de especialização de pessoal, conhecimento técnico e uso de equipamentos especiais motivou o surgimento e manutenção desses setores especializados nas corporações policiais e militares, uma vez que as unidades convencionais não teriam condições de responder a esses incidentes com a mesma eficiência.

Um esquadrão antibombas pode ter estrutura diferenciada conforme a necessidade de resposta aos incidentes críticos e devido às características da organização policial.

Na Colômbia, segundo Brasil (2011), uma equipe antibomba é formada por três operadores com as funções de:

- a) Técnico antibombas: policial oficial subalterno ou sargento graduado em explosivos que tem como missão o comando do grupo, a tomada de decisões operativas nos incidentes com bombas e a realização das operações de desativação;
- b) Auxiliar técnico: policial graduado que tem como missão auxiliar o técnico, preparar o equipamento e fazer sua manutenção;
- c) Agente de segurança: policial graduado, que faz a segurança física dos operadores e do equipamento, dirige a viatura e apoia em outras atividades.

Espanha, segundo Brasil (2011) a equipe é composta por quatro operadores:

- a) Chefe de equipe, que comanda e administra a equipe, as operações e seus recursos, além de apoiar os operadores durante as ações, como se fosse um 3º operador;

A RESOLUÇÃO DE INCIDENTES CRÍTICOS PELA POLÍCIA MILITAR: ações na fase pré-incidental

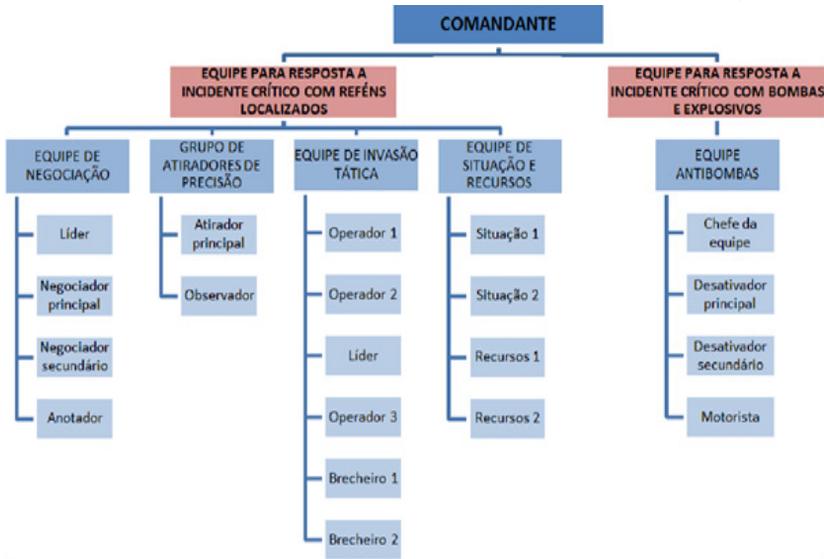
- b) 1º operador, responsável pela operação de desativação;
- c) 2º operador faz o apoio e a rendição do primeiro operador;
- d) Condutor, que é motorista, segurança e apoio aos operadores.

Nos Estados Unidos, as equipes técnicas, que atuam em todas as operações com bombas até o momento em que a bomba ou explosivo está identificado e desativado, são compostas por três operadores: um chefe da equipe que é o técnico em bombas que tem a responsabilidade pela tomada de decisões nas operações e dois operadores, também técnicos, que realizam os trabalhos práticos e se revezam no local da operação. (BRASIL, 2011).

Desta forma, uma equipe antibombas pode ser definida com quatro operadores com as funções de: chefe da equipe, desativador principal, desativador secundário ou auxiliar e motorista.

De acordo com o apresentado em relação à estrutura (efetivo), chega-se à conclusão que, para uma fração especializada estar em condições de responder adequadamente a incidentes críticos com reféns localizados e com bombas e explosivos, esta deve se encontrar estruturada com o efetivo mínimo de 21 (vinte e um) policiais, sendo 20 policiais das equipes além do comandante, conforme Figura 4.

Figura 4 - Organograma da estrutura de uma fração especializada para resposta a incidentes críticos com reféns localizados e envolvendo bombas e explosivos.



Fonte: Elaborado pelo autor, de acordo com Souza (2002), Lucca (2002), Sardinha (2008), Salignac (2011), Brasil (2011).

Capacitação dos Policiais

Outro fator relevante na preparação de uma instituição para responder a um incidente crítico é a capacitação de seus agentes. Esta capacitação deverá ocorrer de forma continuada e com conteúdos atuais, podendo ocorrer através de cursos, treinamentos, seminários, simulações e deve abranger todos os agentes da instituição, vez que o incidente crítico é imprevisível, não escolhendo dia, hora, local para ocorrer e nem perante a quem vai acontecer.

Esta capacitação deve ser realizada para os agentes de tropas especializadas, os quais terão a responsabilidade de dar uma resposta técnica à situação e, em hipótese alguma, pode

A RESOLUÇÃO DE INCIDENTES CRÍTICOS PELA POLÍCIA MILITAR: ações na fase pré-incidental

ser deixada de atingir àquele agente que não é de uma tropa especializada, pois ele é que dará a primeira resposta ao incidente crítico (primeiro interventor) e, também, poderá ser o tomador de decisões (gerente do incidente).

A capacitação dos policiais que pertencem ou vão pertencer às tropas especializadas

A maioria das Polícias Militares no Brasil, de acordo com Netto (2011), capacita seus policiais através do Curso de Operações Especiais ou através do Curso de Ações Táticas (CAT), que seria uma versão reduzida e mais simplificada em Operações Especiais Policiais. Estes cursos são realizados dentro da própria instituição e até mesmo através de intercâmbio entre as instituições.

O objetivo geral destes cursos é capacitar os policiais técnica, física e psicologicamente, para realizarem ações e operações especiais, integrarem equipes especializadas e estarem em condições de dar resposta aos incidentes críticos com reféns, com bombas e explosivos, rebeliões em estabelecimentos prisionais, dentre outros, em ambientes urbanos e rurais.

Além destes dois cursos (COEsp e CAT), que dão ao policial uma formação generalista, a capacitação também deverá ser realizada em cursos específicos tais como os de: negociação, de invasões táticas, de atirador policial de precisão e o de explosivos, para que o policial se torne um especialista.

A capacitação dos policiais que não pertencem às tropas especializadas

Doria Junior (2007) cita que nas Academias de Polícia nos Estados Unidos, o Gerenciamento de Crises é matéria de grande

importância, tanto no curso de formação quanto no curso de aperfeiçoamento, e que nenhum oficial de polícia daquele país deixou de ter algum contato com esta disciplina, sendo que:

O resultado desta política é que as crises são tratadas de uma maneira quase uniforme nos EUA, verificando destarte, que apesar das diferenças de legislação de um estado para outro, as organizações policiais, não importa qual seja a sua natureza (militar ou civil) adotam uma mesma doutrina de trabalho com relação a esse assunto e, o que é mais importante, falando a mesma linguagem. (DORIA JÚNIOR, 2007, p. 18).

Os policiais que não pertencem às tropas especializadas, normalmente, são os primeiros a chegar ao local de um incidente crítico e iniciar as ações de resposta. Há que se observar que esta primeira intervenção não se limita aos policiais que estão diuturnamente a atuar na atividade operacional nas diversas modalidades de policiamento, geralmente Graduados ou Oficiais nos primeiros postos. Ela pode ser realizada por policiais que atuam na alta gestão da instituição ou mesmo pelos que desempenham atividades administrativas. (STOCHIERO, 2014)

A capacitação destes policiais deve ocorrer durante os cursos de formação, devendo o assunto “Gestão de Incidentes Críticos” ou “Gerenciamento de Crises” fazer parte da malha curricular.

Protocolos Operacionais e Legislação Específica

Além da existência de agentes capacitados e com logística específica, a existência de documentos reguladores que embasarão os procedimentos realizados na gestão de um incidente crítico é fundamental.

A RESOLUÇÃO DE INCIDENTES CRÍTICOS PELA POLÍCIA MILITAR: ações na fase pré-incidental

A existência desses documentos objetiva dar um tratamento profissional à gestão do incidente, pois definem competências, evitando os conflitos, estabelecem procedimentos e responsabilidades e eliminam improvisações. Alguns estados fizeram isto através de decreto ou resoluções, mas pode ser através de legislação interna da própria instituição responsável pelas ações de resposta. O ideal seriam os dois: Um documento do Governo do Estado (Decreto) estabelecendo a política governamental básica e um documento da instituição (Resolução, Instrução, etc.) mais detalhado, estabelecendo as ações dos integrantes das instituições (procedimentos iniciais, definição de funções e competência, etc.).

É importante que a elaboração destes documentos seja feita por especialistas no assunto e que não queiram tirar proveito das instituições. Devem ser observadas a responsabilidade e competência constitucional. Um documento mal elaborado pode gerar muito mais problemas que soluções.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão de Eventos de Defesa Social de Alto Risco, nomenclatura adotada pela Polícia Militar de Minas Gerais quando da intervenção em incidentes críticos, é um assunto não tão recente e desconhecido, mas que deve estar presente nas atividades de educação continuada.

À fase pré-incidental deve ser dada a devida importância, pois é nesta fase que a instituição deverá adotar ações que a preparem para estar em condições de responder aos incidentes críticos quando da sua eclosão. Os procedimentos de preparação, levam à Instituição soluções para melhorar a atuação especializada,

minimizando os conflitos de competência, definindo responsabilidade para atuação, apresentando àqueles que possam vir a atuar na resolução dos incidentes críticos o que deve ser feito para cumprir os objetivos de “Preservar a Vida e Aplicar a Lei”.

De acordo com Brasil (2009a, p. 47), “é durante esta fase que a instituição policial se prepara, administrativamente, em relação à logística, operacionalmente através de instruções e operações simuladas, planejando-se para que possa atender a qualquer crise que venha a acontecer na sua esfera de competência”.

Salignac (2011) cita que, doutrinariamente, recomenda-se a todas as instituições policiais que:

- a) disponham de uma entidade ou grupo colegiado designado para a resposta a crises, o qual será acionado tão logo ocorra um evento desta natureza;
- b) disponham, em suas principais unidades regionais ou metropolitanas, de elementos especialmente treinados para responder a crises;
- c) promovam regularmente o treinamento conjunto de suas unidades policiais para assegurar uma boa interoperacionalidade quando da ocorrência de crises. (SALIGNAC, 2011, p. 34).

Conclui-se que para a resposta aos incidentes críticos, é exigido que as instituições responsáveis pelas ações de resposta possuam agentes especializados, capacitem seus integrantes (inclusive aqueles que não são das tropas especializadas), disponham de logística apropriada e que tenham documentos reguladores das ações a serem executadas.

REFERÊNCIAS

ACRE. **Decreto 2.287, de 20 de abril de 2015**. Institui o Gabinete Integrado de Gerenciamento de Crises no âmbito do Sistema Integrado de Segurança Pública do Estado do Acre. Disponível em: < <http://agepen-ac.blogspot.com.br/2015/04/decreto-n-2287-de-20-de-abril-de-2015.html>>. Acesso em: 27 jul. 2015.

