

Newton Antônio Lisboa Júnior

ANÁLISE DO EMPREGO DO BATALHÃO ROTAM NOS EVENTOS DA COPA DO MUNDO
DE FUTEBOL DE CAMPO DE 2014, CUJA CIDADE SEDE DE
JOGOS SERÁ BELO HORIZONTE

Belo Horizonte

2010

Newton Antônio Lisboa Júnior

ANÁLISE DO EMPREGO DO BATALHÃO ROTAM NOS EVENTOS DA COPA DO MUNDO
DE FUTEBOL DE CAMPO DE 2014, CUJA CIDADE SEDE DE
JOGOS SERÁ BELO HORIZONTE

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Segurança Pública da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais e Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Segurança Pública.

Orientador: Ten.Cel. PM Antônio de Carvalho Pereira

Belo Horizonte

2010

LISBOA JÚNIOR, Newton Antônio.

L769e Análise do emprego do Batalhão ROTAM nos eventos da copa do mundo de futebol de campo de 2014, cuja cidade sede de jogos será Belo Horizonte/ Newton Antônio Lisboa Júnior. Belo Horizonte, 2010.

168f: il.

Monografia (Especialização em Segurança Pública) – Academia de Polícia Militar de Minas Gerais, Escola de Governo Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro.

Orientador: Antônio de Carvalho Pereira.

Ref.: f. 147-155

1. Planejamento. 2. Tropa Especializada. 3. Copa do Mundo. 4. Gestão da Informação. 5. Região Metropolitana de Belo Horizonte. I. Pereira, Antônio de Carvalho. II. Título.

CDU: 357.74(815.1)

Newton Antônio Lisboa Júnior

Análise do emprego do Batalhão ROTAM nos eventos da Copa do Mundo de futebol de campo de 2014, cuja cidade sede de jogos será Belo Horizonte.

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Segurança Pública da Academia de Polícia Militar e Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Segurança Pública (CEGESP).

Aprovada na banca examinadora

Ten.Cel. PM Antônio de Carvalho Pereira

Belo Horizonte, ____ de _____ de 2010

Dedico este trabalho a meus filhos Henrique e Rodrigo, na certeza de que o exemplo, o empenho, o amor e a responsabilidade são a melhor herança que posso deixar.

Agradeço, primeiramente, a Deus, nosso Grande Arquiteto do Universo, pela saúde, paz e possibilidade de progresso;

a minha amada esposa e colega de turma (ASP 88), Ten.-Cel. Silvânia, e meus filhos extraordinários, Henrique e Rodrigo, dos quais me afastei rotineiramente para realização desta pesquisa;

aos meus pais, Major QOR Lisboa e Elza, pelos exemplos, carinho e confiança que sempre depositaram em mim;

a meus irmãos, Capitão Lisboa e Raquel, e todos os meus familiares e amigos pelo apoio durante este curso;

a meu orientador, Ten.- Cel. Antônio de Carvalho Pereira, que, de forma tão prestativa, orientou-me neste trabalho;

a meu comandante, Sr Cel. Teatini, pelas pertinentes orientações e questionamentos oportunos acerca da pesquisa;

a todos os integrantes do glorioso Batalhão ROTAM, em especial ao 1º Ten. Anselmo Pedroso do Rosário, pelo apoio na coleta de materiais sobre o assunto pesquisado;

a professora Maria Helena Rossi Vallon, pelas pertinentes orientações metodológicas;

aos colegas de curso pelos bons momentos;

ao Capitão Giovanni Franco e Luzimira, pelo apoio incontestável durante a confecção deste trabalho;

E, logicamente, a meu grupo de trabalho Ten.-Cel. PM Rinaldo, Ten.- Cel. Wagner, Major PMERJ Goulart e Major PMMA Willame.

Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas.

Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha, sofrerá também uma derrota.

Se você não conhece o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas.

Sun Tzu. 500 a.C. (Extraído do livro "A arte da guerra")

Resumo

A pesquisa constante neste estudo monográfico teve por objetivo analisar o emprego do Batalhão ROTAM nos eventos da copa do mundo de 2014, na Região Metropolitana de Belo Horizonte. Este estudo condensou informações sobre “inventário da competência distintiva do Batalhão ROTAM; os *stakeholders*”, público relevante; os eventos relacionados a uma copa do mundo; o planejamento das outras policias militares cujo estado sediará jogos da copa; as atribuições definidas pela Secretaria Nacional de Segurança Pública para as polícias militares durante os eventos da copa, com vistas em elaboração dos planejamentos para atuação do Batalhão ROTAM; as ações desenvolvidas pela polícia da África do Sul, a fim de subsidiar o planejamento das guarnições ROTAM; o patrulhamento motorizado repressivo desenvolvido pela África do Sul nos eventos da copa do mundo de 2010. As características de torcedores, torcidas organizadas e *hooligans* foram abordadas com o intento de ambientar o leitor na forma de atuação de uma tropa de repressão qualificada, bem como foi tratado o terrorismo, pois, ainda, não se sabe quais países jogarão em Belo Horizonte. A pesquisa caracteriza-se como exploratória; segundo o modelo conceitual operativo, como bibliográfica e documental; e, quanto à natureza, qualitativa, por adotar e explorar a análise de informações obtidas por meio de pesquisa de campo, mediante entrevista ao público alvo. O estudo mostra a necessidade de uma tropa especializada, Batalhão ROTAM, para atuar em ocorrências de controle de distúrbio civil, escolta de autoridades, primeiro interventor em casos de atentado terrorista e ocorrências de alta complexidade, em face de sua capacidade de deslocamento e adestramento.

Palavras-chave: Planejamento, Tropa Especializada, Copa do Mundo, Gestão da Informação, Região Metropolitana de Belo Horizonte.

Abstract

The research contained in this monographic study aimed to examine the employment of the battalion ROTAM events in world cup 2014, the metropolitan area of Belo Horizonte. This study condensed information about "inventory of distinctive competence ROTAM Battalion, stakeholders, relevant public; events related to a world cup, the planning of other military police whose state will host games in the pantry; the tasks set by the National Public Safety for the military police during the events of the crown with a view to drawing up action plans for the Battalion ROTAM; the actions taken by police in South Africa in order to support the planning of trimmings ROTAM; motorized patrolling repressive developed for Africa South events in world cup 2010. The characteristics of fans, cheerleaders and football hooligans, were approached with the intent of setting the reader in the form of performance of a trope of repression qualified. Well he was treated on terrorism, because, although it is not known which countries will play in Belo Horizonte. The research is characterized as exploratory, the second conceptual model operating as bibliographic and documentary, and the nature and qualitative, to adopt and exploit the analysis of information obtained through field research by interviewing the target audience. The study shows the need for a troop specialized ROTAM Battalion to act in instances of civil disturbance control, escort of officials, the first intervening in cases of terrorist attacks and incidents of high complexity in the face of their ability to travel and training.

Keywords: Planning, Army Specialist, World Cup, Information Management, Metropolitan Region of Belo Horizonte.

LISTA DE SIGLA

AFC	– <i>Asian Football Confederation</i>
BCP	– Base Comunitária Móvel
BHTRANS	– Belo Horizonte Empresa de Transporte e Trânsito
BPChq	– Batalhão de Polícia de Choque
BPE	– Batalhão de Polícia de Eventos
CAF	– <i>Confederation Africaine de Football</i>
CBMMG	– Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais
CDC	– Controle de Distúrbio Civil
CFAP	– Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças
Cia MEsp	– Companhia de Missões Especiais
CICOP	– Centro Integrado de Comunicações Operacionais CONMEBOL – <i>Confederación Sudamericana de Fútbol</i>
CONCACAF	– <i>Confederation of North, Central American and Caribbean Association Football</i>
COPOM	– Centro de Operações da Polícia Militar
COTAM	– Comando Tático Motorizado
CPE	– Comando de Policiamento Especializado
CPRP	– Companhia de Policiamento de Rádio Patrulha
CRPM	– Comando Regional da Polícia Militar
Cmt UEOp	– Comandante de Unidade de Execução Operacional
EMPM	– Estado Maior da Polícia Militar
FIFA	– <i>Fédération Internationale de Football Association</i>
DEGEOp	– Diretriz Geral para Emprego Operacional
DPF	– Departamento de Polícia Federal
DPRF	– Departamento de Polícia Rodoviária Federal
GATE	– Grupamento de Ações Táticas Especiais
GEPAR	– Grupo Especial para Policiamento de Área de Risco
ICV	– Índice de Criminalidade Violenta

LOB	– Lei de Organização Básica
MPC	– Motopatrulha Comunitária
MPF	– Ministério Público Federal
M ROTAM	– Motos Rondas Táticas Metropolitanas
OAB	– Ordem dos Advogados do Brasil
OFC	– <i>Oceania Football Confederation</i>
PATAMO	– Patrulha Tático Móvel
PBH	– Prefeitura Municipal de Belo Horizonte
PC	– Polícia Civil
PF	– Polícia Federal
PPA	– Patrulha de Prevenção Ativa
PPC	– Posto de Policiamento Comunitário
PLEMOp	– Plano de Emprego Operacional
PM	– Policial-Militar
PMMG	– Polícia Militar de Minas Gerais
POV	– Posto de Observação e Vigilância
PRABAN	– Plano de Repressão Assaltos a Bancos
RONE	– Ronda Ostensiva de Natureza Especial
RMBH	– Região Metropolitana de Belo Horizonte
Btl RpAer	– Batalhão de Radiopatrulhamento Aéreo
ROTA	– Rondas Ostensivas Tobias de Aguiar
ROTAM	– Rondas Táticas Metropolitanas
ROTAMO	– Ronda Tática Motorizada
RPM	– Região da Polícia Militar
SAMU	– Serviço de Atendimento Móvel de Urgência
SEDES	– Secretaria de Estado de Defesa Social
SENASP	– Secretaria Nacional de Segurança Pública
UEFA	– <i>Union of European Football Associations</i>
ZQC	– Zonas Quentes de Criminalidade

