

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS

O ALFERES

VOLUME 26 - NÚMERO 69 - JULHO/DEZEMBRO 2016



ISSN 0103-8125

O ALFERES

Revista da Polícia Militar de Minas Gerais

Volume: 26

Número: 69

Julho/Dezembro: 2016

Periodicidade: semestral

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: cpp@pmmg.mg.gov.br

O Alferes	Belo Horizonte	v. 26	n. 69	p. 01-174	Julho/Dezembro 2016
-----------	----------------	-------	-------	-----------	---------------------

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

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

Aceita-se intercâmbio com publicações nacionais e estrangeiras.

Pidese canje.

On demande l'échange.

We ask for exchange.

Si richieri lo scambio.

O Alferes, nº 1

1983-

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

Semestral

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

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

ISSN 0103-8125

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

CDD 352.205

CDU 351.11 (05)

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO 7

INFORMAÇÃO

“HOJE NÃO TEM COMO SER DIFERENTE!”: A VISÃO DOS PROFISSIONAIS DE SEGURANÇA SOBRE A POLÍCIA COMUNITÁRIA EM MINAS GERAIS

Victor Neiva e Oliveira
Ludmila Mendonça Lopes Ribeiro
Valéria Cristina de Oliveira 11-40

PAPEL CONSTITUCIONAL DA UNIÃO NA SEGURANÇA PÚBLICA: RETROSPECTIVA E ANÁLISE

Sérgio Henrique Soares Fernandes..... 41-76

POLÍCIA MILITAR E O PLURALISMO DE SUAS ATIVIDADES: UMA INSTITUIÇÃO MULTIFACETADA

Herick Gonçalves Limoni 77-100

OS EFEITOS DO TREINAMENTO INTERVALADO E DA PISTA EM CIRCUITO NO DESEMPENHO DAS ATIVIDADES DE EDUCAÇÃO FÍSICA DO ALUNO POLICIAL-MILITAR

Maurício Teixeira dos Santos
Lincoln Ignácio Pereira..... 101-120

CONSIDERAÇÕES SOBRE LIDERANÇA MILITAR APLICÁVEIS À PMMG

Eugênio Pascoal da Cunha Valadares121-167

NORMAS EDITORIAIS..... 169-172



APRESENTAÇÃO.

O Conselho Editorial da Revista “O Alferes”, com a edição do volume 26, número 69 – Julho/Dezembro 2016, oferece à Comunidade Acadêmica, trabalhos de cunho científico voltados para a Segurança Pública.

Nesse exercício de produzir reflexões acerca do saber teórico e prático de discussões que envolvem modelos de policiamento, atividades de defesa social e práticas de instituições de segurança pública, o Centro de Pesquisa e Pós-graduação, integrante da estrutura da Academia de Polícia Militar, apresenta nesta Edição cinco contribuições intelectuais, a saber:

1. “HOJE NÃO TEM COMO SER DIFERENTE!”: A VISÃO DOS PROFISSIONAIS DE SEGURANÇA SOBRE A POLÍCIA COMUNITÁRIA EM MINAS GERAIS, por VICTOR NEIVA E OLIVEIRA , LUDMILA MENDONÇA LOPES RIBEIRO e VALÉRIA CRISTIAN DE OLIVEIRA, analisam a configuração contemporânea das políticas de polícia comunitária empreendidas pela Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) na cidade de Belo Horizonte. A partir da visão dos profissionais de segurança pública (comandantes de batalhão e companhias de polícia militar) serão descritos o percurso histórico das estratégias de policiamento comunitário iniciadas no ano de 1993, as percepções desses atores, bem como os obstáculos e as resistências institucionais enfrentados na execução dos programas e serviços preventivos de caráter comunitário.

2. PAPEL CONSTITUCIONAL DA UNIÃO NA SEGURANÇA PÚBLICA: RETROSPECTIVA E ANÁLISE, por SÉRGIO HENRIQUE SOARES FERNANDES , tem por objetivo apresentar um retrospecto histórico do papel do Governo Federal na segurança pública desde a Carta Imperial até os dias atuais. Ao final, propõem-se mudanças tanto no aspecto de marco legal quanto na estrutura organizacional do Governo Federal para a gestão da segurança pública.

3. POLÍCIA MILITAR E O PLURALISMO DE SUAS ATIVIDADES: UMA INSTITUIÇÃO MULTIFACETADA, por HERICK GONÇALVES LIMONI, o autor buscou demonstrar as transformações pelas quais passaram as polícias militares ao longo do tempo, principalmente após o período de

democratização brasileira, tendo como objeto de pesquisa a Polícia Militar de Minas Gerais. Tais mudanças visam a atender aos anseios sociais por segurança pública, bem como evitar que a polícia transforme-se em uma instituição desnecessária para a população. Também se buscou demonstrar como essas mudanças influenciaram os programas dos cursos de formação policial e como alteraram a estrutura da Instituição, que deixou de prestar um serviço geral, passando a contar com serviços específicos.

4. OS EFEITOS DO TREINAMENTO INTERVALADO E DA PISTA EM CIRCUITO NO DESEMPENHO DAS ATIVIDADES DE EDUCAÇÃO FÍSICA DO ALUNO POLICIAL-MILITAR, por MAURÍCIO TEIXEIRA DOS SANTOS e LINCOLN IGNÁCIO PEREIRA, apresentam o relato de uma pesquisa realizada durante o CFSd 2014, a qual avaliou o efeito de 13 semanas de treinamento intervalado e de pista de treinamento em circuito (PTC) no desempenho físico dos alunos em face da atual tabela de pontuação aplicada a eles. Constatou-se que o teste atende ao condicionamento desejado para o policial militar, mas foi constatado também que ao comparar alunos e alunas, atual tabela desfavorece as alunas.

5. CONSIDERAÇÕES SOBRE LIDERANÇA MILITAR APLICÁVEIS À PMMG, por EUGÊNIO PASCOAL DA CUNHA VALADARES, que propõe a identificar teorias, conceitos, estudos, além de documentos institucionais da PMMG sobre liderança aplicada à atividade policial-militar. Conclui-se que não há definição explícita e específica sobre atributos de liderança a serem desenvolvidos pelos militares da PMMG, ou mesmo perspectiva teórica expressa, o que o artigo busca inferir e categorizar.

A todos os autores, sem os quais não seria possível esta Edição, o respeito e o agradecimento da Revista "O Alferes".

Belo Horizonte-MG, 31 de Outubro de 2016.

O Conselho Editorial.

INFORMAÇÃO



“HOJE NÃO TEM COMO SER DIFERENTE!”: A VISÃO DOS PROFISSIONAIS DE SEGURANÇA SOBRE A POLÍCIA COMUNITÁRIA EM MINAS GERAIS

VICTOR NEIVA E OLIVEIRA

Doutorando em Sociologia pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Pesquisador do Centro de Estudos de Criminalidade e Segurança Pública (CRISP).

LUDMILA MENDONÇA LOPES RIBEIRO

Doutora em Sociologia pelo Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro (IUPERJ). Professora Adjunta do Departamento de Sociologia da UFMG. Pesquisadora do Centro de Estudos de Criminalidade e Segurança Pública (CRISP)

VALÉRIA CRISTINA DE OLIVEIRA

Doutora em Sociologia pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Pesquisadora do Centro de Estudos de Criminalidade e Segurança Pública (CRISP).

***Resumo:** Este artigo analisa a configuração contemporânea das políticas de polícia comunitária empreendidas pela Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) na cidade de Belo Horizonte. A partir da visão dos profissionais de segurança pública (comandantes de batalhão e companhias de polícia militar) serão descritos o percurso histórico das estratégias de policiamento comunitário iniciadas no ano de 1993, as percepções desses atores, bem como os obstáculos e as resistências institucionais enfrentados na execução dos programas e serviços preventivos de caráter comunitário.*

***Palavras-chave:** Policiamento comunitário. Polícia. Segurança pública. Criminalidade. Democracia.*

1. INTRODUÇÃO ¹

No final dos anos de 1970 a filosofia de policiamento comunitário começou a ser difundida nos Estados Unidos e Grã-Bretanha.

¹ Esta pesquisa contou com o auxílio financeiro (CSA - APQ-01685-12) da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG), Brasil.

“Hoje não tem como ser diferente!”: a visão dos profissionais de segurança sobre a Polícia Comunitária em Minas Gerais

Os pressupostos basilares dessa filosofia advogam em favor de uma polícia mais próxima da sociedade, dotada de maior efetividade para prevenir a ocorrência de crime e adequada aos princípios democráticos das sociedades modernas. Essas reformas organizacionais propostas pelo modelo de policiamento comunitário ganharam maior visibilidade no decorrer das décadas de 1980 e 1990 e foram progressivamente absorvidas por polícias de diferentes países como, por exemplo, as polícias militares brasileiras (BAYLEY, 2008; FRUHLING, 2003; SKOGAN, 2004; SKOLNICK, 2002).

A necessidade de mudança institucional das organizações policiais brasileiras começou a ganhar corpo em razão do acirramento da conflitualidade social (assassinatos, narcotráfico, linchamentos e crime organizado) no país na década de 1990 e surgiu como estratégia dos governos civis frente à escalada da criminalidade e da percepção do aumento da sensação de insegurança pela população. Esses problemas demandaram uma resposta das instituições estatais responsáveis pela segurança pública e colocaram o desafio a elas de exercer o controle sobre as atividades criminosas nos marcos dos princípios de legalidade e justiça. Tais respostas, por sua vez, vieram carregadas de práticas violentas, uso excessivo da força e letalidade por parte dos policiais militares (CLARK, 2008; KOONINGS, 2001; PINHEIRO, 2000).

Esses episódios de violência policial no período pós-redemocratização refletiram a fraqueza e o esgotamento do modelo de policiamento tradicional ostensivo, bem como a necessidade imperiosa de mudança institucional das polícias militares. Essa forma tradicional de policiamento vem sofrendo severas críticas nos últimos anos, por não ser eficaz no controle do crime nos espaços urbanos e, sobretudo, por ser uma abordagem rotineira que desvela o distanciamento da polícia em relação aos cidadãos. As mudanças nas forças policiais deveriam ocorrer através de estratégias de maior engajamento com a comunidade na qual realizam seu

trabalho (policimento comunitário), maior controle interno e externo (criação de ouvidorias), realização de cursos de formação continuada como forma de treiná-los com base nos conceitos de cidadania e de direitos humanos e criação de unidades integradas de policiamento (atuação em um mesmo espaço das policias civis e militares), segundo Huggins (2000).

O policiamento tradicional ostensivo é realizado através do comparecimento das policias militares em localidades após o cometimento de crimes ou acionamento dos cidadãos pelo número de telefone 190. Ao chegar a esses lugares a PM procede da seguinte maneira: os policiais militares registram o ocorrido por meio de um boletim de ocorrência, comunicam a central de operação sobre o evento criminal, encaminham aos órgãos competentes, encerram o incidente e, por fim deixam o local. Tais ações de patrulhamento das ruas são realizadas de acordo com uma lógica reativa de atuação, ou seja, somente após o cometimento do crime se procederá a intervenção policial.

O policiamento comunitário, em contraste, é caracterizado por uma lógica preventiva de atuação policial, as estratégias de policiamento são pensadas com vistas a impedir que o crime aconteça. Os policiais devem buscar conhecer melhor a dinâmica criminal da área patrulhada, conquistar a confiança e a cooperação dos moradores da localidade para troca de informações e gozar de maior autonomia para decidir sobre os cursos de ação, planejamento estratégico, rotinas e transmissão de informações. A ideia por detrás desse modelo comunitário é a de que a polícia, sozinha, não é capaz de prevenir o crime. A colaboração das comunidades é condição *sine qua non* para essas experiências lograrem êxito (BEATO, 2002).

As primeiras experiências de policiamento comunitário no Brasil surgiram no Rio de Janeiro, em 1983; no Espírito Santo, nas cidades de Guaçuí e Alegre, em 1988; no Estado de São Paulo, com a

“Hoje não tem como ser diferente!”: a visão dos profissionais de segurança sobre a Polícia Comunitária em Minas Gerais

implantação dos Conselhos Comunitários de Segurança, em 1997; e em Minas Gerais, na cidade de Belo Horizonte, em 1993 (BEATO, 2002; MESQUITA NETO, 2004). No caso de Minas Gerais, em especial, foram empreendidas várias tentativas de reforma ao longo dos anos com vistas a sedimentar o modelo de polícia comunitária no âmbito da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG).

As reformas organizacionais realizadas com base na filosofia de policiamento comunitário pressupõem a realização de mudanças institucionais tanto dentro quanto fora da polícia (BAYLEY; SKOLNICK, 1986; FRIDELLET *et al*, 2004; SKOGAN, 2004). A primeira alteração promovida pelo policiamento comunitário consiste na descentralização da estrutura de comando e de gerenciamento das operações policiais, a partir da qual comandantes de nível médio, responsáveis por administrar companhias e policiais de ponta, passam a ter um importante papel no planejamento e gerenciamento do policiamento. Com o objetivo de formular e executar um planejamento estratégico orientado para as demandas das comunidades, as estratégias operacionais de policiamento comunitário devem ser decididas pelos comandantes de unidades descentralizadas, junto com as comunidades de sua jurisdição.

Nesse sentido, o desenvolvimento de um projeto de policiamento específico para cada comunidade atendida pode ser apontado como a segunda característica do policiamento comunitário. Com isso, o planejamento operacional deve considerar as especificidades de cada comunidade. Se a comunidade é heterogênea ou não em termos de grupos sociais, gênero, idade, religião, etc.; quais são suas características peculiares; se existem ou não conflitos internos à comunidade; as características da área geográfica que abrange a comunidade e identificar os serviços oferecidos; conhecer os interesses da comunidade.

O policiamento comunitário, como o próprio nome diz, deve implicar no maior envolvimento dos Sargentos e policiais de patrulha com as comunidades e os cidadãos a quem eles prestam o serviço de segurança.

Assim, mais do que “obedecer e cumprir ordens”, policiais devem tomar decisões levando em conta o conhecimento adquirido por meio do contato cotidiano com os cidadãos e com as comunidades. Os contatos com a comunidade podem acontecer por meio de reuniões formais, visitas ou encontros informais. Em decorrência desse envolvimento, policiais devem se empenhar na mobilização comunitária, isto é, comandantes de companhia e policiais responsáveis pela operacionalização do policiamento comunitário devem ser envolvidos na promoção e na participação de encontros regulares com a comunidade.

Para tanto, os policiais devem se propiciar ao estabelecimento de parceria com comunidades, nas quais membros da comunidade, grupos, organizações governamentais ou não governamentais, igrejas, escolas, instituições públicas ou privadas, políticos e a polícia se tornam igualmente responsáveis por resolver os problemas da localidade. Exatamente por isso, a metodologia de solução de problemas deve ser técnica utilizada pela polícia para a implementação do policiamento comunitário. Ou seja, os policiais e os membros da comunidade devem estar voltados para solucionar problemas identificados como cruciais para a melhoria da segurança e da qualidade de vida. Nesse sentido, perde-se um pouco a perspectiva de que o crime e a violência são problemas da polícia, exclusivamente, sendo que esses passam a ser questões de todos aqueles que residem ou trabalham na área.

Na cidade de Belo Horizonte, capital de Minas Gerais, ao longo de duas décadas, tem existido um esforço em transpor essas características essenciais do policiamento comunitário para um plano de trabalho cotidiano. A filosofia de polícia comunitária está presente no discurso oficial da PMMG e passou a influenciar os motivos apresentados como justificativas para a definição das ações da Polícia Militar e das áreas prioritárias de segurança pública (BEATO, 2002; MARINHO, 2011; SOUZA, 1999).

Neste artigo, com vistas a compreender os processos relacionados

“Hoje não tem como ser diferente!”: a visão dos profissionais de segurança sobre a Polícia Comunitária em Minas Gerais

à institucionalização das políticas de polícia comunitária na capital mineira, foram realizadas entrevistas com os comandantes de batalhões da Polícia Militar e um grupo de discussão com os comandantes de companhia². As principais questões que nortearam a pesquisa foram: qual é a visão dos policiais militares sobre a polícia comunitária em Minas Gerais? Ocorreu alguma mudança nas funções e no cotidiano do policiamento após a implantação dos programas de policiamento comunitário?

Na primeira seção será descrito o percurso histórico das estratégias de policiamento comunitário implantadas desde 1993. Em seguida, será apresentada a visão dos policiais militares sobre a filosofia de polícia comunitária, bem como sobre os obstáculos e resistências institucionais enfrentados na execução dos programas e serviços preventivos de caráter comunitário em andamento.

2. O POLICIAMENTO COMUNITÁRIO EM MINAS GERAIS: A EXPERIÊNCIA NA CIDADE DE BELO HORIZONTE

No final dos anos 1990, assiste-se, em Minas Gerais, um período de grave deterioração das condições de segurança pública, principalmente, no âmbito da Polícia Militar. A organização policial passava por uma crise institucional que culminou em uma greve, em 1997. As estratégias de policiamento tradicionais não se coadunavam com o contexto democrático vigente e, muito menos, com a complexificação das modalidades criminosas. A necessidade de uma reforma organizacional era vital para se repensar/reinventar as polícias militares brasileiras (BEATO *et al*, 2008).

O policiamento comunitário foi implantado, em 1993, em alguns bairros de Belo Horizonte, com o propósito de realizar as primeiras

² A Polícia Militar, em Belo Horizonte, organiza-se em 9 batalhões de polícia e 32 companhias de polícia. Os batalhões e companhias são administrados por comandantes de polícia. Os comandantes de companhia estão subordinados ao comandante de batalhão da região da capital na qual atuam.

mudanças na forma de atuação policial na capital mineira. Com essa experiência inicial buscava-se alterar as atividades policiais através da adoção de estruturas mais flexíveis para a realização do trabalho e conquistar a confiança da população. No entanto, tal empreendimento foi marcado por diversos obstáculos em razão da realização de parcerias logísticas entre os policiais e as associações de bairros.

Os moradores e os comerciantes dos bairros com núcleos de policiamento comunitário terminaram por arcar financeiramente com a carência de recursos da instituição policial e vislumbraram fazer pagamentos aos policiais para intensificarem a patrulha e a vigilância sobre seus comércios e residências em função da presença constante dos policiais em suas localidades. O policiamento comunitário foi interpretado pela população como um policiamento privado (SOUZA, 1999). Tais fatos ganharam repercussão política, comprometeram a legitimidade e a credibilidade da estratégia de policiamento comunitário empregada na cidade de Belo Horizonte naquela época. Um dos comandantes entrevistados vivenciou esse momento de tentativa de implementação do modelo de polícia comunitária no âmbito da PMMG e seu fracasso.

A primeira vez que eu ouvi falar em policiamento comunitário foi na década de 90 na qual se limitava a uma mendicância da polícia, esta é a palavra mendicância, tem termos de logística. Foi na época do policiamento distrital, eu era 2º. Tenente aqui em BH. Trabalhava na 8ª. Cia no Alípio de Melo. A comunidade supria a polícia militar de recurso, viatura, ou o que quer que seja e a polícia trabalhava para aquela comunidade que dava viatura, chegava a um ponto que o cidadão deitava na frente da viatura para que ela não sáisse do bairro, então era uma polícia comunitária que não era comunitária, era uma polícia para quem tinha recurso (Comandante de Batalhão de Polícia Militar).

“Hoje não tem como ser diferente!”: a visão dos profissionais de segurança sobre a Polícia Comunitária em Minas Gerais

Soma-se a isso, o fato de que ainda estava arraigada a crença no imaginário dos policiais comunitários de que suas ações deveriam ser concentradas em situações de natureza estritamente criminal. A internalização de alguns valores peculiares ao policiamento comunitário pelos policiais de linha de frente – engajamento com os moradores para a construção de laços de confiança e conhecimento da dinâmica criminal e social da comunidade para planejar estratégias de atuação – ainda era algo a ser concretizado.

No entanto, apesar desses entraves, para a consolidação do policiamento comunitário em Belo Horizonte, foram realizados, ao longo dos anos, esforços do Comando da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) e do governo estadual para a continuidade dessa experiência. Para conseguirem chegar aos aspectos característicos do trabalho policial comunitário seria preciso melhorar o relacionamento com os cidadãos por meio de um processo de introdução de “inovações” nas formas de policiamento tradicional ostensivo.

No ano de 1999, com o propósito de dar um novo contorno a essa experiência, criou-se o programa “Polícia de Resultados”. A cidade de Belo Horizonte foi dividida em vinte e cinco regiões de policiamento, cujos comandos estavam sob a responsabilidade de capitães encarregados de administrar essas companhias da polícia militar. Com a criação dessas subunidades de policiamento pretendia-se descentralizar a estrutura de comando da polícia e conferir maior autonomia de planejamento as companhias. Os policiais envolvidos nessa empreitada receberam treinamentos em análise de crime, foram capacitados para trabalhar com a organização de bancos de dados sobre ocorrência de crime e geoprocessamento, além de participarem de cursos sobre a filosofia do policiamento comunitário.

A construção de engajamentos com a população foi realizada através dos Conselhos Comunitários de Segurança (CONSEP). Para cada uma das vinte e cinco companhias existia um conselho comunitário. Esses conselhos funcionavam por meio de reuniões

dos conselheiros – moradores da comunidade – juntamente com os policiais para expor os problemas cotidianos, planejar junto com os policiais as melhores estratégias para prevenção e controle do crime e para exposição pelos policiais dos resultados alcançados com a adoção de certas estratégias de policiamento na área.

No período de vigência desse programa – janeiro de 2001 a outubro de 2002 –, ocorreu uma diminuição significativa no número de crimes violentos na cidade de Belo Horizonte (BEATO *et al*, 2008). Além do mais, em onze das vinte e cinco regiões de BH verificou-se uma diminuição significativa dos delitos.³ Tais resultados apontaram para a importância da reengenharia gerencial como fator crucial para explicar o papel central da polícia na prevenção e controle do crime nas comunidades urbanas. A polícia, quando orientada para problemas e guiada por dados e informações sobre a localidade onde atua, pode exercer um impacto significativo sobre as taxas de criminalidade. Outro aspecto positivo detectado, ao longo do processo de investigação, consistiu na importância do apoio dos comandantes e gestores do médio escalão da PM para o funcionamento do programa.

Se, por um lado, existiram avanços com a criação do programa de policiamento comunitário, por outro, ocorreram várias dificuldades e obstáculos. As estratégias de mudança na forma do policiamento tradicional encontraram seu limite na cultura organizacional incrustada nas organizações policiais. Existiram resistências nos comandos da polícia para adotar linhas mais autônomas de ação. Comandantes e gestores da Polícia Militar estavam poucos dispostos a distribuir seu poder de decisão sobre as estratégias de policiamento aos membros do escalão inferior da organização. Essa centralização do poder impedia a adoção de modelos mais descentralizados e autônomos, vitais para a cristalização do policiamento comunitário. Outro obstáculo encontrado no transcorrer

³ Uma análise mais acurada sobre a magnitude dessas mudanças na dinâmica criminal durante o período de vigência do programa de policiamento comunitário encontra-se em (BEATO *et al*, 2008).

“Hoje não tem como ser diferente!”: a visão dos profissionais de segurança sobre a Polícia Comunitária em Minas Gerais

dessa experiência foi o pouco conhecimento dos policiais de linha de frente sobre a filosofia do policiamento comunitário em relação aos Oficiais da PM (BEATO, 2002).

Alguns policiais compartilhavam a visão de que o trabalho policial se tornara mais perigoso e os crimes aumentaram sobremaneira, nos últimos cinco anos. Frente a esse cenário urbano “conflituoso”, a polícia concebia sua tarefa como orientada especificamente para “prender criminosos”, ao invés de proteger a população. O imaginário dos policiais era permeado por uma imagem do policial como um agente estatal dotado de ferramentas repressivas (armas de fogo, coletes a prova de bala e bombas de gás lacrimogêneo) e com uma postura agressiva para com os cidadãos.

No âmbito da organização policial mineira também foi detectada a existência de duas polícias: a “velha polícia” e a “nova polícia”. Essa distinção operada pelos próprios policiais ocorria devido às novas exigências de escolaridade previstas nos concursos públicos para ingresso na PM. Após a greve de 1997, um contingente diferenciado de policiais representantes da “nova polícia” ingressava na organização. A “velha polícia” era caracterizada pela rigidez de comando, hierarquia fortemente centralizada, distanciamento em relação à comunidade e pela disciplina autoritária. A “nova polícia”, em contraste, seria caracterizada pela flexibilidade e por uma disciplina menos centralizada, de acordo com a visão dos próprios policiais. A convivência entre a “turma dos antigos” e a “turma dos novos” era marcada por sérios problemas, principalmente, no que diz respeito à transmissão de experiências pelos mais “velhos” aos “novos” policiais. Essa interação era vista como problemática pelos “novos”, uma vez que os “antigos” representariam um “modelo” de polícia militar mais repressiva (CRISP, 2005; 2006).

Existia outra forte separação, no interior da organização, entre os policiais de linha de frente e os do administrativo (Praças e Oficiais). Os primeiros se sentiam orgulhos por estarem nas ruas lidando com as mais diversas experiências e aprendendo constantemente com as situações vivenciadas.

Na visão dos Praças, antes de se tornarem Oficiais, esses policiais deveriam passar pela experiência de rua, pois esse trabalho cotidiano com os criminosos e a população representaria o verdadeiro policial. Essa separação tornava-se cada vez mais evidente quando os policiais Cabos e Soldados destacavam que, as decisões de natureza organizacional eram exclusivas dos “Oficiais”. Ou seja, os Oficiais eram os responsáveis pelas determinações das estratégias de policiamento a serem adotadas em regiões da capital mineira (MARINHO, 2011).

Outra linha demarcatória estabelecida pelos policiais era a existente entre a polícia e a população. Os policiais compartilhavam a visão de que existiam certos procedimentos conhecidos só por eles e que não podiam ser conhecidos por quem não fazia parte da PM. Eles se julgavam portadores de um saber especial em relação à população.

Os modos como eram estabelecidas as relações entre “Praças” e “Oficiais” desvelaram a existência de uma forte centralização de poder no âmbito da organização. As decisões tomadas partiam do topo da hierarquia e poucos foram os esforços para estruturar estratégias de policiamento de modo participativo e colegiado. A polícia mineira ainda operava de dentro de uma lógica muito mais reativa do que proativa e distanciada das comunidades onde desenvolve seu trabalho rotineiro.

Nesse sentido, as estratégias de policiamento comunitário, criadas a partir do programa “polícia de resultados”, ocorreram de uma maneira muito pontual em regiões da cidade de Belo Horizonte e ao sabor das decisões dos altos escalões da PMMG. “A expressão ‘policiamento comunitário’, deste modo, tem sido usada para designar uma série de iniciativas que refletem muito mais o estilo profissional de determinados comandantes ou lideranças organizacionais do que um modelo organizacional propriamente dito” (CRISP, 2006, p. 33-34).

Apesar dos obstáculos encontrados no transcorrer de quase

“Hoje não tem como ser diferente!”: a visão dos profissionais de segurança sobre a Polícia Comunitária em Minas Gerais

uma década para realizar mudanças institucionais no âmbito da Polícia Militar, o policiamento comunitário ainda continuou sendo apontado pelo Comando da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) como um dos pilares para a atuação policial.⁴ A PMMG teve sua atuação reconhecida em razão da implantação de estratégias de base local orientadas para a prevenção à criminalidade ainda na década de 90, porém, ao final dessa primeira década, experimentou uma desaceleração dos investimentos em ações de inspiração comunitária.

Nos últimos anos, esse viés comunitário foi retomado através de um investimento significativo dos governos federal e estadual⁵ em cursos de capacitação e seminários para o treinamento dos policiais militares mineiros e surgimento de um diversificado *portfólio* de programas e serviços preventivos comunitários institucionalizados – tais como: a “Rede de Vizinhos Protegidos” e seu derivativo “Rede de Comerciantes Protegidos”, o “Programa Educacional de Resistência ao Uso das Drogas” (PROERD), o programa “Jovens Construindo a Cidadania” (JCC); o “Grupo Especializado no Policiamento em Áreas de Riscos” (GEPAR), Anjos da Escola, as “Bases Comunitárias Fixas e Móveis” e o serviço “Polícia e Família”⁶. Apesar de a maior parte das ações descritas na Diretriz já estarem em execução anteriormente, a construção do *portfólio* evidencia a demanda pela formalização

⁴ Tal afirmação pode ser verificada no plano estratégico da PMMG 2004 – 2007. Os outros dois pilares são: Direitos Humanos e a Patrulha de Prevenção Ativa (PPA).

⁵ Com o propósito de desenvolver uma “Gestão Pública para a Cidadania”, o governo do Estado de Minas Gerais, criou o programa “Polícia para a Cidadania”. Desde 2003, o governo estadual mineiro procura reestruturar sua forma de gestão com a criação de estratégias, como: 1) o choque de gestão (2003 – 2007); 2) programa Estado para resultados (2007 – 2010); e 3) gestão pública para cidadania (2011).

⁶ Diretriz para a Produção de Serviços de Segurança Pública nº 3.01.06/2011 – Regula a aplicação da filosofia de polícia comunitária pela Polícia Militar de Minas Gerais. Instrução nº 3.03.07/2010-CG – Regula a atuação da Base Comunitária e da Base Comunitária Móvel (BCM) na Polícia Militar de Minas Gerais. Diretriz nº 3. 02. 03/2011-CG – Define a estratégia e o processo de gestão do programa polícia para a cidadania e a prestação do serviço “polícia e família”.

desses programas e serviços como parte de uma estratégia de aplicação da Polícia Comunitária pela PMMG.

Os programas das bases comunitárias e bases comunitárias móveis e o serviço “Polícia e Família”, em especial, são baseados na filosofia de policiamento comunitário e buscam desconcentrar e descentralizar as ações do comando central da polícia e aproximar os policiais militares dos moradores dos bairros nos quais executam suas rotinas operacionais. As bases comunitárias e as bases comunitárias móveis surgem, em Minas Gerais, no ano de 2010, devido a uma parceria da PMMG com o Ministério da Justiça (MJ) por meio da Secretaria Nacional de Segurança Pública (Senasp).

As bases comunitárias fixas funcionam em um imóvel, são coordenadas por um comandante (Subtenente ou Sargento) e a equipe de policiais da BC está diretamente subordinada ao comandante de companhia de polícia. Dentre os objetivos das BC, destaca-se: a criação de procedimentos de operacionalização da filosofia de policiamento comunitário e assessorar o Comandante da Companhia da PM para instrumentalizar sua sedimentação. As bases comunitárias móveis, em contraste, são um serviço preventivo prestado por uma equipe de policiais militares que utilizam uma viatura (tipo *trailer* ou *van* adaptadas) para realizar as atividades de policiamento em uma determinada região da cidade.

O serviço “Polícia e família” faz parte do programa “Polícia para a Cidadania” criado em parceria com o governo do Estado de Minas Gerais no ano de 2011. Esse serviço consiste de uma estratégia de policiamento mais pontual e focalizada, pois os policiais direcionam suas atividades e dispensam maior atenção ao núcleo familiar e aos problemas dele decorrentes, em especial aqueles que podem eclodir conflitos. A PMMG acredita que, ao focar sua atuação no âmbito familiar, pode garantir mais proteção às pessoas nesses ambientes. As estratégias se concentrariam em mediação de

“Hoje não tem como ser diferente!”: a visão dos profissionais de segurança sobre a Polícia Comunitária em Minas Gerais

conflitos de natureza social e de segurança pública no âmbito das famílias e das comunidades com o propósito de prevenir eventuais conflitualidades.

Na cidade de Belo Horizonte, por exemplo, ao menos um destes três programas está sendo executado em 19 das 32 companhias de polícia da capital.

Diante de um cenário institucional marcado pela disseminação da filosofia de polícia comunitária nos diferentes âmbitos da PMMG, torna-se uma condição *sine qua non* para compreender este momento da organização recorrer aos atores (comandantes de batalhão e de companhia) diretamente ligados com as atividades-fim da Polícia Militar e captar seu olhar sobre o policiamento comunitário.

3. A VISÃO DOS POLICIAIS DA PMMG SOBRE O POLICIAMENTO COMUNITÁRIO

A filosofia de polícia comunitária tem se difundido por diversos países e encontrado muita receptividade em diferentes organizações policiais como, por exemplo, as polícias militares brasileiras, conforme destacado anteriormente. No âmbito da PMMG a popularidade do policiamento comunitário é crescente e, ao longo dos últimos vinte anos, tem-se expressado nos investimentos governamentais realizados através de programas de policiamento com feição comunitária, conforme destacado na seção anterior. Mas, sobretudo, essa popularidade se manifesta no estímulo à formação profissional dos policiais dentro de uma lógica preventiva de atuação mais próxima dos cidadãos, com respeito aos direitos humanos e adequada ao contexto democrático vigente.

Os policiais militares têm o primeiro contato com a filosofia de policiamento comunitário quando ingressam na Academia de Polícia Militar. De acordo com os comandantes de batalhão, as diretrizes do policiamento comunitário progressivamente ganharam espaço nas matrizes curriculares dos cursos oferecidos pela PMMG e se tornaram um dos principais eixos do processo de educação desses profissionais da segurança pública mineira.

Olha, a minha formação, eu entrei na academia em 1988, não tinha policiamento comunitário. Tinha policiamento ostensivo geral, falava da interação comunitária, mas não existia a palavra polícia comunitária, depois eu fiz curso de direitos humanos, no SESP, em 2001, já se falava em polícia comunitária e a polícia foi implantando vários cursos específicos de polícia comunitária. (...) Eu dou aula na academia desde 1999 e você vê que a formação lá é totalmente comunitária, então eu acho que hoje está bem implementada a polícia comunitária na PM (Comandante de Batalhão da Polícia Militar).

Então, muitos policiais militares nossos, de soldado a oficial, têm esse curso de promotor de policiamento comunitário. Outros oficiais tenentes, capitães, eles fizeram o curso de professor de polícia comunitária que ele já é um multiplicador. Ele vinha até a academia de polícia militar depois em vários estágios, participação em loco, interação em loco lá com a comunidade em escolas, em associação de bairros, comércio. Então esses oficiais, esses militares passaram a dar o curso. Tem muitos policiais militares que tem essa formação. Então paralelamente ao policiamento comunitário foram criados alguns tipos de policiamento específicos para atender essa demanda (Comandante de Batalhão de Polícia Militar).

Aliado ao processo de aprendizado na academia e nos cursos de formação sobre polícia comunitária existe a possibilidade de o policial conhecer *in loco* e vivenciar a experiência de um trabalho

“Hoje não tem como ser diferente!”: a visão dos profissionais de segurança sobre a Polícia Comunitária em Minas Gerais

policial comunitário em virtude da multiplicidade de programas de policiamento comunitário existentes nas companhias de polícia militar. Na visão de um dos comandantes de batalhão *“hoje não tem como ser diferente”*, uma vez que esse modelo de policiamento está presente no discurso, nas diretrizes, na formação, nos programas e nas ações da PMMG.

Em 1989 (...) no período de formação acadêmica a gente estudava, discutia a questão da polícia comunitária. Confesso que era assim um assunto muito novo para todos, a gente não tinha um aprofundamento muito grande nas discussões da própria sociedade o que era polícia comunitária. Então, praticamente o nosso contato foi isso, não era bem difundido, questionado até por muitos o que era isso: polícia comunitária?. Então de lá pra cá isso veio evoluindo e chegou ao ponto que tá, hoje não tem como ser diferente, não tem como voltar (Comandante de Batalhão de Polícia Militar).

No entanto, apesar dos esforços empreendidos para uma formação profissional ancorada em princípios comunitários e desenvolvimento de diversos programas e serviços nas companhias de polícia nesses moldes, ainda existe uma grande dificuldade por parte dos policiais em compreender o que significa policiamento comunitário e como essa categoria se distingue da ideia de policiamento ostensivo tradicional. Na visão dos policiais todos os serviços executados pela Polícia Militar podem ser classificados como comunitários.

Qual o policiamento que não seria comunitário se o direcionamento, a ação é voltado pra comunidade? Então eu entendo que todas as ações de caráter preventivo, repressivo elas são voltadas aí pro atendimento à comunidade. A forma de se fazer essa participação isso é o policiamento comunitário. Então todas as nossas atividades aqui cabem como um policiamento comunitário porque todas elas eu

tenho que considerar no planejamento a participação da comunidade. Eu tenho aqui uma patrulha escolar é um policiamento comunitário. Eu tenho o GEPAR⁷ que atende no aglomerado, ta ali é um policiamento comunitário. Eu tenho o pessoal do tático móvel que cuida das ocorrências de maior complexidade ela faz policiamento comunitário, ela tem que interagir, ela tem que conhecer o local, as pessoas que elas têm relacionamento. E ela é setorizada então eu tenho aqui as viaturas olha você vai atender o setor tal que é Cia tal e tal pra que as pessoas também reconheçam (Comandante de Batalhão de Polícia Militar).