ANTONY, Marco Moraes; BARBAS, Hélio de Carvalho. **O sniper policial e o tiro de comprometimento**: uma proposta de emprego a nível nacional. (Monografia). Curso de Pós-graduação em Defesa Social e Cidadania. Marituba/PA, 2001.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Ed. Atual. e amp. São Paulo: Saraiva. 2012.

_____. **Ministério da Justiça** – Secretaria Nacional de Segurança Pública. Curso de Gerenciamento de Crises (EAD). Brasília, DF: 2009.

_____. **Ministério da Justiça** – Secretaria Nacional de Segurança Pública. Curso de Ocorrências Envolvendo Bombas e Explosivos (EAD). Brasília, DF: 2011.

CEARÁ. **Decreto 25.389, de 23 de fevereiro de 1999**. Institui o Gabinete de Gerenciamento de Crises do Estado do Ceará e Estrutura as Atividades da Polícia Militar, da Polícia Civil e do Corpo de Bombeiros Militar no Atendimento de Ocorrências Conjunturais do Âmbito da Segurança Pública e Defesa da Cidadania do Estado. Disponível em: <<http://www.mpce.mp.br/orgaos/CAOCRIM/legislacao/diversos/decreto25389-1999.pdf>>. Acesso em: 27 jul. 2015.

COTTA, Francis Albert. **Protocolo De Intervenção Policial Especializada**: Uma experiência bem sucedida da Polícia Militar de Minas Gerais na Gestão de Eventos de Defesa Social de Alto Risco. Revista Brasileira de Segurança Pública. São Paulo, nº 5, Agosto, p. 52-66, 2009.

_____. **Gestão de Eventos de Defesa Social de Alto Risco**. 2008. Disponível em: <http://www.bibliotecapolicial.com.br/upload/documentos/GESTAO-E-DEFESA-SOCIAL-DE-ALTO-RISCO-21069_2011_4_26_39_35.pdf>. Acesso em 01 jun. 2015.

DORIA JUNIOR, Irio. **Gerenciamento de Crises**: o estabelecimento de um conteúdo para o curso de formação de soldados da Polícia Militar do Espírito Santo de 2008/2009. (Monografia) Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. Vitória, ES, 2007. 57 p.

GRECO, Rogério. **Atividade Policial**: aspectos penais, processuais penais, administrativos e constitucionais - 4ª edição. Niterói, RJ: Impetus, 2012, p. 147-164.

LUCCA, Diógenes Viegas Dalle. **Alternativas táticas na resolução de ocorrências com reféns localizados**. 2002. Monografia (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais) - Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 2002.

_____. **Gerenciamento de Crises em Ocorrências com Reféns Localizados**. Monografia. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

A RESOLUÇÃO DE INCIDENTES CRÍTICOS PELA POLÍCIA MILITAR: ações na fase pré-incidental

MINAS GERAIS. **Lei Delegada N° 56, de 29 de janeiro de 2003.** Dispõe sobre a Secretaria de Estado de Defesa Social e dá outras providências. Belo Horizonte, 2003.

_____.Polícia Militar de. Comando-Geral. **Manual técnico-profissional n° 3.04.12/2013-CG:** Regula a Utilização de Armamentos, Equipamentos e Munições de Menor Potencial Ofensivo na Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte: PMMG –Comando-Geral, 2013.

_____.Polícia Militar de. **Diretriz . Integrada de Ações e Operações do Sistema de Defesa Social – DIAO/SIDS:** Versão Compacta – Belo Horizonte: Centro de Pesquisa e Pós- graduação, 2010.

_____.Polícia Militar. **Diretriz Geral para Emprego Operacional da Polícia Militar de Minas Gerais.** Belo Horizonte: Comando Geral, 3ª Seção do Estado-Maior da PMMG, 2010a. 108p.

MONTEIRO, Roberto das Chagas. **Manual de Gerenciamento de Crises.** Ministério da Justiça. Academia Nacional de Polícia. Brasília: Departamento de Polícia Federal, 1991.

NETTO, Fernando Antunes. **Capacitação em Operações Especiais Policiais:** Salvar vidas e aplicar a lei. Monografia (Curso de Formação de Oficiais) – Centro de Ensino de Graduação da Academia de Polícia Militar. Belo Horizonte, 2011.

OLIVEIRA, José Renato de. **Teoria de Resolução de Conflitos e sua Aplicação Atual no Estado Brasileiro:** a importância dos mecanismos de prevenção e manobra de crises no Brasil. Monografia (Curso de Política e Estratégia Marítimas). Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2009.

OLIVEIRA, Marcos de. **Livro Texto do Projeto Gerenciamento de Desastres** – Sistema de Comando em Operações. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Universitário de Estudos e Pesquisas sobre Desastres. Florianópolis, 2010.

PERNAMBUCO. **Decreto 33.782, de 14 de agosto de 2009**. Institui o Gabinete de Gerenciamento de Crises. Disponível em:< http://www.pm.pe.gov.br/c/document_library/get_file?p_l_id=5238729&folderId=70087&name=DLFE-4185.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2015.

SÁ BRAGA, Luis Antônio; SILVA NETO, Massilon de Oliveira e. **Gerenciamento de Crises, Segurança Pública e Direitos Humanos**. Artigo. [ca. 2005]. Disponível em:<<https://www.trabalhosgratuitos.com/Outras/Diversos/Gerenciando-Crises-29188.html>>. Acesso em 01 jun.2015.

SALIGNAC, Ângelo Oliveira. **Negociação em crises: atuação policial na busca da solução para eventos críticos**. São Paulo: Ícone, 2011.

SANTOS, Gilmar Luciano. **Como vejo a crise: gerenciamento de ocorrências policiais de alta complexidade**. Minas Gerais: 3ª edição, agosto/2008.

SARDINHA, Marcos Fernando dos Santos. **Time de Gerenciamento de Crises: Concepção, Funcionamento e Emprego Operacional**. 2008. Monografia (Curso de Formação de Oficiais). Minas Gerais, 2008

SOUZA, Euler Roberto Soares de. **Gestão de Incidentes com Ameaça de Bombas**. Monografia – FJP. Belo Horizonte, 2010.

A RESOLUÇÃO DE INCIDENTES CRÍTICOS PELA POLÍCIA MILITAR: ações na fase pré-incidental

SOUZA, Wanderley Mascarenhas de. **Gerenciamento de Crises: Negociação e atuação de Grupos Especiais de Polícia na solução de eventos críticos**. 1995. Monografia (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais) - Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 1995.

_____. **Ações do Policial Negociador nas Ocorrências com Reféns**. 2002. Monografia (Curso Superior de Polícia Integrado) - Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 2002.

_____. **Gerenciando Crises em Segurança**. 1ª edição, São Paulo: Sicurezza, 2000.

_____. **Negociação de reféns: sistematização e manejo das ações do negociador no contexto da segurança pública**. 1ª edição, São Paulo: Ícone, 2010.

STOCHIERO, Danny Eduardo. **Gestão de Incidentes Críticos em Defesa Social: Estruturação e Funcionamento**. Monografia (Gestão Estratégica em Segurança Pública) – Centro de Pesquisa e Pós-graduação da Academia de Polícia Militar/Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte, 2014

GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE POLÍCIA MILITAR EM MINAS GERAIS: uma inovação nos processos de ensino da Academia de Polícia Militar.

NIRLANE DE SOUZA BARROSO

Tenente Coronel da Polícia Militar de Minas Gerais. Mestre em Desenvolvimento Social pela Universidade Estadual de Montes Claros/MG no ano de 2007. MBA Executivo Internacional em Gerenciamento de Projetos pela FGV/SP. Pós-graduada em Segurança Pública *latu sensu* 2008, pela Fundação João Pinheiro/Academia de Polícia Militar de Minas Gerais. Especialista em Gestão de Segurança Pública pela Fundação João Pinheiro em 2015. Possui especialização *latu sensu* em Gestão de Políticas Sociais em 2005 pela PUC/Minas.

PAULO TIEGO GOMES DE OLIVEIRA

Sociólogo e bacharel em direito. É doutorando em Educação pela Universidade Federal de Minas Gerais (2017). Mestre e bacharel em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (2014 e 2011, respectivamente). Especialista em Direito Penal (Instituto Superior de Educação Ateneu, 2018); Especialista em Gênero, Diversidade e Educação pela Universidade Federal de Minas Gerais (2016). Atualmente é cabo da Polícia Militar de Minas Gerais e professor da Pós-Graduação em Direito Penal e Processual Penal Militar e Inteligência de Segurança Pública da Academia de Polícia Militar.

Resumo: Este artigo se propõe a analisar o modelo de gestão dos processos de ensino implementado na Academia de Polícia Militar de Minas Gerais (APM), que vem permitindo o aprimoramento gerencial da educação de polícia militar. Discute-se a gestão por processos utilizada como ferramenta para organização, planejamento, coordenação e execução dos cursos de formação e capacitação da instituição de ensino policial. O procedimento de pesquisa utilizado constitui um estudo de caso realizado na Polícia Militar

GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE POLÍCIA MILITAR EM MINAS GERAIS: uma inovação nos processos de ensino da Academia de Polícia Militar.

de Minas Gerais, que buscou conhecer em profundidade e compreender como a instituição de ensino desenvolveu seus processos de gestão de ensino. Neste estudo investigou a importância desta ferramenta, capaz de sustentar sistematicamente as modificações estruturais que vêm ocorrendo nas organizações. A configuração do modelo de gestão educacional, baseada em processos, se alinhou aos propósitos da modernização administrativa como fundamental ao alcance de um desempenho eficiente. Nos resultados obtidos, verificou-se que melhorou a forma organizacional, delineada por um modelo que padroniza rotinas e cria métodos na busca para a excelência educacional. Facilitou as atividades de suporte aos cursos de formação do policial militar, que trabalha a favor da sociedade, garantindo a segurança do cidadão.

Palavras-chaves: Inovação. Educação de polícia militar. Gestão da educação. Processos. Instituição de Ensino.

Abstract: This article proposes to analyze the teaching process management model implemented at the Military Police Academy of Minas Gerais (APM), which has allowed for the managerial improvement of military police

education. It discusses the process management used as a tool for organizing, planning, coordinating and executing training courses and training of the police teaching institution. The research procedure used is a case study carried out at the Military Police of Minas Gerais, which sought to know in depth and understand how the educational institution developed its teaching management processes. This study discussed the importance of this tool, capable of systematically sustaining the structural changes that have been occurring in organizations. The configuration of the process-based educational management model has aligned itself with the purposes of administrative modernization as fundamental to the achievement of efficient performance. In the obtained results, it was verified that it improved the organizational form, delineated by a model that standardizes routines and creates methods in the search for educational excellence, and the improvement of the knowledge and skill of the military policeman, that works in favor of the society, guaranteeing the security of the citizen.

Keywords: Innovation. Military police education. Management of education. Processes. Educational institution.

GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE POLÍCIA MILITAR EM MINAS GERAIS: uma inovação nos processos de ensino da Academia de Polícia Militar.

INTRODUÇÃO

O século XXI vem sendo marcado pela rapidez com que ocorrem as inovações no ambiente global, bem como no setor organizacional. A dinâmica da inovação remete a significados ainda complexos, com diferentes concepções, múltiplos contextos de aplicação e de abordagens teóricas. Em diversos setores de atuação, a proposta que impulsiona as mudanças está associada aos impactos de melhoria no desempenho da organização. A inovação, segundo Grizendi (2011) e Bessant e Tidd (2009), não ocorre no acaso, nem de forma isolada, daí a importância de estar agregada ao contexto da organização, relacionando-a a procedimentos de estímulos à criatividade, aprendizado, conhecimento e desenvolvimento organizacional, alinhado à estratégia da organização.