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1: O planejamento	23
Figura 2: Processo de planejar	25
Figura 3: Planejamento conforme processo administrativo	27
Figura 4: Algumas modificações provocadas pelo planejamento	32
Figura 5: Níveis de decisão e os tipos de planejamento	36
Figura 6: As etapas do planejamento estratégico	43
Figura 7: O desdobramento de planos estratégicos em planos táticos e operacionais ..	48
Figura 8: Cidades que vão sediar jogos da Copa	86
Figura 9: Emblema da Copa do Mundo de 2014	90
Figura 10: Grupos de <i>stakeholders</i>	95
Figura 11: <i>Fan Fest</i> , Rio de Janeiro 2010	108
Figura 12: Processo de planejar	129

QUADRO

Quadro 1: O planejamento nos três níveis da empresa	30
Quadro 2: Diferenças entre eficiência, eficácia e efetividade	33
Quadro 3: Evolução histórica do campo da estratégia	38
Quadro 4: Diferenças entre planejamento tático e planejamento operacional	46
Quadro 5: Conceitos dos elementos do processo de gestão do conhecimento	50
Quadro 6: Comparação entre a classificação de crimes violentos	67
Quadro 7: 2º Esforço das RPM	75
Quadro 8: Competência distintiva do Batalhão ROTAM	76
Quadro 9: Produtividade do Batalhão ROTAM no período de 2001 a 2010	77

Quadro 10: Unidades operacionais de diversas regiões da federação	79
Quadro 11: Sede das Copas do Mundo de 1930 a 2014	87
Quadro 12: Grade curricular aprovada pela Diretriz de Ensino da Polícia Militar (DEPM)	161
Quadro 13: Disciplinas e palestras a serem integradas ao planejamento do Curso ROTAM	162
Quadro 14: Grade curricular aprovada pela Diretriz de Ensino da Polícia Militar (DEPM)	167
Quadro 15: Disciplinas e palestras a serem integradas ao planejamento do Curso ROTAM	168

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 CONTEXTUALIZAÇÃO E FUNDAMENTOS DA TEORIA DO PLANEJAMENTO	19
2.1 Considerações acerca da teoria do planejamento	20
2.2 Conceitos gerais sobre planejamento	22
2.2.1 Uma abordagem sobre o planejamento em curto, médio e longo prazo	28
2.2.2 Princípios gerais do planejamento	31
2.2.3 Princípios específicos do planejamento	33
2.2.4 Partes do planejamento.....	35
2.3 Níveis de decisão e tipos de planejamento	36
2.3.1 Uma abordagem teórica sobre o planejamento estratégico	37
2.3.2 Planejamento tático	43
2.3.3 Planejamento operacional	45
2.4 Considerações e desdobramento dos níveis estratégico, tático e operacional	46
2.5 A gestão do conhecimento para o planejamento	49
2.6 Planejamento estratégico na Polícia Militar Mineira e o seu papel constitucional	53
2.6.1 Visão histórica da Polícia Militar de Minas Gerais	53
2.6.2 O papel constitucional da Polícia Militar	55
3 COMPETÊNCIA DISTINTIVA DO BATALHÃO ROTAM	57
3.1 Contextualização	57
3.2 Trajetória histórica do Batalhão ROTAM	58
3.3 Inventário da competência distintiva do Batalhão ROTAM	61
3.1.1 Grupo Especial para Policiamento de Área de Risco (GEPAR)	70
3.1.2 Tático Móvel (TM)	71
3.1.3 Companhias de missões especiais	73
3.1.4 Produtividade do Batalhão ROTAM	76
3.1.5 Análise comparativa com outras polícias militares do país	78

4 UMA ABORDAGEM SOBRE A COPA DO MUNDO DE 2014	85
4.1 Escolha das sedes da Copa do Mundo de 2014	86
4.2 Emblema oficial	88
4.3 O <i>fair play</i> na atualidade	90
4.4 Públicos relevantes – <i>stakeholders</i>	92
4.4.1 Aspectos gerais	93
5 SEGURANÇA PÚBLICA PARA A COPA DO MUNDO DE 2014	99
5.1 Contextualização	99
5.2 A SENASP e a segurança pública para a Copa de 2014	100
5.3 <i>Fan Fest</i> internacional da FIFA	105
5.4 Uma abordagem sobre torcedor, torcida, torcida organizada e Hooliganismo ...	109
5.4.1 Torcedor, torcida, torcida organizada e Hooliganismo	109
5.4.2 A violência dentro e fora dos estádios de futebol	112
5.5 Terrorismo	115
6 METODOLOGIA	120
6.1 Problema de pesquisa	120
6.2 Hipótese de trabalho	120
6.3 Tipo de pesquisa	121
6.4 Método de abordagem	122
6.5 Métodos de procedimento	122
6.6 Técnicas	122
7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	125
7.1 Respostas dos entrevistados e análise	125
7.1.1 Presidente do Comitê Executivo da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014, Empreendedora pública – projeto copa 2014 – Secretaria de Planejamento Gestão e Finanças de Minas Gerais e o Coordenador Geral da Federação Mineira de Futebol	125
7.1.2 Chefe da Seção de Emprego Operacional da PMMG (PM/3)	133
7.1.3 Ex-Comandantes do Batalhão ROTAM	134

8 CONCLUSÃO	140
REFERÊNCIAS	147
APÊNDICES	156
APÊNDICE A – Autoridades que compareceram à África do Sul para observar os eventos da copa de 2010	157
APÊNDICE B – Autoridades que comandaram o Batalhão ROTAM	159
APÊNDICE C – Polícias Militares cujo estado será sede de jogos da copa de 2014	163
APÊNDICE D – Chefe da Seção de Emprego Operacional da PMMG (PM/3)	165

1 INTRODUÇÃO

As constituições da República Federativa do Brasil (1998) e do Estado de Minas Gerais (1989) definem o papel institucional da Polícia Militar, de forma a responsabilizá-la pela preservação e manutenção da ordem pública, cujas ações se destinam a coibir a violação da ordem jurídica, defender o Estado e seus indivíduos, restaurar a normalidade de situações e comportamentos que contrariem esses valores.

Verifica-se, portanto, que a previsão constitucional, no que se refere à segurança pública, impõe à Polícia Militar a tarefa de servir e proteger o cidadão, para proporcionar-lhe o exercício de seus direitos e garantias individuais.

O plano estratégico da PMMG (2009) define como um dos objetivos estratégicos o atendimento ao cidadão e a sociedade com qualidade, para desenvolver ações que atendam o cidadão, em toda e qualquer circunstância de envolvimento, seja como vítima, agente, testemunha e solicitante (MINAS GERAIS, 2009).

Ressalta-se a importância de a Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) planejar a execução de todas as ações administrativas e operacionais a serem desencadeadas no ano 2014, pois Belo Horizonte (MG) será juntamente com Brasília (DF), Cuiabá (MT), Curitiba (PR), Fortaleza (CE), Manaus (AM), Natal (RN), Porto Alegre (RS), Recife (PE), Rio de Janeiro (RJ), Salvador (BA) e São Paulo (SP), sede do maior evento do futebol mundial masculino de campo.

O governo de Minas Gerais, preocupado com a organização do evento, apresentou seu planejamento estratégico integrado para a Copa do Mundo de futebol de campo masculino de 2014, documento que irá orientar o trabalho das equipes do governo de Minas Gerais e da Prefeitura de Belo Horizonte responsáveis pela implantação de 54 projetos nas áreas de infraestrutura esportiva, mobilidade, turismo, comunicação e “*marketing*”, segurança entre outras, que irão preparar a Capital Mineira para a realização do mundial de futebol.

Verifica-se que a tempestividade é um fator preponderante na consecução dos resultados almejados, cujas mudanças, estudadas e trabalhadas com antecipação, irão propiciar a PMMG executar seu trabalho antes, durante e após as partidas de futebol da

Copa do Mundo de 2014. O planejamento, segundo Sanches (2004, p. 258), é um processo estruturado no sentido de coordenar o exercício de opções com vistas em tomada de decisões.

A atuação do Batalhão ROTAM na Copa do Mundo de 2014 deve ser planejada e o caminho a ser seguido direcionado, pois o sucesso ou o fracasso do policiamento dependerá, basicamente, da forma como será gerenciada. Oliveira (2002, p. 19) reforça a importância do planejamento nas organizações:

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos para a empresa.

Nesse sentido, ressalta-se que o Batalhão ROTAM, unidade de reação do Comando Geral, subordinado ao Comando de Policiamento Especializado (CPE) e voltado para a filosofia da Gestão Orientada por Resultados cujo pressuposto é o aprimoramento e aperfeiçoamento das técnicas de emprego e administração de seus recursos humanos e materiais, tenha norteado seu emprego durante os jogos da Copa do Mundo de futebol de campo na Região Metropolitana de Belo Horizonte.

Observa-se que a preparação antecipada elimina a ocorrência de improvisos e erros, daí a importância de planejar o emprego do Batalhão ROTAM. Segundo Beato (1999, p. 6), o resultado de um planejamento bem sucedido de ação policial será, muitas vezes, ausência de crimes. Esta ausência-crimes-pode ser justamente um dos melhores indicadores da excelência da ação policial.

Percebe-se, então, que o planejamento é uma ferramenta de gestão que rompe com a lógica da improvisação e do despreparo para lidar com as questões de segurança pública, principalmente no que se refere a eventos internacionais de grande proporção.

Portanto, o objetivo geral deste estudo consiste em identificar o emprego do Batalhão ROTAM – segundo sua missão definida pela Diretriz para Produção de Serviços de Segurança Pública nº 3.01.01/2010 – por ocasião dos jogos da Copa do Mundo de futebol de campo de 2014, na Região Metropolitana de Belo Horizonte, Minas Gerais.