Todo serviço que a PM faz ela faz com policiamento comunitário. ROTAM⁸ é comunitário quando ela tira aquele cara contumaz que ta atrapalhando a comunidade. O policiamento escolar é comunitário. Violência doméstica, patrulha de atendimento comunitário, tudo é pra comunidade. A própria patrulha do bairro. Basicamente hoje eu falo isso dentro do 16º Batalhão os trabalhos principais dizem respeito às redes de vizinhos basicamente, tem o polícia e família, mas só que começa a aparecer muito programa (...) e a gente começa a perder o foco (Grupo Focal, Comandantes da Polícia Militar).

A falta de conhecimento sobre o policiamento comunitário se torna ainda mais evidente quando os policiais são indagados sobre o que não se encaixa nessa categoria. Como a maioria tinha afirmado que todos os serviços da PMMG eram “comunitários”, a solução encontrada foi classificar como “não comunitário” os serviços de policiamento que são realizados à revelia da instituição, como se pode verificar na seguinte transcrição:

O policiamento não comunitário é aquele policiamento que é feito à revelia, a polícia não atua com as devidas parcerias, com o devido entendimento atendendo as demandas que a comunidade apresenta. Então é um policiamento feito [...]sem a participação da comunidade. Sem auscultar

⁷ Grupo Especializado em Policiamento de Áreas de Risco (GEPAR).

⁸ Rondas Ostensivas Táticas Metropolitana (ROTAM).

“Hoje não tem como ser diferente!”: a visão dos profissionais de segurança sobre a Polícia Comunitária em Minas Gerais

os anseios da comunidade. Então o policiamento não comunitário é aquele que é feito sem a participação da comunidade. Em síntese é isso. [...] E na maioria das vezes o policiamento não comunitário ele acontece não em virtude da PM, mas sim da comunidade. [...] Se alguém pichou sr. guarda quem pichou foi fulano. A gente vai lá, conversa com a mãe dele ou o pai e vamos lá limpar? Isso é comunitário. Tudo é polícia comunitária, a polícia comunitária é polícia pro cidadão (Grupo Focal, Comandantes da Polícia Militar).

A pressão tanto dos governos federal e estadual quanto do comando-geral da PMMG para os policiais militares alinharem suas ações com os princípios do policiamento comunitário tiveram efeitos positivos na execução do trabalho policial nas regiões da capital, porém alguns obstáculos institucionais ainda terminam por minar as possibilidades de um trabalho comunitário mais efetivo da Polícia Militar. Os policiais destacaram que, ao adotar programas e serviços de caráter comunitário, conseguiram grandes ganhos como, por exemplo, o conhecimento dos problemas vivenciados pela comunidade na qual executam as atividades rotineiras, maior proximidade com o cidadão e construção de uma nova imagem da polícia perante a população local.

Com certeza. Dessa forma, primeiro que a polícia próxima do cidadão, o cidadão ele tem um link rápido com a polícia. Então quando ele tem uma denúncia ao invés de ligar... ele tem que ligar pro 190, mas ele também te liga, ele não fica só na ligação do 190. Ele liga pro 190, mas também liga para a viatura que atua na região. Isso faz que a guarnição chega mais rápido, que o serviço torne mais qualitativo e que a resposta é mais efetiva. Ao passo que no policiamento não comunitário não tem esse tipo de ação, ou seja, a guarnição simplesmente espera o repasse do 190 que tem um “*delay*” nesse repasse aí. [...] O policiamento comunitário, ele trabalha a sensação de segurança então a partir do momento que o cidadão ele sente que é amigo do policial que trabalha na região ele sente que o policiamento está mais próximo você aumenta a sensação de segurança. E isso faz com que

a imagem e a apresentação da polícia fica resguardada de uma certa forma (Grupo Focal, Comandantes da Polícia Militar).

No entanto, apesar dos avanços com iniciativas dessa natureza, foram identificados obstáculos na execução das atividades classificadas como de caráter comunitário. Os comandantes precisam alocar um grande contingente de policiais para trabalhar nos programas e serviços comunitários em andamento nas companhias, porém nem todos os policiais estão dispostos a realizar tal trabalho. Soma-se a isso, o fato de que os policiais lidam diariamente com diversas denúncias de crimes e atendem aos chamados da população da região para resolverem problemas de natureza diversa.

(...) é importante que você tenha pessoas sim especificamente para trabalhar polícia comunitária, mas essencialmente todo policial tem que ser comunitário. Não tem como você ter um policial sem uma visão comunitária porque o nosso fim, o nosso objetivo é a comunidade. Então se eu tiver aqui um policial que não tem essencialmente ou que desenvolve essencialmente um trabalho comunitário ta errado. (...)Você sabe qual é o maior problema hoje? Eu to até sendo muito franco com vocês, não devia ta sendo tão franco com vocês. Você sabe qual é minha maior dificuldade hoje? É arrumar aonde eu não sei mais uma motivação para que o PM seja um policial comunitário(...).Porque tudo que acontece, as pressões todas, “ah a PM tem que ser uma polícia científica, dados objetivos, índice para tudo, índice para tempo de chegada da viatura, índice pra isso, índice pra ocorrência, quantas ocorrências, matemática, estatística, produtividade”. “O que você produziu, quantas ocorrências você atendeu hoje?” 3. “Quanto tempo você ficou nessa ocorrência?” 2 horas e meia. “Peraí 2 horas e meia e o crime

“Hoje não tem como ser diferente!”: a visão dos profissionais de segurança sobre a Polícia Comunitária em Minas Gerais

acontecendo, gente roubando, gente matando e você ficou 2 horas e meia?”. Mas às vezes nessas 2 horas e meia ele ficou 40 minutos conversando com a pessoa pra ela ficar calma (Comandante de Batalhão da Polícia Militar).

Hoje o meu polícia e família de 20 PMs eu tenho 11 porque vai fragmentando, você tem que cobrir outros pontos. Porque o problema não é só polícia e família, o projeto é muito bacana. O próprio nome diz projeto polícia e família, quer dizer, aproximar o cidadão da PM através da sua célula primeira da sociedade que é a família. Quem fica lá na nave espacial planejando ele manda pra gente executar só que na hora da prática o trem não funciona, não funciona por questões. Você se quer tem estrutura física pra isso. Você não consegue ligar um notebook dentro de uma viatura de base comunitária por falta de um conversor de energia que é R\$1.500,00, mas a burocracia é tanta. Então você entende? Nós ficamos nos enganando. O que nós precisaríamos fazer no meu ponto de vista, dentro de simplicidade você executa as coisas. O policiamento que eu acho mais eficaz e funciona comunitariamente falando? O policiamento a pé. O policiamento da presença policial ali nos comércios. É o PM não ser escalado cada dia num turno, cada dia num local porque não cria vínculo, não cria identidade com a sociedade (Grupo Focal, Comandantes da Polícia Militar).

As sobrecargas diárias de trabalho nas companhias aliadas à estrutura física precária se constituem como grandes empecilhos para o bom andamento dos programas e serviços comunitários a serem executados. Os policiais militares com poder de comando são colocados cotidianamente frente ao tenso dilema: o que priorizar? O trabalho comunitário ou o combate ao crime na capital mineira? Muitas vezes os comandantes precisam retirar policiais destinados aos postos de trabalho comunitário em razão da eclosão de problemas de criminalidade em uma determinada região da companhia de polícia. Nas palavras de um dos comandantes,

difícilmente se consegue atender às duas demandas de serviço ao mesmo tempo, pois ou você é “policial *comunitário*” ou “policial de combate”.

4. O PLURALISMO VIOLENTO E A REPRESENTAÇÃO SOCIAL DO POLICIAMENTO COMUNITÁRIO

A representação social em torno da atividade comunitária como sendo elemento indispensável ao policiamento realizado pela PMMG indica certo caráter inequívoco da atividade. Ou seja, os relatos dão conta da clareza dos profissionais em torno da definição de Polícia Comunitária e de como as práticas postas em andamento em suas unidades de origem contribuem para essa finalidade. Todavia, a análise do percurso histórico da Polícia Comunitária no estado e a observação do material coletado nas entrevistas indicam a ampliação do *portfólio* de atividades classificadas, ainda que informalmente, sob o rótulo de comunitárias, o que não é característica apenas da visão dos policiais mineiros (RIBEIRO; MONTANDON, 2014). Porém, a particularidade da PMMG é a referência ao papel comunitário de atividades usualmente reconhecidas pelo seu caráter repressivo, mas que ganham espaço no discurso relacionado à Polícia Comunitária por, no limite, cumprirem uma função, a de prevenir a criminalidade em comunidades da capital mineira.

Esse movimento parece considerar dois elementos primordiais, a saber, as necessidades de se adequar a um discurso socialmente aceito e esperado de valorização de ações preventivas por parte da Polícia Militar; e a de contornar as limitações estruturais para a aplicação de estratégias de Polícia Comunitária face à também intensa demanda por ações de enfrentamento à criminalidade. Ou seja, se por um lado não é possível manter a atuação comunitária devido à escassez de efetivo e de recursos físicos, reconhecendo-se a existência de ações específicas dessa natureza, por outro, há uma ênfase à generalização do conceito a qualquer atividade policial orientada para evitar novos crimes e que se construa por meio da

“Hoje não tem como ser diferente!”: a visão dos profissionais de segurança sobre a Polícia Comunitária em Minas Gerais

participação da comunidade.

O cenário evidenciado pelas entrevistas realizadas no âmbito da pesquisa sobre policiamento comunitário em Belo Horizonte reflete, em certa medida, um traço marcante das sociedades latino-americanas, a saber, a existência do que Arias e Goldstein (2010) chamam de pluralismo violento. Por pluralismo violento é reconhecida essa característica peculiar das democracias da América Latina de manterem, como traço marcante das relações sociais, o elemento da violência. Elevados índices de criminalidade, valorização de formas extralegais de resolução de conflito e uma interação violenta entre polícias e moradores de comunidades carentes são alguns fenômenos que em maior ou menor intensidade e, claro, com variações no tempo, estão presentes nos países da região.

Segundo os autores, apesar da sobrevalorização dos elementos formais relacionados ao processo eleitoral, principalmente entre os pesquisadores e analistas políticos, a democracia não é constituída apenas pelo sufrágio universal. Tampouco, ela se constitui como etapa em um processo evolutivo das nações em direção a uma poliarquia no sentido de Dahl (1997). Nessa perspectiva, cidadãos de países como o Brasil, apesar da conquista do direito ao voto, ainda estão expostos às intempéries de residir em uma democracia com adjetivos como disjuntiva⁹ e violenta. (HOLSTON; CALDEIRA, 1998)

O argumento de Arias e Goldstein apoia-se na noção de que ao contrário de estar concentrada nos aspectos institucionais ligados à segurança pública, a violência na América Latina está presente em todas as esferas da vida social, de maneira plural. As relações pessoais e institucionais estariam sendo conduzidas frequentemente por uma noção violenta de

⁹ No entender de Ribeiro (2013), o conceito de democracia disjuntiva foi criado por Holston e Caldeira (1998) para qualificar as disjunções entre regras democráticas e procedimentos substantivos que eram verificados nas instituições relacionadas à ordem, segurança e justiça que deveriam viabilizar o efetivo exercício da cidadania, em sua dimensão civil, no Brasil. Para eles, era evidente que a democracia tinha crescido substantivamente no cenário brasileiro nos últimos 30 anos, mas ainda apresentava distintos problemas em geral e na seara da garantia dos direitos civis em especial.

como solucionar os conflitos. O argumento baseia-se em deixar de tomar a violência como consequência da precariedade do nosso desenvolvimento democrático e, sim, assumir que ela é elemento formador das próprias instituições.

O pluralismo se define, portanto, não somente pela diversidade de ações consideradas violentas, mas pelo fato de que está entranhada nas práticas de diferentes grupos sociais e instituições, mesmo naquelas ações que se desenvolvem em conformidade com a lei. Em síntese, a compreensão das democracias violentas na América Latina dependeria de um movimento que não reconheça um país como democrático apenas em função de requisitos formais, como o direito ao voto, a realização de eleições diretas ou a existência de um parlamento atuante. E, sim, possibilite vislumbrar como as múltiplas interações dentro e fora do estado podem ser construídas por meio de valores e vínculos violentos.

Segundo essa hipótese, o que existe é o desenvolvimento de um discurso democrático que permeia os modelos sociais e políticos, fazendo com que a violência seja mantida e não pareça contraditória em relação às práticas ligadas ao processo de escolha de representantes. A democracia, portanto, não é apenas um conjunto de instituições a ser mantidas, é um “instrumento ideológico” que não é contraditório à existência e manutenção de estados simultaneamente democráticos e violentos (ARIAS; GOLDSTEIN, 2010, p.18).

O “ser comunitário”, em uma perspectiva mais ampla, envolve qualquer tipo de intervenção de base local – comunitária – e que ofereça condições para uma redução futura ou imediata da criminalidade – ou do problema (GOLDSTEIN, 2000). Isso inclui desde a visita a comerciantes até a realização de operações policiais com abordagens e prisões, as quais sugerem maior chance do uso da força e, conseqüentemente, da violência, cujo monopólio é garantido por lei à Polícia Militar.

A ideia de uma democracia participativa e mais próxima da comunidade coaduna com a proposta de um policiamento comunitário nos moldes da

“Hoje não tem como ser diferente!”: a visão dos profissionais de segurança sobre a Polícia Comunitária em Minas Gerais

polícia de proximidade, em constante comunicação com moradores para o planejamento de suas atividades em nível local. Por outro lado, uma visão neoliberal de democracia destaca a questão da eficiência, da eficácia e da efetividade das políticas públicas de segurança. Isso levanta a questão de que a prevenção – vista como a principal finalidade da Polícia Comunitária – pode se desenvolver em função de ações de caráter repressivo, desde que essas alcancem o objetivo esperado, reduzir o crime em comunidades específicas. As duas perspectivas são consideradas comunitárias e, por conseguinte, democráticas, ainda que uma delas se desenvolva em uma ação potencialmente violenta como a realização de abordagens policiais.

Em uma democracia violenta é possível contemplar a existência de um policiamento comunitário de caráter repressivo, haja vista que a violência empregada pela polícia é sempre parte das relações que essa estabelece com a comunidade. Moradores e policiais já presumem a existência de tensão e possível violência verbal, física ou simbólica praticada por ambas as partes em interação. Por esse motivo, é razoável supor que o tipo de policiamento dito comunitário não se distingue tanto daquele chamado de tradicional, afinal, esse pluralismo violento da democracia brasileira faz com que interações violentas sejam elementos marcantes da conduta das instituições, entre elas, as polícias.

Aliando-se a isso o papel das agências de financiamento e da Senasp oferecendo suporte a ações de Polícia Comunitária nas Unidades Federação, tem-se o resultado identificado na pesquisa, ou seja, um crescimento do discurso comunitário, uma grande expansão da formação teórica no tema e a ampla diversidade das estratégias consideradas comunitárias pelos profissionais de segurança pública. O argumento funciona bem do ponto de vista organizacional, afinal, contorna, em alguma medida, a pressão para o deslocamento de efetivo para serviços comunitários, pois o repressivo também é comunitário. Em uma perspectiva teórica, ele também não oferece grandes impasses, posto que a própria estratégia de policiamento orientado para problemas (GOLDSTEIN, 2000), escolhida pela PMMG para operacionalizar o conceito de Polícia Comunitária no estado, se adapta razoavelmente bem a qualquer modelo de policiamento com mínima vinculação local.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No transcorrer de duas décadas, várias foram as ações empreendidas para a consolidação de um modelo de policiamento comunitário no âmbito da PMMG. As demandas para a adequação da Polícia Militar aos princípios democráticos modernos fizeram com que os investimentos governamentais em iniciativas de viés comunitário aumentassem sobremaneira tanto no que diz respeito à formação dos policiais militares quanto à criação de programas e serviços com o objetivo de prevenir o crime e aproximar os policiais das comunidades nas quais atuam. O policiamento comunitário foi se constituindo como um modelo de trabalho policial a ser seguido e passou a permear os diferentes âmbitos de atuação da organização policial mineira.

No discurso dos policiais, todas as ações empreendidas pela Polícia Militar podem ser enquadradas como características do trabalho policial comunitário, mesmo aquelas que apresentam um caráter mais repressivo como, por exemplo, prender criminosos nas ruas e combater o tráfico de armas e drogas. Como tais ações são direcionadas para a garantia da segurança da comunidade, podem ser entendidas como característica de um policiamento comunitário, conforme destacado nas entrevistas realizadas. Essas dificuldades em distinguir as ações preventivas de caráter comunitário das ações repressivas se tornam mais expressivas quando o olhar é direcionado para a execução do trabalho rotineiro nos batalhões e companhias.

O policiamento comunitário está fortemente presente nos discursos e nas diretrizes da PMMG, porém encontra limites para sua efetiva institucionalização nos diversos problemas de natureza organizacional da Polícia Militar. Existem resistências por parte dos policiais para desenvolver trabalhos dessa natureza, os comandantes não têm um quadro de efetivo suficiente e estrutura física para executar os diversos programas e serviços preventivos e, sobretudo, as demandas e cobranças para a contenção das diferentes

“Hoje não tem como ser diferente!”: a visão dos profissionais de segurança sobre a Polícia Comunitária em Minas Gerais

modalidades criminosas na capital fazem com que as estratégias de repressão se sobreponham às estratégias preventivas.

Portanto, a análise de entrevistas realizadas com Comandantes de Batalhões de Polícia e um Grupo de Discussão com Praças que atuam na capital, identificam as principais características do atual modelo de Polícia Comunitária da PMMG em Belo Horizonte, mostrando a dificuldade dessa filosofia em se consubstanciar enquanto prática em uma instituição essencialmente militarizada. Nesse contexto, policiamento comunitário se torna sinônimo de todas as formas de ação policial existentes, posto que direcionadas à melhoria da segurança na comunidade. Essa tendência evidencia uma importante característica de democracias violentas, como o Brasil, ou seja, a possibilidade de convivência entre valores e práticas essencialmente repressivas e de controle de direitos da população a atividades legais postas em andamento por instituições como as polícias militares. O discurso que promove o fortalecimento dessas práticas não deixa de ser democrático e, nesse contexto, comunitário, ainda que as estratégias operacionais nem sempre se baseiem na ampliação da participação popular, aspecto fundamental de democracias e da polícia essencialmente comunitária.

Abstract: This article analyzes the contemporary configuration of community policing policies undertaken by the Military Police of Minas Gerais (PMMG) in the city of Belo Horizonte. Based on the views of public safety professionals (military police battalion and company commanders) the historical background on community policing strategies initiated in 1993, the perceptions of these actors, as well as the obstacles and the institutional resistances faced in the implementation of prevention programs and services with community characteristics will be surveyed.

Keywords: Community policing. Police. Public safety. Criminality. Democracy.

REFERÊNCIAS

ARIAS, Enrique. Desmond; GOLDSTEIN, Daniel M. (coord.). **Violent Democracies in Latin América**. Durham: Duke University Press, 2010.

BAYLEY, David; SKOLNICK, Jerome. **The new blue line: Police innovation in six American cities**. New York: The Free Press, 1986.

BAYLEY, D. "Police reform: Who done it?". **Policing and Society**, 18 (1), 7-17, 2008.

BEATO, Cláudio. Reinventando a Polícia: a implementação de um programa de policiamento comunitário. In: OLIVEIRA, Nilson Vieira (coord.). **Policiamento comunitário: experiências no Brasil 2000-2002**. São Paulo: Página Viva, 2003. p. 113-165.

BEATO, Claudio; SILVA, Braulio Figueiredo Alves; TAVARES, Ricardo. Crime e Estratégias de Policiamento em Espaços Urbanos. **Dados**, 51 (3), p. 687-717, 2008.

BEATO, Cláudio; RABELO, Karina; JUNIOR, Almir de Oliveira. Reforma Policial no Brasil. In: BEATO, Cláudio (coord). **Compreendendo e Avaliando Projetos de Segurança Pública**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

CALDEIRA, Tereza; HOLSTON, James. Democracy, law and violence: disjunctions of Brazilian citizenship. In: AGÜERO, Felipe; STARK, Jeffrey (coord.). **Fault lines of democracy in post-transition Latin America**. Miami: North-South Center Press, 1998.

CLARK, T. Structural predictors of Brazilian police violence, **Deviant Behavior**. 29 (2), p. 85-110. 2008.

CRISP. **Avaliação do Policiamento Comunitário da Polícia Militar de Minas Gerais em Belo Horizonte**. Belo Horizonte: CRISP/UFMG, 2006. (mimeo).

CRISP. **Estudo da Estratégia Organizacional de Policiamento Comunitário nas cidades de Belo Horizonte, Rio de Janeiro e Vitória**. Belo Horizonte: CRISP/UFMG, 2005, (mimeo).

“Hoje não tem como ser diferente!”: a visão dos profissionais de segurança sobre a Polícia Comunitária em Minas Gerais

DAHL, Robert. **Poliarquia: Participação e Oposição**. São Paulo: Editora Universidade de São Paulo, 1997.

FRIDELL, Lorie. WYCOFF, Mary Ann. Forum, Police Executive Research; Foundation, Annie Casey. **Community policing: The past, present, and future**. Washington, DC: Police Executive Research Forum, 2004.

FRUHLING, Hugo. Policía Comunitaria y Reforma Policial en América Latina. ¿Cuál es el impacto?. **Serie Documentos del Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana**. Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile, 2003.

FRUHLING, Hugo. A realistic look at Latin American community policing programmes. **Policing and Society**, 22 (1), p. 76–88, 2012.

GOLDSTEIN, Herman. Improving Policing: A Problem Oriented Approach. In: **Community Policing – Classical Readings**. Willard M. Oliver, Prentice Hall, 2000.

HUGGINS, M., Urban violence and police privatization in Brazil: Blended invisibility, **Social Justice**, 27, p. 113-134, 2000.

KOONINGS, K. Armed actors, violence and democracy in Latin America in the 1990s: Introductory notes, **Bulletin of Latin American Research**, 20 (4), p. 401-408, 2001.

MARINHO, Karina Rabelo Leite. **As organizações policiais e os processos de transição entre modelos: Mitos, Racionalidade e o Campo Institucional da Polícia**. Tese de Doutorado em Sociologia da Universidade Federal de Minas Gerais, 2011.

MESQUITA NETO, Paulo. Policiamento comunitário e prevenção do crime: a visão dos coronéis da Polícia Militar. **São Paulo em Perspectiva**, 18 (1), p. 103–110, 2004.

PAIXÃO, A. L. A organização policial numa área metropolitana, **Dados**, v. 25, n. 1, pp. 63–85, 1982.

PINHEIRO, Paulo Sérgio. O Estado de Direito e os não privilegiados na América Latina. In: MÉNDEZ, Juan E; O' DONNEL, Guilherme; PINHEIRO, Paulo Sérgio (coords). **Democracia, Violência e Injustiça: o Não – Estado de direito na América Latina**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

RIBEIRO, Ludmila M. L. A democracia disjuntiva no contexto brasileiro: algumas considerações a partir do trabalho das delegacias de polícia. **Revista Brasileira de Ciência Política**, 11, p. 193-227, 2013.

RIBEIRO, Ludmila M. L.; MONTANDON, Ana Maria A. O que os policiais querem dizer com 'policiamento comunitário': Uma análise dos discursos dos oficiais da PMERJ, **Dilemas: Revista de Estudos de Conflito e Controle Social**, 7 (2), p. 233-260, 2014.

SKOGAN, Wesley. Community policing: common impediments to success. In: FRIDELL, Lorie; WYCOFF, Mary Ann. FORUM, Police Executive Research; Foundation, Annie Casey, **Community policing: the past, present, and future**. Washington, DC: Police Executive Research Forum, 2004.

SOUZA, Elenice de. **Avaliação do policiamento comunitário em Belo Horizonte**. Dissertação de Mestrado em Sociologia da Universidade Federal de Minas Gerais, 1999.



PAPEL CONSTITUCIONAL DA UNIÃO NA SEGURANÇA PÚBLICA: RETROSPECTIVA E ANÁLISE

SÉRGIO HENRIQUE SOARES FERNANDES

Coronel da Polícia Militar de Minas Gerais. Mestre em Administração pela Universidade São Marcos. Especialista em Gestão Estratégica de Recursos Humanos pelo Centro Universitário BH. Especialista em Segurança Pública e em Gestão Estratégica de Segurança Pública, ambos pela Fundação João Pinheiro.

***Resumo:** Este artigo tem por objetivo apresentar um retrospecto histórico do papel do Governo Federal na segurança pública desde a Carta Imperial até os dias atuais. Historicamente, a segurança pública sempre foi um tema desafiador e relevante, tanto que já aparece na primeira Constituição do Império, logo após o processo de Independência, em 1824, quando estabelecia que era atribuição do Imperador prover a segurança interna. Vale ressaltar que em todas as Cartas, em especial na atual, houve valorização da segurança, inserindo como direito e garantia fundamentais, como atribuição do Estado brasileiro o dever de proporcioná-la. Ao longo das Constituições, a União se fez presente na segurança pública, culminando com um papel mais contundente na atual Constituição Federal. Além do que prevê a Constituição de 1988, levantou-se na legislação infraconstitucional a estrutura da União para fazer face à segurança pública. Ao final, propõem-se mudanças tanto no aspecto de marco legal quanto na estrutura organizacional do Governo Federal para a gestão da segurança pública.*

***Palavras chave:** Segurança Pública. Polícia Militar. Constituição Federal e União.*

1. INTRODUÇÃO

Já no Século XVII Thomas Hobbes esclarece, por meio da sua obra *Leviatã*, que o homem em vida social transfere ao Estado os seus interesses que, por sua vez, dirige as ações visando ao bem de todos. Para Hobbes (1974, p.113), a segurança dos súditos é o objetivo do Estado, conforme abaixo:

o fim desta instituição é a paz e a defesa de todos, e visto que quem tem direito a um fim tem direito aos meios, constitui direito de qualquer homem ou assembleia que detenha a soberania o de ser juiz, tanto dos meios para a paz e a defesa quanto de tudo que possa perturbar ou dificultar estas últimas.

Como a segurança no Brasil sempre foi um tema extremamente desafiador e de mais alta relevância, ela já aparece na primeira Carta Constitucional do Império, logo após o processo de independência, em 1824, quando estabelecia que era atribuição do Imperador prover a segurança interna.

Vale salientar que, sob a ótica constitucional, o direito à segurança pública esteve presente em todas as sete Cartas. Lado outro, também consta em praticamente todas as Constituições a definição de competências para o provimento desse direito.

Apresentadas essas considerações, será abordado o âmago deste artigo, que consiste de uma retrospectiva histórica do papel da União na segurança pública. Urge aclarar o *caput* do artigo 144 da nossa Constituição Federal quando enuncia que “a segurança pública é dever do Estado, direito e responsabilidade de todos”. No contexto da segurança pública, para a Escola Superior de Guerra (2009, p. 62), “entende-se como componentes do Estado o conjunto de todos os níveis de competência da administração pública – Federal, Estadual e Municipal”.

Há necessidade de desmistificar o discurso dominante de que a competência recai sobre os Estados Federados. Interpretação equivocada, pois o *Estado* a que se referiu o constituinte trata-se do poder público como um todo, abarcando os três poderes e as três esferas de governo, pois consiste em uma função governamental primordial para a sociedade. Nessa direção, Neto (1991, p. 145) esclarece que:

a competência para atuação policial se reparte, em suma, entre a União e os Estados, inclusive o Distrito Federal dentro dos respectivos territórios, caracterizando-se por estar integralmente fundada e contida na ordem jurídica ordinária, ou seja, independentemente do emprego das salvaguardas, que, em consequência, transformam a atuação policial em atuação política de defesa da ordem pública.

A segurança pública acabou sendo percebida equivocadamente como competência dos Estados-membros, em face de questões regionais pela proximidade, presença e capilaridades das polícias estaduais, em especial da polícia militar, cuja tradição no Brasil, segundo a concepção de Bulos (2002, p.1063), é deixar a segurança pública na esfera de competência das unidades federadas, haja vista as peculiaridades de cada região.

Talvez pela ausência de um sistema nacional de segurança pública com competências claras, expressas e também comuns a todos os entes da Federação, ainda não existe liderança e nem protagonismo da União nessa área. A mobilidade delituosa alcançou patamares sem precedentes, ignorando qualquer tipo de fronteira, exigindo uma abordagem sistêmica da função governamental de segurança pública. Dessa forma, este artigo discorre sobre como a União se posicionou constitucionalmente ao longo da história até a atualidade nas questões de segurança pública.

2. RETROSPECTIVA CONSTITUCIONAL DA UNIÃO NA SEGURANÇA PÚBLICA

Será analisado o histórico constitucional do papel da União na segurança pública, desde o Império até a Carta atual. Optou-se por proceder a este levantamento sob a ótica da trajetória das Constituições por integrarem o arcabouço jurídico do país contendo a organização do Estado brasileiro. Trata-se de um verdadeiro código de regras e de funcionamento das instituições, que é renovado periodicamente, introduzindo mudanças que refletem os cenários, interno e externo, dos períodos em que foram elaboradas.

Dessa forma, serão apresentadas a seguir as sete Cartas Constitucionais, contendo um breve relato do contexto histórico de cada uma delas, bem como suas principais características gerais sob o prisma da segurança pública.

2.1 A Constituição Imperial do Brasil de 1824

Baseada nas Cartas francesa e portuguesa, a primeira Constituição foi promulgada dois anos após a independência política do país. Sua elaboração ocorreu em um período bem conturbado, pois, em algumas províncias, a resistência foi muito grande ao processo de independência, em especial no Pará, no Maranhão, na Cisplatina e na Bahia. Naquela época, o poder estava concentrado na aristocracia rural e, em que pese essa resistência, vale frisar que vários movimentos libertários foram deflagrados no final do Século XVIII e início do Século XIX, como a Inconfidência Mineira, em 1789, a Conjuração Baiana, em 1798, e a Revolução Pernambucana, em 1817.

O ambiente de segurança pública era turbulento, em face da oposição ao Imperador, conforme relatos de Barreto Filho e Lima (1939, p. 267):

Por um lado, vinham-se patriotas revoltados conflagrando o país; por outro, os crimes de insubordinação, o tráfico e os abusos assombrosos, exigindo leis severas e polícia implacável. As praças públicas apresentavam o repugnante espetáculo dos pelourinhos, jornalistas assassinados, as tabernas constituíram-se o centro da rapina e da vadiagem, a faca e a gazua compravam a liberdade do negro e enriqueciam os aventureiros que nos chegavam da Europa.

Como D. Pedro não queria abrir mão de nenhuma parcela de seu poder, determinou a redação da Constituição e a outorgou, conforme esclarece Schneeberger (2003, p. 178):

D. Pedro I nomeou um Conselho de Estado formado por dez pessoas, incumbido de redigir a primeira constituição do país. O resultado foi uma Carta outorgada, imposta pelo Imperador em 25 de março de 1824, sem a participação dos deputados eleitos.

Essa Carta fez previsão de um *código criminal*, o qual foi elaborado e entrou em vigor em 1840. Foi um código de 313 artigos com um rol de crimes divididos em três grupos: os crimes públicos, que eram aqueles praticados contra o Estado, os particulares, que eram os praticados contra a pessoa e o patrimônio, e os crimes policiais, que eram geralmente as perturbações da tranquilidade consideradas de posturas municipais. Esse código revela os delitos que já preocupavam a sociedade naquela época, tais como: o furto, o roubo e o homicídio.

Nesse período, a estrutura de segurança pública no Brasil era constituída pela Intendência Geral de Polícia da Corte, criada em 1808, com atribuições de manutenção da ordem por meio da investigação de delitos e prisão de criminosos, e pela Guarda Real de Polícia, criada, em 1809, com estrutura militar e subordinação ao Intendente Geral de Polícia. Mais tarde, essas duas organizações se

Papel Constitucional da união na Segurança Pública: retrospectiva e análise

transformariam respectivamente na Polícia Civil e na Polícia Militar.

Essa Carta também inaugurou a presença da União na segurança pública, por meio do dispositivo, conforme será explicitado abaixo:

Art. 102. O Imperador é o Chefe do Poder Executivo, e o exercita pelos seus Ministros de Estado.

São suas principais atribuições:

XV. Prover a tudo, que for concernente à segurança interna, e externa do Estado, na forma da Constituição.

Percebe-se que, mesmo em um período quando a segurança pública ainda não era uma demanda social prioritária, pelo menos sob o ponto de vista constitucional, a União teve papel relevante com a centralização na figura do Imperador.

2.2 A primeira Constituição Republicana de 1891

Essa Constituição representou a transição do centralismo imperial para o federalismo republicano, pois as províncias foram elevadas à categoria de estados, pressupondo maior autonomia, de acordo com Schneeberger (2002).

Nessa época, o grande acontecimento que, certamente, impactou o ambiente de segurança pública foi a Abolição da Escravatura, em 1888, proporcionando grande migração em massa da população rural para as principais cidades. Os recém-libertos escravos passaram a se encontrar em uma situação de miséria, sem emprego, sem moradia e sem alimentação, passando a formar guetos. Esses fatores geraram maior demanda policial, sobretudo em relação às infrações mais comuns naquele momento, como a vadiagem, a prostituição, a embriaguez e a capoeira.

Em relação ao papel da União, estabeleceu, conforme adiante se vê, que a intervenção na segurança somente ocorreria para seu restabelecimento e após requisição dos governos estaduais:

Art. 6º - O Governo Federal não poderá intervir nos negócios peculiares aos Estados, salvo:

3º) para restabelecer a ordem e a tranquilidade nos Estados, à requisição dos respectivos governos.

Esse dispositivo foi criticado por Torres (1982, p. 221-222), que propôs a substituição da palavra “tranquilidade” por “segurança” por tratar-se de termo mais adequado. Segundo ele, da forma expressa na Constituição, significaria ideia de ordem política, conflitos partidários e entre poderes dos Estados, e não a ideia de paz sob o aspecto policial.

O que se pode inferir nesse dispositivo é a atribuição da segurança pública aos recém promovidos Estados, até então províncias, sendo a União uma *restabelecedora* da ordem, em caso de necessidade. Outra evidência extraída dessa Carta é a autorização tácita para que os Estados pudessem organizar suas próprias forças policiais.

Segundo Villa (2001, p. 32), essa foi a primeira Carta que estabeleceu as Forças Armadas como permanentes. Outro aspecto relevante em relação às Forças Armadas foi o seu papel na manutenção das leis no interior, conforme seu artigo 14: “as forças de terra e mar são instituições nacionais permanentes, destinadas à defesa da Pátria no exterior e à manutenção das leis no interior”.

O que se pode inferir é que, desde aquela época, as Forças Armadas já tinham a missão constitucional de Garantia da Lei e da Ordem (GLO).

2.3 A Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil de 1934

A Carta de 1934, na presidência de Getúlio Vargas, foi promulgada em um ambiente de transição e de grande turbulência em face de fatores externos, como a crise econômica mundial de 1929, e de

Papel Constitucional da união na Segurança Pública: retrospectiva e análise

fatores internos, como a crise do café, além dos desdobramentos da Revolução de 1930 e da Revolução Constitucionalista de 1932, em que as Forças Armadas se defrontaram com as tropas da Força Pública de São Paulo.

Ainda no plano internacional, os desdobramentos da I Guerra Mundial e da Revolução Russa, o nazismo na Alemanha, o fascismo na Itália e o stalinismo na União Soviética, além de outros regimes autoritários que estavam em ascensão, influenciaram muito o ambiente social e político brasileiro.

No tocante à segurança pública, vale ressaltar que o quadro que antecedeu à elaboração da Carta de 1934 foi de inúmeras revoltas em anos anteriores, como a Revolta dos Canudos e as *rebeliões tenentistas* que Villa (2011, p. 43) relatou assim:

A década de 1920 foi marcada por diversas revoltas militares que ficaram registradas na história como rebeliões tenentistas. Em 1922 o palco foi o Rio de Janeiro; em 1924 ocorreram revoltas no Rio Grande do Sul e em São Paulo – na capital paulista os revolucionários permaneceram ocupando a cidade por uma quinzena, e, entre 1925 e 1927 a coluna Prestes.