Dentro das organizações, a inovação está caracterizada de diversas formas. Damanpour (1991) afirma que uma inovação pode ser um novo bem ou serviço, um novo processo de produção, uma nova estrutura ou sistema administrativo, ou um novo plano ou programa adotado pela organização. Assim, a inovação implica a geração, desenvolvimento e implementação de novas ideias e comportamentos, prestando especial atenção na sua utilidade.

Nessa linha, espera-se que toda organização tenha políticas que permitam a adoção de medidas de inovação, seja em produtos, processos, gestão ou administrativa. O foco deve conduzir à produção de resultados que possam ser percebidos pelos usuários internos e externos à unidade de negócio. Assim busca-se melhoria e desenvolvimento de bens ou serviços que venham garantir a competitividade estratégica.

Os resultados esperados e desejados, fruto das inovações, depois de testado e implementado passam a fazer parte da rotina dos

processos organizacionais que acabam por incluir, também, a organização sustentada pela sua missão institucional. Na Academia de Polícia Militar de Minas Gerais (APM), objeto deste estudo, verifica-se que sua atribuição dentro da missão da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), se constitui em “promover uma educação inovadora e de qualidade, voltada ao desenvolvimento de competências profissionais, para assegurar a dignidade da pessoa humana, as liberdades e os direitos fundamentais”.

Considerando a atribuição da APM e a inovação em processos, este estudo se propôs a investigar como se desenvolveu a melhoria dos processos gerenciais, de suporte e finalísticos nas Escolas de Ensino, no âmbito da Educação de Polícia Militar da PMMG. Em uma condição de sustentação da motivação, na escolha da melhoria dos processos educacionais, tem-se o alinhamento com o plano estratégico da Corporação que estabelece a necessidade de implantação da gestão por processos na PMMG, como objetivo a ser atingido em médio prazo.

O Sistema de Ensino da Polícia Militar de Minas Gerais encontra-se estruturado de forma a proporcionar a formação dos profissionais de segurança pública, em particular, policiais militares estaduais que compõe o capital humano da organização. A instituição de ensino responsável em planejar, coordenar e executar as ações de educação, denominada APM, desenvolve cursos de formação, treinamento, pesquisa e extensão. Propõe-se à capacitação e qualificação dos policiais militares, possibilitando a PMMG o cumprimento de sua missão constitucional na área de segurança pública.

Compõe a estrutura funcional da APM as seguintes Unidades: o Centro de Pesquisa e Pós-Graduação (CPP), a Escola de Formação de Oficiais (EFO), a Escola de Formação e Aperfeiçoamento de Sargentos (EFAS), a Escola de Formação de Soldados (EFSd), o

GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE POLÍCIA MILITAR EM MINAS GERAIS: uma inovação nos processos de ensino da Academia de Polícia Militar.

Centro de Treinamento Policial (CTP), o Centro de Administração de Ensino (CAE). Existem ainda as Unidades de Execução desconcentrada, distribuídas no Centro de Treinamento de Inteligência, Companhias de Ensino e Treinamento, Núcleo de Formação Aeronáutica, Núcleo de Formação de Condutores e Adjuntorias de Treinamento. Essas últimas Unidades encontram-se no nível operacional.

O comando da APM reconhecendo a importância de sistematizar e gerir os processos educacionais, deliberou por desenvolver o mapeamento dos processos, o redesenho e a implementação de melhorias, por meio de procedimentos estruturados. Dessa forma, as Escolas, Centros e Seções da APM foram os alvos de maior ênfase na sistematização dos processos críticos a elas afetos.

Propostas e modelos de gestão têm surgido desde 1990. A relação entre a gestão e as novas tecnologias da informação deu origem a novas formas de conduzir os processos nas organizações. A própria reforma administrativa no setor público, denominada de gestão pública, introduzida no Brasil em meados da década de 1990, aponta a necessidade de uma administração mais leve, flexível, transparente e direcionada ao bom desempenho dos serviços prestados.

O Estado se vê compelido a se reestruturar. Os serviços públicos, ainda caracterizados pela fragilidade e pela inoperância, sofrem forte pressão para melhorar suas condições de produção de informação, sob argumentos de incremento da sua eficiência e transparência. A sociedade em geral, mantenedora que é de toda essa estrutura, vem exigindo, como nunca, a prestação de um serviço público de qualidade, a utilização eficiente dos recursos e a sua participação na definição das políticas públicas.

Nos registros anteriores, segundo Cotta (2001) citado por Hamada (2013), “a estruturação da educação na Polícia Militar, iniciada por Roberto Drexler em 1912, foi se consolidando gradativamente e, em 1927 foi criado o Corpo Escola.” A atual estrutura educacional da PMMG encontra-se prevista na Lei n. 6.624, de 18 de julho de 1975.

Com uma conformação complexa, historicamente bissecular, de natureza pública e militar, foi possível verificar que a inserção de um redesenho organizacional na APM, surgiu para gerar melhorias nos processos de ensino, utilizando para isso a gestão por processos. Diante desse cenário, que se tornou fundamental verificar se no caso da APM, a inovação em processos realmente possibilitou a implantação de um modelo de gestão participativa dos Centros, Escolas e Seções de ensino da PMMG. Além de verificar como se deram esses avanços nos processos de gestão e nas atitudes dos envolvidos na educação profissional do policial militar.

Para tanto, alguns questionamentos foram necessários, a saber: Como se promoveu a introdução da gestão por processos na APM? Como se deu o envolvimento da administração responsável pela educação policial durante o processo? Que estratégias foram utilizadas? Quais os resultados alcançados? Para isso foi analisado todo o histórico da implantação da ferramenta na área de gestão, até o início da automação desses processos por meio do sistema informatizado de gestão da educação (SIGE).

Vê-se que a revisão dos processos de ensino teve origem a partir da identificação e diagnóstico de que o trâmite documental para o planejamento, coordenação, controle, desenvolvimento e conclusão de cursos de formação policial eram burocráticos e pouco ágeis.

GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE POLÍCIA MILITAR EM MINAS GERAIS: uma inovação nos processos de ensino da Academia de Polícia Militar.

Viu-se como necessária, a criação de uma ferramenta que fosse capaz de englobar toda a rotina de gestão educacional, de forma sistêmica e padronizada, para manter um padrão mínimo de qualidade, que ampliasse o sistema de interação gerencial dos departamentos de ensino.

As discussões realizadas nesse estudo apresentam os métodos utilizados na gestão por processos, a partir das terminologias conceituais, empregadas nesse modelo gerencial. Segue com a exposição da metodologia de modelagem de processos utilizada no caso da APM, que foi baseada em sistemas de suporte à gestão de processos. Na sequência, descrevem-se os resultados alcançados pela equipe que desenvolveu os trabalhos, bem como o mapa dos processos que compuseram a cadeia de valor do ciclo de formação policial, os quais envolvem rotinas administrativas diversas, composição de corpo docente, gestão de horários, criação e gestão de cursos, diário de classe, além de processos relacionados às funções de supervisão e secretarias de ensino.

Por fim, a implementação da gestão dos processos de ensino demonstrou ser uma estrutura capaz de minimizar custos, otimizar tempo, enxugar a máquina administrativa e maximizar resultados na gestão educacional da APM. Essa inovação gerencial promove a competitividade organizacional, favorece sua sobrevivência às exigências do ambiente contemporâneo, cada vez mais complexo, dinâmico e diversificado.

A utilização de uma abordagem processual da gestão acadêmica possibilita a construção de uma cultura no compartilhamento de modelos e linguagem comum às atividades de ensino; a consolidação da memória da formação policial. Isto posto, que

reforça a relação da tarefa com o aprendizado pelo registro de informações que se perpetuam no tempo e; o ganho na capacidade de melhoria da tomada de decisão visto que a modelagem é um instrumento de apoio à gestão da organização.

MÉTODOS

Terminologias utilizadas na metodologia da gestão por processos.

A consciência sobre gestão provém de uma série de movimentos sociais, atreladas com a democratização das organizações, estando interligadas ao planejamento participativo, a capacidade de respostas aos problemas e a funcionalidade das organizações (LUCK, 2018). Logo, o processo de gestão educacional tem caráter ímpar, sendo meio sem o qual o conhecimento não se efetiva.

Para melhor explicitar o entendimento do percurso traçado nesse artigo, mister se torna iniciar com a apresentação dos termos que integram a rotina de sistematização dos processos, sejam eles gerenciais, de suporte ou de negócio. Compreender os signos e significados da gestão por processos constitui um dos primeiros passos para iniciar a coordenação do trabalho e incorporação dessa nova prática.

Foram reunidos, consolidados, sintetizados e organizados um glossário de termos e definições sobre a gestão por processos com base nos conceitos que estão disponíveis na literatura e em uso nas organizações, deixando claro que outros foram utilizados, mas não são alvo de discussão nesse momento, pelo que passamos a descrevê-los.

GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE POLÍCIA MILITAR EM MINAS GERAIS: uma inovação nos processos de ensino da Academia de Polícia Militar.

a) Gestão por Processos: metodologia que pressupõe estruturar, organizar, mensurar e gerenciar uma Unidade a partir dos seus processos de negócio. Implica na visualização das funções de uma organização, com base nas sequências de atividades que percorrem essa organização, ao contrário da abordagem funcional tradicional, em que as organizações estão separadas por área de atuação;

b) Gestão de Processos: gerenciamento de processos de negócio é uma abordagem disciplinar para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócios, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

c) Macroprocesso: geralmente envolve mais de uma função organizacional cuja operação tem impacto significativo no modo como a organização funciona. Exemplo: Macroprocesso de Gestão de Pessoas. A hierarquia de processos compreende sequencialmente em, macroprocessos, processos, subprocessos, atividades e tarefas.

d) Processo: os processos são as atividades de trabalho, no tempo e no espaço, que agregam valor, recebem entradas, transformando-as em resultados. Os processos devem ter o começo e

o fim determinados, além de contar como ações lógicas e claras para gerar os resultados de forma independente.

e) Atividade: representa um trabalho ou ação realizada dentro de um processo. As atividades podem remeter a um processo, um subprocesso ou uma tarefa. Podemos simplificar relacionando as atividades a “o quê” será feito e “como” isso será feito ao longo dos processos. O quê é feito deve ser descrito no nome da atividade, como é feito será na descrição da atividade. A descrição do objeto “atividade” deve seguir o padrão de iniciar a frase com o verbo no infinitivo, como por exemplo; “Contratar professor”.

f) Tarefa: Constitui elementos individuais que normalmente relatam como um item é executado. As tarefas são processos só que em um nível superior de detalhamento. Dessa forma, as tarefas demonstram as atividades sequenciais, e também as interdependentes, e os fluxos de trabalho suficientes e necessários para que cada processo da organização seja executado.

g) Processo gerencial: referem-se aos processos de coordenação, planejamento e controle das atividades de apoio e dos processos primários. Garantem que os processos respeitem as necessidades legais, operacionais, financeiras e regulatórias. Ajudam na garantia da eficiência

GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE POLÍCIA MILITAR EM MINAS GERAIS: uma inovação nos processos de ensino da Academia de Polícia Militar.

e eficácia dos processos. Estão relacionados à gestão do negócio, segundo aspectos estratégicos, operacionais ou financeiros.

h) Processo de apoio: Sustentam as atividades primárias fornecendo recursos, tais como insumos adquiridos, tecnologias, recursos humanos e outras funções. Estão diretamente relacionados à gestão dos recursos necessários ao desenvolvimento de todos os processos da instituição. Exemplos: aquisição de bens e materiais e execução orçamentário-financeira.

i) Processo de negócio: Definimos processos de negócio como uma coleção de atividades que possuem um ou mais insumos e geram um ou mais resultados que representam agregação de valor ao cliente (Hammer and Champy, 1993).

j) Software Bizagi: refere-se à um software gratuito de notação e modelagem de processos de negócio (BPMN).

k) Governança por Processos Trata-se de uma das mais importantes dimensões para o sucesso da gestão, diz respeito à elaboração, implantação, procedimentos, diretrizes, ferramentas e instrumentos que direcionam a gestão por processos. Relaciona-se à definição de responsáveis pela tarefa de administrar os processos, à configuração da estrutura na organização e à coordenação das iniciativas de processos entre as unidades funcionais da

organização. Um modelo de governança definido contribui no auxílio à Gestão por Processos, de modo a resolver ou mitigar os problemas apontados.