Os objetivos específicos consistem em:

a) Examinar a competência distintiva do Batalhão ROTAM como força de reação do Comando Geral da PMMG;

b) examinar as atividades preparativas desenvolvidas pelas outras onze polícias militares do Brasil, responsáveis por jogos das seleções mundiais, no que tange ao emprego de tropa especializada com as características operacionais similares às do Batalhão ROTAM;

c) examinar as ações do radiopatrulhamento desenvolvido pela África do sul nos eventos da Copa do Mundo do ano de 2010;

d) investigar como se dá o emprego das Unidades de repressão qualificada das polícias militares de outros estados do Brasil, a fim de verificar o conceito operacional e comparar e analisar com o do Batalhão ROTAM.

Justifica-se este estudo pela importância do evento para o esporte Mundial e para as doze cidades sede dos jogos. Não serão permitidas falhas, principalmente por falta de planejamento. A segurança pública em megaeventos é sempre prioridade, para garantir os investimentos, a integridade das pessoas e a festa popular.

A pergunta que norteou este trabalho de pesquisa foi no sentido de investigar como será o emprego do Batalhão ROTAM nos eventos da copa do mundo de 2014 na Região Metropolitana de Belo Horizonte.

Apesar de esta pesquisa caracterizar-se como exploratória e tais estudos não exigirem hipóteses a serem testadas, optou-se para nortear o trabalho, por construir as seguintes hipóteses básicas:

a) o adequado ao Batalhão ROTAM durante os eventos da Copa do Mundo seria executar o radiopatrulhamento nos principais corredores de acesso ao Mineirão e de eventos oficiais da FIFA;

b) realizar escoltas das autoridades convidadas da FIFA, jogadores e comissão técnica, que disputarão os jogos da copa em Belo Horizonte;

c) atuar como primeiro interventor em ocorrências de atos típicos de terrorismo e primeiro interventor em ocorrências de controle de distúrbio civil de operações de choque e ocorrências de alta complexidade;

d) manter um pelotão motorizado de prontidão, nos dias de jogos, para ocorrências de controle de distúrbio, confronto entre torcedores, manifestações sociais, greves, rebeliões em presídios, cadeias e ficar em condições de cumprir ordem de empenho do Comando Geral da Corporação.

Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, por adotar e explorar a análise de informações obtidas por meio de pesquisa de campo, mediante entrevistas ao público alvo. Como técnica de pesquisa, utilizou-se pesquisa bibliográfica, porquanto em que se propõe pesquisar variados posicionamentos de autores contemporâneos sobre o planejamento e a gestão do conhecimento, e documental, quando se vale da legislação e cabedal normativo a respeito do emprego operacional do Batalhão ROTAM.

As principais limitações da pesquisa dizem respeito à escassez de tempo, à dificuldade e demora na obtenção das respostas das polícias militares do país e as entrevistas com autoridades que compareceram à Copa na África do Sul, uma vez que nenhum integrante da PMMG lá compareceu para acompanhar as atividades e o planejamento dos órgãos de defesa social daquele país.

Para a compreensão deste tema, o trabalho foi dividido em oito seções: a primeira seção, esta introdução, é indicativa do conteúdo deste estudo; a segunda seção apresenta as teorias e conceitos relativos ao planejamento e a gestão da informação. Na terceira, quarta e quinta seções, realizou-se a caracterização do objeto de estudo, a partir do inventário da competência distintiva do Batalhão ROTAM, uma abordagem sobre a Copa do Mundo e os aspectos da segurança para o mundial de 2014. A sexta e sétima seção tratam, respectivamente, da apresentação da metodologia utilizada e da análise dos dados, sob a ótica dos objetivos propostos. A oitava e última seção tece as conclusões e as sugestões decorrentes do trabalho.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO E FUNDAMENTOS DA TEORIA DO PLANEJAMENTO

Esta pesquisa embasou-se na teoria do planejamento, cuja origem da palavra, segundo Magno (1971), é “planejamento ou planeamento é a ação ou resultado de planejar, planear, estudar, projetar, conjecturar”, ou, ainda, “o conjunto de meios utilizados para obtenção de um fim”.

De forma análoga, define o professor brasileiro Francisco de Souza Brasil¹ (1976) que “planejamento é a seleção dos meios mais eficazes para obtenção dos fins programados”.

Por conseguinte, a escolha dessa teoria deveu-se a sua identificação com os objetivos de um estudo para o emprego do Batalhão de Rondas Táticas Metropolitanas (Batalhão ROTAM) da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), nos eventos da Copa do Mundo de Futebol na Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH), no ano 2014, pois acredita-se na importância do planejamento, já que as propostas devem ser claras, significativas e construídas a partir da realidade com objetivos realistas e conscientes, que possibilitem uma tomada de decisão em bases sólidas.

Nessa perspectiva, o imprevisto, o planejar como sinônimo de “estar tudo na cabeça” não combina com as necessidades da sociedade moderna (MONATA, 2004).

Assim, a sintonia da teoria do planejamento com a forma de atuação do Batalhão ROTAM nos eventos da Copa do Mundo é ideal, pois a finalidade de ambos é pensar antecipadamente na alocação de recursos para o alcance de fins determinados. Nesse contexto, pode-se aferir que o planejamento ofensivo é o que mais se adapta ao estudo para o emprego do Batalhão ROTAM.

Conforme afiança Chiavenato (2007, p.125), “o planejamento ofensivo está voltado para novas oportunidades de mercado e experimenta reagir com respostas diante das tendências emergentes do meio ambiente”. Como a Copa do Mundo será em 2014, deve-se planejar os objetivos a serem atingidos e decidir antecipadamente as ações apropriadas que devem ser executadas.

¹ BRASIL, Francisco de Souza. Educação e desenvolvimento. **Carta Mensal**, Rio de Janeiro, n. 254, maio de 1976.

Continua Chiavenato (2007, p.128): o planejamento ofensivo no nível operacional deve:” manter flexibilidade nas tecnologias para acompanhar as mudanças nos domínios e modificar continuamente as operações. Ênfase na flexibilidade tecnológica”.

Nesse ponto, deve-se lembrar Urwick (1952, p. 26, *apud* OLIVEIRA, 2007, p. 39): “nada podemos fazer sem teoria”.

Verificam-se, a seguir, os conceitos de planejamento, a fim de demonstrar a necessidade de nortear o emprego da tropa do Batalhão ROTAM nos eventos do mundial de 2014.

2.1 Considerações acerca da teoria do planejamento

Uma das principais características da sociedade neste século é a intensidade das mudanças. Estas são frequentes, dinâmicas, inesperadas e, muitas vezes, profundas, com desafio às organizações sociais. Fatores econômicos, sociais, políticos, tecnológicos e culturais têm afetado o desempenho das organizações. As Polícias militares, a exemplo de outras organizações sociais, estão inseridas nesse contexto de mudanças, muitas delas inesperadas ou imprevisíveis, fato que instiga seus gestores.

Para enfrentar os problemas advindos desse contexto dinâmico e competitivo, diversos autores mencionam que os gestores procuram antever tendências e cenários, pensando antecipadamente o que deseja alcançar, utilizando-se de novos métodos de gerenciamento, envolvendo pessoas e recursos, no intuito de acompanhar o ambiente que operam para planejar os objetivos a serem atingidos e decidir antecipadamente as ações apropriadas que devem ser executadas para atingir esses objetivos: planejamento ofensivo (PORTER, 1989; TAVARES, 2000; LACOMBE e HEIBORN, 2003).

Para Porter (1989), uma empresa sem planejamento “corre o risco de se transformar em uma folha seca, que se move ao capricho dos ventos da concorrência”. Pode-se dizer que o gestor não exerce sua função como planejador acaba por tomar decisões em relação à empresa desfocada do ambiente operativo e enseja ações malsucedidas.

Pode-se inferir, a partir da idéia exposta, que o sucesso do Batalhão ROTAM, nos eventos da Copa do Mundo de 2014, dependerá, basicamente, da forma como se dará o planejamento de suas ações.

Nesse sentido, o planejamento se constitui em uma função gerencial relevante em que a Polícia Militar de Minas se projeta para o futuro, com uma programação na qual objetivos são definidos, estratégias são estabelecidas e recursos são alocados, para sua implementação (TAVARES, 2000).

Conforme se vê, no âmbito da PMMG, pode-se citar o plano estratégico, ferramenta de gestão, que contempla a missão da Instituição, a visão de futuro, os valores e os objetivos estratégicos, além das estratégias e ações das áreas de resultados². É assim definido:

O Plano Estratégico é o meio que a PMMG estabeleceu como trajetória para guiar a prestação de serviços à sociedade, no sentido de assegurar a dignidade da pessoa humana, as liberdades e direitos fundamentais e contribuir pra que Minas Gerais possa se tornar o melhor Estado pra se viver. Assim, todos os esforços a serem empreendidos pela Instituição devem se alinhar para alcançar os objetivos estratégicos. (MINAS GERAIS, 2009, p. 87)

Corroborando com essa afirmativa, Tavares (2000, p. 41) enfatiza que “a improvisação não pode ser um recurso mais potente do que o planejamento”, pois planejar é o conjunto previamente ordenado de ações com o fim de alcançarem-se posições futuras desejadas. Compreende, portanto, o envolvimento de pessoas, a alocação de recursos e procedimentos de coordenação, controle e avaliação para estimar a efetividade das ações em relação ao que foi estabelecido (TAVARES, 2000, p. 146).

Para compreender a gestão do planejamento, tratar-se-á, respectivamente, dos conceitos de planejamento, planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional, até o processo do planejamento para o emprego do Batalhão ROTAM em 2014.