Há evidência de que esse ambiente turbulento tenha ensejado a inserção de alguns dispositivos de forma inédita, abordando questões de segurança e de defesa, tais como: a segurança nas fronteiras; os serviços policiais dos Estados; as forças policiais dos Estados; a prevenção e a repressão à criminalidade; e as polícias militares, como adiante se vê:

Art. 5º - Compete privativamente à União:

V - organizar a defesa externa, a polícia e segurança das fronteiras e as forças armadas;

XI - prover aos serviços da polícia marítima e portuária, sem prejuízo dos serviços policiais dos Estados.

XIX - legislar sobre:

l) organização, instrução, justiça e garantias das forças policiais dos Estados e condições gerais da sua utilização em caso de mobilização ou de guerra;

Art 9º - É facultado à União e aos Estados celebrar acordos para a melhor coordenação e desenvolvimento dos respectivos serviços, e, especialmente, para a uniformização de leis, regras ou práticas, arrecadação de impostos, prevenção e repressão da criminalidade e permuta de informações.

Convém frisar que essa Carta estabelece como competência da União *organizar* a polícia, não havendo clareza a qual polícia o dispositivo se refere. Todavia, há evidência que se trata da atual Polícia Federal que, naquela ocasião, consistia da Polícia Civil do Distrito Federal e que, em 1944, se transformaria no Departamento Federal de Segurança Pública.

Outra importante novidade foi o dispositivo que prevê a cooperação entre a União e os Estados para a prevenção e a repressão à criminalidade, preocupações, até então, não abordadas em nenhuma das Cartas anteriores. Já no artigo 167 consta, também pela primeira vez, as polícias militares como reservas do Exército e com as mesmas vantagens quando mobilizadas ou a serviço da União: “as polícias militares são consideradas reservas do Exército, e gozarão das mesmas vantagens a este atribuídas, quando mobilizadas ou a serviço da União”.

2.4 A Constituição Polaca de 1937

Com o golpe de Estado de 1937, período que se denominou de Estado Novo, o mesmo Presidente Vargas outorgou outra Carta, agora em um regime de exceção do tipo fascista, similar à Constituição Polonesa de 1935, motivo pelo qual é denominada de *polaca*. A justificativa seria a necessidade de o Presidente possuir plenos poderes para proteger o país das constantes pseudo-ameaças

Papel Constitucional da união na Segurança Pública: retrospectiva e análise

comunistas. Schneeberger (2002, p. 305) relata esse período da seguinte forma:

Vargas anunciou pelo rádio a nova ordem instaurada. A nova constituição, uma carta outorgada, foi elaborada por Francisco Campos, que se inspirou nos modelos fascistas europeus, sobretudo o da Polônia. Na prática concentrava todos os poderes nas mãos do Chefe de Estado. A constituição de 1937 jamais foi respeitada pelo próprio outorgante. O Legislativo não existia na prática, pois o ditador não convocou eleições.

Essa Constituição foi a primeira a explicitar a ordem, a tranquilidade e a segurança pública como competências privativas da União para legislar quando a situação exigir a necessidade de uma regulamentação uniforme.

Art. 15 - Compete privativamente à União:

I - manter relações com os Estados estrangeiros, nomear os membros do Corpo Diplomático e Consular, celebrar tratados e convenções internacionais;

II - declarar a guerra e fazer a paz;

III - resolver definitivamente sobre os limites do território nacional;

IV - organizar a defesa externa, as forças armadas, a polícia e segurança das fronteiras;

Art. 16 - Compete privativamente à União o poder de legislar sobre as seguintes matérias:

II - a defesa externa, compreendidas a polícia e a segurança das fronteiras;

V - o bem-estar, a ordem, a tranquilidade e a segurança públicas, quando o exigir a necessidade de uma regulamentação uniforme;

Essa Carta foi omissa em relação à segurança pública, pois, diferentemente da Constituição anterior, não explicitou nenhuma instituição com competência principal ou secundária para tal missão. Nem mesmo as Forças Armadas que apareceram com competência, dentre outras, de GLO nas Cartas anteriores, foram sequer citadas com a sua missão constitucional.

2.5 A Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil de 1946

Com a queda de Getúlio Vargas, foram realizadas eleições para Presidente da República, cujo eleito e posteriormente empossado, em 31/01/46, foi o General Eurico Gaspar Dutra, que convocou a Assembleia Constituinte. No cenário internacional destacam-se o final da II Guerra Mundial e o início da Guerra Fria, que se traduziu na disputa pela hegemonia mundial entre os Estados Unidos e a União Soviética.

A Constituição de 1946 explicitou a competência da União em legislar sobre as polícias militares em casos de mobilização, bem como as prerrogativas e garantias da corporação nesses casos específicos. Como novidade, as polícias militares aparecem pela primeira vez em uma Carta Constitucional como força de segurança e com papel bem definido na sua atuação.

Art. 5º - Compete à União:

I - [...]

II - [...]

VII - superintender, em todo o território nacional, os serviços de polícia marítima, aérea e de fronteiras.

XV - legislar sobre:

f) organização, instrução, justiça e garantias das polícias militares e condições gerais da sua utilização pelo Governo Federal nos casos de mobilização ou de guerra;

Papel Constitucional da união na Segurança Pública: retrospectiva e análise

Art. 183 - As polícias militares instituídas para a segurança interna e a manutenção da ordem nos Estados, nos Territórios e no Distrito Federal, são consideradas, como forças auxiliares, reservas do Exército.

Parágrafo único - Quando mobilizado a serviço da União em tempo de guerra externa ou civil, o seu pessoal gozará das mesmas vantagens atribuídas ao pessoal do Exército.

Nessa Constituição, houve o retorno da explicitação das Forças Armadas como garantidoras da lei e da ordem, a exemplo da Carta de 1934, conforme seu artigo 177: “destinam-se as forças armadas a defender a Pátria e a garantir os poderes constitucionais, a lei e a ordem”.

2.6 A Constituição da República Federativa do Brasil de 1967

Essa Carta foi promulgada em 1967, já no ciclo militar, encerrando a chamada república populista, e o quadro que antecedeu a sua elaboração foi de uma situação de grave crise econômica, política e social, com desaceleração do crescimento, inflação ascendente, desemprego e redução do poder aquisitivo. Foi um período de grande centralização de poder e definhamento do federalismo. A principal característica dessa Constituição, no entanto, foi a forma como ela foi emendada por meio de Atos Institucionais.

Sob o ponto de vista da segurança pública, foi um período importante, pois tivemos no Brasil uma grande reforma no sistema policial, conforme relata Cotta (2006, p. 130):

O novo modelo de segurança pública introduzido procurou acabar com o pluralismo policial até então existente (Guarda Civil, Corpo de Fiscais de Trânsito e a Polícia Rodoviária do Departamento Estadual de Trânsito). A Polícia Militar seria responsável, com exclusividade, pelo policiamento ostensivo fardado e realizaria ações preventivas e repressivas. A Polícia

Civil ficaria com as atribuições relativas à investigação, atividades cartorárias e burocráticas.

A crise econômica e social que antecedeu à promulgação dessa Constituição pode ter deteriorado o quadro de segurança pública, o que contribuiu para que essa Carta reforçasse a competência constitucional das polícias militares como força de segurança pública, conforme abaixo:

Art. 13 - Os Estados se organizam e se regem pelas Constituições e pelas leis que adotarem, respeitados, dentre outros princípios estabelecidos nesta Constituição, os seguintes:

§ 4º - As polícias militares, instituídas para a manutenção da ordem e segurança interna nos Estados, nos Territórios e no Distrito Federal, e os corpos de bombeiros militares são considerados forças auxiliares reserva do Exército, não podendo os respectivos integrantes perceber retribuição superior à fixada para o correspondente posto ou graduação do Exército, absorvidas por ocasião dos futuros aumentos, as diferenças a mais, acaso existentes.

A grande novidade dessa Carta foi a constitucionalização da Polícia Federal, que já existia com a denominação de Departamento Federal de Segurança Pública, desde 1944:

Art. 8º - Compete à União:

VII - organizar e manter a polícia federal com a finalidade de prover:

- a) os serviços de polícia marítima, aérea e de fronteiras;
- b) a repressão ao tráfico de entorpecentes;
- c) a apuração de infrações penais contra a segurança nacional, a ordem política e social, ou em detrimento de

Papel Constitucional da união na Segurança Pública: retrospectiva e análise

bens, serviços e interesses da União, assim como de outras infrações cuja prática tenha repercussão interestadual e exija repressão uniforme, segundo se dispuser em lei.

Mais uma vez, a Constituição de 1967 reforça e também consolida a missão das Forças Armadas como defensoras da Pátria e como garantidoras dos poderes constitucionais, da lei e da ordem.

Art. 92 - As forças armadas, constituídas pela Marinha de Guerra, Exército e Aeronáutica Militar, são instituições nacionais, permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República e dentro dos limites da lei.

§ 1º - Destinam-se as forças armadas a defender a Pátria e a garantir os Poderes constituídos, a lei e a ordem.

2.7 A Constituição “Cidadã” de 1988

Em um período de transição para um Estado democrático de direito, em novembro de 1986, uma Assembleia Nacional Constituinte foi eleita, a fim de elaborar uma nova Constituição. Em 5 de outubro de 1988, o arcabouço jurídico do país foi promulgado contendo 245 artigos na parte permanente e 73 no ato das disposições constitucionais transitórias.

No cenário econômico, o país enfrentava uma crise fiscal, inflação em alta e, no plano internacional, a moratória mexicana contribuía para a recessão internacional nos países emergentes. A Guerra Fria dava sinais de que estava chegando ao fim com despontamento dos Estados Unidos como única superpotência militar no mundo.

Para Villa (2011, p. 116), essa Carta “acabou se transformando em um programa econômico-político-social para o país” em face do seu caráter prolixo. Além disso, apresentou as seguintes características: a manutenção dos princípios fundamentais relativos à dignidade da pessoa humana; a criação do Superior Tribunal de Justiça; a instituição do mandado de segurança coletivo, do mandado

de injunção e o *habeas data*; a reforma eleitoral estabelecendo a faculdade de exercício do direito do voto aos analfabetos e brasileiros maiores de dezesseis e menores de dezoito anos; e a inserção de novos direitos trabalhistas.

Foi uma constituição diferente das anteriores em face do seu caráter extremamente humanista, o que pode ser explicado pelo período de regime de exceção que antecedeu a sua elaboração com restrição de alguns direitos que foram retomados, exaltados e protegidos.

A atual Constituição Federal foi elaborada em um cenário que se denominou de *década perdida* em um ambiente conturbado de segurança pública no país, pois a grave crise econômica, o descontrole da inflação e o desemprego em alta impactaram a criminalidade e a violência. Ela já enuncia a segurança pública como dever do Estado e apresenta as forças policiais responsáveis para o desempenho desse papel. A novidade em relação à Carta anterior é a presença das polícias rodoviária e ferroviária federal, o que ampliou a participação da União:

Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

I - polícia federal;

II - polícia rodoviária federal;

III - polícia ferroviária federal;

IV - polícias civis;

V - polícias militares e corpos de bombeiros militares.

No tocante às Forças Armadas, além da reprodução da sua missão constitucional preconizada nas Cartas de 1946 e 1967, houve ainda previsão de lei complementar visando à regulamentação do seu emprego, o que viria a ocorrer mais tarde.

Art. 142. As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais

Papel Constitucional da união na Segurança Pública: retrospectiva e análise

permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem.

§ 1º - Lei complementar estabelecerá as normas gerais a serem adotadas na organização, no preparo e no emprego das Forças Armadas.

Na prática, não houve alteração do modelo de segurança existente na Carta anterior, mas, com o esboço de um *Sistema Nacional de Segurança Pública*, pela primeira vez, todas as instituições policiais foram explicitadas e agrupadas em um mesmo dispositivo constitucional.

3. A ATUAL PARTICIPAÇÃO DA UNIÃO NA SEGURANÇA PÚBLICA

Vale lembrar que, desde a Carta Imperial até a Constituição *cidadã*, o papel da União na segurança pública sempre oscilou ora apresentando participação mais contundente, ora na direção de descentralização para os Estados. Nos ciclos militares compreendidos pelas Cartas de 1934, 1937 e 1967, houve uma clara vinculação das forças policiais estaduais às Forças Armadas como reservas e em condições de mobilização.

A atual Constituição estabeleceu, mesmo que de forma simplista, o esboço de um *Sistema Brasileiro de Segurança Pública* contendo apenas as polícias federais e estaduais com suas respectivas competências. Esse sistema foi complementado por leis que ampliaram a participação da União na segurança por meio de outros órgãos.

Destarte, após identificar a participação do Governo Federal na segurança, e por questões metodológicas, dividiu-se sua atuação em dois âmbitos: *operacional* e de *articulação*. No âmbito *operacional*, foram agrupadas as corporações com atuação de emprego da força em especial as polícias e as Forças Armadas. No âmbito de

articulação, foram agrupados os órgãos com competência de articulação junto aos Estados e aos Municípios visando à cooperação no sentido de formular e/ou viabilizar políticas ou financiar projetos para investimento nas polícias ou em ações e atividades voltadas para a prevenção e a para a contenção da criminalidade. Abaixo, o Quadro 1 sintetiza e explicita a participação da União na segurança pública.

QUADRO 1 - Participação da União na segurança pública

Âmbito	Instituições		Subordinação
Operacional	Polícias Federais	Polícia Federal	Ministério da Justiça
		Polícia Rodoviária Federal	
		Polícia Ferroviária Federal	
	Forças Armadas na Garantia da Lei e da Ordem	Ministério da Defesa	
	Força Nacional de Segurança Pública	Ministério da Justiça	
Articulação	Departamento Nacional de Trânsito		Ministério das Cidades
	Departamento Penitenciário Nacional		Ministério da Justiça
	Secretaria Nacional de Segurança Pública		Ministério da Justiça
	Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas		

Fonte: Dados da pesquisa.

Estão presentes nesse rol de instituições, órgãos não policiais com vínculos diretos com a segurança, como o Departamento Nacional de Trânsito (DENATRAN) e o Departamento Penitenciário Nacional (DEPEN), em razão do grande impacto produzido pelo trânsito viário e pelo sistema prisional na segurança pública.

A seguir serão detalhadas, por ordem cronológica do marco legal, as instituições/órgãos da União com presença na segurança pública, quais sejam: o DENATRAN, o DEPEN, as Polícias Federais, a Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas (SENAD), o emprego das Forças Armadas na Garantia da Lei e da Ordem, a Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP) e a Força Nacional de Segurança Pública.

3.1 O Departamento Nacional de Trânsito (DENATRAN)

O DENATRAN está presente no contexto da segurança pública em face do forte vínculo existente entre trânsito e segurança. É por essa razão que as Polícias Rodoviária Federal e Militar integram o Sistema Nacional de Trânsito. Além disso, o mesmo artigo constitucional que trata da segurança pública inseriu as polícias responsáveis pela fiscalização e pelo policiamento do trânsito rodoviário, o que denota a íntima relação entre segurança no trânsito e segurança pública.

Ademais, a segurança no trânsito está inserida no contexto de preservação da ordem pública, atribuição constitucional concedida às forças policiais previstas no artigo 144 da Constituição Federal.

O DENATRAN é uma autarquia criada pelo Decreto-lei nº 237, de 28/02/67, que modifica o então existente Código Nacional de Trânsito. Hoje ele integra o Sistema Nacional de Trânsito na condição de órgão máximo do sistema e tem sua competência prevista no artigo 19 da Lei nº 9503, de 23/09/97, que institui o Código de Trânsito Brasileiro (CTB) em substituição ao Código Nacional de Trânsito.

Dentre suas atribuições, destacam-se: cumprir e fazer cumprir a legislação de trânsito e a execução das normas e diretrizes estabelecidas pelo Conselho Nacional de Trânsito (CONTRAN); proceder à supervisão, à coordenação, à correição dos órgãos delegados, ao controle e à fiscalização da execução da Política Nacional de Trânsito e do Programa Nacional de Trânsito; articular-se com os órgãos dos sistemas nacionais de trânsito, de transporte e de segurança pública, objetivando o combate à violência no trânsito, dentre outras.

O que também evidencia a necessidade da presença do DENATRAN como braço de segurança pública é o próprio conceito de *policiamento ostensivo de trânsito* preconizado no anexo I do CTB:

Função exercida pelas Polícias Militares com o objetivo de prevenir e reprimir atos relacionados com a segurança

pública e de garantir obediência às normas relativas à segurança de trânsito, assegurando a livre circulação e evitando acidentes.

Portanto, há clara evidência de que todas as questões que envolvam o trânsito, seja ele urbano ou rodoviário, são altamente relevantes para a segurança pública.

3.2 O Departamento Penitenciário Nacional (DEPEN)

A gestão da execução penal consiste em um dos elos do sistema de segurança pública, o qual é integrado também pelos ciclos policial e de justiça criminal. A última fase dentro desse sistema consiste no efetivo cumprimento da pena do condenado após o devido processo legal. A má qualidade do cumprimento da pena ou a incapacidade de reinserção social favorecem a reincidência criminal, comprometendo o ambiente de segurança pública. Meireles (2007, p. 122) descreve a relevância do sistema prisional para a segurança pública da seguinte forma:

É extremamente oportuno que a sociedade se aperceba e o Estado se conscientize de que a reinserção social resulta de esforços harmônicos da persecução penal e da reintegração social, reconhecendo a importância que a administração prisional, ou administração penitenciária ou polícia prisional tem em nossos dias, tanto quanto a polícia administrativa, a polícia ostensiva, a polícia de desastres e a polícia judiciária.

No âmbito federal, o DEPEN é órgão responsável pela gestão penitenciária no Brasil. Foi criado pela Lei nº 7210, de 11/07/84, que instituiu a Lei de Execução Penal no país e tem, com base no seu artigo 72, as seguintes atribuições: acompanhar a fiel aplicação das normas de execução penal em todo o território nacional; inspecionar e fiscalizar periodicamente os estabelecimentos e serviços penais; assistir tecnicamente as unidades federativas na implementação dos princípios e regras estabelecidos nessa lei;

Papel Constitucional da união na Segurança Pública: retrospectiva e análise

colaborar com as unidades federativas mediante convênios, na implantação de estabelecimentos e serviços penais dentre outras.

Um dos grandes juristas brasileiros, Albergaria (*apud* Brito, 2013, p. 193), também destaca a importância do papel do DEPEN da seguinte forma:

É o órgão diretamente ligado ao Conselho Nacional de Política Criminal e Penitenciária (CNPCP), prestando-lhe o apoio administrativo e financeiro e em âmbito nacional assegura a aplicação das normas gerais do regime penitenciário. É o órgão executivo encarregado da integração das normas e da uniformização de sua aplicação e colabora com os Estados na transferência de recursos e orientações técnicas.

Já para Lyra (*apud* Brito, 2013, p. 193), esse Departamento Penitenciário apresenta papel mais significativo do que é revelado pela simples interpretação da norma, conforme relata:

Sua missão revela-se mais importante do que aparenta, pois para garantir-se a legalidade e a jurisdicionalidade da execução não se pode abandoná-la ao alvedrio de cada executor, pois o prejuízo à legalidade que pode causar a diversidade de tratamentos de Estado para Estado, estabelecimento a estabelecimento com rigores ilícitos segundo os meios disponíveis e a flutuação de critérios excessivamente discricionários.

3.3 As Polícias Federais

As Polícias Federais são órgãos permanentes e estão presentes no artigo 144 da atual Constituição Federal, sendo compreendidas pelas Polícias Federal, Rodoviária Federal e Ferroviária Federal.

A Polícia Federal tem sua competência explicitada nos incisos I ao IV do parágrafo 1º do mesmo artigo, cabendo-lhe basicamente apurar as infrações penais de interesse da União e outras de impacto

interestadual ou internacional; prevenir e reprimir o tráfico ilícito de drogas; exercer as funções de polícia marítima, aeroportuária e de fronteiras; e atuar com exclusividade como polícia judiciária da União.

O art. 109 da Constituição Federal estabelece quais ações são julgadas pela Justiça Federal, ou seja, as situações em que a competência de apuração cabe à Polícia Federal dentre elas: os crimes políticos e as infrações penais praticadas em detrimento de bens, serviços ou interesse da União ou de suas entidades autárquicas ou empresas públicas; os crimes previstos em tratado ou convenção internacional, quando, iniciada a execução no país, o resultado tenha ou devesse ter ocorrido no estrangeiro; os crimes contra a organização do trabalho e contra o sistema financeiro e a ordem econômico-financeira dentre outros.

Já a Polícia Rodoviária Federal tem sua competência prevista no parágrafo 2º do mesmo artigo, cabendo-lhe o patrulhamento ostensivo das rodovias federais. Suas atribuições estão detalhadas no art. 20 da Lei nº 9.503/97, que institui o Código de Trânsito Brasileiro (CTB), as quais destacam-se: cumprir e fazer cumprir a legislação e as normas de trânsito, no âmbito de suas atribuições; realizar o patrulhamento ostensivo, executando operações relacionadas com a segurança pública, com o objetivo de preservar a ordem, a incolumidade das pessoas, o patrimônio da União e o de terceiros.

A Polícia Ferroviária Federal tem sua competência prevista no parágrafo 3º do mesmo artigo, cabendo-lhe o patrulhamento ostensivo das ferrovias federais. Não existe legislação que estabeleça o detalhamento das atribuições da Polícia Ferroviária Federal e nem Policiais Ferroviários de carreira.

Apesar da atividade de policiamento em ferrovias ter sido criada ainda no Império, por Dom Pedro II, com a denominação de *polícia dos caminhos de ferro*, para prover segurança no principal meio de transporte daquela época, com a decadência do transporte ferroviário, a segurança ferroviária também declinou e, apesar de

Papel Constitucional da união na Segurança Pública: retrospectiva e análise

ser constitucionalizada, está hoje praticamente inexistente, sem estrutura, sem servidores e sem política.

3.4 A Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas (SENAD)

A Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas (SENAD) foi criada pela Medida Provisória nº 1669, de 19/06/98, e se destina a estabelecer políticas públicas de prevenção às drogas. Entende-se que essa Secretaria seja parte integrante do braço federal de atuação na segurança pública em face do protagonismo exercido pelas drogas no cenário de criminalidade e violência.

Existem correntes contundentes e forte evidência de que a força motriz da violência e principal desestabilizadora no ambiente da segurança pública no Brasil seja o uso e o conseqüente tráfico ilícito de drogas.

A SENAD possui uma série de atribuições legais, dentre as quais podem-se destacar: articular e coordenar as atividades de prevenção do uso indevido de drogas, a atenção aos usuários e a reinserção social de dependentes; propor a atualização da política nacional sobre drogas, na esfera de sua competência; consolidar as propostas de atualização da política nacional sobre drogas; definir estratégias e elaborar planos, programas e procedimentos, na esfera de sua competência, para alcançar os objetivos propostos na política nacional sobre drogas e acompanhar a sua execução, dentre outras.

3.5 O emprego das Forças Armadas na Garantia da Lei e da Ordem

As Forças Armadas estão constitucionalizadas desde a primeira Carta Republicana de 1891, e até a atual Constituição Federal sua missão praticamente permaneceu a mesma, ou seja, a defesa da pátria, a garantia dos poderes constitucionais e a GLO. O grande diferencial da Carta atual foi a previsão de regulamentação do seu emprego, o que ocorreu em 09/06/99, por meio da Lei Complementar nº

97, devidamente revisada em 2004 e 2010, e que estabelece duas hipóteses de emprego conforme Quadro 2:

QUADRO 2

Hipóteses de emprego das Forças Armadas conforme Lei Complementar nº 9

Emprego principal	Atribuição subsidiária	
Defesa da Pátria (art. 15)	Cooperar com o Desenvolvimento Nacional (art. 16)	
Garantia dos Poderes constitucionais (art. 15)	Cooperar cm a Defesa Civil (art. 16)	
Garantia da Lei e da Ordem (art. 15)	Ações preventivas e repressivas na faixa de fronteira contra delitos transfronteiriços e ambientais (art. 16-A)	Patrulhamento (inciso I)
Participação em Operações de paz (art. 15)		Revista de pessoas, de veículos terrestres, de embarcações e de aeronaves (inciso II)
		Prisões em flagrante delito (inciso III)

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se verificar, portanto, que de acordo com a aludida Lei Complementar, a GLO está dentre as atribuições principais e, apesar de as ações preventivas e repressivas nas fronteiras por meio de patrulhamento, revistas e prisões em flagrante constituírem em atribuições subsidiárias, são atividades típicas de GLO.

A defesa da pátria ocorre em caso de guerra prevista no inciso XIX do artigo 84 da Constituição Federal. Já a garantia dos poderes constituídos tem previsão também constitucional nos artigos 136 e 137 nas decretações de estados de defesa e de sítio, respectivamente. Ainda na garantia dos poderes, há previsão legal da segurança pessoal de autoridades nacionais e estrangeiras em missão oficial.

O emprego das Forças Armadas na GLO é de responsabilidade do Presidente da República com competência do Ministro da Defesa. Vale ressaltar que esse emprego está condicionado ao esgotamento

Papel Constitucional da união na Segurança Pública: retrospectiva e análise

dos instrumentos destinados à preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, relacionados no artigo 144 da Constituição Federal. O Anexo Único estabelece com clareza a sistemática de emprego das Forças Armadas na GLO.

O Decreto nº 3897, de 24/08/2001, estabeleceu as diretrizes para emprego das Forças Armadas na GLO, especialmente por meio dos artigos 3º e 5º, conforme abaixo:

Art. 3º Na hipótese de emprego das Forças Armadas para a garantia da lei e da ordem, objetivando a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, porque esgotados os instrumentos a isso previstos no art. 144 da Constituição, lhes incumbirá, sempre que se faça necessário, desenvolver as ações de polícia ostensiva, como as demais, de natureza preventiva ou repressiva, que se incluem na competência, constitucional e legal, das Polícias Militares, observados os termos e limites impostos, a estas últimas, pelo ordenamento jurídico.

Art. 5º O emprego das Forças Armadas na garantia da lei e da ordem, que deverá ser episódico, em área previamente definida e ter a menor duração possível, abrange, ademais da hipótese objeto dos artigos 3º e 4º, outras em que se presuma ser possível a perturbação da ordem, tais como as relativas a eventos oficiais ou públicos, particularmente os que contem com a participação de Chefe de Estado, ou de Governo, estrangeiro, e à realização de pleitos eleitorais, nesse caso quando solicitado.

Portanto, a Portaria Normativa nº 3.461/MD, de 19/11/2013, do Ministério da Defesa, conceitua Operação de GLO da seguinte forma:

é uma operação militar conduzida pelas Forças Armadas, de forma episódica, em área previamente estabelecida e por tempo limitado, que tem por objetivo a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio em situações de esgotamento dos instrumentos para isso previstos no art. 144 da Constituição ou em outras em que se presuma ser possível a perturbação da ordem.

O que se pode abstrair da legislação sobre o emprego das Forças Armadas se resume na defesa da pátria, na garantia dos poderes constitucionais, na participação em operações de paz, na cooperação com o desenvolvimento nacional, na cooperação com a defesa civil, nas operações fronteiriças e na GLO. Em relação a este último item, percebe-se que uma premissa norteia as Forças Armadas na GLO, qual seja, o esgotamento dos instrumentos previstos no artigo 144 da Constituição Federal concernente à competência das Polícias Militares e com objetivo direcionado à preservação da ordem pública, da incolumidade das pessoas e do patrimônio.

3.6 A Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP)

A Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP) foi criada pelo Decreto nº 2.315, de 4/09/1997 e teve papel pouco relevante até o ano de 2000, quando foi criado o Fundo Nacional de Segurança Pública (FNSP) por meio da Medida Provisória nº 2.126-8 de 27/12/2000, convertida na Lei nº 10.201, em 14/02/2001.

Durante bom tempo, a SENASP, por meio do FNSP, funcionava precariamente no financiamento de projetos, pois os recebia de forma isolada dos Estados, examinava sua adequação formal às exigências estabelecidas e, burocraticamente, repassava os recursos.

A partir de 2002, melhorou a sua metodologia de atuação, passando a exigir a substituição de projetos isolados por planos sistêmicos que se mostrassem capazes de promover reformas significativas nas organizações policiais, tais como: o aumento da eficiência policial, a valorização profissional, o policiamento comunitário e o respeito aos direitos humanos.

São atribuições legais da SENASP preconizadas pelo Decreto nº 6.061, de 15/03/2007, dentre outras atividades: assessorar o Ministro de Estado na definição, implementação e acompanhamento da Política Nacional de Segurança Pública e dos programas federais de prevenção social, controle da violência e da criminalidade; planejar,

Papel Constitucional da união na Segurança Pública: retrospectiva e análise

acompanhar e avaliar a implementação de programas do Governo Federal para a área de segurança pública; elaborar propostas de legislação e regulamentação em assuntos de segurança pública, referentes ao setor público e ao setor privado dentre outras.

3.7 A Força Nacional de Segurança Pública

A Força Nacional de Segurança Pública foi criada em 29/11/2004 pelo Decreto nº 5.289, que estabelecia a criação de um programa de cooperação federativa no âmbito da administração pública federal por meio de atos formais específicos. Esse Decreto é motivado pelo disposto nos artigos 144 e 241 Constituição Federal baseando-se no princípio de solidariedade federativa, que orienta o desenvolvimento das atividades do sistema único de segurança pública.

O artigo 144 estabelece o rol dos órgãos federais e estaduais encarregados da segurança pública. Já o artigo 241 preconiza os consórcios públicos, bem como os convênios de cooperação:

Art. 241. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios disciplinarão por meio de lei os consórcios públicos e os convênios de cooperação entre os entes federados, autorizando a gestão associada de serviços públicos, bem como a transferência total ou parcial de encargos, serviços, pessoal e bens essenciais à continuidade dos serviços transferidos.

Essa força poderá ser empregada em qualquer parte do território nacional mediante determinação do Ministro da Justiça, após solicitação expressa do respectivo Governador de Estado, do Distrito Federal ou do Ministro de Estado, visando à preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio. Trata-se de uma força mobilizável para atuação em todo o território nacional e integrada por policiais das polícias federais, militares e servidores civis dos estados federados. Segundo a norma, o Ministério da Justiça deve manter pelo menos quinhentos homens permanentemente treinados para emprego imediato.

A Lei nº 11.473, de 10/05/2007, que dispõe sobre cooperação federativa no âmbito da segurança pública, estabelece, em seu artigo 1º, que o objeto desse acordo deve repousar sobre “atividades e serviços imprescindíveis à preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio”. O artigo 3º do mesmo diploma legal estabelece o que se considera serviços imprescindíveis:

O policiamento ostensivo, o cumprimento de mandados de prisão, o cumprimento de mandados de soltura, a guarda, a vigilância e a custódia de presos, os serviços técnico-periciais, qualquer que seja sua modalidade e o registro de ocorrências policiais.

Portanto, trata-se de uma força tarefa criada para atender às necessidades emergenciais dos Estados, mediante adesão voluntária e que já foi empregada em ações de combate ao tráfico, de cultivo ilícito de drogas, em operações durante rebeliões em presídios e casas de detenção, no combate a crimes ambientais como exploração ilegal mineral, operações de controle de distúrbios, operações de defesa civil e ações humanitárias.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quanto à análise histórica do papel da União na segurança pública, procurou-se levantar como as Cartas Constitucionais trataram a questão da distribuição de competências, em especial quanto ao governo central. Foram sete Constituições, sendo uma do Império e seis Republicanas, das quais cinco foram elaboradas por Assembleias Constituintes, quais sejam: as de 1891, 1934, 1946, 1967 e 1988. Apenas as Cartas de 1824, logo após o processo de independência, e a de 1937, que inaugurou o Estado Novo, foram outorgadas.

Cada Constituição foi elaborada em cenários internos e externos que deram contornos sociais e políticos bem característicos conforme cada época. A segurança pública aparece em todas as Cartas, mas de formas bem distintas, mesmo porque o termo *segurança pública*

Papel Constitucional da união na Segurança Pública: retrospectiva e análise

somente surge pela primeira vez na atual Carta. Algumas expressões utilizadas, tais como: *segurança interna, ordem e tranquilidade dos estados, manutenção das leis no interior, serviços policiais, prevenção, repressão da criminalidade, garantia da lei e da ordem e manutenção da ordem* foram objeto de análise para avaliar a presença da União na segurança pública.

Há entendimento, por meio da interpretação da Carta Magna, de que a União é um ente tão responsável pela segurança quanto os Estados federados e os Municípios, devendo inclusive ser a protagonista nesse processo.

Não há percepção de clamor público direcionado para a União, pois a sociedade não tem clareza do seu real papel na segurança e nem da sua estrutura para o cumprimento de suas missões previstas nos parágrafos 1º ao 3º do artigo 144 da Constituição da República, em face do senso comum de que a competência recai sobre os Estados Federados.

Vale ressaltar que todas as Cartas, em especial a atual, valorizaram muito a segurança, colocando-a como direito e garantia fundamentais, e também atribuíram expressamente ao Estado brasileiro o dever de proporcioná-la, conforme o *caput* do artigo 144.

Todavia, ainda é preciso desmistificar a corrente reinante de que a regra é atribuir a competência principal da segurança pública aos Estados-membros mediante ação das polícias estaduais com suplemento da União em apoio à estrutura estadual.

Hoje, a interpretação mais coerente está na direção do estabelecimento da segurança pública como dever do Estado brasileiro com responsabilidade compartilhada entre todas as três esferas de governo, e não mais como atribuição principal do Estado-membro e apenas secundária da União.

O que se pode inicialmente depreender da análise de cada uma das Cartas Constitucionais, sob o ponto de vista da presença da União na segurança pública, é a ausência de padrão em relação ao papel desempenhado pelo ente federal, mesmo porque o conceito

de segurança pública aparece pela primeira vez somente na Constituição Federal de 1988. Mesmo assim, a expressão *prevenção e repressão à criminalidade*, intimamente vinculada à segurança pública, já surgia na Constituição de 1934.

Todavia, é importante que haja uma interpretação analítica de cada Carta para que se possa entender, com base nos respectivos contextos políticos e sociais e por meio das instituições citadas, o posicionamento da União no âmbito da segurança. No contexto geral, percebe-se que em todas as Constituições, com exceção da Carta de 1937, existem alguns dispositivos alusivos à presença da União quanto aos aspectos de segurança e de defesa, com evidência de significado de segurança pública.

Sob o ponto de vista quantitativo, cada Carta apresentou em média dois artigos sobre o assunto, sendo que a de 1824 apresentou apenas um e a de 1934 explicitou quatro. Em relação aos aspectos de conteúdo, a Carta de 1934 trouxe importantes novidades como a previsão da mobilização das polícias estaduais; a previsão de acordos entre União e Estados para prevenir e reprimir a criminalidade, a constitucionalização das polícias militares e a consolidação das Forças Armadas como garantidoras da lei e da ordem.

Aliás, as Forças Armadas são citadas com sua missão em todas as sete Constituições, com exceção da Carta de 1937, que não menciona seu papel. É importante frisar essa presença das Forças Armadas nas Cartas Constitucionais, pois evidencia o seu papel de garantidora da lei e da ordem como missão teoricamente secundária. A Constituição de 1988 apresentou, nessa direção, a previsão de regulamentação desse papel por meio de lei complementar.

A Constituição de 1891 preconiza que a União não intervirá nos Estados, exceto para restabelecer a ordem e a tranquilidade, mediante requisição dos respectivos governos estaduais, o que significa o caráter de suplementação e apoio da segurança nos Estados-membros, que antes dessa Carta tinham o *status* de províncias. Outra particularidade dessa Constituição, que também a diferencia das demais, é a previsão das Forças Armadas na manutenção da lei no interior.

Papel Constitucional da união na Segurança Pública: retrospectiva e análise

A Carta de 1937 estabeleceu como competência da União a organização da *polícia*, bem como legislar sobre a ordem, a tranquilidade e a segurança pública quando necessário. Pode-se inferir que o termo *polícia* tratado nessa Carta se refere à Polícia Federal que passou a ter esta nomenclatura em 1944, sendo constitucionalizada apenas em 1967. Essa Constituição Federal foi omissa e não introduziu nenhum aspecto relevante para a União sob o prisma da segurança pública.

Já a Carta de 1946, em um de seus três artigos que faz menção à *segurança* e à *defesa*, introduziu pela primeira vez em uma Constituição Federal a missão das polícias militares que se traduziu na manutenção da ordem nos Estados. A Carta de 1967 inovou com a constitucionalização da Polícia Federal e a consolidação dos mesmos pressupostos das Cartas anteriores, tais como: a competência das Polícias Militares e a missão das Forças Armadas na garantia da lei e da ordem.