O ciclo de gerenciamento de processos de ensino da Educação de Polícia Militar

No âmbito interno das organizações, quando se fala de processos faz-se referência ao que se denominamos processo de trabalho ou processo de negócio, ou, em outras palavras, “como e quais as atividades são feitas para que a organização obtenha determinado produto/resultado para o qual foi criada” (PMDI 2011-2030. Livro 5. p.11). Para definir processos, a Associação de Gerenciamento de Processos de Negócios (ABPMP), os apresentam como:

[...] um conjunto definido de atividades ou comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar uma ou mais metas. Os processos são disparados por eventos específicos e apresentam um ou mais resultados que podem conduzir ao término do processo ou a outro processo. Processos são compostos por várias tarefas ou atividades inter-relacionadas que solucionam uma questão específica (ABPMP, 2009, p. 22).

Percebe-se que, para a execução das atividades rotineiras e para a consecução de seus fins, uma organização deve estabelecer mecanismos de integração e co responsabilização dos membros e unidades comuns a um mesmo processo. Só desta maneira é possível à orientação das partes envolvidas para um resultado global e, não apenas local.

GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE POLÍCIA MILITAR EM MINAS GERAIS: uma inovação nos processos de ensino da Academia de Polícia Militar.

Foi com base no modelo de gestão por processos que o Comando da APM se propôs a implantar e o monitorar as rotinas da Educação de Polícia Militar (EPM). A escolha do modelo adotado seguiu diretrizes e orientações da estratégia da PMMG, deliberada para a organização, que norteou a definição da metodologia de processos e da ferramenta técnica empregada no projeto.

Como citado, a instituição de ensino de polícia militar de Minas Gerais, concentrada na capital, se compõe de três Unidades de Ensino, sendo que a primeira realiza cursos na formação de Oficiais, a segunda desenvolve a formação e capacitação de Sargentos, e a terceira executa a formação de soldados. Ainda, integra a APM, três Centros de Educação, sendo que um desempenha cursos de pós graduação *latu sensu*, o outro opera na área de treinamento policial e o último executa o apoio à administração ao ensino. A implantação do projeto ocorreu no âmbito dessas Unidades de Ensino e seus Centros de Educação.

A metodologia de modelagem de processos adotada foi o BPMN e a ferramenta de suporte foi o Bizagi, em alinhamento com a PMMG. Segundo Harmon (2010), BPMN tem origem em três abordagens: a de gestão de negócio; a de gestão da qualidade total e a de tecnologia da informação. A especificação BPMN provê uma notação gráfica para representar processos de negócios em um diagrama de forma intuitiva.

O Bizagi consitui uma ferramenta de tecnologia da informação gratuita de gestão de processos, fácil de utilizar e que permite desenhar, diagramar, documentar e publicar os processos utilizando o padrão BPMN.

Dessa forma, o ciclo de gerenciamento de processos de ensino

da APM foi sumarizado por meio do seguinte conjunto gradual e interativo de fases: planejamento; mapeamento, redesenho, padronização e definição de Indicadores. O detalhamento sobre essas fases seguem descritas para o entendimento de como os processos foram definidos, como a instituição estimulou a inovação e a criatividade na melhoria dos seus processos.

A fase de Planejamento

Constituiu a fase em que as necessidades de alinhamento estratégico dos processos são percebidas. Segundo o guia CBOK¹, deve-se desenvolver um plano e uma estratégia dirigida a processos para a organização, onde sejam analisadas suas estratégias e metas, fornecendo uma estrutura e o direcionamento contínuo de processos centrados no cliente. Além disso, são identificados papéis e responsabilidades organizacionais associados ao gerenciamento de processos, aspectos relacionados a patrocínio, metas, expectativas de desempenho e metodologias.

Nessa fase de planejamento, foi estruturado no âmbito da APM, o Escritório de Processos responsável por promover e induzir a realização da gestão de processos, bem como atuar na coordenação dos trabalhos, de modo a garantir a governança dos processos críticos de negócio da educação.

Esse escritório ficou vinculado à Divisão de Ensino, na própria unidade intermediária de educação profissional.

Ainda nessa fase, foram designadas em documento interno,

¹ CBOK Guia para Gerenciamento de Processos – Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK) O BPM CBOK (Business Process Management Common Book of Knowledge) é um guia para gerenciamento de processos de negócio que reúne o conhecimento fundamental aos profissionais que atuam em iniciativas de Gestão por Processos.

GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE POLÍCIA MILITAR EM MINAS GERAIS: uma inovação nos processos de ensino da Academia de Polícia Militar.

as denominadas equipes locais, que foram compostas por integrantes das Unidades de Ensino e Centros do Complexo da APM, sendo designados pelos seus próprios Comandantes e Chefes das Escolas, Centros e Seções da APM. A orientação foi de que essas equipes deveriam ser constituídas por policiais militares e funcionários civis possuidores de capacitação em gestão de processos, preferencialmente.

Dentre as ações da fase de planejamento, a equipe do Escritório de Processos da APM ficou responsável por elaborar os documentos afetos a essa fase, referentes aos processos gerenciais. Esses processos “coordenam os processos finalísticos e de apoio. São os processos cuja finalidade é promover a estruturação, avaliação e melhoria do funcionamento da organização e de seus processos”. (CBOK, 2013)

As ações das equipes locais foram no sentido de elaborar os documentos de planejamento, referentes aos processos finalísticos e de apoio que seriam selecionados e priorizados para compor o painel de gestão da APM.

Conforme constava da ordem de serviço de implantação da gestão por processos da APM (2017), os formulários que deveriam ser elaborados pelas equipes foram os planos de trabalho e o cronograma de execução. Por sua vez esses documentados deveriam ser validados pelo Comando da APM, via Escritório de Processos.

Os processos finalísticos ou primários estão diretamente ligados aos clientes, tendo interface direta com os mesmos, de maneira que qualquer problema no processo será percebido pelo usuário imediatamente. Para o setor público, são aqueles orientados para provimento de produtos e serviços para a sociedade e que

estão relacionados mais diretamente com o negócio para qual o órgão ou entidade atuam. (PAIM et al, 2009)

Os processos de apoio, suporte ou meio dão suporte aos finalísticos, sendo necessários para subsidiar a execução dos mesmos. Nesse caso, a ocorrência de falhas não é percebida imediatamente pelo usuário, mas podem impactar no produto ou serviço final no que concerne a prazo e custo. Em outras palavras, são aqueles que prestam apoio ou são provedores de recursos aos demais processos da organização. (PAIM et al, 2009)

A fase do Mapeamento

Nesta fase de mapeamento estão incluídas as atividades que possam gerar informações atuais sobre o processo, bem como uma proposta futura. Relacionados às atividades desta fase estão os seguintes passos: modelar situação atual (AS, IS), comparar com melhores práticas da administração pública, definir soluções para os problemas atuais. Devem ser produzidos o diagrama de escopo, a tabela de diagnóstico e o fluxograma. Segundo o guia CBOK, a modelagem de processos pode ser executada tanto para o mapeamento dos processos atuais como para o mapeamento de propostas de melhoria.

O guia CBOK define o desenho de processo como “criação de especificações para processos de negócio novos ou modificados dentro do contexto dos objetivos de negócio, objetivos de desempenho de processo, fluxo de trabalho, aplicações de negócio, plataformas tecnológicas, recursos de dados, controles financeiros e operacionais, e integração com outros processos internos e externos”. Já a modelagem de processos é definida como “um conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de um processo de negócio existente ou

GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE POLÍCIA MILITAR EM MINAS GERAIS: uma inovação nos processos de ensino da Academia de Polícia Militar.

proposto”, tendo por objetivo “criar uma representação do processo em uma perspectiva ponta-a-ponta que o descreva de forma necessária e suficiente para a tarefa em questão”. Alternativamente, chamada de fase de “identificação”, a modelagem pode ser também definida como “fase onde ocorre a representação do processo presente exatamente como o mesmo se apresenta na realidade, buscando-se ao máximo não recorrer a redução ou simplificação de qualquer tipo” (Baldam, Valle e Pereira, 2007).

Restrito à delimitação desse artigo, a Academia de Polícia Militar definiu como processo crítico a ser mapeado, o macroprocesso de “planejamento e execução de cursos de formação da educação de polícia militar”. Assim, na fase dois, os mesmos pautaram em validar os documentos elaborados na fase de planejamento, cabendo às equipes de trabalho executarem a fase de “Mapeamento”.

Nessa fase dos projetos de melhoria, as equipes deveriam identificar a forma atual como cada processo era realizado e identificar os problemas existentes, elaborando, para cada processo de ensino, os documentos denominados de diagrama de escopo, mapeamento de atividades, fluxograma de mapeamento, de acordo com a notação disponibilizada no software BIZAGI.

Fase do Redesenho

Consiste no redesenho do fluxo, tendo como base o mapeamento da situação atual (as is), incluindo as melhorias priorizadas, com proposta futura (to be), criar cronograma da implantação e realimentar o planejamento. É importante mencionar que

o responsável pela implementação (dono do processo) deve participar da criação, discussão e priorização das melhorias identificadas.

Devem ser produzidos a tabela de melhoria, o fluxo redesenhado e o plano de ação.

Segundo Baldam, Valle e Pereira (2007), o redesenho de processo consiste em “dirigir esforços da equipe para um refinamento do processo atual. O redesenho de processos se aplica a processos que visivelmente não estão bons. Pode reduzir custo, tempo e taxa de erros.”

Dessa forma, na sequência dos trabalhos de mapeamento, a APM iniciou a fase três, cujo fim era de que as equipes de trabalho executassem a fase de redesenho dos processos de melhoria. Nessa fase, os responsáveis deveriam identificar as oportunidades de melhoria, elaborando, para cada processo, os seguintes documentos: oportunidades de melhoria, fluxograma de redesenho e plano de ação de implantação.