² Gestão de recursos humanos, gestão da inteligência, gestão operacional, gestão da logística, gestão da tecnologia da informação e da comunicação, gestão da saúde, gestão da educação profissional, gestão da educação escolar, gestão da comunicação organizacional, gestão do conhecimento e gestão do orçamento e finanças (MINAS GERAIS, 2009, p. 87).

2.2 Conceitos gerais sobre planejamento

A compreensão do termo planejamento vem se transformando no tempo e, a partir de sua introdução como conceito referencial na administração; diversos autores abordam o tema e sua importância para as instituições públicas e privadas, visto que o planejamento é um guia de orientação que auxilia na concretização daquilo que se almeja.

Enfatizando esses aspectos, Tavares (2000, p. 146) postula que o planejamento é uma mediação entre o conhecimento e a ação, com o suporte de recursos. Refere-se a uma estimativa de impacto no futuro das ações adotadas no presente.

Verifica-se, portanto, que, nas organizações públicas, principalmente na PMMG, o planejamento é afetado por diversos fatores externos, uma vez que o planejamento depende de recursos humanos, materiais e orçamentários. Em razão disso, ressalta-se a importância do planejamento para o emprego do Batalhão ROTAM, nos eventos da copa de 2014, alinhado, coerentemente, entre os objetivos propostos e os meios para alcançá-los.

Essa ideia pode ser comprovada por meio do pensamento de Tavares (2000, p. 146), que assim se manifesta:

É nessa dimensão que a questão política do planejamento precisa ser considerada. Em grande parte das organizações públicas, por exemplo, há uma forte dependência direta de atores externos à sua gestão. Esses atores não só influenciam a definição de seus objetivos como da disponibilização de recursos, principalmente orçamentários, para alcançá-los. Deve-se procurar identificar com clareza, nessas oportunidades, quem a afeta e como, buscando-se uma maneira de direcioná-los para o melhor atendimento dos interesses da organização.

Para Vieira (2001, p. 20), “planejar é pensar antecipadamente em objetivos e ações, devendo os atos administrativos ser baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpites”. São os planos que organizam e definem o melhor procedimento para alcançar os objetivos propostos.

Por sua vez, Lacombe e Heiborn (2003) consideram o planejamento a primeira função do administrador. Por meio do planejamento, o administrador pensa

antecipadamente o que deseja alcançar e determina os meios e recursos necessários para concretizar esse desejo.

Na definição de Lacombe e Heilborn (2003, p. 49) planejamento significa:

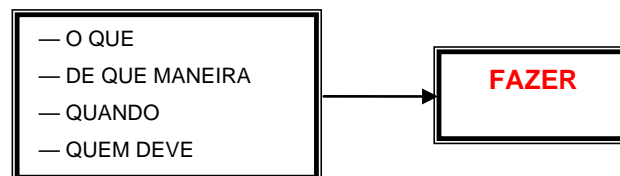
coletar informações e diagnosticar a situação; estabelecer objetivos e metas; formular políticas e procedimentos para orientar as decisões; elaborar e implantar planos, programas e projetos para alcançar as metas e montar seus cronogramas para acompanhar a execução.

Ainda, segundo Lacombe e Heilborn (2003, p. 162), “planejamento é a determinação da direção a ser seguida para alcançar um resultado desejado. É a determinação consciente de cursos de ação, isto é, dos rumos, com base em objetivos, em fatos e na estimativa do que ocorreria em cada alternativa disponível”.

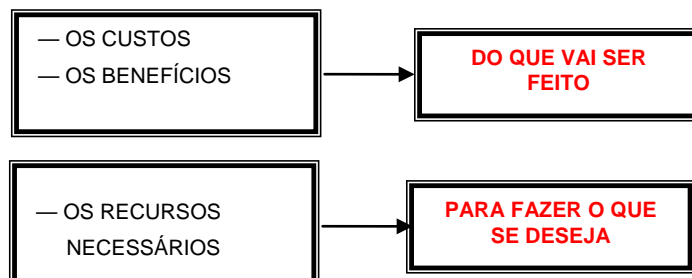
Os mesmos autores apresentam, na figura 1, os componentes do planejamento.

Figura 1: O planejamento

Planejar é decidir antecipadamente



O planejamento deve identificar antecipadamente



Fonte: LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São. Paulo: Saraiva, 2003. p. 162.

Por sua vez, Sanches (2004, p. 258) define planejamento:

Ato ou efeito de planejar. Processo estruturado no sentido de coordenar o exercício de opções (definição de objetivos, ações e meios a mobilizar para a realização de um objetivo) com vista à tomada de decisões que maximizem – em termos de eficiência, eficácia e efetividade – o emprego de recursos escassos e que ordenem os processos de execução.

Sua etapa básica – e provavelmente a mais importante – é a de diagnóstico dos problemas e pontos de estrangulamento. A partir dessa são fixadas as prioridades de intervenção e os objetivos a serem atingidos, ou os resultados concretos a serem atingidos. Tais objetivos, por sua vez, costumam ser desdobrados em metas setoriais, de modo a propiciar bases para que a estruturação das programações nos orçamentos se dê em consonância com as mudanças na realidade.

Para Oliveira (2007, p. 5), planejamento pode ser definido como o “desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as complicações da tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz”.

Infere-se que planejar é utilizar o conhecimento do passado para, no presente, decidir as ações que serão executadas no futuro para atingir propósitos pré-estabelecidos. O planejamento é, partindo dessa concepção, um processo, um conjunto de fases de um fenômeno dinâmico e contínuo. Por isso, deve-se planejar sempre (TAVARES 2007 e CHIAVENATO 2007).

Corroborando com essa ideia, Steiner (1969, *apud* OLIVEIRA, 2007, p. 12) estabelece cinco dimensões do planejamento, cujos aspectos básicos abaixo fornecidos darão como conseqüência o conceito de planejamento.

A primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, “marketing”, instalações, recursos humanos, etc.;

outra dimensão corresponde aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros;

uma terceira dimensão corresponde à dimensão de tempo do planejamento, que pode ser, por exemplo, de longo, médio ou curto prazo;

outra dimensão corresponde às Unidades organizacionais o planejamento é elaborado e, nesse caso, pode-se ter planejamento corporativo, de Unidades

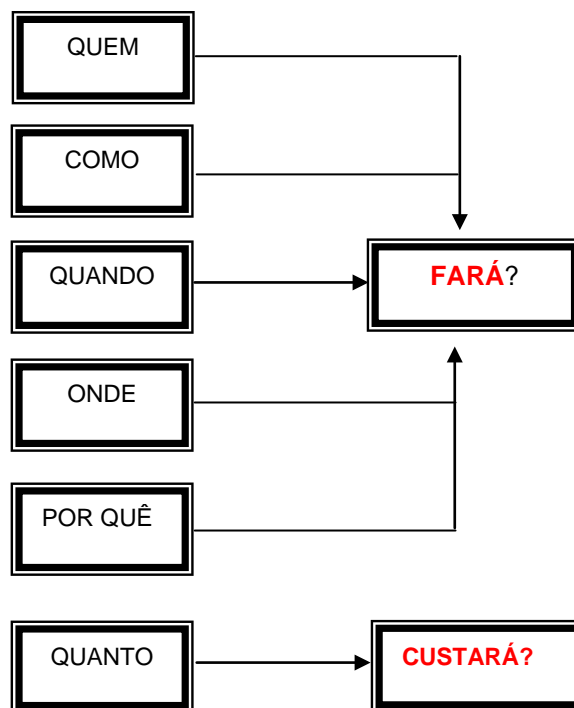
estratégicas de negócios, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos, etc.;

uma quinta dimensão corresponde às características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade; planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

Após análise dessas dimensões, pode-se afirmar que o autor conceitua planejamento como um processo desenvolvido para alcançar uma situação futura desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa, partindo do pressuposto da necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação (OLIVEIRA 2007).

Contudo, segundo Oliveira (2007, p. 5), “o processo de planejar envolve, portanto, um modo de pensar; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre”:

Figura 2: Processo de planejar



Fonte: OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Dessa forma, percebe-se que a prática sistemática do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, aumentar a possibilidade de alcançar os objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa, obviamente, alinhados conforme a capacidade de recursos (humanos, orçamentários, tecnológico) de cada organização (OLIVEIRA, 2007).

Vê-se que planejar a atuação do Batalhão ROTAM torna-se um instrumento valioso para o sucesso de suas atividades em 2014, principalmente, na receptividade e execução de ações policiais militares com seus *stakeholders* da forma mais integrada possível com o seu ambiente.

Nesta pesquisa, a teoria dos públicos relevantes (*teoria dos stakeholders*) será abordada oportunamente, principalmente quanto ao empenho do Batalhão ROTAM no atendimento a estes públicos na Região Metropolitana de Belo Horizonte, durante os jogos da Copa do Mundo de 2014.

Enfatizando esses aspectos, Chiavenato (2007, p. 138) destaca que o planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como fazer para alcançá-los, pois se trata de um modelo teórico para ação futura. Assim, para o emprego de uma tropa especializada em um evento da magnitude de uma Copa do Mundo, o planejamento significa definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los com o mínimo de esforço e custo. Continua o autor: “O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito para tanto, quando, como e em qual seqüência”.

Pode-se dizer que o planejamento ofensivo para o emprego do Batalhão ROTAM é imprescindível; na prática, o planejamento para o atendimento às demandas operacionais em 2014 não se deve limitar a uma visão simplista de solução de problemas conforme rotina operacional, nem tampouco implementar o exercício da improvisação.

Enfatizando esses aspectos, a Diretriz Geral Para Emprego Operacional da PMMG (DEGEOp), (MINAS GERAIS, 2010, p. 30-31) postula que:

O planejamento estratégico pode focalizar a estabilidade no sentido de assegurar a continuidade do comportamento atual em um ambiente previsível e estável.