A Constituição Federal de 1988 estabelece a segurança pública como dever do Estado brasileiro e apresenta as forças de segurança para exercer tal mister nos âmbitos federal e estadual com conotação de um sistema nacional de segurança pública. Essa Carta inovou com a constitucionalização, no âmbito federal, das Polícias Rodoviária e Ferroviária Federal e, no âmbito estadual, da polícia civil.

Pode-se extrair, após a análise de todas as Constituições, algumas breves constatações em relação à segurança pública: esteve presente em todas as Constituições, mas com terminologias diferentes. O termo *segurança pública* aparece pela primeira vez somente em 1988; a relevância e a importância oscilaram em cada Carta. Algumas Cartas foram tímidas em relação ao assunto, como a de 1937, enquanto outras apresentaram vários dispositivos com avanços relevantes, como a de 1934; embora a segurança pública seja responsabilidade do Estado brasileiro e não apenas dos Estados-membros, a União nunca foi protagonista com participação mais efetiva sob o ponto de vista Constitucional; e a constatação de que a GLO figurou em praticamente todas as Cartas como uma das atribuições das Forças Armadas, o que ensejou regulamentação

após a Constituição Federal de 1988.

Na identificação da atual estrutura da União para fazer face à segurança pública, constatou-se que ela se apresenta por meio de duas vertentes, quais sejam: a *operacional* e a de *articulação*. A vertente *operacional* se traduz na presença de forças de segurança por meio de ações ostensivas ou investigativas. O nível operacional é constituído pelas Polícias Federais, pelas Forças Armadas na GLO e pela Força Nacional de Segurança Pública. Já a vertente de *articulação* é integrada por órgãos responsáveis pela formulação de políticas, pela articulação com Estados e Municípios e pela gestão no financiamento de projetos por meio de fundos específicos para investimento nas polícias ou em ações que impactam o ambiente de segurança pública. Além disso, é integrada pelo Departamento Nacional de Trânsito, pelo Departamento Penitenciário Nacional, Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas e pela Secretaria Nacional de Segurança Pública.

Embora a União tenha participação significativa na segurança pública, seus órgãos e suas atribuições legais estão esparsas, não havendo concentração dos esforços em um mesmo ministério. A ausência de clareza do seu papel é perceptível a começar pelo marco legal constitucional, que enseja interpretação dúbia. Aliás, embora a Carta de 1988 tenha avançado muito em relação às demais no sentido de esboçar um *Sistema Nacional de Segurança Pública* com a definição das forças policiais e suas respectivas competências, quase três décadas já se passaram e urge a necessidade de uma atualização em relação ao artigo 144.

Outra questão importante repousa na revisão da estrutura organizacional da União para fazer face ao cenário de criminalidade e violência, o que exige uma pasta com um foco bem definido no sentido de gerenciar, no âmbito do governo central, a coordenação das polícias federais e o fomento de políticas públicas de combate à violência e à criminalidade.

Dessa forma, urge a adoção de medidas significativas em pelo menos dois níveis: a revisão do marco legal constitucional e a atualização da estrutura organizacional do Governo Federal para

Papel Constitucional da união na Segurança Pública: retrospectiva e análise

preencher a lacuna da inexistência de um ministério com *negócio* focado exclusivamente nas atividades de segurança pública.

No tocante à revisão constitucional, sugere-se a reformulação do artigo 144, estabelecendo um real e verdadeiro Sistema Nacional de Segurança Pública. No *caput* do artigo 144, deve haver a assertiva de que a segurança pública, em face da sua relevância, transversalidade e multisetorialidade, é função estatal e comum à União, aos Estados-membros e aos Municípios. Em seguida, deve haver a identificação de cada força policial com suas respectivas competências, porém com algumas alterações em relação ao texto atual: exclusão da Polícia Ferroviária Federal, pois foi constitucionalizada em 1988, mas não existe como instituição permanente; constitucionalização da Polícia Técnico-Científica, corporação já existente em vários estados da Federação e que vem evoluindo e se profissionalizando no campo pericial; e inserção da Guarda Municipal como força no âmbito dos municípios e com criação obrigatória em cidades com mais de cem mil habitantes.

Résumé: Cet article vise à présenter un aperçu historique du rôle du gouvernement fédéral sur la sécurité publique de la Charte impériale à nos jours. Historiquement, la sécurité publique a toujours été une question difficile et importante, de sorte que apparaît déjà dans la première Constitution de l'Empire, après le processus d'indépendance en 1824, quand il a été établi attribution de l'Empereur assurer la sécurité intérieure. Il est à noter que, dans toutes les constitutions, en particulier dans le courant, il y a eu amélioration de la sécurité, inséré comme un droit et garantie fondamentale et de garantir l'attribution de l'État brésilien a le devoir de fournir. Au cours des Constitutions, l'Union était présent dans la sécurité publique, culminant dans un rôle plus énergique dans la Constitution fédérale. En plus de ce qui est prévu dans la Constitution de 1988, il est passé dans la législation infra-constitutionnelle la structure de l'Union pour faire face à la sécurité publique. A

la fin, ils proposent des changements à la fois dans l'aspect du cadre juridique que la structure organisationnelle du gouvernement fédéral pour la gestion de la sécurité publique.

Mots-clés: Sécurité publique. Police militaire. Union et Constitution Fédérale.

REFERÊNCIAS

BARRETO FILHO, Mello; LIMA, Hermeto. **História da Polícia do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: A noite, 1939.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: Promulgada em 05 de outubro de 1988: Texto constitucional com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nº 1/92 a 67/2010 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão nº 1 a 6/94. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2011.

_____. **Constituição Política do Império do Brasil, de 25 de março de 1824**. Elaborada por um Conselho de Estado e outorgada pelo Imperador D. Pedro I, em 25.03.1824. Manda observar a Constituição Política do Império, oferecida e jurada por Sua Majestade o Imperador. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao24.htm>. Acesso em: 03 jun. 2015.

_____. **Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil, de 24 de fevereiro de 1891**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao91.htm>. Acesso em: 03 jun. 2015.

_____. **Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil, de 16 de julho de 1934**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao34.htm>. Acesso em: 03 jun. 2015.

_____. **Constituição dos Estados Unidos do Brasil, de 10 de novembro de 1937**. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/>

Papel Constitucional da união na Segurança Pública: retrospectiva e análise

ccivil_03/constituicao/constituicao37.htm>. Acesso em: 03 jun. 2015.

_____. **Constituição dos Estados Unidos do Brasil, de 18 de setembro de 1946.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao46.htm>. Acesso em: 03 jun. 2015.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1967.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao67.htm>. Acesso em: 03 jun. 2015.

_____. Decreto nº 3897, 24 de agosto de 2001. Fixa as diretrizes para o emprego das Forças Armadas na garantia da lei e da ordem e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 27 ago. 2001. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/d3897.htm>. Acesso em: 03 jun. 2015.

_____. Decreto nº 2.315, 04 de setembro de 1997. Altera dispositivos do Decreto nº 1.796, de 24 de janeiro de 1996, que aprova a Estrutura Regimental do Ministério da Justiça. **Diário Oficial da União**, Brasília, 5 set. 1997. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1997/D2315.htm>. Acesso em: 03 jun. 2015.

_____. Lei nº 10.201, 14 de fevereiro de 2001. Institui o Fundo Nacional de Segurança Pública - FNSP e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 16 fev. 2001. Disponível em: <<http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/42/2001/10201.htm>>. Acesso em: 03 jun. 2015.

_____. Medida Provisória nº 1669, 19 de junho de 1998. Altera a Lei nº 9.649, de 27 de maio de 1998, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 22 jun. 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/Antigas/1669.htm>. Acesso em: 03 jun. 2015.

_____. Lei Complementar nº 97, 09 de junho de 1999. Dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego

das Forças Armadas. **Diário Oficial da União**, Brasília, 10 jun. 1999. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/lcp97.htm>. Acesso em: 03 jun. 2015.

_____. Decreto nº 5289, 29 de novembro de 2004. Disciplina a organização e o funcionamento da administração pública federal para desenvolvimento do programa de cooperação federativa denominado Força Nacional de Segurança Pública e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 30 nov. 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5289.htm>. Acesso em: 03 jun. 2015.

_____. Lei nº 9.503, 23 de setembro de 1997. Institui o Código de Trânsito Brasileiro. **Diário Oficial da União**, Brasília, 25 set 1997. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9503.htm>. Acesso em: 03 jun. 2015.

_____. Lei nº 7210, 11 de julho de 1984. Institui a Lei de Execução Penal. **Diário Oficial da União**, Brasília, 13 jul. 1984. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7210.htm>. Acesso em: 03 jun. 2015.

_____. Decreto-Lei nº 237, 28 de fevereiro de 1967. Modifica o Código Nacional de Trânsito. **Diário Oficial da União**, Brasília, 28 fev. 1967. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0237.htm>. Acesso em: 03 jun. 2015.

_____. Ministério da Defesa. **Portaria normativa nº 3.461, 19 de novembro de 2013**. Disponível em: <http://www.defesa.gov.br/arquivos/File/doutrinamilitar/listadepublicacoesEMD/md33_m_10_glo_1_ed2013.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2015.

BRITO, Alexis Couto. **Execução penal**. 3. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2013.

BULOS, Uadi Lammêgo. **Constituição Federal anotada**. São Paulo: Saraiva, 2002.

COTTA, Francis Albert. **Breve história da Polícia Militar de Minas Gerais**. Belo Horizonte: Crisálida, 2006.

Papel Constitucional da união na Segurança Pública: retrospectiva e análise

HOBBS, Thomas. **Leviatã**. São Paulo: Abril, 1974.

MANOEL, Élio de Oliveira. **Policimento Ostensivo, com ênfase no processo motorizado**. Curitiba: Optagraf, 2004.

MEIRELES, Amauri. **O tempo e a violência**. Belo Horizonte: Ed. Belo Horizonte, 2007.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. A segurança pública na Constituição. **Revista de Informação Legislativa**, Brasília, ano 28, n. 109, jan./mar. p. 145, 1991.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo *et al.* **Direito administrativo da ordem pública**. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1998.

SCHNEEBERGER, Carlos Alberto. **Minimanual compacto da história do Brasil: teoria e prática**. São Paulo: Ed. Rideel, 2003.

TORRES, Alberto. **A organização nacional**. Brasília: UNB, 1982.

VILLA, Marco Antônio. **A história das constituições brasileiras**. São Paulo: Ed. Leya, 2011.

POLÍCIA MILITAR E O PLURALISMO DE SUAS ATIVIDADES: UMA INSTITUIÇÃO MULTIFACETADA

HERICK GONÇALVES LIMONI

Tenente da PMMG. Graduado e Mestre em Administração de Empresas, com ênfase em Segurança Pública e Defesa Social pela Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais (FEAD).

***Resumo:** O presente artigo buscou demonstrar as transformações pelas quais passaram as polícias militares ao longo do tempo, principalmente após o período de democratização brasileira, tendo como objeto de pesquisa a Polícia Militar de Minas Gerais. Tais mudanças visam atender aos anseios sociais por segurança pública, bem como evitar que a polícia transforme-se em uma instituição desnecessária para a população. Também se buscou demonstrar como essas mudanças influenciaram os programas dos cursos de formação policial e como alteraram a estrutura da Instituição, que deixou de prestar um serviço geral, passando a contar com serviços específicos.*

***Palavras-chave:** Polícia Militar; funções policiais; sociedade; transformações; democratização.*

1. INTRODUÇÃO

As transformações sociais ocorridas ao longo do tempo suscitaram mudanças nas instituições públicas, as quais vêm tentando adequar-se a essas mudanças que lhes impõem novos e complexos desafios. Dentre essas instituições, destacam-se as polícias, notadamente as polícias militares, tendo em vista a função social que exercem.

Se perguntarmos aos cidadãos brasileiros o que a polícia faz, muitos responderão que a função da polícia é prender bandidos, ainda que esses mesmos cidadãos acionem a polícia para atendimento

Polícia Militar e o pluralismo de suas atividades: uma instituição multifacetada

de diversas outras situações que não a de retirar de circulação infratores da lei. Essa diversidade de acionamentos decorre do fato de que, para a população, toda situação inusitada, imprevista, inesperada e que constitua uma degradação da relação social, ou seja, que fuja à normalidade, é caso de polícia (ESPÍRITO SANTO, 1991)¹.

Se perguntarmos aos policiais militares brasileiros o que eles acreditam ser a atividade principal da Instituição à qual pertencem, muitos responderão de forma semelhante, variando um pouco entre prender bandidos e manter a ordem pública, essa última aprendida durante os cursos de formação e alicerçada no artigo 144, da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Tanto o cidadão, quanto o policial militar que responderem dessa forma não estarão completamente certos, tampouco estarão completamente errados, haja vista que, dentre as muitas funções que as polícias militares desempenham, está a prisão de infratores da lei e o policiamento ostensivo de manutenção da ordem pública.

A dificuldade em se definir o que a polícia faz, começa já na sua própria atribuição constitucional, tendo em vista não ser tarefa fácil definir o que seria ordem pública, pois se trata de elemento subjetivo e de difícil conceituação, sendo um “conceito impreciso”, como assevera Souza Neto (2009, p.54). Um dos poucos autores que ousou conceituar ordem pública foi Castro (2008, p.47), para quem ela seria

a co-participação de normas jurídicas e socioculturais indispensáveis ao bem público e à ‘situação pacífica de convivência social (sic)’ iminentes na tranquilidade pública, sem ameaça de violência ou sublevação provocadora de crime, com a segurança pública ou garantia de direitos individuais, prioritariamente da incolumidade das pessoas e do patrimônio, e com o espírito comunitário e o exercício da cidadania.

¹ Ver monografia intitulada “Caso de polícia: o senso comum de ordem pública”, apresentada à Academia de Polícia Militar de Minas Gerais para aprovação no Curso Superior de Polícia. Disponível em www.bibliotecapolicial.com.br.

Essa dificuldade de conceituação fica evidente nas palavras de Álvaro Lazzarini (1986, p.06)

Na verdade, nada mais incerto em direito do que a noção de Ordem Pública. Ela varia no tempo e no espaço, de um para outro país e, até mesmo, em um determinado país de uma época para outra. Nos anais da jurisprudência, aliás, tornou-se conhecida a frase do Conselheiro Tillon, da corte de Cassação de Paris, de que procurar definir o termo ordem pública é aventurar-se a pisar em areias movediças”.

Ainda que tais narrativas tenham tido o objetivo de clarificar o que seria ordem pública, elas não foram capazes de defini-la, pois o que para uns parece ser um comportamento social harmônico, o qual contribuiria para um clima de paz, para outros, não seria. Essa dificuldade conceitual torna-se ainda mais complexa quando se leva em consideração o desconhecimento da população sobre o papel das polícias militares, e também das polícias civis, no âmbito da segurança pública, principalmente por ser a Polícia Militar, em razão de sua ostensividade e capilaridade, a face mais visível e palpável do Estado e das instituições públicas (MUNIZ, 2001; SOARES, 2004). Essa capilaridade traz consigo muitas demandas e responsabilidades, haja vista que em muitas localidades a Polícia Militar é a única instituição estatal presente, o que a faz ser acionada pelos mais diversos motivos.

Tomando-se por base a Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), percebe-se que, ao longo dos anos, essa Instituição vem buscando atender aos anseios sociais, e, por tal motivo, tem, cada dia mais, aumentado o rol de atividades desenvolvidas.

A PMMG, cuja fundação remonta a 09 de junho de 1775, passou grande parte dos seus mais de 240 anos aquartelada, sendo de fato reserva do exército, como no período da 1ª República (1889 – 1946) em que, segundo Cotta (2006, p. 91), “a força pública era um exército estadual”. Essa vinculação ao exército acabou por dificultar, por muitos anos, sua aproximação com a sociedade.

Tal situação começou a mudar entre os anos de 1946 e 1967, período

em que as forças públicas iniciaram um processo de retomada do policiamento ostensivo. Simbolizando esse período de mudanças, em julho de 1955, através da Portaria nº 37, o Comando-Geral da PMMG criou a Companhia de Policiamento Ostensivo, que funcionou anexa ao Batalhão de Guardas, e a quem coube a responsabilidade do policiamento ostensivo na capital mineira (COTTA, 2006). Essa iniciativa, além de representar uma resposta àqueles que clamavam por mais segurança, demonstrou que a cúpula da organização não estava alheia às mudanças que vinham ocorrendo nas regiões mais desenvolvidas do país, notadamente os estados do Rio de Janeiro e São Paulo, pois, segundo Cotta (2006, p. 122)

A criação da Companhia era fruto dos insistentes apelos dirigidos ao comandante geral através da imprensa e dos órgãos representativos da sociedade. O ritmo acelerado do progresso da capital e o rápido crescimento de sua população exigiam o desenvolvimento dos serviços de polícia preventiva. Atrelava-se a isso a percepção de que caberia à PM o serviço de segurança pública em todo o território de Minas Gerais.

De acordo com esse mesmo autor, a companhia atuaria tal como no modelo implantado no estado do Rio de Janeiro, iniciando com o patrulhamento a pé, com duplas de soldados, conhecidas como “Cosme e Damião”. A atuação restringir-se-ia ao patrulhamento das ruas de poucos bairros, com previsão da expansão por toda a capital. Em razão do contato com o público, os policiais militares que fariam parte dos quadros da referida companhia deveriam enquadrar-se em algumas normas que regulariam suas relações com a sociedade, dentre as quais se destacam: ser acessível, justo e imparcial; tratar com maior urbanidade o povo em geral; tratar com atenção e polidez todo cidadão, mesmo que ele proceda de modo diverso; não provocar a repulsa do povo, evitando atitudes, gestos ou palavras que possam acarretar a impopularidade; aconselhar ou advertir aqueles que precisarem, mas sem os irritar ou humilhar; intervir com energia, mas sem violência; esforçar-se por ficar conhecendo os habitantes da localidade e seus costumes; prestar informações e esclarecimentos, dentre

outras atribuições (COTTA, 2006).

Do ponto de vista histórico, ainda que o lançamento de policiais militares no policiamento ostensivo de Belo Horizonte tenha sido instituído no ano de 1955, somente no ano seguinte, precisamente no dia 20 de agosto, é que ele foi efetivamente implantado com o lançamento das duplas “Cosme e Damião”. Essa nova modalidade de policiamento foi muito bem aceita e elogiada pela sociedade e pela imprensa, tendo funcionado como uma espécie de “propaganda ambulante” da Corporação, que passou a ser mais conhecida e aceita pela sociedade belo-horizontina. Cotta (2006, p. 125) destaca que “o patrulhamento dos ‘Cosme e Damião’ foi bem recebido pelas autoridades, pelo povo e pela imprensa, motivando larga publicidade a favor da PM”.

No final dos anos 60, deu-se a “revolução da exclusividade”, introduzida pelo Decreto-Lei Federal nº 667, de 02 de julho de 1969, e pelo Decreto-Lei Federal nº 1.072, de 30 de dezembro de 1969. O policiamento ostensivo, fardado, tornou-se missão exclusiva das forças estaduais. O que essas forças faziam concorrentemente com outras instituições, como a Guarda Civil e o Corpo de Fiscais de Trânsito, tornou-se missão exclusiva das polícias militares.

Ao longo das décadas de 70 e 80 do século XX, as forças públicas estaduais foram criando uma doutrina própria de policiamento e adaptando a sua estrutura organizacional para cumprir com efetividade essa nova missão.

Outras mudanças significativas ocorreram a partir de então. Em 1972, ocorreu a criação do Centro de Operações Policiais Militares (COPOM), em 1973, foi instituído o telefone 190, facilitando sobremaneira a interação entre a Polícia Militar e a população, e, em 1981, foi criada a Companhia de Polícia Feminina. Todos esses acontecimentos resultaram em uma maior interação da PMMG, outrora aquartelada, com a sociedade mineira.

Essa proximidade com a sociedade, o que até então quase inexistia, resultou em toda sorte de demandas, quanto mais o tempo passava, mais o cidadão brasileiro via-se possuidor de direitos, principalmente

após a chamada Constituição Cidadã de 1988, e quanto mais direitos o cidadão sabia possuir, mais demandas surgiam para a PMMG. Para lidar com essa nova realidade, a Instituição precisou adaptar-se aos novos tempos de segurança pública em ambientes democráticos. Precisou reinventar-se.

Vale ressaltar ainda, que as atividades executadas pelas polícias ao longo do tempo, muitas delas fruto da aproximação entre polícia e sociedade, são fonte de preocupação de diversos estudiosos² ou sociólogos que têm tentado definir o que seria, de fato, a função das polícias.

2. A ATUAL PMMG: UMA ORGANIZAÇÃO MÚLTIPLA, MUTANTE E COMPLEXA

Como relatado, muitas foram as transformações pelas quais a PMMG passou após a década de 1950. A Instituição, como uma organização nascida da sociedade e criada para servi-la, vem remodelando-se e tentando se adequar às novas necessidades e desafios que lhe são impostos. Para sobreviver em um ambiente extremamente competitivo e de constantes mudanças, as organizações estão tornando-se cada vez mais dinâmicas e complexas. Dentre as organizações que sofrem com essa nova conjuntura, as polícias, com alguma certeza, em razão das inúmeras variáveis que influenciam diretamente o trabalho policial, sejam elas de caráter legal, político, social, cultural ou econômico, são as mais afetadas.

Assim como a sociedade, a criminalidade também vem modificando-se na mesma velocidade e proporção, fazendo com que as polícias tentem acompanhar o mesmo ritmo. Há poucos anos, algumas condutas deixaram de ser tidas como criminosas, como é o caso do adultério, por exemplo. Por outro lado, muitas outras passaram a fazer parte do rol de crimes do sistema penal brasileiro como a tortura, o racismo e, mais recentemente, o crime capitulado como

2 Ver BAYLEY, David H. Padrões de policiamento (2001); BITTNER, Egon. Aspectos do trabalho policial (2003); GOLDSTEIN, Herman. Policiando uma sociedade livre (2003) e MONJARDET, Dominique. O que faz a polícia (2003), todos da série *Polícia e Sociedade*, da Editora da Universidade de São Paulo (Edusp).

sequestro relâmpago.

Parece correto afirmar que o Brasil tem passado por um sistemático processo de criminalização de condutas. Fazendo uma analogia, pode-se chamar a política criminal brasileira de “política do bambu”, haja vista que esse, quanto mais se corta, mais cresce. Tal política tem influência direta na taxa de encarceramento da população, que tem aumentado sistematicamente ao longo dos anos (LEMGRUBER, 2001). Não é por acaso que alguns estudiosos têm proposto a descriminalização de algumas condutas, como é o caso do debate atual em relação ao uso da maconha no Brasil.

Outro fator que afeta diretamente o trabalho policial é o aspecto econômico. Pesquisas já demonstraram que períodos de expansão ou de recessão econômica impactam diretamente nos índices criminais. Para Bayley (2001) a modernidade, que acarreta maior facilidade de contato entre a polícia e a sociedade, e o desenvolvimento econômico traduzir-se-iam em um maior número de acionamentos da polícia por parte da população e em um maior número de tarefas realizadas pelas polícias.

Em razão dessa vulnerabilidade às transformações, a PMMG constantemente vê-se obrigada a promover alterações institucionais, como criação ou extinção de Companhias e Batalhões, criação de serviços de atendimento a públicos específicos, mudanças nos programas dos cursos de formação ou aperfeiçoamento ou utilização de novas tecnologias no enfrentamento à criminalidade.

Dentre as modificações citadas, a criação de serviços de atendimento a públicos específicos e as mudanças levadas a efeito nos programas dos cursos de formação ou aperfeiçoamento são as que melhor expressam o esforço da Instituição na tentativa de acompanhar a evolução criminal e as novas demandas da população pelos serviços da PMMG. Essas duas questões serão discutidas no próximo item.

2.1 Serviços de atendimento a públicos específicos

O processo civilizatório tem trazido muitas transformações para a raça humana. A capacidade de raciocínio da humanidade tem, ao

longo do tempo, representado inúmeros avanços. Doenças outrora consideradas incuráveis foram erradicadas, assim como descobertas na área da medicina têm propiciado melhores condições e mais tempo de vida à população. Novas tecnologias têm disseminado a informação ao redor do mundo em velocidade nunca antes imaginada e o homem tem conseguido alçar voos cada vez mais distantes visando desvendar os mistérios do universo. Esse processo é, sem dúvidas, um forte impulsionador de transformações.

Infelizmente, tal processo não apresenta somente boas notícias. Hoje, o homem é capaz de produzir armas de destruição em massa e criar vírus altamente mortais em laboratório. Além disso, todo esse caminho civilizatório tem causado inúmeros prejuízos ao meio ambiente, seja no desmatamento de florestas ou no despejo de milhares de toneladas de gases tóxicos na atmosfera.

Outro fator preocupante advindo desse processo civilizatório tem sido a criminalidade. Assim como a sociedade, os crimes são afetados e modificam-se em razão de inúmeros fatores, representando grandes desafios às polícias, organizações que têm a função de combatê-los. Além do surgimento de crimes cibernéticos, percebe-se, cada vez mais constante, a presença de novos crimes ou novas formas de praticá-los.

Bananas de dinamite têm sido, invariavelmente, utilizadas para explodir caixas eletrônicas. Furtos e assaltos cinematográficos têm se tornado cada vez mais frequentes. Assassinatos são cometidos a qualquer hora, independente do lugar, e, não raras vezes, com requintes de crueldade. A violência doméstica nunca esteve tão banalizada e as famílias tão fragilizadas. Crimes envolvendo familiares estampam os jornais quase que diariamente e as mulheres têm figurado como um grande número das vítimas. O crime, historicamente mais presente nos grandes centros urbanos, encontrou morada nas mais pacatas cidades. O comércio e o uso de drogas tomaram proporções alarmantes e têm sido considerados os maiores fomentadores de violência da atualidade.

A PMMG, ciente do quadro relatado, tem buscado ferramentas e maneiras para lidar com essas novas e antigas modalidades

criminosas, o que, com poucas exceções, tem se traduzido em novas funções para a Instituição. Foi buscando dar uma resposta a essas demandas que a PMMG apresentou, há alguns anos, o Portfólio de Serviços das Unidades de Execução Operacional (UEOp), o qual foi aprovado pela Resolução nº 4.185, de 18 de dezembro de 2011. O referido documento trouxe, em seu artigo 1º, § 4º, os seguintes fundamentos condicionantes para o desenvolvimento do policiamento ordinário: ênfase na prevenção, coerência, racionalidade, cientificidade, controle, ostensividade, abrangência, sinergia e complementariedade.

Esse documento elencou ainda uma gama de atividades desempenhadas pelas Unidades com responsabilidade territorial, com as características e objetivos de cada uma delas. No total, o portfólio apresenta 26 modalidades distintas de policiamento, não havendo nenhuma divisão ou categorização entre elas. Para uma maior compreensão e com fins didáticos, optou-se, neste estudo, por dividir as atividades em quatro categorias: atividades de atendimento geral, atividades de atendimento motorizado, atividades de atendimentos específicos e programas institucionais.

O portfólio exemplifica, de certo modo, a tentativa da Instituição em lidar com a grande variedade de situações para as quais é chamada a atuar. Visando responder aos anseios da sociedade, a PMMG acaba por assumir funções que, inicialmente, não lhe dizem respeito e para as quais não está, de fato, preparada. Essa falta de preparo pode traduzir-se em um mau atendimento, seja na demora em responder a uma chamada ou até mesmo no não envio de uma viatura para o atendimento de determinadas situações. Todo esse enredo pode fomentar ainda mais o clima de descrença da população em relação à Instituição.

A seguir, observam-se, no quadro 01, as cinco atividades classificadas como atividades de atendimento geral.

QUADRO 01

Atividades de Atendimento Geral

Modalidade	Características	Objetivos pretendidos
Policiamento a pé	Movimentação de policial militar por áreas residenciais, centros comerciais, praças públicas, ou locais de grande presença das pessoas	Prevenir e inibir a prática criminosa pela presença ostensiva
Base Comunitária (BC) e Base Comunitária Móvel (BCM)	Utiliza como referência uma edificação policial militar ou uma viatura - tipo <i>trailer</i> ou <i>van</i> adaptados - e outros processos, tais como: a pé, de ciclopatrolha, de motocicleta e motorizado	Identificar, analisar e responder aos problemas de segurança pública e melhorar a qualidade de vida da comunidade local
Posto de Observação e Vigilância (POV)	Estrutura física elevada, tendo como efetivo escalado 03 (três) PM, que se revezam, ficando 01(um) de permanência no posto e (dois) em patrulhamento a pé	Potencializar a presença policial em áreas com grande aglomeração de pessoas ou bairros afastados que não recebem policiamento específico
Videomonitoramento ("Olho Vivo")	Presença real e potencial da PMMG nos locais públicos por meio do sistema de monitoramentos	Aumentar a eficiência e eficácia do policiamento preventivo, com o uso da tecnologia de informação
Ciclopatrolha	Utiliza a bicicleta como veículo policial	Aumentar a capacidade operacional, a mobilidade em relação ao policiamento a pé, além de permitir um estreito contato do policial militar com a comunidade

Fonte: Elaborado pelo autor com base no artigo 2º, da Resolução nº 4.185/11, da PMMG.

Dentre as atividades entendidas como de atendimento geral, encontram-se aquelas que não necessitam, obrigatoriamente, de um transporte, motorizado ou não, para a sua execução. Entre as modalidades contidas nessa categoria destacam-se as de policiamento a pé, base comunitária e ciclopatrolha, cujas características sugerem uma maior proximidade com a população, que é o objetivo principal do policiamento comunitário. Tais modalidades de policiamento reforçam a intenção e a necessidade, já citadas, da PMMG de estabelecer uma relação mais próxima com as comunidades nas quais atua, visando, dentre outras coisas, melhorar sua imagem, aumentar o grau de confiança da população no trabalho policial e conscientizar a sociedade sobre seu papel na difícil missão de diminuir os crescentes índices de criminalidade.

No quadro 02, estão as oito atividades classificadas como de atendimento motorizado.

QUADRO 02

Atividades de Atendimento Motorizado

Modalidade	Características	Objetivos pretendidos
Radiopatrulhamento ou Patrulha de Atendimento Comunitário (PAC)	Policiais militares atuam no processo motorizado em veículo de quatro rodas, segundo iniciativa de seus integrantes, atendendo a pedidos formulados diretamente pela comunidade ou mediante empenho pelo 190	Resolver conflitos interpessoais, dar assistência emergencial e colaborar para a preservação da ordem pública
Motopatrulha	É integrada por 01(um) policial militar, que utiliza a motocicleta como veículo policial	Criar um clima de segurança objetiva e subjetiva nas comunidades ou restabelecer a ordem pública
Patrulha de Prevenção Ativa (PPA)	É uma guarnição PM motorizada, em veículo de quatro rodas, integrada por 02 (dois) policiais militares	Atuar em zonas quentes de criminalidade (ZQC), a partir de mapeamento elaborado por analista criminal
Patrulha de Operações (POp)	Integrada por 03(três) policiais militares, utiliza um veículo quatro rodas	Desenvolver operações policiais em locais estrategicamente definidos e apontados pelo mapeamento criminal
Grupo Especial para Prevenção Motorizada Ostensiva Rápida (GEPMOR)	Viaturas de motopatrulhamento compostas por 03 (três) policiais militares	Prevenir ocorrências de roubos a mão armada com a utilização de motocicletas pelos infratores
Tático Móvel (TM)	Guarnições formadas com 03 (três) policiais militares	Recobrir as atividades de policiamento nas áreas de Batalhões e Companhias Independentes
Patrulha Unitária	Realiza o policiamento preventivo com 01 (um) policial militar em viatura quatro rodas, com restrição de empenho	Proporcionar na área de atuação segurança objetiva e maior ostensividade
Patrulha de Prevenção Ativa (PPA)	É uma guarnição PM motorizada, em veículo de quatro rodas, integrada por 02 (dois) policiais militares	Atuar em zonas quentes de criminalidade (ZQC), a partir de mapeamento elaborado por analista criminal

Fonte: Elaborado pelo autor com base no artigo 2º, da Resolução nº 4.185/11, da PMMG.

Nessa categoria, encontram-se aquelas atividades que para sua execução dependem, necessariamente, da utilização de

viaturas motorizadas e, em geral, são efetuadas por mais de um policial militar. Em razão de sua maior mobilidade e capacidade de abranger um espaço geográfico maior, esse tipo de policiamento é apontado como um dos responsáveis pelo distanciamento entre a polícia e a sociedade ao longo do tempo (BITTNER, 2003; ROLIM, 2006). Por esse motivo, trata-se de atividades cujas consequências são antagônicas às da categoria anterior, pois não permite, via de regra, maior contato, a não ser aquele realizado no momento do atendimento da ocorrência, entre os policiais e a população.

O Brasil, em virtude de sua imensidão geográfica, é um país de dimensões continentais. Em razão disso, foi dividido em estados de tamanhos, em muitos casos, maiores que muitos países europeus. No caso do estado de Minas Gerais, tal situação apresenta-se de forma bastante acentuada, visto tratar-se de um dos maiores estados do país em termos geográficos. Ainda como consequência da vastidão territorial, não é raro encontrar, no país, cidades com grande extensão territorial, como é o caso da cidade de São Paulo, considerada uma megalópole por contar com uma população de mais de 10 milhões de habitantes. Apesar de não haver nenhuma cidade desse porte em Minas Gerais, o estado conta com cidades de médio e grande porte como Uberlândia, Juiz de Fora, a própria capital Belo Horizonte e cidades da Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH), dentre outras, cujas populações, em alguns casos, ultrapassam os 500 mil habitantes. Para cobrir essas áreas, a polícia lança mão do policiamento motorizado, o qual apresenta uma maior capacidade de abrangência em razão da sua característica de mobilidade. Ainda que tal modalidade de policiamento seja essencial, ela não pode, e não deve, ser vista como principal, sob pena de as polícias não conseguirem mudar a imagem negativa que têm junto a uma considerável parcela da população.

Tudo indica que tal fato, mais do que uma estratégia organizacional da polícia, é uma estratégia governamental, cujos investimentos têm se resumido, com louváveis exceções, à aquisição de viaturas e equipamentos policiais, os quais são entregues às polícias com grande alarde. Ao realizar esse tipo de investimento, deixa-se de aplicar em educação profissional, melhorias salariais e aumento de efetivo, o qual poderia ser utilizado no policiamento a

pé que, por natureza, está mais próximo da população.

À guisa de conclusão, ainda que todo esse quadro traduza-se em um obstáculo para a melhoria da conturbada relação entre polícia e sociedade, não parece plausível imaginar, nos dias atuais, uma polícia que não se utilize do policiamento motorizado, haja vista que tal modalidade de policiamento permite o recobrimento de uma área geográfica maior, além de que, se bem empregado, pode representar maior agilidade nos atendimentos.

A seguir, destacam-se as onze atividades classificadas como de atendimentos específicos.