Fase de Padronização e Definição de Indicadores

Segundo o guia CBOK, é de suma importância a contínua medição e monitoramento dos processos de negócio, fornecendo informações-chave para os gestores de processos de negócio ajustarem recursos a fim de atingir os objetivos dos processos. Dessa forma, a etapa de implementação avalia o desempenho do processo através de padronização e definição de indicadores com métricas relacionadas às metas.

Nesta fase há que se monitorar a execução do processo visando identificar resultados e desempenho. Esta fase deve ser realizada

GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE POLÍCIA MILITAR EM MINAS GERAIS: uma inovação nos processos de ensino da Academia de Polícia Militar.

após um período de instabilidade do processo ocasionado pela implantação do 'novo processo' redesenhado. Para realizar o controle do processo, elaboram-se indicadores e acompanha por meio de gráficos. Essas informações irão fornecer o feedback às atividades de otimização e ao planejamento. Elabora-se a tabela de indicadores, o POP- procedimento operacional padrão e a lista de documentos.

O escritório de processos da APM, na fase quatro, estabeleceu que as equipes de trabalho executassem o projeto de melhoria nas suas Unidades de Ensino, devendo avaliar os indicadores, os processos e instrumentos de gestão e as necessidades de padronização. Para cada processo foram elaborados os seguintes documentos: procedimentos operacional padrão; lista de formulários; mapa de indicadores, ainda em desenvolvimento.

Para Di Sordi (2008) um dos principais objetivos da gestão por processos é garantir a melhoria contínua da organização por meio da elevação dos níveis de qualidade de seus processos de negócios.

A gestão de processos aplicada à educação policial militar na APM se diferencia do uso corrente em outros meios pelo fato de que sua aplicação está relacionada com trabalhos afetos a controles administrativos ou acadêmicos, como a criação de cursos, elaboração do calendário de aulas, registro de frequência e outros. Nesse contexto, ela é usada para o gerenciamento da escola, no sentido mais amplo de organização. Percorrendo toda a rotina administrativa e até mesmo pedagógica do ato de ensinar.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A organização centrada em processos entende que processos agregam um valor significativo, visto que facilita o alcance dos seus objetivos estratégicos. Os processos sistematizados, desenhados e automatizados permitem a produção de serviços e resultados, gerando eficiência no desempenho.

A gestão de processos educacionais tem se consolidado enquanto demanda pela definição e redefinição dos processos de ensino. O monitoramento dos processos no dia a dia visa assegurar a efetiva implementação dos mesmos, bem como a alocação de recursos para a sua execução.

Um grande avanço com a implantação desse modelo gerencial se assenta no registro do conhecimento gerado nas atividades do processo, o que possibilita a constituição de uma base de dados e informações para sustentar a evolução dos processos no tempo.

O projeto de melhoria de processos, enquanto ferramenta auxiliar da gestão acadêmica foi desenvolvido na educação de polícia militar, iniciada no ano de dois mil e dezessete, com a justificativa do diagnóstico em que as diversas Escolas, Centros e Seções de ensino da APM, dispunham cada qual de uma forma de trabalho, impactando diretamente na forma de gerir os cursos subordinados e sob suas responsabilidades.

Notou-se, ainda, que a ampla diversificação de formas de gerir cursos criavam barreiras, às vezes, tão complexas que tornavam a dinâmica de cursos lenta e pouco eficiente, criando entraves que poderiam ser facilmente resolvidos se houvessem normas que padronizassem as rotinas de trabalho.

GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE POLÍCIA MILITAR EM MINAS GERAIS: uma inovação nos processos de ensino da Academia de Polícia Militar.

Tal meio era preciso uma vez que ao se inserir uma ferramenta que fosse intuitiva e ágil na manipulação de dados para o desenvolvimento do módulo, seria viável automatizar e unificar a gestão do ensino e treinamentos complementares.

Para o planejamento e execução do projeto de implantação da gestão por processos da EPM foi deliberada uma matriz de responsabilidades para a condução dos trabalhos. Essa lógica, sobremaneira, gera responsabilização de cada integrante da equipe do projeto (recursos humanos) sobre cada entrega e seus respectivos pacotes de trabalho, como se vê:

Papel/ Função	Atribuições/ Responsabilidades	Responsável	Setor/ Órgão
Patrocinador	Representante da alta administração que garante a ligação estratégica do projeto. Responsável por definir as diretrizes e assegurar a cooperação das áreas envolvidas.	Cmt da APM	APM

Responsável pelo Projeto (Validador)	Gestor que responde pelos resultados do processo junto a alta administração. Responsável por apontar as diretrizes do projeto juntamente com o patrocinador; mobilizar a equipe técnica e validar a proposta final de modelagem.	Chefe da Divisão de Ensino	APM
Líder do Projeto	Gestor que coordena diretamente a equipe executora do processo. Responsável por apontar os colaboradores técnicos para o projeto, acompanhar o andamento do projeto; promover a validação técnica dos instrumentos gerados e implementar as melhorias propostas.	Chefe do Escritório de Processos	DE
Coordenador Local (Facilitador)	Facilitador interno responsável por articular o andamento do projeto de modelagem, assessorando a coordenação técnica quanto a logística e comunicação do mesmo.	Cmts de Escola, Chefes de Centro e Seção	-

GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE POLÍCIA MILITAR EM MINAS GERAIS: uma inovação nos processos de ensino da Academia de Polícia Militar.

Coordenação Técnica (Analistas de Processo)	Representante(s) interno(s) e/ ou externo(s) a organização com conhecimento na metodologia de Modelagem de Processos. Responsável(is) por coordenar e conduzir as atividades de modelagem sob o ponto de vista técnico/metodológico.	Subcomissões	Escolas, Centros e Seções
---	--	--------------	---------------------------

Fonte: Plano de Trabalho da Divisão de Ensino da Academia de Polícia Militar, 2017.

Percebe-se que o fim precípua dessa inovação em processos teve por meta a otimização dos processos relacionados à área de ensino e treinamento da PMMG, pois se trata de uma ferramenta aplicável à todas as Unidades de ensino da Corporação. Na integração dos processos da Educação de Polícia Militar e do Complexo da APM, de acordo com os documentos pesquisados, os objetivos propostos foram, confor Ordem de Serviço da Academia de Polícia Militar, 2017:

- a) Estabelecer, no âmbito da APM, uma linguagem comum no que se refere à gestão por processos
- b) Padronizar os modelos de documentos, as fases e os processos do ciclo de gerenciamento do trabalho

- c) Identificar e selecionar processos críticos
- d) Reduzir o tempo de ciclo dos processos
- e) Reduzir custos dos processos
- f) Potencializar o emprego de servidores com enxugamento de pessoal na atividade administrativa
- g) Melhorar o desempenho dos processos
- h) Fomentar a automatização dos processos críticos da Educação de Polícia Militar
- i) Implementar o acompanhamento dos processos por meios dos indicadores
- j) Viabilizar a gestão por competências
- k) Melhorar a gestão do conhecimento

Observa-se que a arquitetura e modelagem dos processos de ensino permitiram a capacidade administrativa em desenvolver regras de negócios com possibilidade de automatização das rotinas e processos. Assim, aumentando a capacidade gerencial de comandantes e chefes de Unidades de ensino policial em todo o Estado de Minas Gerais e de planejamento dos seus departamentos de supervisão e ensino na execução de cursos de formação policial.

GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE POLÍCIA MILITAR EM MINAS GERAIS: uma inovação nos processos de ensino da Academia de Polícia Militar.

Entende-se que o gerenciamento de processos inclui identificar, desenhar, executar, medir, monitorar e controlar os processos da Educação de Polícia Militar - EPM, para alcançar consistência e resultados alinhados aos objetivos estratégicos da Organização.

Para alcance dos objetivos propostos no projeto de implantação da gestão de processos, verificou-se que a dinâmica de trabalho estabelecida, que propiciou a realização das fases do ciclo de gerenciamento de processos, necessitou cumprir algumas premissas:

- Instituição do Escritório de Processos da APM, composto por dois oficiais PM e quatro praças vinculados à Divisão de Ensino, com conhecimento em metodologia de processos. Atuou em regime de câmara técnica, às terças-feiras e quintas-feiras nas atividades do escritório de processos nos períodos determinados;
- Designação de Equipes Locais pelas três Escolas, três Centros e Seções da APM, variando quantitativamente entre elas, mas com capacitação em gestão de processos;
- Levantamento dos processos que deveriam ser priorizados para compor o painel inicial da APM, que para esse estudo ficou restrito ao macroprocesso de ensino;
- Elaboração e execução dos projetos de melhoria de processo da Escolas, Centros e Seções da APM, tendo como requisito a validação pelo escritório de processos e homologação pelo Comandante da APM;
- Implantação do projeto de melhoria de processo das Escolas, Centros e Seções da APM, que por escolha, delimitamos aqui um único macroprocesso.

Essa racionalização e sistematização da rotina reque um imperioso acompanhamento e análise, pois é esta a forma mais eficaz para vislumbrar se o fim para o qual foi concebida esta sendo alcançado com efetividade. A primazia na busca do interesse social pensado e almejado deve notadamente, ser uma forma de proporcionar o protagonismo da comunidade educativa e fortalecer a administração estratégica pelos comandantes.

O macroprocesso de ensino da educação de polícia militar da APM

De acordo com os registros, documentações, avaliações de melhores práticas e difusão de aprendizados, a equipe responsável, após desenvolver todas as fases do ciclo da gestão de processos, produziu a componentização do macroprocesso que foi intitulado “Gerenciar Cursos de Formação da Educação de Polícia Militar”.

Para melhor compreensão da amplitude do processo de ensino da APM, o resultado do trabalho observado, integrado por essa pesquisadora e registrado em documentos administrativos, estabeleceu a modelagem do macroprocesso de ensino que pode ser visualizada em tópicos, de um ponto de vista horizontal, como segue:

1. Gerenciar Cursos de Formação do Ensino na Educação de Polícia Militar
 - 1.1 Avaliar Matriz Curricular
 - 1.1.1 Realizar pesquisa informal com discentes e coordenadores
 - 1.1.2 Responder pesquisa
 - 1.1.3 Avaliar matriz curricular
 - 1.1.4 Apresentar proposta de mudança

GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE POLÍCIA MILITAR EM MINAS GERAIS: uma inovação nos processos de ensino da Academia de Polícia Militar.