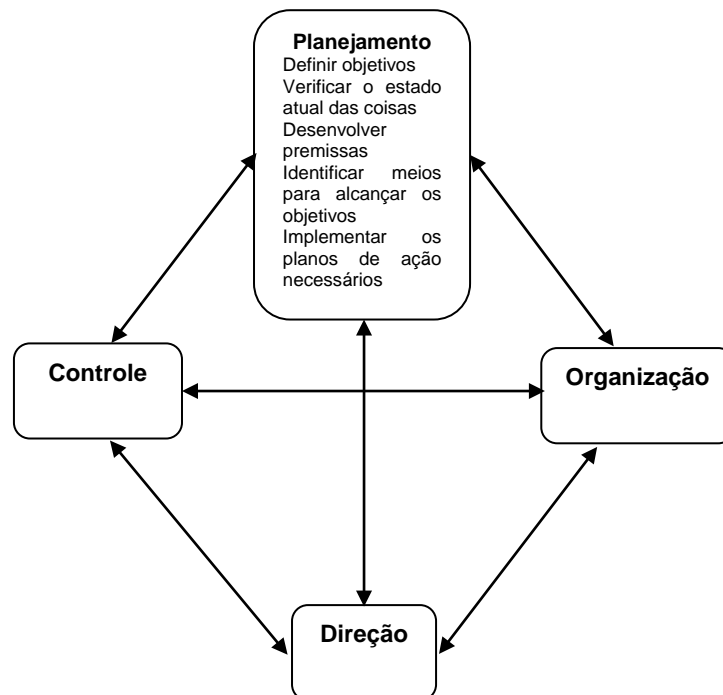
[...] pode ainda focalizar as contingências no sentido de antecipar-se a eventos que podem ocorrer no futuro e identificar as ações apropriadas para quando eles eventualmente ocorrerem.

Esse último, chamado “Planejamento Prospectivo ou Ofensivo”, é o que mais se adapta à realidade da Polícia Militar, por estar voltado para as contingências e para o futuro da organização.

Corroborando com esses aspectos, Chiavenato (2007, p. 138) assim se manifesta:

O fato de lidar com o futuro não faz do planejamento um exercício de futurologia. Não se trata de adivinhar o futuro, mas de reconhecer que, como as ações presentes refletem necessariamente antecipações e presunções sobre o futuro, essas antecipações e presunções devem ser feitas explicitamente e não subjetivamente para afastar qualquer sombra de dúvida.

Figura 3: Planejamento conforme processo administrativo



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p. 138.

2.2.1 Uma abordagem sobre o planejamento em curto, médio e longo prazo

A Copa do Mundo de futebol no Brasil será em 2014, daqui a 04(quatro) anos. Para PEREIRA (2009, p. 56), a Polícia Militar deve preparar-se ou estar preparada para atuar em diversas atividades atípicas. A segurança em eventos de grande porte sempre se encontra alinhada a uma operação de risco elevado, em que o primordial a ser considerado, sem sombra de dúvida, prende-se à vida do público.

O foco principal serão as ações preventivas, adotando-se uma postura de interatividade com os órgãos federais e municipais que atuam no sistema de defesa social, como Polícia Federal, Secretaria de Estado de Defesa Social, Polícia Militar de Minas Gerais, Polícia Civil do Estado de Minas Gerais, Coordenadoria Estadual de Defesa Civil, o Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais e Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, por intermédio da Defesa Civil Municipal, do Serviço de Atendimento Móvel de Urgência (SAMU) e da Empresa de Transporte e Trânsito BHTrans (MINAS GERAIS, 2008, p. 14-15, *apud* PEREIRA 2009, p. 58).

Sabe-se que planejamento é o direcionamento dado aos recursos para atingir determinados objetivos em curto, médio e longo prazos, num ambiente altamente competitivo e dinâmico.

Reforçando esse pensamento, Campos (1996, pg. 34) estabelece que o planejamento estratégico conste de:

Plano de longo prazo, com horizonte de 5 a 10 anos, onde se definem estratégias (meios) para se atingir uma visão de futuro (fins) da empresa;

plano de médio prazo (3 anos), onde são estabelecidas metas sobre as estratégias de longo prazo e feitas projeções financeiras que suportem as medidas para o atingimento das metas;

plano anual, onde é feito o detalhamento do primeiro ano dos planos de longos e médios prazos, com metas concretas, até o ponto de terem os planos de ação o orçamento anual. “O plano de longo prazo é o documento que ilumina o plano anual, dando a direção a seguir” (CAMPOS, 1996, p. 35).

Na concepção de Tavares (2000, p. 146), planejamento em logo prazo define o que será ou o que a organização produzirá em um período de tempo predefinido.

Nessa perspectiva, Tavares (2000, p.147) explica que “o curto prazo, por exemplo, poderá ser de cinco anos para implantação de hidrelétricas. Já para uma empresa que atua no ramo varejista e tenha pequeno porte, o longo prazo poderá ser de um ano”. O autor cita outro exemplo: “o curto prazo, para uma empresa energética que trabalha com plantio de eucalipto, não poderá ser menor que seis anos, o que corresponde ao primeiro corte de eucalipto”. O longo prazo, por sua vez, não poderá ser maior do que dezoito anos, o que corresponde à vida útil do projeto ou término do ciclo da colheita. Um projeto de plantio eucalipto prevê três cortes em sua vida útil.

Dessa forma, verifica-se, conforme os exemplos citados, que os prazos variam de setor para setor e, em alguns casos, conforme o porte da empresa.

Segundo Duarte (2003, p. 24), em curto prazo, planejam-se os recursos que se requer quase de imediato. Para médio e longo prazo, planejam-se as situações mais complexas, que demandam mais tempo para se desenvolverem. Em casos nos quais o futuro seja incerto, não precisa necessariamente de planos muito detalhados e orientam-se planos indicativos para cenários diversos. O caráter antecipatório do planejamento implica realizá-lo antes que algo (bom ou ruim) aconteça. Normalmente, planeja-se com dois objetivos em mente:

- minorar os efeitos derivados de algo indesejável, que se podem prever;
- aproveitar futuras conjunturas favoráveis.

Chiavenato (2007, p.139 e p.140) estabelece que o planejamento seja elaborado de meios diferentes nos vários níveis organizacionais, como a seguinte abrangência:

1. planejamento estratégico: é o planejamento mais amplo e envolvente e abrange toda a organização como um sistema único e aberto. Suas principais características são:
 - envolve a empresa como uma totalidade: abrange todos os seus recursos e áreas de atividade e preocupa-se em atingir objetivos globais da organização.
 - é definido pela cúpula da organização: situa-se no nível institucional, corresponde ao plano maior ao qual todos os demais planos estão subordinados.
 - é voltado para a eficácia da organização: alcançar seus objetivos globais, apresentar resultados. Esse é o sentido da excelência organizacional.

2. planejamento tático: é o planejamento elaborado em cada departamento no nível intermediário da organização. Cada unidade organizacional deve elaborar seu planejamento tático subordinado ao planejamento estratégico. Suas principais características são:

- é projetado para o médio prazo: em geral corresponde ao exercício anual ou fiscal da empresa, isto é, 12 meses.
- envolve cada departamento ou unidade da organização: abrange seus recursos específicos e preocupa-se em atingir objetivos departamentais.
- é definido no nível intermediário da organização: para cada departamento ou unidade da empresa.
- é voltado para a coordenação e integração: diz respeito às atividades internas da organização.

3. planejamento operacional: é o planejamento que se refere a cada tarefa ou atividade em particular. Suas principais características são:

- é projetado para o curto prazo: para o imediato e normalmente lida com o cotidiano e com a rotina diária, semanal ou mensal.
- envolve cada tarefa ou atividade isoladamente: preocupa-se com o alcance de metas específicas.
- É voltado para a eficiência: na execução das tarefas ou atividades. Fazer bem feito e corretamente. Isso compõe a chamada excelência operacional.
- É projetado em longo prazo: pelo menos em termos de seus efeitos e conseqüências. Quase sempre o seu limiar cobre algo como 2 a 5 anos pela frente. Em alguns casos, chega a cobrir 10, 15 ou 20 anos, dependendo dos investimentos de longíssimo prazo de empresas de capital intensivo.

Quadro 1: O planejamento nos três níveis da empresa

Níveis da empresa	Planejamento	Conteúdo	Extensão de tempo	Amplitude
Institucional	Estratégico	Genérico e sintético	Longo prazo	Macro orientado Aborda a empresa como uma totalidade
Intermediário	Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade da empresa ou cada conjunto de recursos separadamente
Operacional	Operacional	Detalhado e analítico	Curto prazo	Micro orientado. Aborda cada tarefa ou operação isoladamente

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p. 140.

2.2.2 Princípios gerais do planejamento

Sabe-se da importância de planejar a atuação do Batalhão ROTAM para seu emprego na copa de 2014, principalmente porque, como recurso humano, o policial militar é um formador de opinião, devido a sua proximidade com o público relevante (*stakeholders*), e *Minas Gerais será uma vitrine para o mundo*. Por isso, torna-se necessário respeitar alguns princípios do planejamento para que os resultados sejam alcançados.

Por essa perspectiva, Oliveira (2007, p. 6) mostra que “o planejamento dentro de uma empresa deve respeitar alguns princípios para que os resultados esperados sejam alcançados, e podem-se separar esses princípios em gerais e específicos”.

São quatro os princípios gerais para os quais o executivo deve estar atento:

1º) Da contribuição aos objetivos

Nesse princípio, devem-se hierarquizar os objetivos estabelecidos e procurar alcançá-los em sua totalidade;

2º) Da procedência do planejamento

Corresponde a uma função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle). É difícil de separar e seqüenciar as funções administrativas, porém, o planejamento “do que e como vai ser feito” aparece na ponta do processo. Conseqüentemente, O planejamento assume uma situação de maior importância no processo.