QUADRO 03
Atividades de Atendimentos Específicos

Modalidade	Características	Objetivos pretendidos
Patrulha de Prevenção à Violência Doméstica	Guarnição PM, em veículo de quatro rodas, integrada por 02(dois) policiais militares	Atua como “segunda resposta” de intervenção em ocorrências dessa natureza
Patrulha de Policiamento Escolar	Veículo de quatro rodas, integrada por 01 (um) ou 02 (dois) policiais militares	Incentivar o relacionamento entre os educandários e a PM, aumentar o grau de confiabilidade de educadores, familiares e educandos, e coibir a prática de crime no interior do estabelecimento educacional, bem como no seu entorno
Grupo Especial de Policiamento em Áreas de Risco (GEPAR)	Guarnições integradas por 03(três) ou 04(quatro) policiais militares em veículos quatro rodas, com emprego em áreas de risco, aglomerados/vilas	Prevenir homicídios; resgatar/consolidar a credibilidade da PMMG e evitar alterações na rotina da população por grupos criminosos
Patrulha de Prevenção e Reação a Assaltos a Bancos (PRABan)	Guarnição PM, em veículo de quatro rodas, integrada por 03(três) policiais militares, atuando com armamento e equipamento adequados para pronta resposta	Prevenir e reprimir ocorrências de assaltos ou arrombamentos a bancos, instituições financeiras, casas lotéricas, caixas eletrônicos
Patrulha de Trânsito (PaTran)	Integrada por 02(dois) policiais militares, quando utiliza veículo quatro rodas, podendo haver complementação por militar a pé ou em motocicleta	Preventivamente - inibir o cometimento de irregularidades/ infrações de trânsito. Reativamente - realizar apreensões, prisões e notificações de trânsito

Polícia Militar e o pluralismo de suas atividades: uma instituição multifacetada

Patrulha Rural	Guarnição PM, em veículo de quatro rodas, integrada por 02(dois) ou 03(três) policiais militares	Prevenir e reprimir delitos em fazendas, sítios, condomínios e cooperativas, dentre outros locais
Patrulha do Sossego	Veículo de quatro rodas, integrada por no mínimo 01 (um) policial militar, acompanhado por fiscais de posturas do Município, equipado com decibelímetro	Efetuar atendimento nos locais e situações onde haja maior incidência de poluição sonora e perturbação do sossego
Grupo Especial para Atendimento à Criança e ao Adolescente em Situação de Risco (GEACAR)	Viaturas integradas por 02 (dois) policiais militares em veículos quatro rodas tipo furgão ou minivan	Prevenir ou impedir a prática de atos infracionais; prestar assistência e encaminhamento das crianças e adolescentes em situação de abandono
Grupo Especial para Policiamento Turístico (GEPTur)	P o l i c i a m e n t o , preferencialmente a pé, empregado em locais turísticos	Planejar e executar ações preventivas e reativas, nos casos de crimes envolvendo turistas
Patrulha de Prevenção ao Homicídio	Guarnição composta por 03 (três) militares, integrantes da Equipe Tático-Móvel da UEOp	Reduzir a incidência do crime de homicídio
Polícia e Família	Consiste no emprego de um grupo de policiais militares capacitados, num espaço de responsabilidade territorial delimitado	Prestar o serviço policial essencialmente preventivo e de fácil acessibilidade ao público

Fonte: Elaborado pelo autor com base no artigo 2º, da Resolução nº 4.185/11, da PMMG.

Nessa categoria, a palavra chave é prevenção. A maioria das atividades nela contida traz essa ideia, seja na nomenclatura ou no objetivo pretendido. Destacam-se, dentre elas, as atividades desenvolvidas pela PMMG que poderiam ser executadas por outras instituições, como é o caso da Patrulha de Policiamento Escolar e da Patrulha do Sossego que poderiam ficar a cargo das Guardas Municipais, das Patrulhas de Trânsito que poderiam ser executadas pelas Autarquias Municipais de Trânsito, em ocorrências não relacionadas a crimes, e o Grupo Especial para Atendimento à Criança e ao Adolescente em Situação de Risco, cuja missão poderia ser atribuída aos Juizados da Infância e da Juventude ou Conselhos Tutelares.

Cumprе ressaltar que tais atividades, cujas consequências

impactam diretamente na segurança pública, deveriam, no mínimo, ser executadas em conjunto com outros órgãos. Em razão da inércia, ineficiência ou falta de capacidade de outras organizações, a PMMG acaba por executá-las, assumindo o papel que poderia ser desempenhado por esses outros órgãos. Corroborando tal argumento encontramos respaldo nas palavras de Goldstein (2003, p. 32), para quem

[...] a polícia é parte do sistema de justiça de menores, do sistema de saúde mental e muitos outros sistemas designados para tratar de problemas específicos. Quando esses outros sistemas e recursos não são adequados, ou não trabalham regular e eficientemente, imensas pressões recaem sobre a polícia, prejudicando suas operações.

Portanto, não é justo que as organizações policiais, sozinhas, assumam o ônus relacionado aos problemas de segurança pública, haja vista que elas são apenas uma parte, muito importante, de um sistema que, há tempos, mostra-se ineficiente.

Vale mencionar ainda, que algumas das atividades classificadas como de atendimento a públicos específicos, como é o caso da Patrulha de Prevenção à Violência Doméstica, da Patrulha de Policiamento Escolar e do Polícia e Família, demonstram que a PMMG percebeu a grande importância de duas das principais instituições da sociedade – família e escola – que contribuem de maneira essencial para a formação do caráter dos indivíduos.

Por fim, elencam-se no quadro 04 as duas atividades classificadas como programas institucionais.

QUADRO 04
Programas Institucionais

Modalidade	Características	Objetivos pretendidos
Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência (PROERD)	Consiste num esforço cooperativo entre a Polícia Militar, a escola e a família, aplicado nas instituições de ensino público e privado, por policiais devidamente treinados para esta atividade	Evitar que crianças e adolescentes iniciem o uso das diversas drogas, além de conscientizar e capacitar os pais para ajudar os filhos a resistirem às drogas e à violência
Programa Jovens Construindo a Cidadania (JCC)	Constituído por um grupo de alunos que atuam dentro da escola, sempre com a supervisão dos professores e a orientação de um policial militar ou colaborador	Criar um ambiente escolar mais saudável, livre das drogas e da violência, por intermédio de ações e o estímulo a mudanças comportamentais dos jovens alunos

Fonte: Elaborado pelo autor com base no artigo 2º, da Resolução nº 4.185/11, da PMMG.

Assim como na categoria anterior, a palavra chave aqui também é a prevenção. Ao atuar junto às crianças e aos adolescentes, a PMMG busca evitar que, num futuro próximo, essas pessoas se envolvam com as drogas e com a criminalidade. Além disso, tais programas permitem um contato mais estreito com o público, o que pode traduzir-se em uma relação de respeito mútuo e alterar o quadro de desconfiança que se encontra instalado.

Além das atividades até aqui apresentadas, a PMMG conta ainda com as Unidades especializadas como o Batalhão de Rondas Táticas Metropolitanas (ROTAM), o Grupo de Ações Táticas Especiais (GATE), o Batalhão de Polícia de Choque (BPChoque), o Batalhão de Polícia de Trânsito (BPTran), o Regimento de Cavalaria Alferes Tiradentes (RCAT), o Batalhão de Polícia de Guardas (BPGd), o Batalhão de Radiopatrulhamento Aéreo (RPAer), o Batalhão de Polícia Militar Rodoviária (BPMRv), as Companhias Independentes de Meio Ambiente e Trânsito e as Companhias de Missões Especiais, cujas atividades não foram contempladas no documento. Como se pode ver são muitas as diferentes atividades desempenhadas pela Instituição na constante busca pela manutenção da ordem e da paz no território mineiro.

A seguir, serão abordados os programas dos cursos de formação da PMMG, cujas grades curriculares também fornecem indicativos sobre a multiplicidade de atividades às quais os policiais militares são frequentemente expostos.

2.2 Programas dos Cursos de Formação de Oficiais e Praças³

O Curso de Formação de Oficiais (CFO) e o Curso Técnico de Segurança Pública (CTSP)⁴ são as duas principais formas de ingresso na PMMG. É através desses dois cursos que a maioria dos ingressantes na Instituição é selecionada. No primeiro, os candidatos, se aprovados ao final do curso, serão declarados Aspirantes a oficial e, no segundo, serão declarados Soldados de primeira classe. Os discentes do CFO farão parte do Quadro de Oficiais da Polícia Militar (QOPM) e os discentes do CTSP, do Quadro de Praças da Polícia Militar (QPPM).

Ao longo dos anos, e visando atender às novas necessidades da Instituição, os cursos da PMMG passaram por algumas transformações. O CFO, por exemplo, já teve duração de cinco, quatro e três anos quando a exigência para o ingresso ainda era o ensino médio completo. Atualmente, em razão da aprovação da Lei Complementar nº 115, de 05 de agosto de 2010, que alterou o Estatuto dos Militares do Estado de Minas Gerais (EMEMG), aprovado pela Lei Estadual nº 5.301, de 16 de outubro de 1969, o CFO passou a ter duração de dois anos, exigindo-se, para ingresso, o curso superior de Direito. Antes da citada Lei, o CFO tinha duração de três anos, conforme se verifica na Resolução nº 4.068, de 09 de março de 2010, que estabeleceu as Diretrizes da Educação da Polícia Militar (DEPM), nos quais os discentes, militares ou civis, defrontavam-se com 66 diferentes disciplinas, em um total de 4.470 horas-aula, divididas nas seguintes áreas: Missão Policial, Técnicas

³ Este artigo foi desenvolvido a partir de um estudo realizado entre os anos de 2010 e 2012. Por tal motivo, os programas aqui apresentados referem-se ao ano de 2010, podendo ter sofrido modificações.

⁴ Em 2010 o curso de entrada na Instituição no Quadro de Praças Policiais Militares era o CTSP. Hoje, o curso de entrada é o Curso de Formação de Soldados (CFSd).

Polícia Militar e o pluralismo de suas atividades: uma instituição multifacetada

de Defesa Pública, Jurídica, Eficácia Pessoal, Linguagem, Informação e Pesquisa, Administração e Gerência.

Dentre as disciplinas constantes do programa de matérias do CFO e visando exemplificar o caleidoscópio de atividades exercidas pelos integrantes da PMMG, podemos citar as seguintes: Sociologia, Filosofia, Prontossocorrismo, Policiamento de Trânsito, Policiamento Ambiental, Policiamento Ostensivo de Guardas, Estatística, Teoria da Administração, Ciência Política, Criminalística, Criminologia, Medicina Legal, Relações Humanas, Psicologia Social, Atividades de Bombeiro Militar e Atividades de Defesa Civil, dentre outras. O programa é bastante extenso e abrange diferentes áreas do conhecimento como as ciências exatas, humanas e biológicas, a fim de contemplar as diversas atividades, pelo menos na teoria, com as quais os policiais militares estão sujeitos a se deparar.

Já o CTSP, apesar de ser menos extenso, também revela, por meio de seu programa de matérias, quão variado é o rol de atividades que os policiais militares estão sujeitos a desempenhar. Conforme se depreende da DEPM, o curso é composto de 34 disciplinas, em um total de 1.346 horas-aula, divididas nas seguintes áreas: Missão Policial, Técnicas de Defesa Pública, Polícia Ostensiva, Eficácia Policial, Linguagem e Informação e Cultura jurídica.

Com essa nova roupagem, a PMMG buscou moldar o novo profissional de segurança pública por meio de uma grade curricular que, além da parte jurídica e disciplinas relativas exclusivamente à atividade policial, (Abordagens, Tiro Prático, Técnica Policial, etc.), também contemplasse o ensino de idiomas (Espanhol e Inglês) e até mesmo Etiqueta Social. Tudo isso para que, de acordo com Cotta (2006, p. 143) “o profissional de segurança pública possuísse características desejáveis para servir à sociedade. O técnico em Segurança Pública seria um cidadão a serviço da cidadania e dos cidadãos”. Até então, segundo Souza (2006, p. 79), “em termos educacionais, a exigência ao ingresso na corporação era mínima”.

Diferentemente do CFO, o CTSP não contempla as disciplinas

relacionadas à gestão, haja vista que o gerenciamento, por questões hierárquicas, está a cargo dos oficiais. Dentre as disciplinas constantes do programa do citado curso, destacam-se as seguintes: Prontossocorrimento, Drogas e Violência, Controle de Distúrbio Civil, Policiamento de Trânsito, Policiamento Ambiental, Policiamento de Guardas e Criminalidade e Segurança pública. Assim como no CFO, o programa do CTSP tenta abarcar as disciplinas atinentes às prováveis situações com as quais os policiais militares, recém-formados, poderão se deparar. Trata-se, inequivocamente, de um dos maiores óbices da Instituição, um verdadeiro “nó górdio”, tendo em vista a dificuldade em se estabelecer quais são as verdadeiras atribuições da PMMG, em razão da multiplicidade de situações para as quais é acionada a intervir, diuturnamente, seja em áreas urbanas ou rurais.

Vale mencionar ainda, o fato de que o arcabouço teórico dos cursos, por si só, não garante a uniformização dos serviços prestados pelos policiais militares, cujas atividades são vulneráveis ao poder discricionário conferido aos agentes. Por mais que um treinamento consiga aproximar-se da realidade, ele jamais será capaz de reproduzir uma situação real, com todas as suas singularidades, pois teoria e prática são conceitos diferentes. A esse respeito Goldstein (2003) sentencia

O que tipicamente acontece é que o policial descobre, ao se graduar em seu treinamento de recruta e ao assumir suas primeiras missões, ser constantemente chamado para tomar decisões; que muito pouco do que lhe foi ensinado parece se aplicar às situações enfrentadas; e que normalmente ele não tem orientação para decidir o que fazer em uma dada situação (GOLDSTEIN, 2003, p. 137).

Mais do que uma simples mudança de palavras e termos, algumas alterações apontam para o amadurecimento da Instituição em relação à sua missão de servir à população, por meio de melhorias nas formas de atuação, dentre as quais se podem citar:

- atuação sistemática dentro do campo da segurança pública,

Polícia Militar e o pluralismo de suas atividades: uma instituição multifacetada

em conjunto com outras organizações governamentais;

- verificação da eficácia da Instituição por meio da ausência de crimes e desordem, pela sensação de segurança e pela confiança da comunidade na Instituição;
- rapidez nas respostas aos cidadãos, como característica do profissionalismo policial;
- desenvolvimento dos valores institucionais como função do comando;
- além de parceiros, os cidadãos passam a ser vistos e tratados como clientes da organização;
- a função do policial passa a ser a de auxiliar a comunidade;
- além da necessidade de prover a segurança da comunidade, o lançamento do efetivo policial passa a ser utilizado com base em dados estatísticos, visando à otimização dos resultados.

Todos esses aspectos apontam, pelo menos como princípios organizacionais, para uma busca na melhoria da atuação da Instituição, com vistas à redução da criminalidade, melhor interação com a comunidade e diminuição da desconfiança da população em relação ao trabalho policial.

3. CONCLUSÃO

As polícias militares vêm, ao longo dos anos, passando por diversas transformações, a fim de atender às crescentes e diferentes demandas da sociedade por serviços de segurança pública. O processo de democratização do país, sem dúvidas, foi um dos mais importantes perpetradores dessas mudanças, haja vista os inúmeros direitos adquiridos pela população nesse período em que ocorre a transição do paradigma da segurança nacional (1964/85) para o da segurança cidadã (início do século XXI), que mudou o foco

da proteção aos interesses nacionais para a proteção da cidadania através da garantia dos direitos fundamentais. Devido a isso, mas também em razão do recrudescimento da criminalidade e das inovações na prática de delitos, as polícias tiveram de reinventar-se. Foram criadas novas unidades e novas modalidades de policiamento, migrando-se do policiamento geral para o policiamento especial, a fim de responder de forma satisfatória aos novos anseios da população.

Todo esse cenário, como não poderia ser diferente, refletiu nos programas dos cursos de formação policiais, com a inclusão de disciplinas até então pouco conhecidas por aqueles que eram os responsáveis por fazer segurança pública na prática.

Por ser uma Instituição prestadora de serviços públicos em sua essência, a polícia é diretamente afetada pelas mudanças sociais, sejam elas de que ordem for. E isso, por si só, obriga-a a atuar de forma flexível e dinâmica, sob pena de perder-se no tempo e tornar-se obsoleta, imprestável, arcaica e desnecessária. É por isso que as polícias militares, a face mais visível e palpável do Estado e das instituições públicas (MUNIZ, 2001; SOARES, 2004) têm se tornado, ao longo do tempo, instituições plurais e multifacetadas, buscando manterem-se atuais e necessárias no campo da segurança pública.

Abstract: The present paper wanted to demonstrate the transformations in the military police through the years, especially after the Brazilian democratization period, having like research subject the Military Police of Minas Gerais. These changes aim to meet the social expectations for public safety and prevent the police from becoming an unnecessary institution for the population. It also demonstrated how these changes have influenced the programs of police training courses and how to alter the structure of the institution, which failed to provide a general service, going to rely on specific services.

Keywords: Military Police; police functions; society; transformations; democratization.

REFERÊNCIAS

BAYLEY, David H. **Padrões de policiamento**. Trad. Renê Alexandre Belmonte. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo (Edusp), 2001.

BITTNER, Egon. **Aspectos do trabalho policial**. Trad. Ana Luísa Amêndola Pinheiro. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo (Edusp), 2003.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil, 1988**. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988, 292 p.

CASTRO, João Bosco de. **O sepulcro da verdade: análise de uma pesquisa**. Belo Horizonte: Oficina Redatorial “Guimarães Rosa”, 2008.

COTTA, Francis Albert. **Breve História da Polícia Militar de Minas Gerais**. Belo Horizonte: Crisálida, 2006.

ESPÍRITO SANTO, Lúcio Emílio. **Caso de polícia: o senso comum de ordem pública**. 1991. 130 f. Monografia (Curso Superior de Polícia) – Academia de Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1991.

GOLDSTEIN, Herman. **Policinando uma sociedade livre**. Trad. Marcello Rollemberg. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo (Edusp), 2003.

LAZZARINI, Álvaro. *et al.* **Direito Administrativo da Ordem Pública**. Rio de Janeiro: Forense, 1986, 229 p.

LEMGRUBER, Julita. O sistema penitenciário brasileiro. In: **Revista cidadania e justiça**. Rio de Janeiro. 1º semestre de 2001. Ano 05, nº 10, 2001.

MINAS GERAIS. **Lei 5.301, de 16 de outubro de 1969**. Contém o Estatuto dos Militares do Estado de Minas Gerais. Minas Gerais, Diário do Executivo, de 18 de outubro de 1969.

MINAS GERAIS. **Lei Complementar 115, de 05 de agosto de 2010.** Altera a Lei 5.301, de 16 de outubro de 1969, que contém o Estatuto dos Militares do Estado de Minas Gerais, e dá outras providências. Minas Gerais, Diário do Executivo, de 06 de agosto de 2010.

MUNIZ, Jaqueline. **A crise de identidade das polícias militares brasileiras:** paradoxos da formação educacional. Center for Hemispheric Defense Studies. May 22-25. Washington DC, 2001, 22p.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Resolução nº 4068, de 09 de março de 2010.** Estabelece as Diretrizes da Educação da Polícia Militar de Minas Gerais e dá outras providências. Publicada na Separata do BGPM nº 23, de 25 de março de 2010.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Resolução nº 4185, de 18 de dezembro de 2011.** Dispõe sobre o Portifólio de Serviços das Unidades de Execução Operacional com responsabilidade territorial e da Corregedoria e dá outras providências.

ROLIM, Marcos. **A síndrome da rainha vermelha:** policiamento e segurança no século XXI. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed. 2006. 311p.

SOARES, Luiz Eduardo. **Sísifo e as políticas de segurança no Brasil.** Porto Alegre: Gráfica Santa Rita, 2004.

SOUZA, Márcio Ferreira de. As tropas nas ruas: estudo de caso do movimento da PMMG em junho de 1997 sob uma perspectiva sociológica. In: BARROS, Lúcio Alves de (Org.) **Polícia em movimento.** Belo Horizonte: Aspra/MG, 2006. 19 p.

SOUZA NETO, Cláudio Pereira de. Parâmetros para a conceituação constitucionalmente adequada da segurança pública. In: OLIVEIRA, Fátima Bayma de *et al* (Orgs.) **Desafios da gestão pública de segurança.** Rio de Janeiro: FGV, 2009.



OS EFEITOS DO TREINAMENTO INTERVALADO E DA PISTA EM CIRCUITO NO DESEMPENHO DAS ATIVIDADES DE EDUCAÇÃO FÍSICA DO ALUNO POLICIAL-MILITAR

MAURÍCIO TEIXEIRA DOS SANTOS

Mestre em Aplicações Militares. Pós-graduado em Educação Física e em Inteligência. MBA em Gestão Estratégica de Empresas. Graduado em Ciências Militares e em Educação Física. Perito parecerista. Auditor de projetos do Ministério dos Esportes. Professor da Academia da Polícia Militar de Minas Gerais. Consultor para planejamento e gestão estratégica.

LINCOLN IGNÁCIO PEREIRA

Mestre em Administração com linha de pesquisa em educação continuada em segurança pública. Pós-graduado em Criminologia, em Organização Educacional e em Ciências Políticas. Pedagogo e Coordenador de Ensino da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais.

Resumo: O presente artigo apresenta o relato de uma pesquisa realizada durante o CFSd 2014, a qual avaliou o efeito de 13 semanas de treinamento intervalado e de pista de treinamento em circuito (PTC) no desempenho físico dos alunos em face da atual tabela de pontuação aplicada a eles. Constatou-se que o teste atende ao condicionamento desejado para o policial militar, mas foi constatado também que ao comparar alunos e alunas, atual tabela desfavorece as alunas.

Palavras-chaves: Treinamento. Pista. Teste. Desempenho. Pontuação.

1. INTRODUÇÃO

A Escola de Formação de Soldado (EFSd), na Academia da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais (APM), é um estabelecimento de ensino especializado na formação do profissional de segurança pública, o policial militar. Os alunos são matriculados nessa escola mediante aprovação em concurso público.

Os efeitos do treinamento intervalado e da pista em circuito no desempenho das atividades de educação física do aluno policial-militar

Durante o Curso de Formação de Soldados, os alunos são submetidos a um regime de semi-internato, no qual todas as atividades escolares são controladas e reguladas por normas internas, incluindo horários de aula, de refeições e das atividades físicas.

A atividade operacional do policial militar é uma atividade exaustiva. Ele realiza patrulha pelas ruas, permanece em pé durante longos períodos e desempenha tarefas que o abrigam, por vezes, a ficar sob grande tensão.

Em uma pesquisa realizada com policiais militares catarinenses, Anton (1984) identificou que apenas 34% dos investigados estavam aptos para desempenhar suas funções no policiamento ostensivo a pé, que faz parte da atividade-fim da PM, enquanto 64% dos sujeitos investigados encontravam-se inaptos para o trabalho.

As atividades físicas são desenvolvidas durante todo período de formação, quando o aluno policial-militar deve adquirir condicionamento físico adequado para o bom desempenho de suas funções.

Na EFSd, as atividades físicas são utilizadas como métodos de treinamento físico – corrida, exercícios calistênicos (exercícios para desenvolver a força e a flexibilidade usando apenas o corpo como resistência); pistas, não padronizadas, de treinamento em circuito (PTC); atividades desportivas. Essas atividades físicas são realizadas de forma gradual e sistematizadas visando a ambientar os alunos às peculiaridades e exigências da vida policial-militar. Além disso, tais atividades buscam proporcionar a manutenção preventiva da saúde do policial militar, como: desenvolver, manter ou recuperar sua condição física e cooperar no desenvolvimento de suas qualidades morais.

Durante a formação do policial militar, a disciplina Educação Física é avaliada por meio de testes físicos periódicos que mensuram as qualidades físicas necessárias para o exercício da sua função, definidos em conformidade com a carga horária e as características

de cada curso realizado na APM. Dessa forma, será considerado aprovado em Educação Física o discente que, ao final da disciplina, e em conformidade com legislação vigente, obtiver o mínimo de 60% de aproveitamento, alcançado através do somatório de pontos de todos os testes físicos realizados nas avaliações de cada curso.

Assim, valendo-se dessas atividades físicas, diversos estudos procuram mostrar que o treinamento físico periodizado atua de forma eficiente na melhora do desempenho físico e da composição corporal das mais variadas populações. Portanto, para responder a essa questão, a pesquisa teve como objetivo geral verificar o efeito de 13 semanas de treinamento intervalado e de pista de treinamento em circuito (PTC) no desempenho físico dos alunos da EFSd em face da atual tabela de pontuação aplicada aos alunos. Para chegar ao objetivo geral, esta pesquisa tem como objetivos específicos:

- caracterizar o treinamento aplicado aos alunos;
- aplicar testes em alunos e alunas do EFSd para mensuração de desempenho;
- comparar os resultados obtidos com a tabela vigente.

1.1 Caracterização do treinamento aplicado aos alunos da EFSd

O treinamento aplicado aos alunos do CFSd é caracterizado conforme abaixo.

1.2 Trabalho intervalado

Esse trabalho foi idealizado por Gerschler e Reindell, na Alemanha, por volta de 1950. Consiste na repetição de distâncias curtas com relativa velocidade, intercaladas com pausas de recuperação (pausas vantajosas). Na pausa está o estímulo para a hipertrofia do coração, por isso deve ser realizada. No final da corrida, o pulso deve ir a 170-180 batimentos por minuto e, após a pausa vantajosa, voltar a 120-130 batimentos por minuto. As distâncias mais utilizadas são as de 100m, 200m e 400m. As pausas não devem ser longas, ou seja,

Os efeitos do treinamento intervalado e da pista em circuito no desempenho das atividades de educação física do aluno policial-militar

não devem ser superiores a 90s.

Quando diferentes estímulos atuam repetidas vezes sobre os sistemas circulatórios, nervoso e muscular, as qualidades físicas básicas, força, velocidade e resistência, são melhoradas mais rapidamente do que quando se aplicam estímulos sempre iguais. Por isso o treinamento intervalado influencia melhor o complexo desenvolvimento da força, da velocidade, da resistência e suas combinações.

1.3 Controle Fisiológico – Respeito ao princípio da individualidade biológica

A Frequência Cardíaca Máxima (FCM) não depende apenas da idade, mas também do sexo e do tipo de exercício. Dr. Nabil Ghorayeb, responsável pelo setor de Esporte da Sociedade Brasileira de Cardiologia, disse que a fórmula antiga traz riscos à saúde, e que essas novas, descritas a seguir, são mais precisas. Ele lembra, entretanto, que o exame ergométrico ainda é a melhor forma para determinar o limite cardíaco.

Portanto ele sugere como calcular a Frequência Cardíaca Máxima (FCM)

Caminhada, corrida e remo (homem e mulher): $FCM = 208 - (0,73 \times \text{idade})$

Ciclismo (homem): $FCM = 202 - (0,72 \times \text{idade})$

Ciclismo (mulher): $FCM = 189 - (0,56 \times \text{idade})$

FC de aquecimento: 120 a 140bpm;

FC de esforço: 70 a 90% da FC máx.

FC de recuperação: após 3 minutos deverá estar abaixo de 120 bpm.

1.4 Zona alvo de treinamento

O indivíduo deve procurar controlar seus batimentos dentro dos

limites inferiores e superiores durante o exercício (American College of Sports, 2006).

FCM x 0,60 = frequência cardíaca mínima

FCM x 0,70 = frequência ideal na atividade aeróbica

FCM x 0,85 = frequência cardíaca máxima

Utiliza-se o tempo de 10 segundos para contar o número de batimentos, depois se multiplica o resultado por seis.

Locais utilizados para medição dos batimentos: artérias do pulso, do pescoço, do peitoral e temporal.

Devem ser adotados os seguintes cuidados:

1. não fazer pressão exagerada, a fim de evitar obstrução da artéria utilizada, principalmente no pescoço (pulso carotídeo);
2. utilizar as falanges distais dos dedos médio e indicador unidos;
3. evitar o uso do dedo polegar como auxiliar.

1.5 Princípios básicos do treinamento desportivo

Os princípios básicos do treinamento desportivo explorados neste trabalho foram: princípio da individualidade biológica; princípio da sobrecarga; princípio da continuidade; princípio da especificidade e princípio da variedade.

2. METODOLOGIA

O indicador utilizado para verificação da aptidão física foi o desempenho no teste de 2400m. Esse indicador foi escolhido por estar presente em todas as avaliações realizadas pelos alunos durante o curso. A avaliação consiste em correr, no menor tempo possível, tal distância, visando a avaliar a resistência aeróbica do indivíduo. De acordo com Dias *et al* (2005), no militarismo essa valência física é muito importante, uma vez que indivíduos condicionados aerobiamente obtêm melhor desempenho ao realizar tarefas

Os efeitos do treinamento intervalado e da pista em circuito no desempenho das atividades de educação física do aluno policial-militar

físicas que exigem maior grau de atenção e concentração, quando comparados a policiais militares sem condicionamento físico.

2.1 Controle fisiológico – respeito ao princípio da individualidade biológica

O controle fisiológico foi realizado por meio da frequência cardíaca a fim de confirmar se a carga estava adequada. O aumento anormal na frequência cardíaca de esforço (FCE) indicava que o esforço estava elevado e que a sessão deveria ser interrompida e/ou reajustada. Foi importante o controle individualizado nesse tipo de trabalho a fim de verificar se a carga estava adequada ao aluno para não comprometer a sua saúde.

2.2 Amostra

O estudo desenvolveu-se na Escola de Formação de Soldados, na Academia da Polícia Militar do Estado Minas Gerais, na cidade de Belo Horizonte, MG, Brasil. Participaram da pesquisa 49 alunos dos sexos masculino e feminino, todos eles policiais militares, no período de 13 de janeiro a 20 de abril de 2014. A amostra possuía idade média de 23,7 (mínimo de 18 e máximo de 29 anos), como critério de inclusão na pesquisa. Os sujeitos deveriam ser considerados aptos no exame de aptidão física composto das seguintes provas: corrida de 2.400m, corrida de 200m, impulsão vertical, flexão na barra fixa, agilidade e flexão abdominal. Como critério de exclusão, os alunos que apresentaram algum tipo de lesão durante o treinamento aplicado foram retirados.

2.3 Protocolo de avaliação inicial

Todos os sujeitos selecionados foram submetidos a testes de aptidão física (TAF). Essas avaliações, denominadas de PRÉ-TAF, ocorreram na primeira semana dos alunos na escola. Avaliar a condição física inicial do aluno é de fundamental importância para a prescrição da atividade mais adequada para atender seus objetivos e necessidades. Posteriormente, seguindo o treinamento, todos os

sujeitos selecionados foram submetidos a testes de aptidão física na sétima e na décima terceira semana de treinamento.

Esses testes de desempenho físico foram realizados em dois dias consecutivos. No primeiro, os alunos realizavam um teste de corrida, quando deveriam percorrer 2400m no menor tempo possível. No segundo dia, realizavam outros testes físicos, cumprindo o protocolo escolar relativo à disciplina Educação Física

2.4 Protocolo de treinamento

De posse dos resultados obtidos nos testes do PRÉ-TAF, verificou-se o desempenho físico individual dos alunos, possibilitando traçar metas e periodizar o treinamento de acordo com níveis de condicionamento físico. O treinamento proposto teve a duração de 13 semanas (incluindo duas semanas de aplicação de testes). Com a orientação de um professor de Educação Física, o treinamento físico foi realizado no período da manhã, com frequência de duas sessões semanais (terça-feira e quinta-feira) com duração de 100 minutos, distribuídas, geralmente, em uma sessão de treinamento cardiopulmonar (terça-feira) e uma de neuromuscular (quinta-feira). O local do treinamento físico foi uma quadra de esportes e uma pista oficial de atletismo. Antes de cada sessão de treino, os alunos realizavam aquecimento de maneira centralizada.

Como forma de treinamento cardiopulmonar, utilizou-se o treinamento intervalado, tomando como parâmetros os resultados obtidos no teste do PRÉ-TAF de 2400m. Assim, todos os alunos corriam juntos, cada volta de 400m, na mesma série, porém com tempos diferenciados: 1min 30s; 1min 40s; 1min 50s; 2min. Dessa forma, a chegada em grupo era escalonada, facilitando o controle do tempo pelo professor.

2.5 Parâmetros de execução no treinamento (cálculo do tempo individual)

O parâmetro para o cálculo do estímulo é baseado no C 20-20 (BRASIL, 2002) em que o resultado da intensidade de cada estímulo

Os efeitos do treinamento intervalado e da pista em circuito no desempenho das atividades de educação física do aluno policial-militar

de 400m foi determinado somando o resultado da corrida no PRÉ-TAF, conforme descrito a seguir.

Objetivos: desenvolver resistência aeróbica e anaeróbica visando à melhoria na execução do TAF.

Parâmetros:

Distancia: 400 metros

Intensidade:

Resultado do PRÉ-TAF + 100 metros----- 12 minutos
400 metros----- x

Exemplo: O aluno policial militar correu 2700 metros em 12 minutos no PRÉ-TAF.

$$2700 + 100 = 2800$$

2800m ----- 12 minutos

400m ----- x

Regra de três simples $(400 \times 12) / 2800 = 1,74$. Portanto,

1 ----- 60 segundos

0,74 ----- x segundos

$$(60 \times 0,74) / 1 = 44 \text{ segundos}$$

Tempo final: 1 minuto e 44 segundos/1 minuto e 50 segundos/1 minuto e 50 segundos (três grupamentos correndo simultaneamente)

Quadro de aplicação do treinamento intervalado

D	T	R	I	A
400m	T = (12 x 400) (Ultimo TAF + 100m)	5 a 12	90 segundos	Trote lento ou caminhada

D = distância T = tempo R = repetição I = intervalo A = ação no intervalado

2.6 Aplicação da sobrecarga

A sobrecarga foi feita, inicialmente, no volume, com 5 repetições nas duas primeiras semanas, aumentando o número de repetições até que foi atingido o número máximo de 12 repetições, na décima semana.

Resultado no último TAF e número de repetições recomendadas, conforme tabela a seguir:

Distância	Repetições
2000m a 2300m	5 a 13
2400m a 2700m	6 a 14
2800m a 3100m	7 a 15

2.7 Pista de treinamento e circuito

Além do treinamento intervalado de corrida, foi implementado o treinamento neuromuscular. A Pista de Treinamento em Circuito (PTC) é uma atividade física, realizada com implementos ou não, que permite desenvolver o sistema neuromuscular por meio da execução de exercícios intercalados com períodos de repouso.

Para a PTC, foi realizada inicialmente, nas duas primeiras semanas, uma pista-escola, para o desenvolvimento de padrão de execução. O volume da PTC variou durante o período de treinamento – nas duas primeiras semanas, a passagem foi com duração de 30s em cada aparelho por 30s de descanso. Na terceira e na quarta semanas, a passagem foi de 60s. A partir da quinta semana, como forma de sobrecarga, foram realizadas duas passagens com duração de 45s.

A pista foi montada com oito oficinas: flexão de braço; abdominal (individual); *shuttle run*; flexão na barra fixa; meio-sugado (apoio de frente); abdominal (em dupla); impulsão sobre barreiras e salto em extensão. O repouso entre as oficinas consistiu da corrida com elevação dos joelhos e da corrida com elevação do calcanhar. Na pista, foram incluídos três exercícios do teste de avaliação – *shuttle run*, flexão na barra e abdominal.

Os efeitos do treinamento intervalado e da pista em circuito no desempenho das atividades de educação física do aluno policial-militar

2.8 O segmento feminino

As alunas puderam realizar todas as atividades previstas no planejamento do treinamento. Na atividade de pista de treinamento em circuito, foram realizadas algumas adaptações nos exercícios para atender às diferenças anatomofisiológicas da mulher.

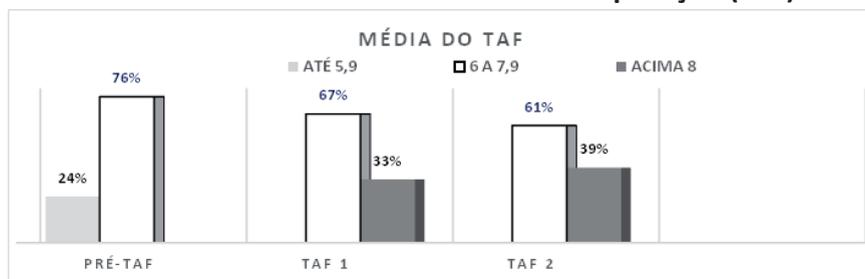
3. RESULTADOS

A média de idade encontrada foi de 23,7 anos com valores mínimos e máximos de 18 e 29 anos, respectivamente. A faixa que concentrou mais indivíduos foi a de 21 a 25 anos, com 59% dos que participaram da pesquisa.

Com relação ao gênero, no estudo, 10% dos participantes eram alunas e 90%, alunos.

No Gráfico 1, são apresentados os resultados obtidos no PRÉ-TAF (antes de iniciar o programa de treinamento), no primeiro TAF (após 6 semanas de treinamento) e no segundo TAF (com 13 semanas de treinamento). Observa-se que, no PRÉ-TAF, 24% dos alunos ficaram com nota abaixo de 5,9 e que 76% desses alunos ficaram com pontuação entre 6 e 7,9. Entretanto, no segundo TAF, constata-se que não houve aluno com nota inferior a seis, ocorrendo justamente o contrário com mais de 30% dos alunos, os quais ficaram com média superior a 8 pontos. O mesmo ocorreu no terceiro TAF, com incremento no percentual na turma, cujos alunos passaram de 33% para 39% com nota acima de 8 pontos no teste.