- 1.1.5 Implantar calendário de atividades
- 1.1.6 Implantar QTE
- 1.1.7 Avaliar proposta
- 1.1.8 Determinar envio de proposta para APM
- 1.1.9 Apresentar proposta para APM
- 1.1.10 Avaliar Proposta
- 1.1.11 Publicar Matriz Curricular
- 1.1.12 Implantar calendário de atividades com a nova Matriz
- 1.1.13 Implantar QTE
- 1.2 Compor Corpo Docente
 - 1.2.1 Elaborar planilha de relação de docentes por disciplina
 - 1.2.2 Verificar Unidade do militar
 - 1.2.3 Verificar a Unidade do Civil
 - 1.2.4 Verificar classificação no edital e titulação
 - 1.2.5 Verificar antiguidade e titulação
 - 1.2.6 Selecionar professor
 - 1.2.7 Analisar professores selecionados
 - 1.2.8 Analisar relação de professores
 - 1.2.9 Retirar nome da relação
 - 1.2.10 Realizar reunião de nivelamento
 - 1.2.10.1 Definir coordenador de cada disciplina
 - 1.2.10.2 Escolher turmas
 - 1.2.10.3 Passar diretrizes para docentes

- 1.2.10.4 Repassar diretrizes de ensino
- 1.2.11 Elaborar contrato e designação de professores civis
 - 1.2.11.1 Solicitar apresentação de documentos
 - 1.2.11.2 Providenciar documentação
 - 1.2.11.3 Entregar documentação
 - 1.2.11.4 Conferir documentação
 - 1.2.11.5 Confeccionar contrato
 - 1.2.11.6 Assinar contrato
 - 1.2.11.7 Encaminhar documentação para SRH/APM
 - 1.2.11.8 Conferir documentação
 - 1.2.11.9 Realizar pré-implantação
 - 1.2.11.10 Publicar ato de publicação no Diário Oficial de Minas Gerais
 - 1.2.11.11 Arquivar documentação em pasta funcional
 - 1.2.11.12 Realizar implantação
 - 1.2.11.13 Designar docente
 - 1.2.11.14 Encaminhar ato para a Seção Administrativa
 - 1.2.11.15 Publicar Designação
 - 1.2.11.16 Cumprir contrato
 - 1.2.11.17 Encerrar pasta funcional
 - 1.2.11.18 Enviar pasta funcional para o CGDOC
- 1.2.12 Elaborar designação de professores militares
 - 1.2.12.1 Extrair da planilha do Google professores aprovados

GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE POLÍCIA MILITAR EM MINAS GERAIS: uma inovação nos processos de ensino da Academia de Polícia Militar.

- 1.2.12.2 Confeccionar lista de “proposta de docentes”
- 1.2.12.3 Definir professores titulares e substitutos
- 1.2.12.4 Formatar lista de professores
- 1.2.12.5 Encaminhar lista de professores para P2/APM
- 1.2.12.6 Verificar impedimentos
- 1.2.12.7 Retornar expediente administrativo para a Supervisão de Ensino
- 1.2.12.8 Analisar expediente administrativo
- 1.2.12.9 Retirar impedidos da lista
- 1.2.12.10 Encaminhar lista para comandante da Escola
- 1.2.12.11 Analisar lista
- 1.2.12.12 Enviar lista para CMT da APM
- 1.2.12.13 Assinar lista
- 1.2.12.14 Enviar mensagem para docentes
- 1.2.12.15 Responder mensagem
- 1.2.12.16 Confeccionar Ato de Designação
- 1.2.12.17 Levar designações para CMT da Escola
- 1.2.12.18 Assinar Ato
- 1.2.12.19 Despachar com o CMT da APM
- 1.2.12.20 Encaminhar para o SUBCMT-GERAL
assinar
- 1.2.12.21 Receber atos assinados
- 1.2.12.22 Encaminhar para a Seção Adm.
- 1.2.12.23 Publicar Atos

- 1.2.12.24 Acompanhar publicações
- 1.2.12.25 Encaminhar cópia das publicações para a Sec. de Ensino
- 1.2.12.26 Arquivar cópia das publicações na pasta do curso
- 1.2.13 Elaborar atos de seleção de docentes
- 1.2.14 Enviar atos para a Ajudância Geral
- 1.2.15 Publicar Atos
- 1.3 Criar Curso no SIEP
 - 1.3.1 Acessar SIEP
 - 1.3.2 Digitar “Incluir Curso PMMG”
 - 1.3.3 Incluir código do curso
 - 1.3.4 Incluir ano do curso
 - 1.3.5 Incluir carga horária
 - 1.3.6 Definir tipo de curso
 - 1.3.7 Incluir período
 - 1.3.8 Incluir nota mínima para aprovação
 - 1.3.9 Incluir dados para aproveitamento da AADP
 - 1.3.10 Incluir disciplinas
- 1.4 Atividades da Matrícula
 - 1.4.1 Verificar Resolução de Cursos
 - 1.4.2 Verificar quantidade de discentes
 - 1.4.3 Formar base de militares para a Coordenadoria
 - 1.4.3.1 Solicitar reunião com o CMT da APM
 - 1.4.3.2 Determinar data e local

GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE POLÍCIA MILITAR EM MINAS GERAIS: uma inovação nos processos de ensino da Academia de Polícia Militar.

- 1.4.3.3 Definir remanejamento de militares vinculados à APM
- 1.4.3.4 Determinar movimentações
- 1.4.3.5 Publicar designação
- 1.4.4 Realizar nivelamento
 - 1.4.4.1 Definir local para nivelamento
 - 1.4.4.2 Transmitir informações pertinentes à Supervisão de Ensino
 - 1.4.4.3 Transmitir informações pertinentes à Secretaria de Ensino
 - 1.4.4.4 Transmitir informações pertinentes à Coordenadoria de Ensino
 - 1.4.4.5 Transmitir informações pertinentes à Seção Administrativa
 - 1.4.4.6 Encerrar nivelamento
- 1.4.5 Realizar nivelamento para a matrícula dos discentes
 - 1.4.5.1 Selecionar militar para ministrar instrução
 - 1.4.5.2 Definir local para a instrução
 - 1.4.5.3 Realizar instrução
- 1.4.6 Realizar matrícula
 - 1.4.6.1 Confeccionar Ordem de Serviço
 - 1.4.6.2 Contatar militares envolvidos na OS
 - 1.4.6.3 Organizar sala para a matrícula
 - 1.4.6.4 Apresentar documentação
 - 1.4.6.5 Conferir documentação
 - 1.4.6.6 Solucionar pendências

- 1.4.6.7 Analisar documentação
- 1.4.6.8 Confeccionar Atos de indeferimento de matrícula
- 1.4.6.9 Encaminhar Atos para o CMT da Escola
- 1.4.6.10 Assinar Ato
- 1.4.6.11 Encaminhar Atos para publicação
- 1.4.6.12 Iniciar prazo recursal
- 1.4.6.13 Encaminhar para APM
- 1.4.6.14 Analisar Recursos
- 1.4.6.15 Publicar Ato de Indeferimento
- 1.4.6.16 Publicar Ato de Deferimento
- 1.4.6.17 Efetivar matrícula
- 1.4.6.18 Inclusão dos dados do discente no SIEP
- 1.4.6.19 Encaminhar pasta funcional para a Seção Administrativa
- 1.4.6.20 Incluir dados no SIRH
- 1.4.6.21 Incluir dados no SIEP
- 1.4.6.22 Confeccionar atos de matrícula
- 1.5 Incluir Curso na Unidade
 - 1.5.1 Incluir curso na Unidade
 - 1.5.2 Incluir Unidade
 - 1.5.3 Incluir ano
 - 1.5.4 Incluir código de curso
 - 1.5.5 Incluir data do início
 - 1.5.6 Incluir data de término
 - 1.5.7 Incluir vagas

GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE POLÍCIA MILITAR EM MINAS GERAIS: uma inovação nos processos de ensino da Academia de Polícia Militar.

- 1.5.8 Incluir PLAMA
- 1.6 Controle da Atividade de Docência
 - 1.6.1 Enviar QTE semanalmente para docentes
 - 1.6.2 Acionar outro docente
 - 1.6.3 Ministrara aula
 - 1.6.4 Preencher TCA
 - 1.6.5 Assinar TCA
 - 1.6.6 Preencher ficha de assuntos ministrados
 - 1.6.7 Enviar TCA para Secretaria de Ensino
 - 1.6.8 Incluir aula ministrada no SIEP
 - 1.6.9 Incluir honorário
 - 1.6.10 Preencher formulário de falta
 - 1.6.11 Encaminhar formulários de falta para a Supervisão de Ensino
 - 1.6.12 Assinar Formulário
 - 1.6.13 Notificar docente
 - 1.6.14 Responder notificação
 - 1.6.15 Analisar justificativa do docente
 - 1.6.16 Enviar justificativa para o CMT da Escola
 - 1.6.17 Determinar arquivamento
 - 1.6.18 Adotar providências administrativas
 - 1.6.19 Efetivar as providências
 - 1.6.20 Incluir dados em planilha
 - 1.6.21 Arquivar documentação na pasta do docente

- 1.7 Analisar Atuação de Docente
 - 1.7.1 Processo Apuratório
 - 1.7.1.1 Confeccionar processo apuratório
 - 1.7.1.2 Enviar para CMT da Escola
 - 1.7.1.3 Assinar processo apuratório
 - 1.7.1.4 Abrir vista para docente
 - 1.7.1.5 Encaminhar processo para docente
 - 1.7.1.6 Apresentar justificativa
 - 1.7.1.7 Encaminhar justificativa para a Supervisão
 - 1.7.1.8 Encaminhar justificativa para o CMT da Escola
 - 1.7.1.9 Avaliar justificativa
 - 1.7.1.10 Determinar arquivamento do processo
 - 1.7.1.11 Determinar à Supervisão adotar medidas decorrentes
 - 1.7.1.12 Arquivar processo em pasta do docente
 - 1.7.1.13 Encaminhar documentação para APM
 - 1.7.1.14 Designar comissão
 - 1.7.1.15 Emitir parecer
 - 1.7.1.16 Encaminhar parecer para CMT da Escola
 - 1.7.1.17 Solucionar processo
 - 1.7.1.18 Determinar que a Supervisão elabore o Ato
 - 1.7.1.19 Confeccionar Ato
 - 1.7.1.20 Notificar Docente
 - 1.7.1.21 Arquivar em pasta de docente
 - 1.7.1.22 Encaminhar ato para APM

GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE POLÍCIA MILITAR EM MINAS GERAIS: uma inovação nos processos de ensino da Academia de Polícia Militar.

- 1.7.1.23 Decidir pelo descredenciamento
- 1.7.1.24 Confeccionar ato
- 1.7.1.25 Publicar ato
- 1.7.1.26 Encaminhar ato para a Supervisão
- 1.7.1.27 Notificar docente
- 1.7.1.28 Arquivar em pasta de docente
- 1.7.2 Pesquisa Pedagógica de Resultado de Avaliação
 - 1.7.2.1 Analisar fato
 - 1.7.2.2 Emitir parecer
 - 1.7.2.3 Encaminhar parecer para CMT da Escola
 - 1.7.2.4 Decidir instauração de pesquisa
 - 1.7.2.5 Determinar arquivamento
 - 1.7.2.6 Encaminhar à Seção Adm. para confecção de Portaria
 - 1.7.2.7 Confeccionar portaria
 - 1.7.2.8 Receber autos
 - 1.7.2.9 Proceder diligências
 - 1.7.2.10 Emitir parecer
 - 1.7.2.11 Retornar expediente para Seção Adm.
 - 1.7.2.12 Encaminhar expediente para Supervisão de Ensino
 - 1.7.2.13 Emitir parecer
 - 1.7.2.14 Encaminhar parecer para Seção Adm.
 - 1.7.2.15 Despachar com o CMT da Escola
 - 1.7.2.16 Determinar elaboração de solução

- 1.7.2.17 Confeccionar ato de solução
- 1.7.2.18 Publicar ato
- 1.7.2.19 Adotar medidas contidas no ato
- 1.8 Avaliar Docente
 - 1.8.1 Criar pesquisa no SIP
 - 1.8.2 Enviar link de pesquisa
 - 1.8.3 Acessar link de pesquisa
 - 1.8.4 Realizar avaliação dos docentes
 - 1.8.5 Extrair relatório de pesquisa
 - 1.8.6 Encaminhar avaliação
- 1.9 Elaborar Provas
 - 1.9.1 Disponibilizar as questões de prova
 - 1.9.2 Enviar questões para Assessoria Pedagógica
 - 1.9.3 Realizar verificação prévia da prova em formato digital
 - 1.9.4 Contatar o coordenador de disciplina para correção
 - 1.9.5 Confeccionar prova para análise e parecer da Assessoria Pedagógica
 - 1.9.6 Acionar a Assessoria Pedagógica
 - 1.9.7 Avaliar questões
 - 1.9.7.1 Avaliar forma
 - 1.9.7.2 Corrigir ortografia
 - 1.9.7.3 Conferir formatação das questões
 - 1.9.8 Enviar questões para a Secretaria de Ensino
 - 1.9.9 Confeccionar prova
 - 1.10 Aplicar Provas

GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE POLÍCIA MILITAR EM MINAS GERAIS: uma inovação nos processos de ensino da Academia de Polícia Militar.