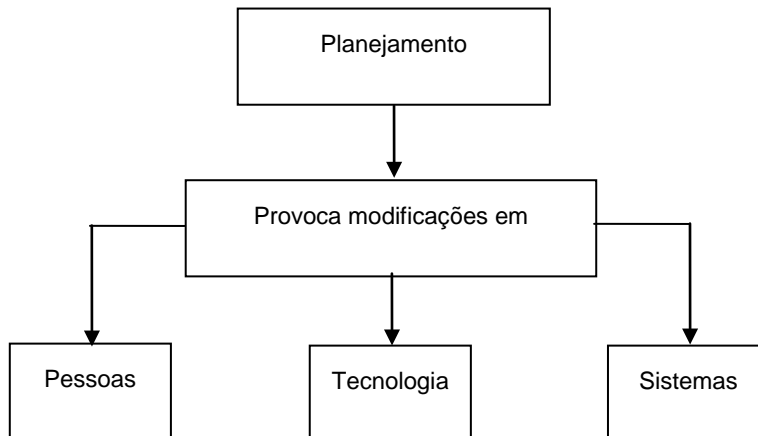
3º) Da maior influência e abrangência

Nesse princípio, o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características da empresa.

As modificações provocadas nas pessoas, na tecnologia e nos sistemas podem demandar necessidades de treinamento, substituições, transferências, avaliações,

evoluções dos conhecimentos, alterações nas responsabilidades estabelecidas nos níveis de autoridade, descentralização e instruções.

Figura 4: Algumas modificações provocadas pelo planejamento



Fonte: OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

4º) Da eficiência, eficácia e efetividade

Nesse quarto e último princípio, o planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar deficiências.

O planejamento por meio desses aspectos deve procurar proporcionar à empresa uma situação de eficiência, eficácia e efetividade.

Quadro 2: Diferenças entre eficiência, eficácia e efetividade

EFICIÊNCIA	EFICÁCIA	EFETIVIDADE
– Fazer as coisas de maneira adequada;	– Fazer as coisas certas;	– Manter-se no ambiente;
– Resolver problemas;	– Produzir alternativas criativas;	– Apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo (permanentemente);
– Salvar os recursos;	– Maximizar a utilização dos recursos;	
– Cumprir o dever;	– Obter resultados;	
– Reduzir os custos.	– Aumentar o lucro.	

Fonte: OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Pode-se asseverar que, para uma empresa ser efetiva, é necessário que ela também seja eficiente e eficaz. Para Oliveira (2007, p. 8), eficiência, eficácia e efetividade são:

Algumas das principais medidas para avaliar uma boa administração, pois, normalmente, os recursos com os quais o executivo trabalha são escassos e limitados.

Na prática, considera-se que o executivo com forte atuação estratégica procura, basicamente, a efetividade.

Isso porque a eficiência é considerada obrigação e a eficácia é o bom-senso administrativo mínimo.

2.2.3 Princípios específicos do planejamento

Com base na atitude e visão interativa diante do planejamento, Ackoff (1974, p. 28, *apud* OLIVEIRA 2007, p. 9) apresenta quatro princípios de planejamento que podem ser considerados como específicos:

1º) Planejamento participativo

O principal benefício do planejamento não é seu resultado final, ou seja, o plano elaborado. A participação dos principais interessados ao longo do processo pode definir sua qualidade e capacidade de sustentabilidade política, social e econômica. O planejamento é realizado pelas áreas específicas e pertinentes ao processo.

2º) Planejamento coordenado

O conjunto deve ser planejado de forma interdependente entre as diferentes partes e aspectos que o compõem, pois nenhuma parte ou aspecto de uma empresa pode ser planejado eficientemente, se o for de maneira independente. A eficiência do planejamento recai na aproximação das “engrenagens” que fazem a empresa funcionar.

3º) Planejamento interligado

Os vários escalões de uma empresa devem ter seus planejamentos integrados. Deve haver uma integração entre as diferentes esferas de decisão e gestão.

4º) Planejamento permanente

Como o planejamento deve ser encarado como um processo, deve assim haver uma constante avaliação e redimensionamento de seu andamento. Como há uma forte influência do ambiente, é necessário sempre reavaliar a capacidade do plano de responder “as variações situacionais”.

Assim, destaca-se que é importante estar atento aos princípios gerais e específicos do planejamento, uma vez que estes proporcionarão aos gestores base mais sólida para uma tomada de decisão inerente ao planejamento na empresa ou corporação.

2.2.4 Partes do planejamento

O planejamento, para garantir sua continuidade como um importante instrumento de gestão para condução de sucesso de uma empresa ou organização, há que se configurar como processo contínuo envolvendo um conjunto complexo de decisões inter-relacionais. Essas decisões, consideradas como partes do planejamento, de uma forma geral podem ser desdobradas em cinco segmentos básicos consoantes (ACKOFF, 1974, p. 4 *apud* OLIVEIRA, 2007, p. 14):

1º) Planejamento dos fins

Especificação do estado futuro desejado, ou seja, a missão, os propósitos, os objetivos, os objetivos setoriais, os desafios e as metas.

2º) Planejamentos dos meios

Proposição por onde a empresa deve caminhar a fim de atingir o futuro desejado. “Aqui se tem a escolha de macro estratégias, macro políticas, estratégias funcionais, políticas, procedimentos e práticas”.

3º) Planejamento organizacional

Esquematização dos requisitos da organização para realizar os meios propostos. “Aqui se pode ter, por exemplo, a estrutura da empresa em Unidades estratégicas de negócios”.

4º) Planejamento de recursos

Dimensionamento de recursos humanos e materiais, determinação da origem e aplicação de recursos financeiros. “Aqui se tem o estabelecimento de programas, projetos e planos de ação necessários ao alcance do futuro desejado”.

5º) Planejamento de implantação e controle

“Corresponde à atividade de planejar o gerenciamento de implantação do empreendimento”.

Devem-se considerar alguns aspectos, uma vez que será de grande utilidade quando se der a discussão da metodologia de planejamento estratégico.

Conforme Oliveira (2007, p. 14), os aspectos a ressaltar são:

- O próprio processo de planejamento dever ser planejado;
- o processo é interativo, ou seja, sua ação se exerce mutuamente, entre duas ou mais partes do todo; e
- o processo é iterativo, ou seja, repete-se ao longo do tempo.

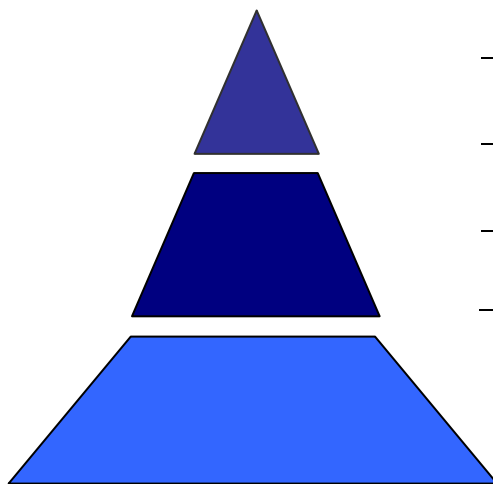
2.3 Níveis de decisão e tipos de planejamento

Segundo Oliveira (2007, p. 15), na consideração dos grandes níveis hierárquicos, podem-se distinguir três tipos de planejamento:

- Planejamento estratégico;
- Planejamento tático;
- Planejamento operacional.

Os tipos de planejamento relacionam-se aos níveis de decisão de uma “pirâmide organizacional”.

Figura 5: Níveis de decisão e os tipos de planejamento



Nível estratégico	Decisões estratégicas	Planejamento estratégico
Nível tático	Decisões Táticas	Planejamento tático
Nível operacional	Decisões operacionais	Planejamento operacional

Fonte: OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

2.3.1 Uma abordagem teórica sobre o planejamento estratégico

A palavra estratégia teve sua gênese na Grécia antiga, e significava, inicialmente, “arte do geral”³ (STEINER e MINER, 1981), para adquirir, posteriormente, uma conotação voltada para a guerra denotando general, arte e ciência de conduzir um exército por um caminho (MEIRELLES, 1995).

Dentre os muitos conceitos de estratégia, pode-se frisar que um dos mais utilizados é o de Wright, Kroll e Parnell (2000), que a definem como “planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”.

Segundo Mintzbert e Quinn (1991, *apud* Camargos e Dias, 2003), o termo estratégia assumiu o sentido de habilidade administrativa na época de Péricles (450 a.C), quando passou a significar habilidades gerenciais (administrativo, liderança, oratória, poder). Mais tarde, no período de Alexandre (330 a.C), adquiria o significado de habilidades empregadas para vencer um oponente e criar um sistema unificado de governança global.

A estratégia teve várias interpretações, evoluindo, ao longo do tempo, de um conjunto de ações e manobras militares para uma disciplina do conhecimento administrativo, que é a administração estratégica, dotada de conteúdo, conceitos e razões práticas, e que vem conquistando lugar de destaque no mundo empresarial e acadêmico (CAMARGOS e DIAS, 2003).

Ainda, Camargos e Dias (2003) enfatizam:

que não existe um conceito único, definitivo de estratégia. O vocábulo teve vários entendimentos, porém, qualquer que seja a definição, destacam-se algumas palavras-chave que sempre permeiam, entre elas: competitividade, posicionamento, missão, mudanças, objetivos, resultados, integração e adequação organizacional.

Buscando-se a etimologia do termo “Estratégia, Michel (1990) define como “a decisão sobre quais recursos devem ser adquiridos e usados para que se possam tirar

³ Numa alusão ao fato de que em algum momento da história militar, o Comandante da ação passou a se afastar da linha e frente para obter uma visão de conjunto das batalhas, ao invés de se envolver na ação e ter uma visão reduzida a pequeno campo (BETHLEM, 1981).

proveito das oportunidades e minimizar fatores que ameaçam a consecução dos resultados”.