Gráfico 1 – Resultados obtidos nos testes de aplicação (TAF)

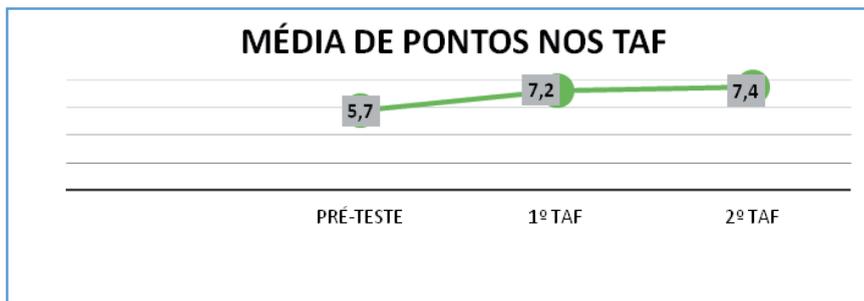


Fonte: dados da pesquisa.

Ainda com relação aos dados acima, valendo-se da média 6 – nota de aproveitamento no curso – 12 alunos apresentaram médias abaixo de 6 pontos, e 39 notas ficaram entre 6 e 7 pontos. Porém, a partir do primeiro TAF, depois de seis semanas de treinamento, havia somente 8 alunos com nota entre 6 e 6,4, 25 alunos com notas entre 6,5 e 7, e 16 alunos com notas 7,1 e 9,0.

O Gráfico 2 compara as médias obtidas pelos alunos policiais-militares nos três testes aplicados (PRÉ-TAF, 1º TAF e 2º TAF). Observa-se incremento na média da pontuação nos testes de corridas de 2400m à medida que o volume de treinamento era aplicado. A evolução na pontuação foi de 26% e de 30% em relação ao teste inicial.

Gráfico 2 – Médias obtidas nos três testes aplicados (PRÉ-TAF, 1º TAF e 2º TAF)

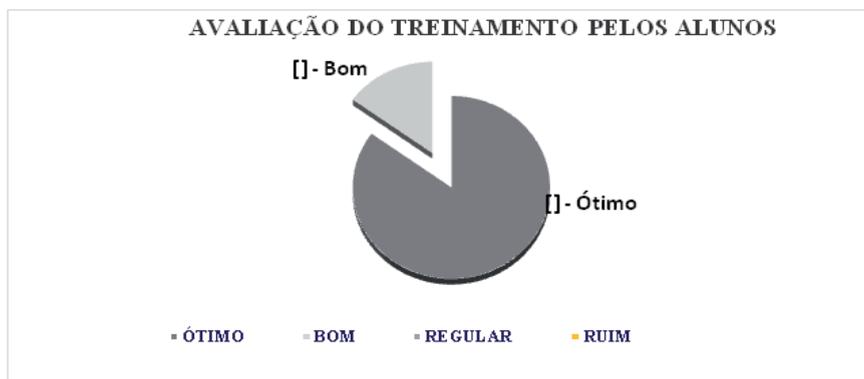


Fonte: dados da pesquisa.

Ainda em relação ao treinamento desenvolvido no estudo, foi aplicada uma pesquisa, sem que houvesse a identificação dos alunos, após a décima semana de trabalho físico. Nessa pesquisa foi perguntada a opinião do discente acerca do treinamento intervalado e da pista de circuito. Foram coletados os seguintes dados: 85% dos alunos o avaliaram com conceito ótimo e 15% com conceito bom, conforme Gráfico 3.

Os efeitos do treinamento intervalado e da pista em circuito no desempenho das atividades de educação física do aluno policial-militar

Gráfico 3 – Pesquisa de avaliação do treinamento



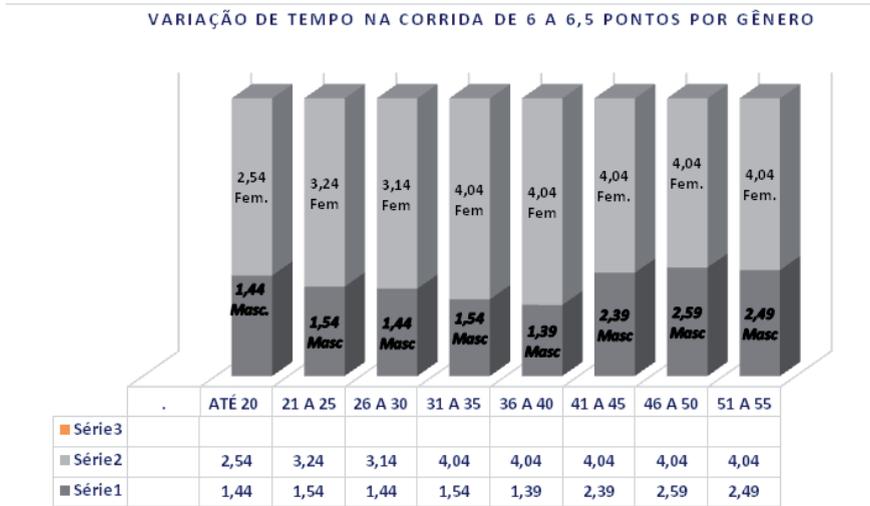
Fonte: Dados da pesquisa.

Nesse sentido, a fim de obter resultado mais apurado e mais abrangente acerca do treinamento aplicado nas treze semanas, foi estruturada uma tabela comparativa mostrando a evolução da pontuação e o aproveitamento obtido pelos alunos individualmente. Assim, na análise dessa tabela, foi observada a seguinte situação entre um aluno e uma aluna: ambos obtiveram a diferença de 3min entre o desempenho do teste de avaliação inicial (PRÉ-TAF) e o 1º TAF na corrida de 2400m. A pontuação da aluna variou na tabela de 6,0 para 6,5, isto é, 0,5 ponto. Entretanto, o aluno, com essa diferença de tempo de 3min, passou de 6,0 pontos para 8,5, evoluindo 2,5 pontos na tabela.

A partir da constatação dessa diferença, foi realizada análise mais apurada da tabela do ANEXO III (Tabelas de pontuação dos testes físicos para curso acima de 31 horas, CHO e CFO 1) da Instrução de Educação de Polícia Militar 02/2010, que serviu de parâmetro para pontuar os testes realizados neste relato e que é, ainda, o documento de referência para avaliação nos cursos realizados no âmbito da APM.

No Gráfico 4, as diferenças existentes nas diversas faixas etárias foram colocadas de 20 a 55 anos.

Gráfico 4 – Variação do tempo em relação à idade na corrida de 2400m – por gênero



Fonte: Dados da pesquisa.

3.1 Análise da tabela pontuação dos testes físicos para cursos acima de 31 horas

Tomando como referências as tabelas das Diretrizes de Educação da Polícia Militar (MINAS GERAIS, 2010), foram realizadas análises apresentadas a seguir.

Na tabela masculina, na faixa etária de até 20 anos, o intervalo de tempo de 9min 36s a 11min 20s corresponde de 6,5 a 6 pontos. A variação de 0,5 ponto na corrida corresponde a 1min 44s (11min 20s - 9min 36s).

Na tabela feminina, na faixa etária de até 20 anos, o intervalo de tempo de 11min 46s a 14min 40s corresponde de 6,5 a 6 pontos. A variação de 0,5 ponto na corrida corresponde a 2min 54s (14min 40s - 11min 46s).

Na tabela masculina, na faixa etária entre 21 e 25 anos, o intervalo de tempo de 9min 56s a 11min 50s corresponde de 6,5 a 6 pontos. A variação de 0,5 ponto na corrida corresponde a

Os efeitos do treinamento intervalado e da pista em circuito no desempenho das atividades de educação física do aluno policial-militar

1min 54s (11min 50s - 9min 56s).

Na tabela feminina, na faixa etária entre 21 e 25 anos, o intervalo de tempo de 12min 16s a 15min 40s corresponde de 6,5 a 6 pontos. A variação de 0,5 ponto na corrida corresponde a 3min 24s (15min 40s - 12min 16s).

Na tabela masculina, na faixa etária entre 26 e 30 anos, o intervalo de tempo de 10min 16s a 12min corresponde de 6,5 a 6 pontos. A variação de 0,5 ponto na corrida corresponde a 1min 44s (12min - 10min 16s).

Na tabela feminina, na faixa etária entre 26 e 30 anos, o intervalo de tempo de 12min 46s a 16min corresponde de 6,5 a 6 pontos. A variação de 0,5 ponto na corrida corresponde a 3min 14s (16min - 12min 46s).

Na tabela masculina, na faixa etária entre 31 e 35 anos, o intervalo de tempo de 12min 30s a 10min 36s corresponde de 6,5 a 6 pontos. A variação de 0,5 ponto na corrida corresponde a 1min 54s (12min 30s - 10min 36s).

Na tabela feminina, na faixa etária entre 31 e 35 anos, o intervalo de tempo de 17min 20s a 13min 16s corresponde de 6,5 a 6 pontos. A variação de 0,5 ponto na corrida corresponde a 4min 4s (17min 20s - 13min 16s).

Na tabela masculina, na faixa etária entre 36 e 40 anos, o intervalo de tempo de 13min 20s a 11min 41s corresponde de 6,5 a 6 pontos. A variação de 0,5 ponto na corrida corresponde a 1min 39s (13min 20s - 11min 41s).

Na tabela feminina, na faixa etária entre 36 e 40 anos, o intervalo de tempo de 17min 50s a 13min 46s corresponde de 6,5 a 6 pontos. A variação de 0,5 ponto na corrida corresponde a 4min 4s (17min 50s - 13min 46s).

Na tabela masculina, na faixa etária entre 41 e 45 anos, o intervalo

de tempo de 14min 50s a 12min 11s corresponde de 6,5 a 6 pontos. A variação de 0,5 ponto na corrida corresponde a 2min 39s (14min 50s - 12min 11s).

Na tabela feminina, na faixa etária entre 41 e 45 anos, o intervalo de tempo de 18min 20s a 14min 16s corresponde de 6,5 a 6 pontos. A variação de 0,5 ponto na corrida corresponde a 4min 4s (18min 20s - 14min 16s).

Na tabela masculina, na faixa etária entre 46 e 50 anos, o intervalo de tempo de 16min a 13min 1s corresponde de 6,5 a 6 pontos. A variação de 0,5 ponto na corrida corresponde a 2min 59s (16min - 13min 1s).

Na tabela feminina, na faixa etária entre 41 e 45 anos, o intervalo de tempo de 18min 50s a 14min 46s corresponde de 6,5 a 6 pontos. A variação de 0,5 ponto na corrida corresponde a 4min 4s (18min 50s - 14min 46s).

Na tabela masculina, na faixa etária entre 51 e 55 anos, o intervalo de tempo de 16min 20s a 13min 31s corresponde de 6,5 a 6 pontos. A variação de 0,5 ponto na corrida corresponde a 2min 49s (16min 20s - 13min 31s).

Na tabela feminina, na faixa etária entre 51 e 55 anos, o intervalo de tempo de 19min 20s a 15min 16s corresponde de 6,5 a 6 pontos. A variação de 0,5 ponto na corrida corresponde a 4min 4s (19min 20s - 15min 16s).

Ainda com relação à tabela de pontos das Diretrizes de Educação da Polícia Militar, em vigência na APM, outra constatação foi a pontuação da corrida de 200 metros, na qual observou-se que no intervalo de 6 a 6,5 pontos, até 20 anos para os alunos, o intervalo de tempo é de 1,77s (25,59s a 27,36s). Entretanto, para as alunas esse tempo vai para 3,77s (34,33s a 38,10s), como demonstrado no Gráfico 5.

Os efeitos do treinamento intervalado e da pista em circuito no desempenho das atividades de educação física do aluno policial-militar

Gráfico 5 – Variação de pontos na corrida de 200 m em relação ao tempo



Fonte: Dados da pesquisa.

3.2 Discussão

Dessa forma, a pesquisa e os seus resultados corroboram a importância do planejamento, da metodologia e do controle com a finalidade de buscar resultado no desempenho físico.

O estudo indica que a frequência semanal de duas sessões, com duração de 100 minutos, em dias alternados, realizados durante o período de treze semanas, utilizando o treinamento aeróbico intervalado associado à pista de treinamento em circuito, com a metodologia anteriormente citada, pode ser eficiente para melhoria da capacidade física dos alunos policiais-militares. Esse fato foi corroborado pelos seguintes índices: inicialmente, a média de pontos dos alunos no PRÉ-TAF foi de 5,7; após a aplicação do treinamento intervalado durante cinco semanas, houve um acréscimo de 26,32% na pontuação dos alunos, elevando a média deles de 5,7 para 7,2 pontos, conforme Gráfico 2. Isso mostra que o treinamento realizado no período de 13 semanas foi suficiente para aumentar a média nos testes de corrida 2400m.

De acordo com McArdle *et al.* (2003), 3 a 5 sessões semanais de treinamento aeróbico, com duração entre 20 a 30 minutos, com

intensidade aproximada de 40 a 85% da VO₂ Max, por um período de dez semanas, podem causar alterações significativas na capacidade aeróbica de um indivíduo.

Além disso, foi observado que os alunos se adaptaram bem ao treinamento, independentemente do gênero e da idade. Esse fato foi corroborado pelo questionário aplicado – cujos resultados mostram que 85% dos alunos avaliaram o treinamento com conceito ótimo e 15% com conceito bom, conforme Gráfico 3.

Os alunos declararam-se estimulados com as voltas de 400m sendo realizadas dentro do tempo preconizado – 1min 30s; 1min 40s; 1min 50s; 2min – no âmbito das respectivas equipes, que foram sendo formadas e amadurecidas ao longo das semanas, sem a interferência do professor. As mesmas equipes montadas para execução do treinamento de 400m, posteriormente, foram mantidas, espontaneamente, no âmbito da turma, para realização dos testes de 2400m.

Dessa forma, durante aplicação do teste avaliação (TAF), os próprios alunos escolhiam e montavam as respectivas equipes para realização do teste de 2400m. Assim, o estímulo era recíproco, pois não havia ultrapassagens entre membros das equipes formadas durante a realização do teste. Esse fato surpreendeu, inclusive, a Sargento monitora que auxiliava na aplicação dos testes.

Desse modo, o aluno aprendeu a correr com ritmo e a cadenciar as passadas, a cada volta de 400m, para obter resultado planejado e controlado. Ele, de antemão, sabia exatamente qual ritmo deveria impor para alcançar o resultado almejado.

Isso comprovou a importância do controle fisiológico realizado por meio da frequência cardíaca a fim de confirmar se a carga estava adequada para seu desempenho, valendo-se dos seguintes indicadores: frequência cardíaca máxima, frequência cardíaca de esforço e frequência cardíaca de recuperação.

Em relação à tabela oficial da Academia da Polícia Militar (MINAS GERAIS, 2010), que mensura o desempenho dos alunos policiais,

Os efeitos do treinamento intervalado e da pista em circuito no desempenho das atividades de educação física do aluno policial-militar

constata-se que a pontuação, atualmente, é notadamente desfavorável ao gênero feminino. Esse resultado foi encontrado em todas as faixas etárias da pesquisa, de 18 a 30 anos, e nas demais faixas etárias analisadas, conforme Gráfico 4. Todas as alunas poderiam ter tido uma pontuação melhor durante a realização do curso e, conseqüentemente, elevariam a média da turma, principalmente, quando se leva em conta que cerca de 10% do efetivo total é constituído por alunas.

Corroborando essa afirmação, há este fato: um aluno correu 12min no teste de 2400m do 1º TAF. No 2º TAF, correu 10min 06s, logo ele pontuará 7 pontos. Essa diferença de tempo do 1º TAF para 2º TAF corresponde a 1min 54s. Entretanto, uma aluna que tenha corrido o mesmo tempo de 12min no 1º TAF deverá correr 8min 36s (3min 24s menos) no 2º TAF para pontuar os mesmos 7 pontos obtidos pelo aluno.

O mesmo acontece na tabela de pontos para corrida de 200m, conforme Gráfico 5. Observou-se que no intervalo de 6 a 6,5 pontos, até 20 anos, para os alunos, o intervalo de tempo é de 1,77s (25,59s a 27,36s). Entretanto, com as alunas, esse tempo vai para 3,77s (34,33s a 38,10s).

Assim, a seguinte situação ocorreu no teste de 200m: um aluno correu 27,36s no 1º TAF. No 2º TAF, ele correu 25,58s, logo, pontuará 7 pontos. Essa diferença de tempo do 1º TAF para 2º TAF corresponde a 1,78s. Entretanto, uma aluna que correu o mesmo tempo de 27,36s no 1º TAF, deverá correr 23,59s (3,78s menos) no 2º TAF para pontuar os mesmos 7 pontos obtidos pelo aluno.

Portanto, em todas as tabelas da APM que regem todas as faixas etárias, não existe padronização para evolução das notas no âmbito destas mesmas faixas etárias, conforme Gráfico 4. Observa-se que não houve metodologia científica apontada para elaboração das tabelas vigentes que medem as performances dos alunos e das alunas.

4. CONCLUSÃO

Assim, a pesquisa permitiu comprovar que o treinamento intervalado associado ao trabalho de treinamento em circuito se mostra eficiente e eficaz para a obtenção de ganho significativo nos índices dos testes de aptidão física realizados no âmbito da Academia da Polícia Militar e, certamente, uma opção de estratégia metodológica para quebrar a monotonia de um trabalho aeróbico contínuo.

Por conseguinte, o estudo, tomando por base o banco de dados de cerca de 10.000 resultados dos testes físicos aplicados em 2014 e em 2016, salienta a necessidade de elaborar, via análise estatística, com metodologia científica, sistemática e atualizada a proposição de reformulação das atuais tabelas, de modo que possam avaliar as performances físicas dos dois gêneros, com indicadores e critérios analisados, evitando qualquer tipo de desfavorecimento e o ensejo de futuras demandas judiciais.

Mostra, ainda, a conveniência de outras pesquisas que possam subsidiar e orientar políticas institucionais voltadas para área de Educação Física no âmbito da PMMG, com o propósito de inovar estratégias de ensino e melhorar a capacitação dos quadros profissionais efetivos e dos professores temporários.

Abstract: *This paper presents the report of a survey conducted during the CFSd 2014, which assessed the 13-week effect of interval training and circuit training track (PTC) in students of physical performance in the face of the current scoring rate applied to them. It was found that the test meets the desired conditioning for the military police, but it was also found that when comparing male and female students, current table discourages the students.*

Keywords: *Training. Track. Test. Performance. Punctuation.*

Os efeitos do treinamento intervalado e da pista em circuito no desempenho das atividades de educação física do aluno policial-militar

REFERÊNCIAS

AMERICAN COLLEGE OF SPORTS MEDICINE (ACSM). **Manual do ACSM para avaliação da aptidão física relacionada a saúde**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2006.

ANTON, A. **Uma política de educação física e desporto** (Monografia curso superior de Política Militar), Santa Catarina, Centro de ensino da Polícia Militar, 1984.

BRASIL, MINISTÉRIO DA DEFESA, Exército Brasileiro. Estado Maior do Exército. **Manual de campanha: treinamento físico militar. C 20-20**. Brasília, 2002.

DIAS, A. C.; DANTAS, E. H. M.; MOREIRA, S. B.; SILVA, V. F. A relação auto nível de condicionamento aeróbico. **Revista Brasileira de Medicina e Esporte**. v. 11, n. 6. nov./dez. p. 341-346. 2005.

MCARDLE, W, D; KATCH, F, L; KATCH, V. L. **Fisiologia do exercício: energia, nutrição e desempenho humano**. 5 ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2003.

MINAS GERAIS. POLICIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Resolução nº 4068, de 09 de março de 2010**. Diretrizes de Educação da Polícia Militar. Belo Horizonte, 2010.

MINAS GERAIS. POLICIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Resolução nº 3321, de 24 de setembro de 1996**. Dispõe Sobre o Teste de Avaliação Física (TAF) a Ser Aplicado na Instrução Anual da Tropa e Outras Providências. Belo Horizonte, 1996.

CONSIDERAÇÕES SOBRE LIDERANÇA MILITAR APLICÁVEIS À PMMG

EUGÊNIO PASCOAL DA CUNHA VALADARES

Major da PMMG. Mestre em Relações Internacionais pela PUC-MG. Especialista em Criminalidade e Segurança Pública pela UFMG. Especialista em Segurança Pública pela Fundação João Pinheiro/APM. Bacharel em Direito pela Fundação Mineira de Educação e Cultura.

Resumo: *O presente artigo se propõe a identificar teorias, conceitos, estudos, além de documentos institucionais da PMMG sobre liderança aplicada à atividade policial-militar, especialmente como forma de contribuição à formação do Cadete que ingressou no Curso de Formação de Oficiais a partir da exigência do Curso de Direito. São analisadas no artigo teorias sobre liderança, é caracterizada a liderança militar, são identificados pontos de interseção entre atributos de liderança policial e de liderança militar e é analisada a liderança em perspectiva institucionalizada na PMMG: o tema na conformação doutrinária contemporânea na Corporação. Embora de reconhecida importância, há uma escassez de produção teórica e lacuna doutrinária sobre o tema na Corporação. Conclui-se que não há definição explícita e específica sobre atributos de liderança a serem desenvolvidos pelos militares da PMMG, ou mesmo perspectiva teórica expressa, o que o artigo busca inferir e categorizar.*

Palavras-chave: *Polícia Militar de Minas Gerais. Liderança. Liderança militar. Liderança policial-militar. Atributos de liderança.*

1. INTRODUÇÃO

“A liderança é inatingível, e assim nenhuma arma poderá vir um dia a substituí-la”.

(GENERAL OMAR N. BRADLEY)

O mundo globalizado, as transformações profundas da evolução científica e a dispersão de tecnologias têm sido implacáveis e, por vezes, imprevisíveis para os Estados, Organizações, Companhias e mesmo para os indivíduos.

O “Mundo Plano” de Friedman¹ tem se mostrado uma metáfora factível quanto ao “achatamento” do planeta conforme a velocidade dos fluxos de capitais, das comunicações e das informações na globalização dos negócios e da economia, por via de consequência dos regimes internacionais e da interdependência. Entretanto, naquele conceito de “mundo”, não tão “menos relevante” têm se mostrado as divisões históricas, regionais e geográficas como a própria transnacionalidade do crime ou a globalização de conflitos e tensões internas: desafio aos governos e organismos no mundo, senão à própria governabilidade.

Ao que parece a natureza humana de maneira geral, e por certo a própria experiência civilizatória, embora não estejam estáticas, não têm seguido esse mesmo compasso das transformações científicas e tecnológicas. É a constatação de Vieira (2002, p. 6):

[...] apesar da rápida mudança tecnológica, a natureza humana dificilmente mudará. Assim, os líderes terão de compreendê-la, saber apreciar a experiência humana descrita segundo uma perspectiva histórica, possuir um conhecimento multicultural de elevado nível e comunicar com eficácia.

Dessa forma, tratadistas das mais diversas ciências têm se embrenhado no estudo da Liderança como forma de entender a

¹ O chamado “Mundo Plano”, de Thomas Friedman (FRIEDMAN, 2007), trata na verdade de uma metáfora acerca no nivelamento entre os campos de competição entre os países desenvolvidos e outros, em via de desenvolvimento.

história através dos líderes, a evolução e queda dos impérios, nações, corporações ou instituições, sucessos e fracassos corporativos, e até mesmo a marcha civilizatória.

É o líder, muitas vezes, autor não apenas de seu próprio destino, mas de toda uma equipe, uma coletividade, um povo. Justamente a liderança, inerente a uma minoria de homens e mulheres, é que tem exercido profunda influência no seu tempo e impactado gerações seguintes ou mantido a chama da esperança nos graves períodos de crise. É como conclui Almeida (2005, p. 77): “[...] sem liderança, entretanto, não há organização consistente para cumprir a missão e alcançar o objetivo. Sem liderança as nações fracassam, as organizações naufragam e as instituições se esboroam.” No sentido da escassez desse perfil no mundo hoje, destaca Penteado (1978, p. 15) que “[...] nosso século caracteriza-se por ardente procura de líderes em todos os setores das atividades humanas.”

Tanto maiores os desafios no mundo, maior ainda nas instituições públicas e governos a necessidade de líderes, seja no sentido de galvanizar o verdadeiro espírito público, moral e ético nos seus integrantes, de justificar a própria existência institucional ao propósito do bem comum ou pela produtividade ou competitividade organizacional e eficiência, marcas do mundo globalizado.

Faz-se imperioso, por conseguinte, o estudo da Liderança em tempos de desafios tão expressivos na Segurança Pública e Defesa Social, especialmente na Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), Corporação com quase dois séculos e meio de existência, revestida de aspectos singulares decorrentes de sua missão constitucional de preservação da ordem pública.

Conforme Paro (2006, p. 37), a “empresa militar” no cumprimento de sua missão, coloca “em jogo mais do que um investimento”; põe em risco os seus “bens de capital” e os seus “recursos humanos”. Efetivamente, por maior que seja o êxito de seu empreendimento, a “empresa” sempre “sofrerá perdas patrimoniais”. Ressalta, ainda, o autor o risco inerente à profissão, o perigo, o desconforto ou a fadiga a produzir “[...] reações psicológicas e diversas nos recursos humanos, exigindo especial atenção de gerenciamento.”

Considerações sobre liderança militar aplicáveis à PMMG

Não é possível, por isso, improvisar liderança na atividade policial-militar (PM), pois a execução da missão PM, não raro, vai exigir de seus homens preparo especial; atributos, competências, habilidades e atitudes particulares; virtudes e valores elevados. Esperam-se pessoas capazes de conduzir a Organização e seus integrantes a um futuro de reconhecimento e legitimidade públicos, de coesão e competência internas.

Essa preocupação com o tema se evidencia na PMMG nos tempos atuais por ocasião de inserção da liderança entre os valores decorrentes da Identidade Organizacional editada pela Corporação desde o ano de 2009 (POLÍCIA MILITAR MINAS GERAIS, 2009a) bem como no Primeiro dos Eixos Articuladores da Gestão para Resultados da PMMG (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 2010a).

Dessa forma, em toda sua existência, em entremeio às turbulentas transformações ocorridas principalmente no século XX e nestas primeiras décadas do século XXI, verifica-se a adaptação contínua da PMMG. Seja em seu planejamento estratégico, na sua doutrina de emprego, seja em seus conceitos operacionais, sempre em busca da melhor sintonia com o momento histórico vivido e a ameaça social percebida, posto que de fato, em termos de atuação histórica, sempre se constitui como “Força Pública” de “Defesa Social”². Essas mudanças, pela mesma natureza, têm ocorrido no preparo das lideranças do efetivo da Organização PM, nos cursos regulares com

² Espírito Santo e Meireles (2003) sustentam que a Polícia Militar, sob o pressuposto “policialógico”, possui natureza de “Força Pública de Defesa Social”. Nessa visão advinda da ciência humana “policiologia” (tomado o homem como objeto material e objeto formal os instrumentos de proteção e mecanismos de defesa), explicam os autores que, embora não existam critérios rígidos para sistematizar tipologia de ameaças, cabe à Polícia Militar, “Força Pública Estadual”, a neutralização ou a minimização das ameaças sociais. Às Forças Armadas, a neutralização das ameaças nacionais ou à integridade nacional como um todo. Poderiam inclusive, segundo o pressuposto teórico acima, ameaças sociais potencializarem em si mesmas ameaças à própria soberania nacional, como em caso de conflitos armados internos, insurreições, etc., ocasiões em que a atuação de ambas Instituições seria conjunta – como também seria em caso de conflito armado internacional, posto que as Polícias Militares por força constitucional (art. 144, § 6º da Constituição da República de 1988) são consideradas forças auxiliares e reserva do Exército Brasileiro. Um debate mais aprofundado neste sentido encontra-se em Valadares (2006).

tal propósito, conforme as exigências de seu tempo.

Algumas mudanças, especialmente no aspecto da formação dos quadros de chefia ou no redimensionamento dos cursos que tratam de formar os Oficiais (policiais militares que têm a responsabilidade de comando³na PMMG), foram marcantes.

É necessariamente o caso destes últimos seis anos – após o credenciamento da Academia de Polícia Militar da PMMG (em 2005), por Decreto do Governo Estadual, como Instituição de Ensino Superior, ocasião em que o Curso de Formação de Oficiais (CFO) passou a constituir-se em “Bacharelado em Ciências Militares” (MINAS GERAIS, 2005a).

Em 2010, nova e profunda alteração, agora com impacto direto em relação à estrutura da carreira policial-militar e quanto à forma de ingresso na Corporação. O acesso ao Quadro de Oficiais da Polícia Militar (QOPM) passou a exigir o título de bacharel em Direito, de acordo com a Emenda à Constituição do Estado de Minas Gerais nº 83/10, de 03 de agosto de 2010 (MINAS GERAIS, 2010a).

Assim, a liderança militar passa a ser central na formação⁴ do futuro Oficial, em um Curso que exige do candidato, como pré-requisito, o bacharelado em Direito (desde 2012), algo inédito em toda a história da Corporação. O CFO é considerado um curso estratégico, conforme salienta Almeida Júnior (1991, p. 11), porque nesse curso “são formados e habilitados os instrutores do sistema de ensino, ao mesmo tempo em que prepara os dirigentes da Corporação.” É o Curso, portanto, instrumento formal da Corporação que tem como

³ A palavra comando, como conceito da Administração, prende-se em geral a um exercício de poder sobre as pessoas. Em termos especificamente militares, à caracterização do exercício da chefia militar. Na PMMG, conforme o Decreto nº 11636, de 29 de janeiro de 1969 (que aprova o Regulamento Geral da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais), Capítulo II (Do Comando e Administração), Art. 7º, o Comando “[...] é função do posto e constitui uma prerrogativa impessoal na qual se define e caracteriza o Chefe.” Completa o Art. 8º que “[...] a todos os postos da hierarquia militar competem atribuições de Comando e administração.” (MINAS GERAIS, 1969, p. 4).

⁴ Embora o Curso seja formalmente considerado “especialização”, há na realidade uma “formação” do bacharel em Direito em Oficial PM, tanto nos aspectos técnico, cultural e ético, quanto nos reflexos estéticos e comportamentais decorrentes para o desempenho da função policial-militar.

Considerações sobre liderança militar aplicáveis à PMMG

escopo a preparação de seus líderes e instrutores, na medida das dimensões exigidas, segundo ambas as capacitações. Este artigo tem, assim, objetivo de identificar teorias, estudos e documentos institucionais sobre liderança aplicáveis à atividade policial-militar, especialmente como forma de contribuição à formação do Cadete que ingressou no Curso de Formação de Oficiais a partir da exigência do Curso de Direito.

2. TEORIAS SOBRE LIDERANÇA

“Gerenciar não tem nenhuma relação com Liderar. A primeira exige técnicas, a segunda está baseada em caráter”.
Liderar é uma escolha pessoal, não uma decisão organizacional”.

(ALFREDO MARTINI JÚNIOR)

A Liderança como objeto de pesquisa científica, fora dos domínios da Filosofia ou da História, é muito recente, surgiu no século passado. Embora a reflexão dos gregos sobre o tema, há mais de dois mil anos, ou mesmo a abordagem teórica do século XIX, a “Teoria do Grande Homem”, já lançassem um olhar sobre o líder e suas características, foi no século XX que o estudo científico da Liderança ganhou maior interesse, abrangência e densidade.

Chiavenato (2001, p. 157) salienta que a Liderança não constituiu assunto de maior relevância para os autores clássicos da Administração, bem como para sua teoria. Havia referência superficial ao tema, fundada apenas na autoridade formal. A Teoria das Relações Humanas é que constatou sua influência no comportamento das pessoas:

[...] a Experiência de Hawthorne teve o mérito de demonstrar a existência de líderes informais que encarnavam as normas e expectativas do grupo e mantinham controle sobre o comportamento do grupo, ajudando os operários a atuarem como um grupo social coeso e integrado.

Refere-se Chiavenato (2001) aos primeiros estudos científicos sobre Liderança, nas fábricas Hawthorne da Western Electric, entre os anos 20 e 30 nos Estados Unidos, em que se podem vincular estilos de liderança a motivação e envolvimento dos liderados nas atividades. A partir dessa pesquisa, da experiência de IOWA⁵, de 1939, e após a Segunda Grande Guerra, o estudo científico do tema se multiplicou enormemente, sobretudo quanto a sua construção teórica.

As teorias sobre liderança, assim, constituem a base para o entendimento conceitual e em certa medida o aspecto funcional decorrente – na medida dessa evolução teórica, a evolução conceitual e a compreensão funcional mais abrangente da liderança nas Organizações.

Assim, o conceito, muito vasto e com acentuadas diferenças entre os autores, vai sofrer evolução à medida que vai se tornando mais abrangente ou focado em determinado aspecto da liderança. Chiavenato (2001, p. 157-159) propõe visualização conceitual da liderança sobre vários ângulos: como “fenômeno de influência interpessoal”; como “processo de redução da incerteza de um grupo”, “como uma relação funcional entre líder e os subordinados”; “como um processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação”. Constata-se na literatura científica, quanto aos espectros conceituais, a liderança ora como “habilidade”, ora como “processo”, ora como “competência” ou até mesmo como uma “arte”.

Conforme Chiavenato (2001), as teorias podem ser classificadas em três grupos: Teorias de Traços de Personalidade, Teorias sobre Estilos de Liderança e Teorias Situacionais da Liderança (cf. FIG. 1). Para Penteadado (1978, p. 11), em linha semelhante, qualquer teoria sobre o tema teria de se ver fundamentada sob:

[...] três facetas individualizadas mas que parecem complementares e indispensáveis umas às outras”:

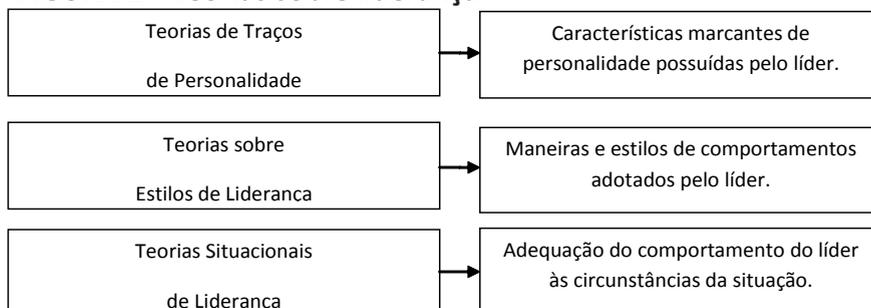
1) O líder e seus atributos psicológicos.

⁵ A série de experiências na Universidade de IOWA (Kurt Lewin, Ronald Lippitt e Ralph White) com crianças, contribuiu para o surgimento de uma sistematização sobre tipos ou estilos de liderança e o respectivo reflexo nas relações do ambiente de trabalho e na execução das atividades do grupo estudado (KRAUSE, 1993, p. 73-86 *passim*).

Considerações sobre liderança militar aplicáveis à PMMG

- 2) Os liderados com seus problemas, atitude e necessidades.
- 3) A situação que determina o ambiente, onde o líder e subordinados atuam.

FIGURA 1 – Teorias sobre liderança



Fonte: Chiavenato (2001, p. 159, v. 1).

Em síntese mais abrangente, Vieira (2002, p. 11-13), sobre o que chama de “aproximação”, diferencia os grupamentos teóricos que cuidam de explicar a liderança em:

a) teorias que se voltam para os traços ou características do líder, decorrentes da Teoria do Grande Homem proposta por Thomas Carlyle (1841), que estabeleceu a máxima de que ao “imitar um grande líder, também poderei ser um grande líder”. Tratava-se, a crença, hoje amplamente revista, de que “grandes homens” dotados de “[...] qualidades dinâmicas e carismáticas” modelavam “os acontecimentos da História;”

b) teorias que explicam a Liderança conforme a situação envolta entre líder e organização, que teve origem na virada “[...] dos séculos XIX-XX como um contraponto da teoria anterior, preconizando que os aspectos situacionais são determinantes para a eficácia dos líderes e das organizações que eles lideram.” Tinha-se aqui outra crença, de que, em potência, qualquer um poderia se tornar líder conforme circunstâncias específicas. Essa teoria também sofre revisão posta a dificuldade de predizer as causas de eficácia ou ineficácia da liderança;

c) teorias que discorrem sobre a interação entre líder, ambiente, situações e liderados, ou Teoria da Interação. Surgiu “[...] já em meados da década de 80 face à não satisfação de qualquer das duas aproximações anteriores quando consideradas isoladamente”. Estabelecia, segundo o autor, a necessidade de combinação entre o tipo de personalidade ou características específicas de comportamento e determinada situação; dessa junção, a liderança eficaz;

d) teorias transacionais, que consideram a liderança uma transação entre líder e liderados. Quanto a este aspecto, Vieira (2002, p. 13) esclarece:

[...] desde o fim da II Guerra Mundial até aos anos 80, os teóricos e investigadores da liderança concentraram a sua atenção nas teorias gerais de liderança anteriormente referidas. Porém, muito influenciadas pelo movimento “behaviorist” (comportamentalista) da psicologia norte-americana no comportamento organizacional, estas teorias baseavam-se na noção de observação e mudança de comportamento, e são hoje apontadas como teorias transacionais, dado que elas consideram a liderança essencialmente como uma transação entre os subordinados e o líder.

e) por fim, teorias transformacionais, contraponto às teorias transacionais (trazidas a lume nos anos oitenta), que implicam em transformar atitudes e valores em comportamento. Seriam os valores o “coração” da liderança, e o líder transformacional, em sua atividade, obteria dos liderados a transcendência dos “seus próprios interesses em atenção ao líder, à equipa, à unidade ou organização”, e assim, “mais do que mudanças superficiais nas suas atitudes ou acréscimos mínimos nos seus níveis temporários de motivação” (VIEIRA, 2002, p. 13).