- 1.10.1 Confeccionar escala de aplicação da prova
- 1.10.2 Encaminha escala via PA
- 1.10.3 Aplicar prova
- 1.10.4 Entregar provas na Secretaria de Ensino
- 1.10.5 Realizar contato com professores
- 1.10.6 Entregar provas para os professores
- 1.10.7 Corrigir provas
- 1.10.8 Entregar provas com as atas de notas
- 1.10.9 Publicar gabarito na intranet
- 1.11 Dos Recursos
 - 1.11.1 Recurso de primeira instância
 - 1.11.1.1 Publicar gabarito da prova na intranet
 - 1.11.1.2 Elaborar recurso
 - 1.11.1.3 Entregar recurso na Secretaria de Ensino
 - 1.11.1.4 Acionar coordenador de disciplina
 - 1.11.1.5 Analisar recurso
 - 1.11.1.6 Encaminhar parecer para a Secretaria de Ensino
 - 1.11.1.7 Encaminhar parecer do coordenador para a Sup. de Ensino
 - 1.11.1.8 Analisar parecer do coordenador
 - 1.11.1.9 Encaminhar parecer do recurso para a Secretaria
 - 1.11.1.10 Emitir parecer
 - 1.11.1.11 Confeccionar despacho em requerimento
 - 1.11.1.12 Verificar deferimento ou indeferimento do recurso

- 1.11.1.13 Assinar Despacho
- 1.11.1.14 Publicar Despacho
- 1.11.1.15 Arquivar em pasta
- 1.11.1.16 Verificar tipo de questão
- 1.11.1.17 Anular questão
- 1.11.1.18 Anular questão do requerente
- 1.11.1.19 Atualizar nota
- 1.11.2 Recurso de segunda instância
 - 1.11.2.1 Reunir documentação
 - 1.11.2.2 Confeccionar recurso de 2ª instância
 - 1.11.2.3 Protocolar recurso na Secretaria
 - 1.11.2.4 Receber recurso de 2ª instância
 - 1.11.2.5 Reunir documentação
 - 1.11.2.6 Enviar recurso para APM
 - 1.11.2.7 Verificar banco de dados da matéria do recurso
 - 1.11.2.8 Digitalizar documentação de recurso
 - 1.11.2.9 Enviar documentação para docente
 - 1.11.2.10 Verificar recurso
 - 1.11.2.11 Emitir parecer favorável
 - 1.11.2.12 Emitir parecer desfavorável
 - 1.11.2.13 Publicar documentação do recurso
 - 1.11.2.14 Cientificar Escola da decisão
 - 1.11.2.15 Verificar publicação em BI
 - 1.11.2.16 Alterar notas no sistema
 - 1.11.2.17 Cientificar discente

GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE POLÍCIA MILITAR EM MINAS GERAIS: uma inovação nos processos de ensino da Academia de Polícia Militar.

- 1.12 Lançar dados rotineiros no SIEP
 - 1.12.1 Incluir PLAMA
 - 1.12.2 Incluir dados no SIEP
 - 1.12.3 Incluir curso na Unidade
 - 1.12.4 Incluir turma
 - 1.12.5 Incluir aluno
 - 1.12.6 Incluir avaliador
 - 1.12.7 Incluir professor
 - 1.12.8 Incluir aula ministrada
 - 1.12.9 Incluir honorário
 - 1.12.10 Incluir ausência
 - 1.12.11 Incluir verificação
 - 1.12.12 Incluir resultado
 - 1.12.13 Incluir desligamento/pendência
 - 1.12.14 Pesquisar
- 1.13 Realizar consultas no SIRH
 - 1.13.1 Acessar SIRH
 - 1.13.2 Servidor militar
 - 1.13.3 Justiça e Disciplina
 - 1.13.4 Avaliação de Desempenho
 - 1.13.5 DRH
 - 1.13.6 Geração de arquivos
 - 1.13.7 Pesquisa gerencial militar
 - 1.13.8 Pesquisa gerencial civil

- 1.13.9 Acerto histórico servidor
- 1.13.10 Promoção de militar
- 1.13.11 Solicitações especiais
- 1.13.12 Ajuda de custo
- 1.13.13 Acerto dados boletim
- 1.14 Realizar Atividades Rotineiras “Coordenação de Curso”
 - 1.14.1 Realizar chamadas
 - 1.14.2 Verificar ausência de professores
 - 1.14.3 Encaminhar discentes ao NAIS
 - 1.14.4 Fiscalizar discentes escalados nos serviços internos
 - 1.14.5 Assinar guias de viagem
 - 1.14.6 Transportar armamentos para aulas de tiro
 - 1.14.7 Realizar horário de Chefe de Curso
 - 1.14.8 Realizar visitas programadas nas repúblicas
 - 1.14.9 Confeccionar escalas
 - 1.14.10 Planejar AFP
 - 1.14.11 Realizar Supervisão Pedagógica
 - 1.14.12 Realizar treinamento de Ordem Unida
- 1.15 Realizar atividades Rotineiras “Seção Administrativa”
 - 1.15.1 Requisições Judiciais
 - 1.15.2 Protocolar documentos da Adm. da Escola
 - 1.15.3 Processos (PCD, AO e SAD)
 - 1.15.4 Processos de Recompensa
 - 1.15.5 Confeccionar escalas

GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE POLÍCIA MILITAR EM MINAS GERAIS: uma inovação nos processos de ensino da Academia de Polícia Militar.

- 1.15.6 Lançar dados em BI
- 1.15.7 Gerir pasta funcional
- 1.16 Ato Final da Unidade e Atos Complementares
 - 1.16.1 Ato final
 - 1.16.1.1 Acessar SIEP
 - 1.16.1.2 Rodar Ato Final
 - 1.16.1.3 Imprimir Ato Final
 - 1.16.1.4 Assinar Ato
 - 1.16.1.5 Enviar ato para Seção de Ensino
 - 1.16.1.6 Verificar documentação
 - 1.16.1.7 Confeccionar Ato Final
 - 1.16.1.8 Colher assinatura do CMT da APM
 - 1.16.1.9 Assinar Ato
 - 1.16.1.10 Digitalizar Ato
 - 1.16.1.11 Enviar Ato para Ajudância Geral
 - 1.16.1.12 Enviar relação dos 1º colocados para DCO (medalha)
 - 1.16.2 Verificar tipo de alteração
 - 1.16.3 Solicitar à Seção de Ensino o encerramento do curso no SIEP
 - 1.16.4 Retificação de ato
 - 1.16.4.1 Verificar se o curso está aberto no SIEP
 - 1.16.4.2 Solicitar à Seção de Ensino a abertura do curso no SIEP
 - 1.16.4.3 Alterar dados no SIEP

- 1.16.4.4 Comunicar Secretaria de Ensino
- 1.16.4.5 Gerar novo Ato no SIEP
- 1.16.4.6 Imprimir Ato
- 1.16.4.7 Colher assinatura do CMT da Escola
- 1.16.4.8 Assinar Ato
- 1.16.4.9 Enviar Ato para a Seção de Ensino
- 1.16.4.10 Conferir Ato
- 1.16.4.11 Confeccionar Ato da APM
- 1.16.4.12 Colher assinatura do CMT da APM
- 1.16.4.13 Assinar Ato
- 1.16.4.14 Encerrar curso no SIEP
- 1.16.4.15 Enviar ato para Ajudância Geral
- 1.16.5 Ato complementar
- 1.16.5.1 Verificar se o curso está encerrado no SIEP
- 1.16.5.2 Solicitar à Seção de Ensino a abertura do curso no SIEP
- 1.16.5.3 Alterar dados no SIEP
- 1.16.5.4 Comunicar Secretaria de Ensino
- 1.16.5.5 Gerar novo Ato no SIEP
- 1.16.5.6 Imprimir Ato
- 1.16.5.7 Colher assinatura do CMT da Escola
- 1.16.5.8 Assinar Ato
- 1.16.5.9 Enviar Ato para a Seção de Ensino
- 1.16.5.10 Conferir Ato
- 1.16.5.11 Confeccionar Ato da APM

GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE POLÍCIA MILITAR EM MINAS GERAIS: uma inovação nos processos de ensino da Academia de Polícia Militar.

- 1.16.5.12 Colher assinatura do CMT da APM
- 1.16.5.13 Assinar Ato
- 1.16.5.14 Encerrar curso no SIEP
- 1.16.5.15 Enviar ato para Ajudância Geral
- 1.17 Realizar Solenidade de Formatura
 - 1.17.1 Selecionar membros para compor a Comissão
 - 1.17.2 Apresentar informações da formatura anterior
 - 1.17.3 Agendar Reunião de Start
 - 1.17.4 Registrar documentos em cartório
 - 1.17.5 Criar conta bancária em nome da comissão de formatura
 - 1.17.6 Criar portfólio de formatura
 - 1.17.7 Definir empresas a serem contratadas
 - 1.17.8 Reunir com discentes
 - 1.17.9 Revisar contratos/empresas
 - 1.17.10 Encaminhar contratos ao CMT da Escola
 - 1.17.11 Tomar conhecimento acerca das empresas a serem contratadas
 - 1.17.12 Assinar contratos de prestação de serviços
 - 1.17.13 Confeccionar pasta de contratos
 - 1.17.14 Revisar pasta de contratos
 - 1.17.15 Arquivar pasta de contratos
 - 1.17.16 Confeccionar Ordem de Serviço
 - 1.17.17 Confeccionar pauta da solenidade

- 1.17.18 Enviar pauta da solenidade para Coordenador de Curso
- 1.17.19 Adequar pauta de solenidade
- 1.17.20 Enviar pauta de solenidade para CMT da Escola
- 1.17.21 Validar pauta da solenidade
- 1.17.22 Revalidar pauta da solenidade
- 1.17.23 Realizar solenidade de formatura

Salienta-se, o comprometimento e envolvimento ativo de docentes, discentes e corpo administrativo envolvidos no processo de ensino, cujas mudanças decorrem de nova dinâmica administrativa na APM mineira.

Os trabalhos de desenvolvimento da gestão por processos demanda um longo prazo de execução, sendo que esse processo de ensino analisado se encontra, até a data de finalização da pesquisa, em procedimento de automação num grande sistema modulável, o qual agrega diversas rotinas que buscam automatizar e organizar os processos envolvidos na atividade educacional. Os processos estão sendo sistematizados em um ambiente próprio disponibilizado pela Intranet da Polícia Militar. O desenvolvimento desse sistema visa atender a demanda oriunda da grande quantidade de processos envolvendo a formação, treinamento e cursos de extensão e pós-graduação sob a responsabilidade da Academia de Polícia Militar.