Para Mintzberg e Quinn (1991), “estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações seqüenciais de uma organização em um todo coeso”.

Quadro 3: Evolução histórica do campo da estratégia

(Continua)

Período	Principais Bases ou Pressupostos Teóricos	Autores	Ferramentas ou Modelos
Antecedentes Históricos	Estratégias Militares.	Sun Tzu (A arte da guerra) 400 a 320 anos a.C. Carl Von Clausewitz (Estratégias Napoleônicas) (1831).	
Século XIX	A estratégia aparece como um meio de controlar as forças de mercado e modelar o ambiente competitivo.	Nicolò Maquiavelli (1527) Miyamoto Musashi (1600) Alfred Sloan (1900)	
Começo do Século XX	Introdução do Conceito de “estratégia no ambiente de negócios”.	Ronald Coese (1937) Chester Barnard (1938) Joseph Schumpeter (1942)	
Década de 50	Busca por um modelo de estratégia empresarial amplamente aplicável. Foco no planejamento financeiro, orçamento, controle financeiro. Visão de curso prazo.	Peter Drucker (1952)	Administração Por Objetivos (APO): Peter Drucker
Década de 60	Busca por um modelo de formulação estratégica que adequasse capacidades internas e possibilidades externas. Foco na projeção de tendências de longo prazo, estudos de cenários. Mudanças seguem regras bem conhecidas de causa e efeito. O objetivo é projetar o fato. Estratégia é responsabilidade dos altos executivos.	Alfred Chandler (1962): <i>Strategy and Structure</i> : o livro marcou as discussões a respeito da relação entre estrutura e estratégia. Theodore Levitt (1962) Igor Ansof (1965): <i>Corporate Strategy</i> propõe que as estratégias devem resultar de um planejamento formal, racional, centralizado. Fornece as bases para a racionalização de processos e ganhos de eficiência. Kenneth Andrews (1965) – análise de cases.	Análise SWOT (Pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças). Matriz BCG: Matriz de crescimento e participação). Curva de Experiência UEN: Unidades Estratégias de Negócios Matriz de Atratividade da Indústria – força do negócio. Utilização de métodos quantitativos por computador. (PROM)
Década de 70	Auge do Planejamento Estratégico. Análise ambiental externa e interna. Objetivo é definir a estratégia. Estratégia vem antes da estrutura. O critério de eficácia organizacional. Foco no crescimento por meio da expansão e diversificação.	Kenneth Andrews (1971) Mintzberg (1973) George A. Steiner (1975) Keniche Ohmae (1975) John B. Miner (1977) Pierre Wack (1977)	PIMS (<i>Profit Impact of Market Strategies</i>) Teoria dos Jogos. Três Cs da globalização das empresas: comprometimento, criatividade e competitividade.

(Continuação)

(Conclusão)Período	Principais Bases ou Pressupostos Teóricos	Autores	Ferramentas ou Modelos
Década de 80	Foco na Administração Estratégica e no Conceito de Competitividade. O objetivo é determinar a atratividade da indústria. A responsabilidade estratégica passa a ser compartilhada com todas as funções e operações de <i>management</i> .	Michael Porter (1980, 1985) <i>competitive strategy</i> , <i>Competitive advantage</i> . Jack Welch (1981) Thomas Peters e Robert Waterman (1983): Nas grandes empresas "excelentes", a estratégia segue a estrutura. Daniel Roos (1989)	Análise da atratividade da indústria (Modelo das 5 forças competitivas). Conjunto de estratégias genéricas. (Modelo das estratégias genéricas: liderança em custo, diferenciação. Foco). ISSO 9000. Prêmios da Qualidade. Deming/Movimento pela qualidade
Década de 90	Busca pelas competências essenciais. Atividades não centrais ao negócio devem ser terceirizadas. Foco na gestão estratégica, pensamento sistêmico, integração entre planejamento e controle.	Mintzberg, Ahlstrande e Lampel (1988): apreciação crítica das principais publicações no campo da estratégia. Hamel e Prahalad (1990): <i>The core competence of the corporation</i> Mintzberg (1994): artigo " <i>The fall and rise of strategic planning</i> ", crítica ao planejamento estratégico. Collins e Porras (1996): conceito de empresa visionária. Robert S. Kaplan e David P. Norton (1999)	Mintzberg e demais classificam a visão estratégica dos estudos realizados até o momento em três grupos: (1) A visão da estratégia como processo deliberado, formalizado, prescritivo e controlado. (2) A visão da estratégia como um processo emergente. (3) Visão da estratégia como um processo ao mesmo tempo deliberado e emergente. ECO 92. ISSO 14000
Tendências	É preciso superar a dicotomia entre "pensar" e "agir". A gestão estratégica do futuro significa uma mudança na prática gerencial que exige visão de futuro, capacidade adaptativa, flexibilidade estrutural e habilidade para conviver com o inesperado e ambíguo.	Whittington (1996) Jarzabkowski (2005)	Controle pelo <i>Balanced Score Card</i> (BSC). Aplicação de teorias da complexidade e teoria do caos. Teoria de Redes. Tecnologia da Informação (TI).

Fonte: SILVA, Marco Antonio Severo. Segurança de Vôo: Normatização no GRPAe e proposta de Criação de um Sistema Envolvendo as Organizações de Policiamento éreo no Brasil. São Paulo: CAES, CAO-II/01 (monografia). 2002. *Apud* Pereira, 2009, p.20.

Na concepção de Chiavenato e Sapiro (2003, p. 38) conceituar estratégia torna-se complicado diante dos seguintes aspectos:

1 A estratégia tem muito a ver com o comportamento sistêmico e holístico e pouco com o comportamento de cada uma de suas partes. Isto é, ela envolve a organização como uma totalidade. Ela se refere ao comportamento adaptativo da organização.

2 A estratégia tem muito a ver com o futuro da organização. Ela está orientada para o longo prazo. A visão organizacional é importante para definir os objetivos estratégicos pretendidos ao longo do tempo. A estratégia é a ponte para o futuro.

3 A estratégia tem a ver com o comportamento orientado para objetivos estratégicos. No entanto, a estratégia não serve apenas a alguns dos públicos de interesse (*stakeholders*) da organização, mas a todos eles, sejam acionistas, clientes, fornecedores, executivos, funcionários etc.

4 A estratégia significa o comportamento global da organização em relação ao ambiente que a circunda. A estratégia é quase sempre uma resposta organizacional às demandas ambientais. Quase sempre os motivos da estratégia estão fora da organização, isto é, no ambiente.

5 A estratégia precisa ser formulada e entendida por todos os membros da organização. Como os caminhos para o futuro são incontáveis, a formulação estratégica é um conjunto de decisões que molda o caminho escolhido para chegar ao objetivo. A formulação é o momento da concepção da estratégia e é decorrente da intenção estratégica da organização. Além disso, depende de conceitos como missão e visão organizacional.

6 A estratégia precisa ser planejada. O planejamento estratégico é a maneira pela qual a estratégia é articulada e preparada. Contudo, ele não é algo que se faz uma vez a cada ano. Ele não é descontínuo. Quanto maior for a mudança ambiental, mais deverá ser feito e refeito de maneira contínua o planejamento estratégico.

7 A estratégia precisa ser implementada. Esse é o principal desafio. Para ser bem-sucedida, a estratégia precisa ser colocada em ação por todas as pessoas da organização em todos os dias e em todas as suas ações.

8 A estratégia precisa ser avaliada quanto a seu desempenho e resultados. Para isso, a estratégia precisa ter indicadores e demonstrações financeiras que permitam a monitoração constante e ininterrupta de suas conseqüências para que se possam aplicar medidas corretivas que garantam seu sucesso.

Dessa forma, os autores Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39) apresentam o conceito no qual planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais, sendo que a organização procura inserir-se, juntamente com sua missão, no ambiente onde está atuando.

Por sua vez, Sanches (2004, p. 146) define estratégia como:

ESTRATÉGIA – termo que expressa a idéia de um teatro de operações (guerra) cujo comandante-em-chefe delinea as linhas articuladoras do conjunto de operações que lhe permitirá vencer o inimigo. Nesse sentido militar, o termo não se refere ao plano para a batalha, mas sim ao das ações que possibilitarão a vitória final, ainda que envolvendo diversas batalhas. Em sentido genérico, o termo expressa “a arte de aplicar os meios disponíveis ou de explorar as condições favoráveis para a consecução de objetivos específicos ou a arte de combinar forças (institucionais, políticas e econômicas) e recursos (humanos, materiais e financeiros) com vistas à consecução de resultados favoráveis sob conjunturas complexas ou adversas”.

Conhecidos os conceitos de planejamento e de estratégia, verifica-se um conceito único para o termo planejamento estratégico, que foi definido por Tavares (2000), como “a técnica administrativa que objetiva manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente, identificando oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão”.

Para Halgib (2001, *apud* Duarte, 2003, p. 30), “o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão, que possibilita ao gestor desencadear mecanismos de participação em diversos níveis de decisão e focar a aplicação dos recursos disponíveis a fim de atingir determinados objetivos em curto, médio e longo prazo, para estabelecer uma rota comum com o conhecimento das dificuldades e facilidades do ambiente, ou seja, uma maneira de ajudar determinada organização a executar melhor sua missão”.