Muito debatida na literatura especializada tem sido a diferença entre a liderança transformacional e transacional. O QUADRO 1 permite estabelecer com mais propriedade essa diferença.

QUADRO 1 – Características dos líderes transacionais e transformacionais

Líder transacional	Líder transformacional
Recompensa contingente: negocia troca de recompensas por esforço, promete recompensas por bom desempenho, reconhece realizações.	Carisma: apresenta visão e sentido de missão, instila orgulho, obtém respeito e confiança.
Administração por exceção (ativa): observa e procura desvios das regras e padrões, toma medidas corretivas.	Inspiração: comunica expectativas elevadas, utiliza símbolos para concentrar esforços, expressa objetivos importantes de maneira simples.
Administração por exceção (passiva): apenas intervém quando os padrões não são cumpridos.	Estímulo intelectual: promove a racionalidade, a inteligência e a solução cuidadosa de problemas.
Laissez-faire: abdica-se de responsabilidades, evita tomar decisões.	Consideração individualizada: dedica atenção pessoal, trata cada funcionário individualmente, orienta tecnicamente, aconselha.

Fonte: Cavalcanti *et al.* (2006, p. 112).

Crainer (2000), ainda, discorre sobre: a Teoria do Poder e da Influência, segundo a qual qualquer caminho inevitavelmente levaria ao líder, negando assim os liderados e quaisquer componentes culturais da liderança; a Teoria da Contingência como evolução da teoria situacional, que vai selecionar variáveis que se encaixem em circunstâncias e estilo de liderança em conformidade com a situação mais adequada; e sobre a Teoria da Atribuição – este rótulo, líder, pressupõe anteriormente uma pessoa, grupo ou nação a atribuir liderança a alguém.

Algumas abordagens contemporâneas, além da liderança transformacional, sob impacto de outras ciências, também são registradas pela literatura especializada. Dentre elas, segundo Covey (1994, p. 7-14), se destacam:

a) liderança Carismática, que “baseia-se nas habilidades que os seguidores atribuem ao líder quando observam determinados comportamentos” (CAVALCANTI *et al.*, 2006, p.112, 113).

São características “fundamentais”, citadas e conceituadas pelos autores, para a percepção do líder como carismático, a “autoconfiança”, a “visão”, a “habilidade de articulação”, a “forte convicção”, o “comportamento fora do habitual”, o “líder como agente de mudança” e, finalmente, uma “sensibilidade ao ambiente” (CAVALCANTI *et al*, 2006, p. 113). Conforme os autores, nesse tipo de liderança não se observam fatos ou situações, mas o aspecto pessoal do líder, de forma que o impacto daquilo que se pensa a seu respeito se torna, de forma significativa, um poderoso agente de influência das pessoas. Resumem, portanto, os autores, que “os líderes carismáticos possuem uma meta idealizada que desejam atingir, são fortemente envolvidos com ela, são percebidos como anticonvencionais, autoconfiantes e agentes de mudança” (CAVALCANTI *et al*, 2006, p. 113-114). Parece estar vinculada, a abordagem, à sociologia de Weber, posto o carisma pessoal como um “dom natural” a surtir um efeito de domínio, um ímã natural de pessoas;

b) liderança Visionária, que “parte da crença de que a capacidade de criar a visão de futuro é condição fundamental para a atuação bem-sucedida de todo líder, pois o papel que desempenha na organização vai além de orientação para uma meta” (CAVALCANTI *et al*, 2006, p. 113-114). Prende-se mais especificamente em um dos atributos do líder carismático, a “visão”. Relatam os autores sobre a caracterização dessa visão constatada em “90 líderes que dirigiam as novas tendências em seus negócios”, segundo pesquisa encetada por Bennis e Nanus (1988). Também, ainda segundo os autores, a mesma característica foi verificada em pesquisa semelhante levada a efeito no Brasil; por Pacheco (2002); aqui com 50 líderes brasileiros. Concluem os autores que, em síntese, essas pessoas tinham sua energia focada de forma incomum em resultados, possuíam sonhos, nutriam paixão pela visão que tinham no futuro e intensa fé em si mesmas a movê-las em direção ao próprio sucesso. Duas outras características foram percebidas nos líderes visionários para que ao final conseguissem construir sua visão: a paixão e a integridade;

c) liderança baseada em princípios. Princípios são entendidos por

Considerações sobre liderança militar aplicáveis à PMMG

Covey (1994)⁶, como “bússolas a indicar o caminho”, “leis naturais” de validade comprovada, a se aplicar em quaisquer lugares ou situações. Surgem como valores, normas ou mesmo ensinamentos, que, por força e nobreza próprias, nos dizeres do autor, “inspiram as pessoas”. Estabelece o autor oito características perceptíveis nos líderes baseados em princípios: “estão continuamente aprendendo”, “estão voltados para o serviço”, “irradiam energia positiva”, “acreditam nas outras pessoas”, “suas vidas são equilibradas”, “encaram a vida como uma aventura”, “são sinérgicas”, “exercitam-se pela autorrenovação”.

Há que se registrar, por fim, sobre o aspecto comportamental da liderança, de entendimento mais consensual, o que Krause (1993) discorre como tipos de liderança: autocrática, democrática e liberal. No primeiro, há obediência exigida ao chefe, que decide pessoalmente as questões sem escutar opiniões dos liderados. No segundo, “o chefe obtém ideias e sugestões por discussão e consulta, bem como estímulo e participação” (KRAUSE, 1993, p. 74). Na liderança liberal, o chefe seria uma espécie de “agente de informação”, com controle mínimo e reduzida importância na atividade do grupo.

3. LIDERANÇA MILITAR

“Há quem pense que um comando, para ser eficiente, basta apoiar-se na força de sua autoridade.

Mas as relações entre Comandante e comandados não são tão simples, sobretudo numa época de revolução social.

Passou a era do chefe autoritário. Com o advento do chefe democrático condutor de seres humanos, com suas paixões, ambições, que podem ser estimuladas, nervos que podem ser abalados, orgulho que pode ser recalcado e esperanças que podem ser realizadas.

Nos dias que correm, o chefe deve ser líder, cuja eficiência repousa na disciplina, mas também na lei moral, na compreensão e na motivação.”

(GENERAL ALENCAR ARARIPE)

⁶ Tem-se a impressão, muitas vezes, pela intertextualidade da obra, que se está diante de literatura de autoajuda; entretanto as proposições são largamente sustentadas, entre outros fundamentos, em série de análises e evidências históricas.

Ao transpor a liderança para o interior das organizações, adicionando o sentido mais simples de “processo de influência do comportamento humano” às orientações para o cumprimento da missão organizacional baseada nos valores compartilhados, tem-se terreno mais aplainado para melhor entender a liderança militar.

Uma conceituação mais genérica, entretanto, é da Marinha do Brasil: “o processo que consiste em influenciar pessoas no sentido de que ajam, voluntariamente, em prol dos objetivos da Instituição” (MARINHA DE GUERRA DO BRASIL, 2004, p. 1-2). Ainda, como Vieira (2002, p. 11) definiu liderança, em sentido amplo, mas que já renuncia a noção do ambiente formal no qual a autoridade militar se insere e da missão desse tipo específico de liderança – “processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado.”.

Assim, no seio de organizações militares (e também policiais), onde a missão a cumprir muitas vezes envolve o perigo, o risco à vida e predicados sólidos como preparo técnico, moral e controle emocional, o líder é alçado, conforme Vieira (2002, p. 12) a “elemento crítico daquele cumprimento”. Na definição, quanto aos termos “para além do possível através da autoridade investida”, é fácil entender que se trata de influência além da chefia formal estabelecida quando do exercício do Comando pelo líder.

Na definição de terminologias, a diferença entre chefia e a liderança é recorrente na literatura sobre liderança. Entretanto, quanto à chefia militar especificamente, é mais pacífica a diferenciação, devido à hierarquia militar exigir-lhe definição normativa, o que ocorre em praticamente toda organização militar pela simples importância funcional do tema. A liderança militar em geral é parte ou componente a ser desenvolvido na chefia militar que já se encontra estabelecida formalmente. Meireles (1985), entre outras explicações sobre essa diferença, ressalta que o líder possui atributos, enquanto o chefe, requisitos legais.

Trata a Portaria nº 088-3ª SCH/EME, de 19 de setembro de 1991 – Instruções Provisórias IP 20-10, Liderança Militar, do Exército

Considerações sobre liderança militar aplicáveis à PMMG

Brasileiro – em seus conceitos vinculados à Chefia Militar⁷:

- a. Chefia Militar – Exercício profissional de um cargo militar, consubstanciando o Comando (autoridade legal), a administração (gestão de coisas e pessoas) e a liderança (condução de seres humanos).
- b. Comando – Componente da chefia militar que traduz, em essência, a autoridade da qual o militar está investido legalmente no exercício de um cargo.
- c. Administração – Componente da chefia militar que traduz, em essência, as ações que o militar executa para gerir pessoal, material, patrimônio e finanças, inerentes ao exercício do cargo que ocupar.
- d. Liderança – Componente da chefia militar que diz respeito ao domínio afetivo do comportamento dos subordinados compreendendo todos os aspectos relacionados com valores, atitudes, interesses e emoções que permite ao militar, no exercício de um cargo, conduzir seus liderados ao cumprimento das missões e à conquista dos objetivos determinados. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 1991, p. 3).

Tem-se, portanto, como contexto geral no qual se opera a liderança militar, a noção bem específica dos objetivos organizacionais sujeitos ao risco inerente à missão; valores claramente definidos, provenientes da ética militar, como o senso de dever e espírito de corpo; a hierarquia objetivamente definida na formalidade dos postos e graduações e a disciplina, em tese mais rígida que em outros estamentos profissionais. Valores, conhecimento e atitudes do líder passam a ser essenciais.

A mesma Portaria concebeu, após análise teórica e prática acerca da liderança militar para aquela Força (cf. QUADRO 2 abaixo), um esquema explicativo sobre esses valores, conhecimento e atitudes do líder.

⁷ Em termos muito semelhantes àqueles contidos no Decreto nº 11636, de 29 de janeiro de 1969, que aprova o Regulamento Geral da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 1969).

QUADRO 2 – Resumo do que o líder deve ser, saber e fazer.

O Líder Deve	O Quê	Como
Ser	Possuir Caráter	Pela competência, responsabilidade, iniciativa, equilíbrio emocional, autoconfiança, coragem, etc.
	Conhecer os Subordinados	Como reagem sob tensão; capacidade e limitações; conhecimento e habilidades.
	Compreender a Natureza Humana	Necessidades, carências e emoções; ações e comportamentos.
Saber	Possuir Competência Profissional (Técnica/Tática)	Ampliando seus conhecimentos; decidindo com oportunidade e acerto; transmitindo ordens corretamente; mantendo-se informado.
	Comunicar-se	Usando-se as técnicas de comunicação.
	Motivar	Despertando a força interna que leva as pessoas a realizarem coisas.
Fazer	Disciplinar	Pela instrução militar, exemplo pessoal, análise dos fatos ocorridos e pelo aconselhamento.
	Estimular a coesão	Pela obtenção da união mental, emocional e espiritual dos membros do grupo.

Fonte: Exército Brasileiro (1991, p. 23).

Os atributos do líder, que na concepção deste artigo indicam um gênero a designar qualidades ou virtudes vinculadas a espécies de atitudes, habilidades ou competências do líder (traços de personalidade, aptidões desenvolvidas e aspectos cognitivos/intelectuais), constituem capítulo importante no estudo da Liderança Militar. Essas qualidades, entendidas no Curso de Liderança da Escola de Comando e Estado-Maior da Força Aérea Brasileira, como “qualidades de comando”, para aquela Força, conforme Penna (1959 *apud* PENTEADO, 1978, p. 32-33), são:

- 1) Desprendimento. Revelado pela renúncia consciente do conforto ou dos privilégios em favor dos outros.
- 2) Bom humor. É a capacidade de aceitar em bom

Considerações sobre liderança militar aplicáveis à PMMG

estado de espírito os múltiplos acontecimentos da vida diária inclusive os que lhe dizem respeito diretamente.

3) Iniciativa. Manifestada pela necessidade de agir prontamente, mesmo na ausência de ordens, e pela diligência em propor medidas acertadas e oportunas.

4) Integridade. Caracterizada por uma indiscutível honestidade e inteireza moral.

5) Inteligência. Revelada pela capacidade intelectual na solução dos problemas que se apresentam no seu escalão de comando.

6) Senso de julgamento. Demonstrado pela capacidade de analisar os problemas ou situações, pesar os fatores e chegar a uma decisão judiciosa.

7) Sentimento de justiça. Caracterizado pela ausência de favoritismo e aplicação imparcial e equânime dos prêmios e das punições.

8) Lealdade. Demonstrada pelas atitudes corretas para com os superiores e subordinados.

9) Simpatia. Revelada pela habilidade em conquistar a afeição daqueles que o cercam.

10) Tato. Manifestado pela capacidade em tratar os chefes e subordinados sem ferir susceptibilidades.

11) Atividade. Demonstrada pela vigilância, vivacidade e presteza nas ações.

12) Boa apresentação. Revelada pela boa aparência física, limpeza e correção dos uniformes e esmerada atitude militar.

13) Coragem física e moral.

14) Espírito de decisão. Demonstrado pela capacidade de tomar rapidamente uma decisão e transmiti-la com

autoridade, concisão e clareza.

15) Sentimento de dever. Revelado pelo fiel cumprimento do dever, em qualquer circunstância.

16) Tenacidade. Caracterizada pela resistência física e mental necessária à execução cabal de qualquer missão razoável.

17) Entusiasmo. Ardor ou interesse demonstrado no trabalho; transmite-se facilmente aos subordinados.

18) Energia. Manifestada pela aptidão de impor sua vontade à dos outros.

19) Modéstia. Revelada pela ausência de arrogância e de orgulho injustificado.

A preocupação com a caracterização do líder se vê também em uma das mais renomadas corporações militares do mundo, o *United States Marine Corps*. Conceitos certamente soerguidos em vasta experiência de combate e exemplos reais descrevem, para aquela corporação, as principais características e princípios para uma eficiente liderança:

- Características: Dedicção; energia; integridade moral; iniciativa; determinação; conhecimento profissional; entusiasmo; capacidade de decisão; firmeza; tato; justiça; autocontrole; altruísmo; lealdade; honra; e coragem.

- Princípios: Aprimorar-se técnica e taticamente; conhecer a si próprio e procurar aperfeiçoar-se; conhecer os seus subordinados e preocupar-se com o seu bem estar; manter os seus subordinados bem informados; dar o exemplo; assegurar-se que as ordens foram entendidas, supervisionadas e cumpridas; estimular o

Considerações sobre liderança militar aplicáveis à PMMG

espírito de equipe; decidir no momento e forma apropriados; desenvolver entre os subordinados o senso de responsabilidade; empregar a sua equipe de acordo com as suas capacidades; e ser responsável pelos seus atos (ESTADOS UNIDOS, 1995 *apud* BAHIENSE, 2003, p. 16).

Passarinho (1987, p. 99), nas linhas sobre as qualidades do chefe militar, pondera sobre a questão da impossibilidade de que, em mera lista de defeitos e qualidades, se apenas memorizada, já pudesse transformar as pessoas no que chama de chefe. Esclarece, porém, a importância de conhecê-los, virtudes e defeitos, de forma a minimizar deficiências e potencializar aptidões. O autor discorre ainda sobre a dificuldade, ou arbitrariedade, de se reduzir a uma lista as boas e más qualidades do chefe. Isso porque seria quantidade demasiada enorme de características, devido às anotações dos pesquisadores que analisaram chefias bem-sucedidas ou as suas características mais destacadas.

Após citar diversas pesquisas e autores, civis e militares, incluindo Oficiais de outras forças armadas no mundo, estudos quantitativos sobre essas qualidades, ou com método envolto na separação das qualidades (como o trabalho do Dr. M. Viana, que objetivou separar as qualidades sob os pontos de vista psicológicos, físico, moral, social e intelectual), Passarinho (1987) chega a um termo.

Entremeio ao debate de algumas qualidades físicas do chefe, empreende, sobre as qualidades mentais de um chefe militar, acurada análise. Segundo o autor, são elas: “coragem”, “transigência”, “energia” e “espírito de decisão”, “naturalidade”, “persistência”, “tato”, “integridade” (PASSARINHO, 1987, p. 115 *passim*). As qualidades negativas da Chefia são a “deslealdade”, a “falta de amor à responsabilidade”, a “ausência de energia moral”, a “irresolução ou inconstância”, a “incapacidade profissional”, a “desonestidade”, a “falta de senso de justiça” (PASSARINHO, 1987, p. 150-151).

Vê-se que não é pacífica a literatura sobre os atributos de liderança militar eficaz, ou mesmo sobre as principais características de um líder (nem sobre os defeitos que possam obstar a liderança). Embora muito próximas as abordagens, vão sofrer influência segundo a visão

particular dos autores ou mesmo segundo a versão oficial moldada pelas necessidades, pela cultura ou pelas normas das organizações. Atributos de liderança militar, embora possuam uma base comum, terão por certo pesos diferenciados mesmo entre as diferentes forças (terrestres, aérea ou de mar) que compõem o universo das forças armadas de um país e entre as forças policiais.

Parece central, no entanto, especialmente no meio militar, a natureza teórica da liderança consoante seu efeito de influenciar as pessoas em seus diversos níveis hierárquicos, para além da chefia instituída, com vista ao cumprimento da missão específica da organização.

4. LIDERANÇA MILITAR E LIDERANÇA POLICIAL

“Ao saírem das Escolas Militares os novos Oficiais têm de empenhar-se numa grande batalha: a conquista dos corações dos seus soldados.”

(MARECHAL BERNARD LAW MONTGOMERY)

Embora incipientes os estudos sobre Liderança policial, tanto internamente quanto fora do país, como sustenta Litsgarten (2009, p. 51), pode-se identificar semelhanças conceituais e da natureza de ambas as lideranças, policial e militar.

Nos Estados Unidos, por exemplo, a estrutura organizacional da polícia, ambiente em que se desenvolve a liderança, segundo Litsgarten (2009, p. 56), mostra-se “plenamente militar, como se confere às Polícias Militares Brasileiras”. É como de certa forma entendem Skolnick e Bayley (2002 citado por LITSGARTEN, 2009, p. 56) ao ponderar sobre a cultura “paramilitar” e burocratizada daquela instituição (polícia estadunidense): “[...] a liderança executiva pode ser até mais crítica num departamento de polícia por causa de seu tradicional caráter paramilitar: a polícia constitui um exemplo clássico de organização burocrática.”

É que as organizações militares e policiais, em geral, são semelhantes na rigidez e na clareza, senão na própria estrutura hierárquica, na

Considerações sobre liderança militar aplicáveis à PMMG

burocracia, nos valores comuns cultivados, na rigidez quanto aos códigos internos de conduta⁸, no armamento como um instrumento legal de trabalho e na ostensividade própria que caracteriza e emblematiza ambos profissionais. Daí essa semelhança no perfil da estrutura que vai condicionar a liderança.

Em relação à habilidade do líder e as circunstâncias em que se exerce a liderança policial, encontram-se, ambas, bem próximas da liderança militar, pois aquela vai assumir, conforme Goldstein (2003 citado por LITSGARTEN, 2009, p. 57), conotação quanto à “habilidade de liderar um grupo de policiais sob circunstâncias perigosas” ou, ainda, à “habilidade de alcançar um alto nível de eficiência operacional.”

Um estudo, do final da década de setenta, em Los Angeles, que retratou a opinião de 1655 chefes de polícia e 806 indivíduos a quem esses chefes respondiam, especificamente sobre o que viria a ser um “líder policial adequado”, traçou um panorama mais específico dos atributos do líder policial. Embora cada organização militar ou diferentes autores, como se viu, especifiquem os atributos para uma liderança eficaz, na conclusão de Goldstein (2003 citado por LITSGARTEN, 2009, p. 57) sobre o líder policial adequado, pode-se identificar traços semelhantes em relação aos atributos de liderança militar até aqui encontrados (e também traços teóricos acerca da liderança transformacional):

[...] em uma agência, todos os candidatos a uma posição no topo devem ter integridade pessoal, honestidade, discernimento e senso comum. Com menor consenso, o estudo recomendou que a autoridade encarregada das escolhas considerasse qualidades como “flexibilidade e mente aberta, atenção e inteligência, paciência e autocontrole, energia e iniciativa e coragem e autoconfiança”. Para avaliar os desempenhos passados, o estudo recomendou que fosse levada em consideração a habilidade demonstrada pelo candidato para “motivar seu pessoal; transformar subordinados em equipes eficientes; relacionar-se com a comunidade;

⁸ No caso brasileiro, por exemplo, aplicam-se às polícias militares, aos corpos de bombeiros militar e a todas as três forças armadas do país o mesmo Código Penal Militar.

organizar seu pessoal e suas funções com eficiência; administrar a disciplina interna; e determinar e comunicar objetivos e prioridades” (GOLDSTEIN, 2003 *apud* LITSGARTEN, 2009, p. 57).

Pontos de interseção se revelam, entre a liderança policial descrita e a liderança militar, quanto a atributos comuns a ambos os líderes, e vão merecer atenção naquilo que se aplica à atividade PM.

Perfil e estilos de Comando desejáveis vão exercer, por fim, a função de balizar ou servir de parâmetros dos atributos a serem definidos para uma liderança a ser exercida na atividade operacional PM, Organização militar com missão ordinária de policiamento ostensivo. Nesse sentido, duas pesquisas, cada uma singular ao seu propósito e a seu tempo, foram publicadas sob o fundamento de preocupação semelhante com a gestão futura da Organização PM em Minas Gerais.

Magalhães (1987) objetivou interpretar o que seria o estilo de Comando padrão no ano 2000, especialmente em termos de recebimento de “*feedback*” e “*abertura*” por parte dos chefes. O trabalho baseou-se nos estilos de liderança tradicionais, ampliados pela “*Janela Johari*”, que possibilitou estender a quatro “estilos interpessoais” justamente pela capacidade desse modelo, como marco teórico, verificar a bilateralidade nas relações entre chefe e chefiado.

Constatou, ao final, um estilo de comando relativamente autoritário entre os Oficiais mais jovens, os futuros comandantes no ano 2000, estilo que julgou, segundo o embasamento teórico, inadequado ao administrador do futuro. O estudo permitiu uma visão prospectiva acerca do estilo de comando, o que certamente deve ter recebido atenção àquela época. Foi, portanto, uma avaliação prospectiva sobre aspecto teórico da liderança quanto a estilo de comando, trabalho que permite inferir ainda hoje (ressalta-se que foi publicado antes da Constituição da República de 1988) defeitos indesejáveis a uma liderança na PMMG, como ausência de autocrítica, de civilidade, de tato e de sociabilidade; intolerância e insensibilidade.

Já Silva (2000) objetivou “[...] propor o perfil profissional do Oficial da Polícia Militar de Minas Gerais, através da comparação e

Considerações sobre liderança militar aplicáveis à PMMG

análise das necessidades e objetivos da Corporação e da formação promovida pela Polícia Militar.” (SILVA, 2000, p. 9). O objetivo adjacente, assim tratado pelo autor, foi verificar “[...] se a formação profissional atende às necessidades da Corporação no cumprimento dos preceitos Constitucionais, formando o Oficial da Polícia Militar de acordo com o perfil do gerente moderno.” (SILVA, 2000, p. 10).

O alvo da análise foram os 2º Tenentes e Aspirantes formados em 1998 e 1999 no Curso de Formação de Oficiais. Verificou-se, ao final do trabalho, que o papel do Oficial recém-formado, de “perfil eminentemente operacional”, coincidia à época com os objetivos da Corporação e, ao mesmo tempo, com os predicados dos gerentes das organizações modernas. Entretanto já detectava que “[...] apesar da estrutura complexa utilizada para a formação dos Oficiais, a grade curricular, espinha dorsal da formação, não possui uma fundamentação sistematizada e mecanismos de modificação bem definidos” (SILVA, 2000, p. 81). Ainda em outra constatação, verificou o autor que:

[...] a PMMG segue um caminho embasado cientificamente e legalmente na composição do currículo do CFO, mas observa-se a falta de metodologia explicitamente definida, planejamento adequado e princípios definidos pela Corporação. Entre os princípios está a definição formal de um perfil profissional do Oficial, envolvendo todos os setores da PMMG, inclusive o de seleção. Finalmente, nota-se que para se traçar um perfil profissional adequado ao Oficial da Polícia Militar é necessário definir objetivos, planejamento, pesquisa científica aprofundada, maior envolvimento da Corporação em torno dos objetivos traçados e mecanismos de avaliação, adaptação e mudança de perfil. (SILVA, 2000, p. 81).

Quanto ao perfil detectado do Oficial, eminentemente operacional, atinente ao gerente moderno, é ainda válido para esta década, conforme embasamento teórico da pesquisa (e motivação do público escolhido para responder ao questionário). Permite inferir atributos que pautarão a liderança na atividade policial-militar, como a “iniciativa”, o “autoaperfeiçoamento”, a “combatividade”, a “disciplina”, a “persistência”, a “resistência” e a “rusticidade”.

Ainda na seara da liderança exercida na atividade policial-militar, duas obras, ambas escritas por Coronéis da PMMG, no correr dos

anos 2000, dedicam-se ao estudo da caracterização da liderança, ou de atributos essenciais ao oficialato, conforme Brito (2010). Cada uma, também ao seu modo particular, busca retratar aspectos da liderança dentro da Corporação.

Entre memórias, experiências vividas ou documentadas, estudo de diversos líderes na história universal, no Brasil, e em especial valendo-se da biografia de policiais militares, Almeida (2005), ora de forma prática, ora teórica, filosófica ou mesmo sob argumentos bíblicos, empreende análise da liderança. Estabelece não só as “trilhas” para o desenvolvimento do que chama de “aptidões de liderança”, como também a generalização acerca do que concebe como “elementos estruturais da liderança”.

Utilizando metáfora sobre a construção de um templo, vai destacar esses elementos estruturais da liderança em personagens, segundo acontecimentos reais – em muitos casos policiais militares que tiveram a carreira pontilhada de êxito, segundo os pressupostos de liderança elencados, consoante a resolução de fatos ou crises, policiais e militares, normalmente complexos e graves.

A generalização dos atributos insertos nos “alicerces”, “vigas mestras e complemento” do templo da liderança, pela própria sequência que o autor imprime à obra, vai se aplicar à liderança militar na atividade PM, embora muitas vezes a função em destaque seja de delegado de polícia, exercida à época dos fatos por Oficial da PMMG.

Assim, quanto ao “alicerce”, destaca o autor: “amor ao trabalho”, “capacidade de comunicação”, “inteligência desenvolvida: capacidade administrativa e técnica”, “capacidade para entusiasmar, incentivar e delegar”, “capacidade de controle emocional”, “capacidade para manter elevado o moral do grupo” (ALMEIDA, 2005, p. 170-241).

Em relação às “vigas mestras da liderança”, ressalta o autor: “fé: a força motriz para o infinito”, “humildade: a plataforma da elevação do homem”, “honestidade: o balizador da confiança”, “coragem: a alavanca do êxito”, “senso de justiça: um pilar essencial” (ALMEIDA, 2005, p. 266-311).

Considerações sobre liderança militar aplicáveis à PMMG

O complemento desejável ao templo da liderança, resume o autor, encontra-se no desenvolvimento da “temperança” (ALMEIDA, 2005, p. 314-317).

Brito (2010), ao seu turno, descreve a carreira do Oficial da Polícia Militar conforme as atividades exercidas em cada posto e, mediante conselhos e sugestões de conduta, apresenta roteiro moral e técnico do qual se pode concluir, pelas lentes do autor, o coroamento da “excelência profissional”, título da obra.

A carreira do Oficial da PM é abordada desde a fase acadêmica, ainda como Cadete, até o posto de Coronel (inclusive é tratado o encerramento da carreira e preparação para a inatividade), mas o embasamento para todo péréplo profissional é feito no capítulo I, naquilo que o autor concebe como “atributos essenciais ao Oficial”.

São os atributos: “vocaçãõ para a carreira militar”, “habilidade para gerenciar conflitos”, “compromisso com a Instituição”, “capacidade para tomar decisões”, “capacidade de comando”, “firmeza de convicções”, “integridade de caráter”, “visão estratégica”, “senso de justiça”, “determinação”, “sinceridade”, “honestidade”, “criatividade”, “inteligência”, “modéstia”, “dedicação”, “liderança”, “lealdade”, “coragem”, “iniciativa” e “ética” (BRITO, 2010, p. 44-73).

Ao tratar especificamente da liderança como atributo essencial ao Oficial, o autor discorre sobre alguns vícios que vão denegrir a imagem daquele profissional: “arrogância”, “intolerância e excentricidade”, “isolamento”, “ignorar os méritos da equipe”, “omissão”, “comodismo”, “desânimo e pessimismo”, “estrelismo” (BRITO, 2010, p. 66-69).

A liderança, portanto, como objeto de estudo, embora apresente predição e generalização teórica aplicável a qualquer campo da atividade humana ou em qualquer sociedade, sofre efeito conforme influência ou pressão de fatores estruturais como o ambiente social, organizacional ou mesmo contingência histórica, o que deve ser considerado para a edição de um perfil do líder e seus principais atributos.

A liderança militar na PMMG, ao seu turno, específica quanto à estrutura e ao ambiente organizacional, vai ser levada a efeito no

cumprimento da missão PM (fixa à polícia ostensiva de preservação da ordem) e no momento histórico vivido; segundo ameaças sociais e desafios de liderança percebidos. Entretanto, inteligência e flexibilidade como atributos inerentes ao líder permitem certa concordância com Gardner (1990, p. 64), conforme preâmbulo à descrição dos 14 atributos⁹ que considera para a liderança eficaz, de que “[...] a maior probabilidade é de que os que são líderes numa situação sejam líderes em outra situação”. A monografia de nossa lavra¹⁰, da qual se extrai o presente artigo, procurou, além de estudar o Curso de Formação de Oficiais, hierarquizar, em entrevistas estruturadas junto aos Comandantes Operacionais da Corporação no ano de 2011, atributos de liderança militar para a capacitação acadêmica do Cadete a partir da exigência do bacharelado em Direito. Noutro lado, em ordem de gravidade, foram hierarquizados, segundo os Comandantes, defeitos predisponentes ou causais que dificultam ou impedem o exercício da liderança militar. Uma síntese desses atributos de liderança ou defeitos “predisponentes ou causais de uma má chefia”, em ordem de importância, encontra-se nos Anexos I e II deste artigo.

5. A LIDERANÇA NA CONFORMAÇÃO DOUTRINÁRIA CONTEMPORÂNEA DA PMMG

“O líder tem de gerenciar a si próprio; conhecer as suas forças e colocá-las em benefício dos bons propósitos.

A liderança começa, não quando a pessoa estabelece regras para os outros mas quando ela traça regras muito exigentes para ele mesmo”. (PETER FERDINAND DRUCKER)

⁹ São os atributos definidos por Gardner (1990, p. 64-69): a “vitalidade física e energia”; “inteligência e julgamento em ação”; “disposição (empolgação) para aceitar responsabilidade”; “compreensão dos seguidores/constituintes e de suas necessidades”; “habilidade para lidar com as pessoas”; “necessidade de realização”; “capacidade de motivar”; “coragem, resolução, firmeza”; “capacidade de conquistar e manter a confiança”; “capacidade de administrar, decidir, estabelecer prioridades”; “ascendência, domínio, preemtoriedade”; “adaptabilidade, flexibilidade de abordagem”.

¹⁰ VALADARES, Eugênio Pascoal da Cunha. **A liderança militar a partir da exigência do bacharelado em Direito para ingresso ao Oficialato da Polícia Militar de Minas Gerais**. 2011. 173 f. Monografia. (Curso de Especialização em Segurança Pública). Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2011, p. 165 e 168.

Considerações sobre liderança militar aplicáveis à PMMG

Na PMMG, em que pese a preocupação estratégica com a liderança, em sua vasta compilação doutrinária, não são muitos os documentos que tratam efetivamente do tema. Em geral, quando o fazem, abordam a liderança de forma lateral. Certo é que não se encontrou documento formal a cuidar de maneira específica do assunto no âmbito da Corporação, ao contrário de outras organizações militares. Há uma lacuna doutrinária (senão normativa) nesse sentido.

Na década de 90 duas publicações da PMMG destacam-se para os fins deste artigo. A primeira, a Nota Instrutiva 22/93 – CG, denominada “reflexões sobre o papel do Tenente na PMMG” (MINAS GERAIS, 1993a), cuida de listar alguns atributos consoante perspectiva de importância para a liderança do Tenente:

4. O PAPEL DO TENENTE COMO LÍDER E CONDUTOR DE TROPA

A liderança é um composto de várias qualidades, dentre as quais se destacam em importância: a confiança em si mesmo, a ascendência moral, o espírito de sacrifício, o sentimento de justiça, a iniciativa, a decisão, a dignidade e a coragem (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 1993a, p. 2).

Sobre a “coragem” como virtude a ser possuída pelo Tenente, surge no documento a expressão “líder militar” e uma caracterização ampliada desse atributo, a contrastar-se com a bravura:

O líder militar deve ser corajoso. A coragem é mais que a bravura. A bravura é a intrepidez — a ausência do medo. Uma pessoa estúpida pode ser valente, porque não tem a mentalidade capaz de calcular o perigo, não tem conhecimento bastante para ter medo. A coragem é a firmeza de espírito, a espinha dorsal que, conquanto se compreenda o perigo, prossegue-se no empreendimento. A bravura é física, a coragem é mental e moral. O oficial poderá sentir o corpo gelado, as mãos trêmulas - sentir medo, em suma, porém, se prosseguir, mesmo assim, conduzindo seus subordinados, é realmente por forçada coragem moral. As manifestações físicas do medo desaparecerão. (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 1993a, p. 4).

Além dos atributos destacados, sobre os quais a Nota Instrutiva discorre detidamente, percebe-se o que esperava a Corporação, à época, do seu Tenente, sobretudo quanto ao

que deveria ser e fazer:

Ao Tenente cabe, ainda, dentre outros:

- ser o principal responsável pela instrução e aprimoramento profissional da tropa, desenvolvendo novas técnicas e táticas operacionais com vistas à excelência da atuação policial militar;
- ser altamente profissional, em termos de moralidade e desempenho operacional. O embasamento do profissionalismo a ser perseguido consiste no trinômio ensino – instrução – operações, aliado a um suporte tecnológico adequado;
- ser um irradiador de doutrinas policiais-militares;
- ser disciplinado e disciplinador;
- demonstrar comprovada eficácia pelo desempenho das atividades de Defesa Social, principalmente no combate à criminalidade;
- buscar a interação com a comunidade, mediante atendimento a seus anseios, e permitir a esta um melhor conhecimento da Polícia Militar, reduzindo óbices e ensejando o desenvolvimento de cooperação mútua;
- possuir probidade administrativa e operacional, mantendo e fazendo manter o devido zelo com os bens da fazenda pública colocados à sua disposição e de seus subordinados (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 1993a, p. 5).

Os termos indicam atributos que se relacionam à dedicação, ao zelo, à disciplina, à eficácia, à capacidade de mediação e à probidade a serem cultivados pelo Tenente para o bom desempenho profissional.

A Nota Instrutiva nº 31/93-CG, que versa sobre o papel do CPU¹¹ na PMMG (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 1993b), em que

¹¹ CPU é a designação dada ao militar responsável pela coordenação do policiamento da unidade, em geral Oficial no posto de Tenente ou Praça na graduação de Sargento ou Subtenente. A denominação da expressão, segundo a própria Nota, é “o militar encarregado de exercer o conjunto de ações harmonizadoras (coordenação, controle, fiscalização), secundado por auxiliares, que incide sobre as frações da Unidade, empenhadas turno a turno, de forma a controlar-lhes e apoiar-lhes diretamente a atuação” (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 1993b, p. 5).