Percorridas todas essas etapas, faz-se necessária uma análise crítica do processo realizado em estudo posterior. As informações levantadas subsidiarão novas oportunidades de melhorias e aperfeiçoamento do aprendizado. Vê-se que o ciclo de formação policial registra inúmeros processos de trabalho, os quais envolvem rotinas administrativas diversas, planejamento, execução e gestão de cursos. Além de processos relacionados a todas as funções de supervisão, secretaria de ensino e de pessoal.

GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE POLÍCIA MILITAR EM MINAS GERAIS: uma inovação nos processos de ensino da Academia de Polícia Militar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância e os benefícios promovidos pela gestão de processos demonstram que em uma percepção de futuro, a instituição de ensino policial venha a internalizar a lógica processual e sistêmica das atividades acadêmicas. No contexto dos processos, constatou-se que estes foram sistematizados, racionalizados e se encontram em momento de monitoramento e padronização em todas as Unidades e Centros de Ensino. Houve melhoria de qualidade no processo de tomada de decisão, e as pessoas passaram a incorporar uma visão sistêmica da organização, fato este que melhorou a integração entre os departamentos e o processo de comunicação dentro da instituição. Percebeu-se também uma melhoria no atendimento ao usuário interno e externo, ocasionada, sobretudo, pela simplificação das operações e regras do negócio.

Com relação às atitudes, tornou-se evidente que os servidores que se adaptaram a essa nova tecnologia passaram a produzir, fornecer e obter informações com maior agilidade e confiabilidade. Percebe-se que superar os paradigmas requer gestão de mudanças, capaz de (re)construir uma cultura, focada na consolidação do modelo de processos que ainda é muito recente na bissecular instituição de ensino.

A inovação em processos passa a ser uma ação estruturante, possibilitando que os grandes processos de gestão da APM possam ser diagnosticados, organizados e venham a ser geridos de forma integrada. Sua contribuição parece fundamental para que o ensino policial militar passe a contar com ferramentas de gestão que auxiliem na execução das ações desenvolvidas nas unidades de ensino, bem como possa gerar melhor desempenho da gestão escolar.

Por fim, o desafio da melhoria em processos se revelou uma experiência considerada inovadora por envolver os profissionais da APM em um objetivo comum, no desenvolvimento de ações que induziram o aprimoramento de gestão do ensino profissional do policial militar.

REFERÊNCIAS

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK)**. 2013.

BALDAM, R.L.; et al. **Gerenciamento de processo de negócios: Business Process Management**. 1ª ed. São Paulo: Érica, 2007.

BESSANT, J., & TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman. 2009

COTTA, Francis Albert. **Reflexões iniciais sobre as contribuições do Corpo Escola e Escola de Sargentos para o processo pedagógico policial-militar (1912-1931)**. O Alferes, BH, n. 16, p. 25-66, jan./jun. 2001.

DAMANPOUR, Fariborz. **Organizational innovation: a meta-analysis of effect of determinants and moderators**. Academy of Management Journal, v.34, n.3, p. 555–590, set 1991.

DI SORDI, J. O. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. São Paulo: Saraiva, 2008.

GRIZENDI, E. **Manual de orientações gerais sobre inovação**. [Brasília, DF], 2011.

HAMADA, Hélio Hiroshi. **As transformações no sistema de ensino da Polícia Militar de Minas Gerais: um estudo histórico dos modelos de formação profissional**. Paidéia, ano 10 n. 14 p. 139-167. 2013

GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE POLÍCIA MILITAR EM MINAS GERAIS: uma inovação nos processos de ensino da Academia de Polícia Militar.

HAMMER, M. and Champy, J. **Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution.** New York. 1993.

HARMON, P. **The scope and evolution of Business Process Management,** In: VOM BROCKE, J.; ROSEMANN, M. (Ed.). Handbook on Business Process Management. Heidelberg: Springer, 2010.

LÜCK, Heloísa. **Gestão Escolar: competências, desafios e cursos online indispensáveis.** Disponível em: <<https://www.focoeducacaoprofissional.com.br/blog/curso-online-gestao-escolar>>. Acesso em 18 abr. 2018.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Guia para Melhoria de Processos do Governo de Minas Gerais** Versão 2.0. Belo Horizonte: 2012.

_____. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado 2011-2030.** Belo Horizonte, 2010. 157 p. Disponível em: <http://www.planejamento.mg.gov.br/publicacoes/planos-e-politicas-organizacionais/953>. Acesso em: 21 jul. 2018.

MINAS GERAIS. Polícia Militar de. **Plano Estratégico 2012-2015.** Belo Horizonte, 2012.

PAIM, R. CARDOSO, V. CAULLIRAUX, H. CLEMENTE, R. **Gestão de Processos: pensar, agir e aprender.** Porto Alegre: Bookman, 2009.

TORRES, Norberto. **Competitividade empresarial com a tecnologia da informação.** São Paulo: Makron Books, 1995.

NORMAS EDITORIAIS PARA PUBLICAÇÃO DE TEXTOS NA REVISTA “O ALFERES”

A Revista editada pela Polícia Militar de Minas Gerais tem o objetivo de publicar pesquisas, ensaios, artigos científicos ou filosóficos, ou matérias que contribuam para o desenvolvimento tecnológico e qualificação de pessoal no campo da preservação da ordem pública, nas diversas áreas do conhecimento.

As propostas de texto para publicação devem atender às seguintes formalidades:

1 IDENTIFICAÇÃO

1.1 Título (e subtítulo, se houver) conciso e coerente com o conteúdo da obra.

1.2 Ao final do trabalho, a ser remetido, o autor deverá colocar seu nome completo, endereço postal e, se houver, eletrônico, telefone de contato, em uma das vias, a autorização para publicação independentemente de qualquer direito patrimonial sobre a obra, conforme formulário disponível no Centro de Pesquisa e Pós-Graduação-CPP.

2 FORMATAÇÃO DO TEXTO

2.1 O texto original terá o limite aproximado de, no mínimo, doze e, no máximo, vinte cinco laudas A-4, inclusive resumo, tabelas, ilustrações e referências.

2.2 Fonte “Times New Roman”, estilo normal, tamanho 12.

2.3 Espaço 1,5 entre linhas e alinhamento justificado.

2.4 Margens: esquerda 3 cm; superior, inferior e direita 2,5 cm.

2.5 Numeração: ao final da página, centralizada.

2.6 Parágrafos iniciados a 2 cm da margem esquerda.

Normas

3 ELEMENTOS DO TEXTO

3.1 Elementos pré-textuais são constituídos de:

a) Título e subtítulo (se houver): devem figurar na página de

abertura do texto, diferenciados tipograficamente ou separados por dois-pontos (:) e expressos na língua do texto.

b) Autor(es): nome(s) do(s) autor(es) acompanhado(s) de breve currículo que o(s) qualifique na área de conhecimento do texto.

O currículo e os endereços postal e eletrônico devem aparecer no rodapé indicado por asterisco na página de abertura.

Opcionalmente, esses dados podem aparecer com os elementos pós-textuais, dentre os quais os agradecimentos do(s) autor(es) e a data de entrega dos originais à redação do periódico.

c) Resumo na língua do texto: elemento obrigatório, constituído de seqüência de frases concisas e objetivas e não de simples enumeração de tópicos, deve traduzir, sinteticamente, o conteúdo do trabalho. Elaborado em até duzentas e cinquenta palavras, o resumo é seguido das palavras representativas do conteúdo do trabalho (palavras-chave ou descritores), conforme NBR 6028/2003.

d) Palavras-chave na língua do texto: elemento obrigatório, as palavras-chave devem figurar logo abaixo do resumo, antecedidas da expressão “Palavras-chave”, separadas entre si por ponto e finalizadas também por ponto. Recomenda-se o limite de até cinco palavras-chave.

3.2 Elementos textuais

Organizar-se-ão, mesmo implicitamente, em introdução, desenvolvimento e conclusão:

a) Introdução: parte inicial do texto na qual devem constar a delimitação do assunto tratado, os objetivos da pesquisa e outros elementos necessários para situar o tema do texto. Trata-se do elemento explicativo do autor para o leitor.

b) Desenvolvimento: parte principal do texto que contém a exposição

ordenada e pormenorizada do assunto tratado. Divide-se em seções e subseções, conforme NBR 6024/2003. Parte mais extensa do texto, visa a expor as principais idéias. É, em essência, a fundamentação lógica do trabalho.

c) Conclusão ou Considerações Finais: parte final do texto na qual se apresentam as conclusões correspondentes aos objetivos ou questões da pesquisa. A conclusão destaca os resultados obtidos na pesquisa ou estudo. Deve ser breve e pode incluir recomendações ou sugestões para outras pesquisas na área.

3.3 Elementos pós-textuais

São constituídos de:

a) Resumo em língua estrangeira: elemento obrigatório, versão

do resumo na língua do texto para o idioma de divulgação internacional, com as mesmas características: Abstract (inglês).

b) Palavras-chave em língua estrangeira: elemento obrigatório, versão das palavras-chave na língua do texto para a mesma língua do resumo em língua estrangeira: Key-words (inglês).

c) Nota(s) explicativa(s), se houver: a numeração das notas explicativas é feita em algarismos arábicos. Deve ser única e consecutiva para cada texto. Não se inicia a numeração a cada página.

d) Referências: elemento obrigatório, elaboradas conforme NBR 6023/2002.

4 DISPOSIÇÕES GERAIS

4.1 Para submeter um texto à aprovação pelo Conselho Editorial, o autor deve tomar conhecimento das normas editoriais da Revista e adotá-las.

4.2 Os textos enviados para publicação devem ser inéditos e originais

4.3 Haverá seleção de textos, mediante análise fundada nos seguintes critérios:

Normas

4.3.1 adequação aos objetivos da Revista;

4.3.2 padrão literocientífico atestado pelo respectivo Conselho Editorial;

4.3.3 adequação às normas editoriais da Revista.

4.4 Os textos poderão ser devolvidos aos autores, para as diligências recomendadas ou indicadas pelo Conselho Editorial.

4.5 Após aceitos, os textos poderão sofrer modificações quanto à forma, nunca em relação ao conteúdo.

4.6 O autor, se policial-militar de Minas Gerais, será remunerado de acordo com a legislação específica da PMMG, desde que seu texto tenha sido aprovado pelo Conselho Editorial e publicado.

4.7 Os textos serão analisados sem que o Conselheiro Analista saiba o nome e outros dados qualificativos do autor (blinded review).

4.8 Os textos enviados ao Conselho Editorial serão analisados por dois Conselheiros Analista.

4.9 Os interessados na publicação devem encaminhar seus textos no formato doc, tamanho A4 - modelo retrato - digitada somente no anverso para o e-mail: (revistacpp@pmmg.mg.gov.br), ao Centro de Pesquisa e Pós-Graduação.

4.9.No e-mail a ser enviado ao CPP, o autor deverá explicitar a cessão do direito patrimonial à PMMG para publicação na revista, bem como declaração do ineditismo e originalidade do texto produzido.

4.9.2 declaração de que o texto é original e inédito.

O Comitê Editorial.