Considerações sobre liderança militar aplicáveis à PMMG

pese o objetivo procedimental, sobre o elenco de atividades a serem executadas pelo militar naquela função, antes, durante e após o turno de serviço, lança olhar, entre outras qualidades da chefia, sobre o aspecto motivacional que o CPU deve despertar nos subordinados. A capacidade de motivação da equipe, um dos principais pilares da liderança, segundo a Nota Instrutiva, ocupa parte importante do documento do qual se destaca:

O convívio alicerçado no companheirismo, no respeito à dignidade humana, na camaradagem e no espírito de justiça, sem ferir os princípios da disciplina e hierarquia, deve ser cultivado, o que refletirá de forma positiva no desempenho operacional da Unidade.

A motivação é a alma do negócio. Em todos os atos, o CPU deve demonstrar a sua aptidão, o seu amor pela profissão. Deve acreditar, ter fé na grandeza e na beleza de sua missão, deve “transpirar” isto. Se assim não for, não convencerá a seus comandados do nobre mister a ser exercido. Deve impulsioná-los a cumprir bem o dever, a atender bem as ocorrências, a atuar dentro dos limites legais, a produzir o máximo que puderem durante o turno de trabalho. Contudo, essa motivação não pode ser confundida com paternalismo ou cumplicidade, pois a tropa não gosta de “chefe bonzinho”. O bom chefe é o justo.

Sobre esse relacionamento próximo entre chefe e subordinado, leciona-nos Lacordaire, que diz; **“os homens não gostam da complacência duma autoridade fraca, sentem-se felizes, se encontram alguém que seja forte e sobre quem possam apoiar”**.

Esse alguém, evidentemente, no serviço operacional diuturno, é o CPU. É ele quem estará ao lado dos subordinados na solução das mais melindrosas e complexas ocorrências, mas é, também, quem compartilhará com eles os louros das vitórias.

Cabe lembrar, nessa passagem, a bela lição que Larrony dá aos chefes. Para ele, **“a recompensa do chefe não está nos louvores do comando, mas nos olhos dos seus homens”**.

Incentivando pelo entusiasmo, pela disciplina e pelo exemplo, os CPU terão esse reconhecimento sem se fantasiarem de bonzinhos ou de cúmplices dos subordinados na prática de infrações (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 1993b, p. 9-10).

O conteúdo está vinculado à senda da liderança: o papel do CPU encerra mais que a função de administração e chefia como pretende o documento. Estabelece também alguns atributos atinentes ao militar no exercício dessa função, como “entusiasmo”, “incentivo pelo exemplo”, “espírito justiça”, “disciplina”, “companheirismo”, “camaradagem”. Registra-se também que a Nota, em sua conceituação básica, além de definir “Comandante”, “comando”, coordenador de policiamento da unidade” e “chefia”, vai também fazê-lo, de forma simplificada, quanto a alguns atributos:

e. Integridade

É a qualidade de uma pessoa íntegra. Por outras palavras é a qualidade de uma pessoa sem defeito ou vício, pura, incorruptível, perfeita.

f. Disciplina

É a obediência pronta aos superiores e aos regulamentos.

g. Lealdade

É a qualidade, ação ou procedimento de quem é leal.

h. Iniciativa

É a ação daquele que é o primeiro a propor e/ou empreender uma coisa. Consiste na ação pronta e consciente para solucionar o imprevisto que ocorrer no cumprimento de ordem ou dever.

i. Autodomínio

É a faculdade que tem a pessoa de dominar-se a si mesma. É o autodomínio que leva o militar a agir segundo a razão, e não impulsivamente pelas emoções.

j. Espírito de Justiça

Consiste em dar a cada um o que lhe pertence (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 1993b, p. 5-6).

No correr dos anos 2000 o assunto é tratado de forma pontual em alguns documentos:

a) O Plano Estratégico 2009-2011, que, entre outros conceitos, ações e objetivos estratégicos, procura estabelecer o que denomina

Considerações sobre liderança militar aplicáveis à PMMG

de “valores institucionais da Corporação”¹², entre estes valores, cita a liderança:

e) Liderança e Participação

Liderança para conduzir as pessoas de forma harmônica em torno dos objetivos institucionais na prática da gestão compartilhada e da mobilização comunitária para a construção da cultura de paz. Liderança para guiar a força de trabalho no cumprimento da missão e para envolver a comunidade no alcance da visão (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 2009a, p. 18).

A Estratégia 8.1.6 do Plano Estratégico 2009-2011, além de instituir programa de sucessão funcional, trata do desenvolvimento de “líderes transformadores”:

Instituir Programa de Sucessão Funcional em que o profissional seja responsável pelo seu planejamento de carreira e a PMMG pelo gerenciamento das oportunidades, com o fim de desenvolver líderes transformadores de alta performance. (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 2009a, p. 36).

A ação 8.1.6.1 do mesmo Plano, vinculada à Estratégia citada, recomenda: “8.1.6.1 Elaborar e executar Projeto de Desenvolvimento de Liderança, coordenado pela APM e implementado pelas RPM/CPE.” (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 2009a, p. 36).

b) O assunto é exposto também, novamente de forma pontual, na Instrução nº 3.03.11/2011– CG, que regulou a implantação de redes de vizinhos protegidos/redes de proteção nas comunidades do Estado de Minas Gerais, em seu anexo “A” – glossário:

Comandante

O sistema de liderança da PMMG compreende todos os policiais militares que ocupam o cargo de Comandantes – do Comandante-Geral até Comandantes de Subdestacamento PM, incluindo a estrutura administrativa de Diretores,

¹² Além da “liderança e participação”, têm-se como valores institucionais definidos no documento citado o “respeito aos direitos fundamentais e valorização das pessoas”; “ética e transparência”; “excelência e representatividade institucional”; “disciplina e inovação”; “coragem e justiça” (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 2009a).

Chefes e Assessores em todos os níveis organizacionais.

[...]

Liderança

Atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes interessadas. A liderança se exerce em toda a organização e muitas vezes transcende suas fronteiras (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 2011a, p. 31).

c) O documento que estrutura o Sistema de Gestão Estratégica para Resultados (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 2010a), ao definir os Fundamentos do Primeiro dos Eixos Articulados da Gestão para Resultados (Direção e Comando), buscou traçar alguns aspectos aplicáveis à liderança na Corporação:

a) Liderança

Na gestão pública, além da competência técnica, os Comandantes, Diretores e Chefes em todos os níveis, devem desenvolver um estilo para lidar com seus subordinados/colaboradores, que pressupõe comportamento ético e transparente, baseado no respeito e na confiança mútua. Este fundamento se estende aos aspectos do relacionamento com a sociedade, fornecedores, órgãos governamentais e outras partes interessadas.

O papel da liderança inclui o fomento de um ambiente propício à inovação e aperfeiçoamento constantes, ao aprendizado organizacional, ao desenvolvimento da capacidade da PMMG de se antecipar e de se adaptar com agilidade às mudanças do ambiente externo. Ainda dirigir e motivar a todos.

Os líderes devem atuar como empreendedores; precisam ter visão sistêmica e abrangente, ultrapassando as fronteiras da organização e as restrições do curto prazo; comportamento ético; liderando pelo exemplo. Deve estar apto a lidar com negociação, coordenação, supervisão e controle das atividades acordadas e resultados planejados (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 2010a, p. 24).

d) A Resolução nº 4.019 de 24 de abril de 2009, que trata da Avaliação Anual de Desempenho na PMMG (POLÍCIA MILITAR DE MINAS

Considerações sobre liderança militar aplicáveis à PMMG

GERAIS, 2009b), em seu Capítulo II (dos Critérios de Avaliação), artigo 4º, estabelece que na avaliação anual de desempenho sejam mensuradas habilidades do militar em oito áreas, dentre as quais, a liderança:

Art. 4º A AADP será realizada de acordo com os diferentes graus de complexidade e exigência requeridos para o desempenho das diversas atribuições, observados os preceitos da identidade organizacional, através das seguintes habilidades:

1. Planejamento: capacidade de analisar fatos e situações, de estabelecer planos e ações e de assessorar a chefia, visando alcançar os objetivos de seu trabalho, de forma sistemática e prevendo as consequências;
2. Produtividade: capacidade de obter resultados positivos, considerando o grau de exatidão, correção e clareza dos trabalhos executados, bem como o empenho, a dedicação, o domínio técnico, o entusiasmo e o compromisso com a Instituição;
3. Disciplina: capacidade de proceder conforme as normas que regem a PMMG, preservando os Valores Institucionais, sem a perda da visão crítica e da criatividade;
4. Liderança: capacidade de comandar, coordenar, gerenciar e desenvolver trabalhos em equipe, demonstrada pela influência que suas ações e palavras exercem sobre as pessoas;
5. Relacionamento Interpessoal: habilidade no trato com as pessoas, independente do nível hierárquico ou social, com demonstração de respeito, compreensão e ausência de conflitos interpessoais;
6. Representatividade Institucional: capacidade de representar a PMMG perante o público interno, a comunidade, a outros órgãos e autoridades, demonstrada pela assimilação e prática dos Valores Institucionais;
7. Assiduidade: demonstrada pela frequente e habitual disponibilidade do militar no local e horário de trabalho, se fazendo presente e em condições efetivas de execução das atividades;

8. Higiidez física: capacidade de cuidar da própria saúde com a manutenção do condicionamento físico geral e de seu corpo, refletido no seu desempenho satisfatório e na apresentação pessoal (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 2009b, p. 3).

No Anexo “A” da Resolução tem-se uma gradação para quantificar a avaliação segundo as habilidades acima. Assim, para a liderança, tem-se valor atribuído para nota de valor entre 0 e 1,99 pontos (nível inferior de desempenho) se o militar “age de modo a desconsiderar sua equipe de trabalho, criando um clima de desmotivação no grupo, deixando-o ao largo do andamento do trabalho”. Entre 2 e 4,99 pontos (nível baixo de desempenho) se “consulta pouco sua equipe, apenas em situações específicas de forma que seus subordinados se sentem pouco valorizados em seus conhecimentos”. Entre 5 e 8,99 pontos (nível intermediário de desempenho) se “busca envolver as pessoas de sua equipe no planejamento e execução das tarefas, gerando um clima de participação e contribuição ao trabalho a ser executado”. Finalmente, entre 9 e 10 pontos (nível superior de desempenho), se “sua equipe é fortemente comprometida com a execução e conclusão dos trabalhos, uma vez que consegue levá-la a pensar em conjunto no que e como fazer, o que resulta em um clima de motivação e satisfação no trabalho” (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 2009b, p. 13).

Um documento que, embora não envolva diretamente nenhum registro ou argumento teórico quanto ao ensino formal da liderança na PMMG, estabelece noutro lado metodologia original que pode ser emprestada ao desenvolvimento da liderança, especialmente para a formação de Oficiais bacharéis em Direito. Tem-se na Diretriz para Produção de Serviços de Segurança Pública nº 3.01.05/2010-CG, que regula a atuação da Polícia Militar de Minas Gerais segundo a filosofia dos Direitos Humanos (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 2010b) uma prescrição formal inédita para o ensino na PMMG, no caso, em relação aos Direitos Humanos:

5.1 Eixo 1: Educação

Este eixo tem como viés a inserção dos Direitos Humanos na Educação de Polícia Militar em todos os seus níveis e modalidades (formação, treinamento, pesquisa e extensão), mediada por uma abordagem interdisciplinar e transversal,

Considerações sobre liderança militar aplicáveis à PMMG

visando à construção de uma cultura humanística que reconheça na diversidade a base para o respeito aos direitos fundamentais (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 2010b, p. 23).

Há uma decisão institucional em privilegiar o tema Direitos Humanos¹³ (entendida de forma prática na inserção de disciplina com este nome nos cursos da PMMG¹⁴) em relação a qualquer outro assunto ou conteúdo, de forma a torná-lo único quanto a um regime de ensino próprio na PMMG.

Cabe considerar, porém, que a inserção formal de atributos desejáveis e a forma de desenvolvê-los, em qualquer programa/plano de curso/plano de aula ou treinamento, tenderia a potencializar ou tornar mais efetivo o ensino de qualquer disciplina, ungida de supremacia sobre as demais ou não, consoante objetivos estabelecidos. Parece mais efetivo e lógico empreender o desenvolvimento de atributos (em geral virtudes) no homem que a prescrição contínua (às vezes viciosa) de conteúdo específico, o que pode parecer ideologização ou se constituir em batologia.

É o que se vislumbra: utilizada a analogia desse tratamento que é dispensado ao tema Direitos Humanos, em todos os níveis de ensino, mediada pela mesma abordagem interdisciplinar e transversal, de forma a constar nos respectivos programas/planos de curso os atributos de liderança militar que se pretende desenvolver, conforme peculiaridades de cada disciplina, imagina-se uma forma de potencializar tal desenvolvimento. Isso não só quanto à disciplina que se dedica a esse mister, mas nos diversos cursos e treinamentos da PM.

¹³ Sugere-se estudar a eficácia do tratamento diferenciado da disciplina Direitos Humanos, única disciplina com recomendação de transversalidade e interdisciplinaridade em relação as demais nos cursos formais da Corporação, a partir da institucionalização dessa recomendação, seja em termos de diminuição de desvios de conduta, crimes ou contravenções penais cometidas por policiais militares ou melhora no desempenho operacional da Corporação.

¹⁴ Conforme consta no Anexo “A” das Diretrizes de Ensino da PMMG (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 2010), poucos são os cursos, dentre os 102 cursos existentes, que não contemplam especificamente a disciplina Direitos Humanos, o que não ocorre com nenhuma outra disciplina de nenhum curso ou treinamento.

Percebe-se, portanto, que a formalização contemporânea na PMMG tangencia o tema liderança sob vários ângulos e formas, cada uma de modo particular segundo o objetivo a que se propõe. Não bem contraditórias, mas sem qualquer sistematização e nem interesse global de regular o assunto no âmbito institucional.

Por outro lado, é possível divisar também um sentido teórico mais ou menos definido pela Corporação, tanto sobre as bases teóricas em que se funda, quanto a estilos e perfis desejáveis, e mesmo quanto ao que se espera de um militar que se pretenda figurar em nível de desempenho elevado segundo essa habilidade. É possível divisar, ainda, preocupação estratégica da Corporação com o tema, o que se relaciona de forma recorrente a aspectos motivacionais.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

“Sem liderança, as nações fracassam.
Só os líderes conduzem as nações – ou os povos –
às culminâncias das realizações coletivas.
Só os líderes conseguem empolgar
as massas nas adversidades.
Só os líderes atravessam as turbulências.
A história nos assevera.”
(KLINGER SOBREIRA DE ALMEIDA)

Segundo Prado Júnior (1981), todo povo tem na sua evolução um sentido. Sentido e destino, apogeu e perigeu dos povos ou das organizações políticas, estados ou corporações, pode por vezes assaltar a impressão de que tudo se constituiu de tramas históricas isentas, conforme debatesses destino e futuro entre o acaso, o revés e a sorte.

Entretanto, a história, senhora em que repousam os fatos, vem testemunhar de forma apreciável que essa impressão vai longe da realidade. Na esteira da marcha ascensional de uma nação, povo,

Considerações sobre liderança militar aplicáveis à PMMG

ou mesmo entre as corporações espalhadas pelo globo, há sempre um líder alavancando o desenvolvimento e o futuro, infundindo fé, impregnando alma à construção coletiva.

A PMMG, que rubrica sua existência no leito da história pátria, cumprindo com o seu dever desde a Colônia até o conturbado período atual, por quase dois séculos e meio, necessita, em tarefa decisiva e perpétua, cuidar de modo zeloso da formação de seus quadros. Nesse desiderato, de modo muito especial, deve se preocupar com a formação de seus líderes, pessoas capazes de conduzir a Corporação ao eficiente cumprimento da sua missão operacional, ao mesmo tempo em que vivifica e fortalece a tradição policial-militar, regenerando valores, matéria-prima central da jornada de existência das grandes nações ou corporações despertadas ao irresistível destino de protagonistas de seu tempo.

É consideração final deste artigo, nessa perspectiva, que existe inequívoca preocupação estratégica com a liderança na PMMG, atenção inserta, especialmente, na necessidade do desenvolvimento de “líderes transformadores”. Do que se extrai dos trechos ou exposições contidos nos diversos documentos contemporâneos verificados, que vão tangenciar o assunto na Corporação, esse líder há que despertar motivação¹⁵ e inspirar pelo exemplo além de possuir atuação empreendedora, com visão de longo prazo, de alcance para além da organização. O líder ainda deve fomentar ambiente propício à inovação e atuar no desenvolvimento da capacidade organizacional em se antecipar e adaptar com agilidade às mudanças do ambiente externo.

A liderança transformacional, enquanto teoria, vai operar transformações de atitudes e valores em comportamento, de forma a obter dos liderados a transcendência dos seus próprios interesses em cumprimento à missão da Organização. Esse sentido teórico, que indica mais se aproximar daquele perseguido ou almejado

¹⁵ A preocupação com a motivação é a questão que mais se revela nos documentos institucionais publicados que fazem menção à liderança.

formalmente pela Corporação, vai se fundar no carisma pessoal, de forma a abranger o sentido de missão, inspirar e aprimorar a habilidade intelectual do grupo e fomentar, de maneira definitiva, o orgulho, o respeito e a confiança organizacional.

Como exposto, não há registro de norma a tratar exclusivamente de liderança na PMMG, nem documento que cuide da liderança no âmbito da educação PM ou, ainda, que defina atributos militares, de liderança ou não, a serem desenvolvidos nos cursos ou treinamentos regulares da Corporação. Há, entretanto, documentos que vão tangenciar o tema e indicar de modo mais ou menos expresso o que se espera dos líderes da PMMG – esse é o caso específico da Avaliação de Desempenho dos Militares da Corporação. Vai se elevar ao nível máximo de desempenho para o atributo “liderança” o militar que obtiver forte comprometimento da equipe para a execução e para a conclusão da missão definida, quando conduzir seu grupo de modo a pensar em conjunto, fortificando o espírito de corpo, corporificando motivação e satisfação.

Um documento que, embora não envolva diretamente registro ou argumento teórico quanto à liderança na PMMG, mostra-se apto a emprestar ao desenvolvimento da liderança na formação de Oficiais, especialmente após a exigência do bacharelado em Direito, metodologia tendente a maior eficácia. Trata-se da Diretriz para Produção de Serviços de Segurança Pública nº 3.01.05/2010-CG, que regula a atuação da Polícia Militar de Minas Gerais segundo a filosofia dos Direitos Humanos (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 2010b). A inserção de atributos de liderança militar nos diversos níveis e modalidades de formação ou treinamento, mediada por uma abordagem interdisciplinar e transversal com as diversas disciplinas curriculares, torna-se instrumento que tenderia a potencializar ou tornar mais efetivo o ensino e o desenvolvimento da liderança militar, consoante objetivos estabelecidos.

Quanto ao estilo de liderança desejado, ao mesmo tempo em que a Corporação define que seja desenvolvido estilo próprio segundo comportamento ético e transparente, fundado no respeito e na

Considerações sobre liderança militar aplicáveis à PMMG

confiança mútua, noutro lado vai recomendar a atuação do líder de forma aberta, democrática e inspiradora, motivando as pessoas. Pode-se inferir que o estilo democrático representa melhor o estilo desejado pela Corporação, como já havia logrado êxito em assim concluir Magalhães (1987). Contudo, se desenvolvido estilo autoritário ou liberal, que o seja nos parâmetros destacados, segundo a visão institucional definida.

O perfil operacional desejado pela Corporação e consentâneo com o perfil do gerente moderno, constatado na pesquisa de Silva (2000), na formação do Oficial, perdura ainda hoje segundo o embasamento teórico da pesquisa (e como tal se aplica à formação do Oficial após exigência do bacharelado em Direito). É que se mostra inerente a esse perfil a necessidade de cumprimento da missão operacional, razão constitucional, política e social da existência da Corporação que implica, necessariamente, “competência técnica”.

O CFO continua a se constituir verdadeiro “ativo estratégico” da Corporação, por formar, ao mesmo tempo, os futuros Comandantes e os instrutores do sistema de ensino próprio mantido pela PM, garantindo autonomia e suficiência institucional técnica com “retroalimentação axiológica”. Torna-se vital preservar essa dupla função para a manutenção dos valores militares históricos (“coração da liderança transformacional”), do conhecimento embutido nessa espécie de “comunidade epistêmica” que é o oficialato, e da *expertise* na garantia da lei, da ordem e defesa – conjunto político clássico, histórico e definitivo de missões inerentes às Forças Públicas policiais-militares do globo.

Abstract: *This article aims to identify theories, concepts, studies and institutional documents on leadership applied to military policing, especially as a contribution to the formation of Cadets who joined the Officer Training Course from the Law Course requirement. On leadership theories are analyzed, characterization of the military leadership, intersection points between attributes of police leadership and*

military leadership, and leadership in institutionalized perspective in PMMG: leadership in contemporary doctrinal conformation of the Corporation. Although recognized importance, there is a shortage of theoretical production and doctrinal gap on the subject in the Corporation. It is concluded that there is no express definition and specific leadership attributes to be developed in the PMMG military, or even expressed theoretical perspective, the research seeks to infer and categorize.

Keywords: *Military Police of Minas Gerais. Leadership. Military leadership. Military police leadership. Leadership attributes.*

REFERÊNCIAS

ALMEIDA JÚNIOR, Antônio Caetano de. **O Curso de Formação de Oficiais: avaliação do modelo.** 1991. 161 f. Monografia (Curso Superior de Polícia) – Academia de Polícia Militar, Belo Horizonte, 1991.

ALMEIDA, Klinger Sobreira de. **Pelas trilhas da liderança.** Salvador: Contexto &Arte, 2005.

BACALINI, Álvaro Lima Martins. **A liderança na MB nos dias atuais.** Rio de Janeiro: Marinha do Brasil. Escola de Guerra Naval (FN) 2003. Disponível em: <<http://www.egn.mar.mil.br/arquivos/cepe/lideranca.pdf>>. Acesso em: 19 de março de 2011.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRITO, Divino Pereira de. **Excelência profissional – estratégias de sucesso para o exercício de comando.** Belo Horizonte: Fundação Guimarães Rosa, 2010.

CAVALCANTI, Vera Lúcia *et al.* **Liderança e motivação.** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração.** 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. v. 1.

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

CRAINER, Stuart. **Grandes pensadores da administração.** São Paulo: Futura, 2000.

ESPÍRITO SANTO, Lúcio Emílio, MEIRELES, Amauri. **Entendendo a nossa insegurança.** Belo Horizonte: Instituto Brasileiro de Policiologia, 2003.

EXÉRCITO BRASILEIRO – Estado-Maior. **Portaria nº 088-3ª SCH/EME, de 19 de setembro de 1991** (Instruções Provisórias IP 20-

10, Liderança Militar). Brasília, 1991. Disponível em: <<http://www.esao.ensino.eb.br/lider/legislacao/IP20-10.pdf>>. Acesso em: 20 de março de 2011.

FRIEDMAN, Thomas L. **O Mundo é plano**. Rio de Janeiro: Editora Objetiva. 2. ed. 2007.

GARDNER, John W. **Liderança: sucesso e influência a caminho da modernidade**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

KRAUSE, Werther Maynard. **Chefia: conceitos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1993.

LITSGARDEN, Silvia Caroline. **Liderança institucional e as definições estratégicas na Polícia Militar de Minas Gerais**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola de Governo Prof. Paulo Neres de Carvalho, Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte: 2009.

MAGALHÃES, Euro. A Polícia do ano 2000: uma visão gerencial. **Revista O Alferes**, Belo Horizonte, n. 5, TOMO 2, jan/fev/mar 1987.

MEIRELES, Amauri. O papel do oficial subalterno como comandante. Belo Horizonte. **Revista O Alferes**, Belo Horizonte n. 5, jan/fev/mar/abr 1985.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 11.636, de 29 de janeiro de 1969**. Aprova o Regulamento Geral da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais e dá outras providências. Minas Gerais. Belo Horizonte, 29 jan.1969.

MINAS GERAIS. **Emenda à Constituição nº 83/10, de 3 de agosto de 2010**. Acrescenta os §§ 3º e 4º ao art. 142 da Constituição do Estado de Minas Gerais. Minas Gerais. Belo Horizonte, 2010a.

PARO, Rodrigo da Silva. **Estudo comparado do programa de chefia e liderança desenvolvido na Academia de Polícia Militar de Minas Gerais com o de outras academias similares**. 2006. 91 f. Monografia (Curso de Formação de Oficiais) – Academia de Polícia Militar, Belo Horizonte, 2006.

PASSARINHO, Jarbas Gonçalves. **Liderança militar**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1987.

Considerações sobre liderança militar aplicáveis à PMMG

PENTEADO, José Roberto Whitaker. **Técnica de chefia e liderança**. São Paulo: Pioneira, 1978.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. Nota Instrutiva nº 22/93-CG. **Reflexões sobre o papel do Tenente na PMMG**. Belo Horizonte: Comando-Geral, 1993a.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. Nota Instrutiva nº 31/93-CG. **Reflexões sobre o papel do CPU na PMMG**. Belo Horizonte: Comando-Geral, 1993b.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. Academia de Polícia Militar. Centro de Ensino Técnico. **Extrato do mapeamento de competências da Polícia Militar de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 2004.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. Comando-Geral. M663p – Plano Estratégico – CG. **Planejamento estratégico da PMMG, para vigência no período de 2009-2011**. Belo Horizonte: Comando Geral, Assessoria da Gestão para Resultado, 2009a.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Fontes documentais**. Programa de Matérias/Curso de Formação de Oficiais 1976-1978. Belo Horizonte: APM, 2009b.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Sistema de gestão para resultados da Polícia Militar**. Diretriz nº 001/2010 – CG. Organiza e disciplina a metodologia de gestão para resultados na PMMG. Belo Horizonte: Assessoria de Gestão para Resultados/Estado-Maior, 2010a.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. Comando-Geral. **Diretriz para produção de serviços de segurança pública nº 3.01.05/2010-CG**: regula a atuação da PMMG segundo a filosofia dos Direitos Humanos. Belo Horizonte: 3ª Seção do Estado-Maior da PMMG, 2010b.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Instrução nº 3.03.11/2011-CG** – regula a implantação de redes de vizinhos protegidos/redes de proteção nas comunidades do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte: Comando-Geral. 3ª Seção do Estado-Maior da PMMG, 2011a.

PRADO JUNIOR, Caio. **Formação do Brasil contemporâneo**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1981.

SILVA, Armando Linhares de Araújo Ferreira da. **O perfil do oficial do terceiro milênio**: proposta para a Polícia Militar de Minas Gerais. 2000. 101 f. Monografia (Curso de Especialização em Segurança Pública) – Academia de Polícia Militar, Belo Horizonte, 2000.

VALADARES. Eugênio Pascoal da Cunha. **Segurança pública e segurança nacional**: disparidade ou complementaridade? 2006. 64f. Monografia (Especialização em Segurança Pública) – Centro de Estudos da Criminalidade e Segurança Pública, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

VIEIRA, Belchior. **Liderança militar**: manual da Academia Militar de Portugal. Lisboa: 2002. Disponível em: <[https://dspace.ist.utl.pt/bitstream/2295/168161/1/\(Livro_Lideran_Militar_GEN_Belchior_Vieira\).pdf](https://dspace.ist.utl.pt/bitstream/2295/168161/1/(Livro_Lideran_Militar_GEN_Belchior_Vieira).pdf)>. Acesso em: 17 de fevereiro de 20

ANEXO I

ATRIBUTOS DE LIDERANÇA MILITAR PARA A CAPACITAÇÃO ACADÊMICA DO CADETE A PARTIR DA EXIGÊNCIA DO BACHARELADO EM DIREITO SEGUNDO OS COMANDANTES* DA PMMG:

VISÃO	EM	IMPORTÂNCIA	SEGUNDO	MÉDIA	GERAL
		CLASSIFICAÇÃO	ATRIBUTO AVALIADO	MÉDIA	GERAL
				FINAL	
1		1	RESPONSABILIDADE	9,9375000	
2		2	HONESTIDADE	9,8671875	
3		3	INTEGRIDADE	9,8437500	
4		3	LEALDADE	9,8437500	
5		4	DECISÃO	9,7812500	
6		5	DISCIPLINA	9,7656250	
7		5	LIDERANÇA	9,7656250	
8		6	DEDICAÇÃO	9,6875000	
9		7	IMPARCIALIDADE	9,5781250	
10		8	INICIATIVA	9,5156250	
11		9	COOPERAÇÃO	9,5000000	
12		10	ESPÍRITO DE CORPO	9,4843750	
13		11	DIREÇÃO	9,4531250	
14		11	EQUILÍBRIO EMOCIONAL	9,4531250	
15		12	ZELO	9,3437500	
16		13	CRIATIVIDADE	9,3125000	
17		13	PERSISTÊNCIA	9,3125000	
18		14	CAMARADAGEM	9,2812500	
19		15	DINAMISMO	9,2656250	
20		16	AUTOCONFIANÇA.	9,2343750	
21		17	CIVILIDADE	9,2187500	
22		17	CIVISMO	9,2187500	
23		17	DISCRIÇÃO	9,2187500	
24		18	ABNEGAÇÃO	9,2031250	
25		18	PREVISÃO	9,2031250	
26		19	CORAGEM	9,1875000	
27		20	APRESENTAÇÃO	9,1562500	
28		21	ADAPTABILIDADE	9,0937500	
29		22	PATRIOTISMO	9,0781250	
30		23	FLEXIBILIDADE	9,0625000	
31		24	DISCIPLINA INTELECTUAL	9,0312500	
32		25	AUTO APERFEIÇOAMENTO	9,0156250	
33		26	COMUNICABILIDADE	8,9843750	
34		27	IDEALISMO	8,9375000	
35		27	ORGANIZAÇÃO	8,9375000	
36		28	SOBRIEDADE	8,9218750	
37		29	COMBATIVIDADE	8,9062500	

	CLASSIFICAÇÃO	ATRIBUTO AVALIADO	MÉDIA GERAL FINAL
38	29	OBJETIVIDADE	8,9062500
39	30	PERSPICÁCIA	8,8906250
40	31	SOCIABILIDADE	8,8750000
41	32	RESISTÊNCIA	8,8593750
42	33	AUTOCRÍTICA	8,8437500
43	34	TATO	8,8125000
44	35	SENSIBILIDADE	8,7968750
45	35	TOLERÂNCIA	8,7968750
46	36	COERÊNCIA	8,6718750
47	37	PERSUASÃO	8,6250000
48	38	RUSTICIDADE	8,3437500
49	39	METICULOSIDADE	8,3281250
50	40	COMPETITIVIDADE	7,7812500

* Comandantes incluem Coronéis, Tenentes-Coronéis e Majores na função de Tenente-Coronel em comandos operacionais.

Fonte: VALADARES, Eugênio Pascoal da Cunha. **A liderança militar a partir da exigência do bacharelado em Direito para ingresso ao Oficialato da Polícia Militar de Minas Gerais**. 2011. 173 f. Monografia. (Curso de Especialização em Segurança Pública). Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2011, p. 165.

ANEXO II

MÉDIA GERAL EM ORDEM DE GRAVIDADE DOS DEFEITOS PREDISPOSTOS OU CAUSAIS QUE DIFICULTAM OU IMPEDEM O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA MILITAR SEGUNDO A VISÃO DOS COMANDANTES* DA PMMG

	CLASSIFICAÇÃO	DEFEITO AVALIADO	MÉDIA FINAL
1	1	DESONESTIDADE	9,796875
2	2	DESLEALDADE	9,750000
3	3	AUSÊNCIA DE INTEGRIDADE	9,734375
4	4	INDISCIPLINA	9,718750
5	5	IRRESPONSABILIDADE	9,671875
6	6	AUSÊNCIA DE DEDICAÇÃO	9,546875
7	7	AUSÊNCIA DE LIDERANÇA	9,468750
8	8	AUSÊNCIA DO ESPÍRITO DE DECISÃO	9,375000
9	9	PARCIALIDADE	9,343750
10	10	DESEQUILÍBRIO EMOCIONAL	9,234375
11	11	AUSÊNCIA DE INICIATIVA	9,187500
12	12	COVARDIA	9,156250
13	13	INDISCIPLINA INTELECTUAL	9,031250
14	14	AUSÊNCIA DE COOPERAÇÃO	9,015625
15	15	BAIXA AUTOCONFIANÇA	9,000000
16	15	MÀ APRESENTAÇÃO	9,000000
17	16	AUSÊNCIA DE ESPÍRITO DE CORPO	8,968750
18	17	AUSÊNCIA DE DIREÇÃO	8,937500
19	18	AUSÊNCIA DE ABNEGAÇÃO	8,920573
20	19	AUSÊNCIA DE CAMARADAGEM	8,906250
21	20	AUSÊNCIA DE CIVILIDADE	8,875000
22	21	AUSÊNCIA DE ZELO	8,828125
23	21	INDISCRICÃO	8,828125
24	21	INTOLERÂNCIA	8,828125
25	22	AUSÊNCIA DE CIVISMO	8,781250
26	23	INDISPOSIÇÃO PARA O AUTO APERFEIÇOAMENTO	8,671875
27	24	AUSÊNCIA DE PERSISTÊNCIA	8,656250
28	24	INADAPTABILIDADE	8,656250
29	25	AUSÊNCIA DE PATRIOTISMO	8,640625
30	26	AUSÊNCIA DE SOBRIEDADE	8,625000
31	27	AUSÊNCIA DE DINAMISMO	8,609375
32	27	INFLEXIBILIDADE	8,609375
33	28	AUSÊNCIA DE IDEALISMO	8,578125
34	28	AUSÊNCIA DE PREVISÃO	8,578125
35	28	INSENSIBILIDADE	8,578125
36	29	AUSÊNCIA DE COMBATIVIDADE	8,562500
37	29	INCOERÊNCIA	8,562500

	CLASSIFICAÇÃO	DEFEITO AVALIADO	MÉDIA FINAL
38	30	AUSÊNCIA DE SOCIABILIDADE	8,546875
39	31	AUSÊNCIA DE COMUNICABILIDADE	8,531250
40	32	AUSÊNCIA DE TATO	8,500000
41	33	AUSÊNCIA DE CRIATIVIDADE	8,453125
42	34	AUSÊNCIA DE ORGANIZAÇÃO	8,446366
43	35	AUSÊNCIA DE OBJETIVIDADE	8,421875
44	36	AUSÊNCIA DE PERSPICÁCIA	8,390625
45	37	AUSÊNCIA DE RESISTÊNCIA	8,218750
46	38	AUSÊNCIA DE PERSUASÃO	8,125000
47	39	AUSÊNCIA DE COMPETITIVIDADE	7,937500
48	40	AUSÊNCIA DE AUTOCRÍTICA	7,875000
49	41	AUSÊNCIA DE METICULOSIDADE	7,859370
50	42	AUSÊNCIA DE RUSTICIDADE	7,812500

* Comandantes incluem Coronéis, Tenentes-Coronéis e Majores na função de Tenente-Coronel em comandos operacionais de Região, Comando de Policiamento Especializado, UEOP ou Unidades Especializadas.

Fonte: VALADARES, Eugênio Pascoal da Cunha. **A liderança militar a partir da exigência do bacharelado em Direito para ingresso ao Oficialato da Polícia Militar de Minas Gerais**. 2011. 173 f. Monografia. (Curso de Especialização em Segurança Pública). Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2011, p. 168.



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 em duas vias, o autor deverá colocar seu nome completo, idade, endereços 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 1,25 cm da margem esquerda.

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); Resumen (espanhol); Précis ou Abrégé (francês), por exemplo.

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); Palabras clave (espanhol); Mots-clé (francês), por exemplo.

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.

Normas

4.3 Haverá seleção de textos, mediante análise fundada nos seguintes critérios:

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 quatro Conselheiros.

4.9 Os interessados na publicação devem encaminhar seus textos, em uma cópia - digitada somente no anverso para e-mail (cpp@pmmg.mg.gov.br), ao Centro de Pesquisa e Pós-Graduação, mediante ofício que conterà, obrigatoriamente:

4.9.1 cessão do direito patrimonial à PMMG para a publicação na Revista;

4.9.2 declaração de que o texto é original e inédito.

Conselho Editorial.