Sanches (2004, p. 259) define planejamento estratégico da seguinte forma:

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – aquele que se orienta para a definição das ações da instituição (empresa ou entidade pública) no ambiente, com vistas a orientá-la e ajustá-la para a posição futura desejada. Envolve a realização de levantamentos e de avaliações sobre situações, com vistas à definição da estratégia da organização para fazer frente aos problemas estruturais e aos desafios percebidos no futuro, bem como para os fins de fixação dos objetivos e seleção dos instrumentos de intervenção sobre o ambiente. O planejamento estratégico figura como o que lida com as considerações de longo prazo, ou seja, com as decisões sobre os negócios em que a organização deva entrar, os mercados para os quais se deva voltar, a composição de sua pauta de produtos, etc. Bem como, com seus objetivos de médio e longo prazo, com os recursos a utilizar para atingi-los e com as estratégias para a sua captação e emprego.

Para Oliveira (2007), planejamento estratégico traduz-se em um processo gerencial que permite o estabelecimento do caminho a ser seguido pela empresa, com vistas em obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, com respeito tanto à

formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta a empresa e sua evolução esperada.

Reforçando essa ideia, Chiavenato (2007, p. 142) assim se manifesta:

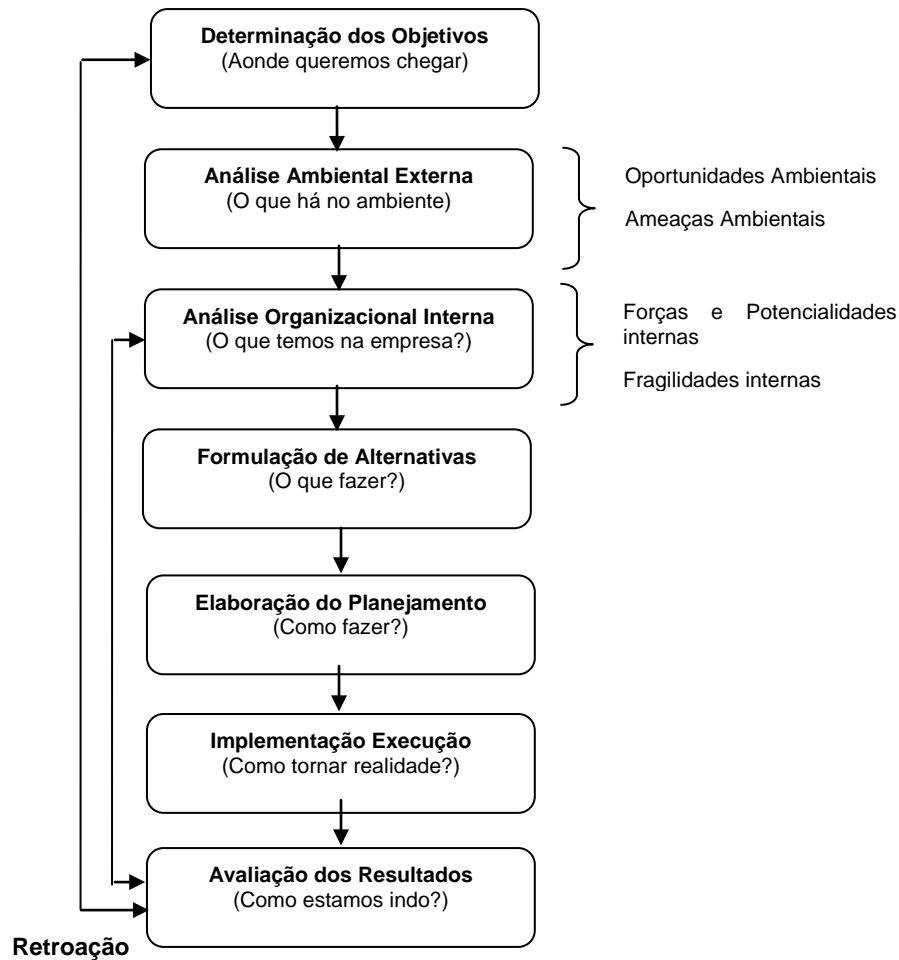
O planejamento estratégico é um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões acerca de empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempo. É o planejamento que envolve prazos mais longos de tempo, é mais abrangente e é discutido e formulado nos níveis hierárquicos mais elevados da empresa, isto é, no nível institucional. É um processo contínuo de tomada de decisão estratégica e não mais um plano feito e refeito a cada ano que passa. Não se preocupa em antecipar decisões a serem tomadas, mas sim de considerar as implicações que devem ser tomadas no presente.

etapas: Enfatiza Chiavenato (2007 p. 143) que o planejamento estratégico exige sete

1. Determinação dos objetivos.
2. Análise ambiental externa.
3. Análise organizacional interna.
4. Formulação de alternativas.
5. Elaboração do planejamento.
6. Implementação e execução.
7. Avaliação dos resultados.

Explicita-se, na figura 6, cada uma dessas sete etapas do planejamento estratégico.

Figura 6: As etapas do planejamento estratégico



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

2.3.2 Planejamento tático

Partindo-se para os entendimentos do que vem a ser planejamento tático, que se encontra em um nível inferior do planejamento estratégico, Sanches (2004, p. 261) define como “um processo que detalha programas e meios necessários para a implementação das ações que levem ao atingimento das metas funcionais de um órgão ou instituição, dentro de um determinado prazo”.

Para Oliveira (2007, p. 18), o planejamento tático, elaborado de forma mais específica, objetiva a otimização de determinada área de resultado, se deter no todo que constitui a empresa, mas como foco em um desdobramento da mesma, ou seja:

O planejamento tático é desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, sendo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.

Na mesma linha de raciocínio, Chiavenato (2007, p. 139) o conceitua da seguinte forma:

Planejamento tático é o planejamento elaborado em cada departamento no nível intermediário da organização. Cada unidade organizacional deve elaborar seu planejamento tático subordinado ao planejamento estratégico. Suas principais características são: é projetado para o médio prazo; envolve cada departamento ou unidade da organização; é definido no nível intermediário da organização; é voltado para a coordenação e integração.

Fica evidente, portanto, que as diferenças básicas entre o planejamento estratégico e o planejamento tático estão no prazo, amplitude, riscos, atividade e flexibilidade (OLIVEIRA, 2007, p. 20). Isso significa que o planejamento estratégico, em relação ao planejamento tático é:

- De prazo mais longo, pois considera um conjunto de planejamentos táticos, e sua soma deve provocar um período de tempo maior para sua conclusão;
- De amplitude maior, pois considera a empresa como um todo, enquanto o planejamento tático considera apenas uma parte dela;
- De risco maior, por sua maior amplitude e maior prazo de execução em relação ao planejamento tático;
- Relacionado às atividades-fins e meios da empresa, enquanto os planejamentos táticos são mais relacionados às atividades-meios (não em sua totalidade); e
- De flexibilidade menor, por considerar toda a empresa, bem como sua situação e posição em seu ambiente.

2.3.3 Planejamento operacional

Para Sanches (2004, p. 261), planejamento operacional ou operativo é definido como:

Planejamento operacional ou operativo – modalidade de planejamento voltada para assegurar a viabilização dos objetivos e metas dos planos a longo prazo e para a otimização do emprego de recursos (maximizar resultados com o mínimo de recursos) num período determinado de tempo. Orienta-se para o fracionamento dos problemas, a seleção das alternativas para viabilizar o atingimento das metas fixas pelo planejamento do longo prazo, a quantificação dos recursos necessários, a escolha das Unidades executoras, bem como para a definição – a partir das soluções técnicas e opções políticas estabelecidas – dos objetivos e das metas a serem alcançadas no curto prazo.

Pode-se dizer que o planejamento operacional define as orientações para a execução de ações imediatas ligadas aos objetivos organizacionais como ordens de serviço, memorandos e planos individuais.

Como último nível do tipo de planejamento, pode ser considerado formalização, principalmente, de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas (OLIVEIRA, 2007, p. 19).

Portanto, nessa situação, o planejamento operacional corresponde a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático.

Para Oliveira (2007, p. 23):

Não existe uma linha divisória perfeitamente definida a partir do qual o executivo possa efetuar uma distinção nítida entre as três modalidades de planejamento. Os três tipos de planejamento coexistem e devem ser trabalhados continuamente [...]. O planejamento estratégico, os táticos e os operacionais tornam-se interligados e o processo de tomada de decisão precisa ser acelerado.

Continua Chiavenato (2007, p. 177):

[...] o planejamento operacional se caracteriza pelo detalhamento com o qual estabelece as tarefas e operações pelo caráter imediatista que focaliza apenas o curto prazo e pela abrangência focal que aborda apenas uma tarefa ou operação.

Infere-se que o planejamento operacional é um somatório de diversos planos operacionais e trabalha com os objetivos estabelecidos no planejamento tático, para atingimento das metas da empresa ou organização.

Seguido o mesmo raciocínio das diferenças entre o planejamento estratégico e planejamento tático, podem-se apresentar as diferenças básicas entre o planejamento tático e o planejamento operacional. Ressalta que também ocorre o aspecto da relatividade, conforme se verifica no quadro 4.

Quadro 4: Diferenças entre planejamento tático e planejamento operacional

Discriminação	Planejamento tático	Planejamento operacional
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

Em suma, os desdobramentos de planos estratégicos em planos táticos e, conseqüentemente, em planos operacionais podem ser demonstrados pela figura 7.

2.4 Considerações e desdobramento dos níveis estratégico, tático e operacional

Na consideração dos níveis estratégico, tático e operacional, pode-se fazer um paralelo explicativo e comparativo entre eles. Como já foi demonstrado, o primeiro nível está voltado à dimensão estratégica da empresa e se refere a seus objetivos e a sua eficácia.

Por sua vez, o planejamento tático irá desdobrar e desmembrar os planejamentos estratégicos, por estar mais voltado aos meios para alcançar os objetivos

específicos, moldar e traduzir as decisões estratégicas em planos capazes de definir objetivos de mais curto prazo, que sejam partições dos objetivos de longo prazo.

De acordo com Ackoff (1975, p. 3):

Estratégia e tática são dois aspectos de comportamento. A estratégia relaciona-se com objetivos de longo prazo e com modos de persegui-los que afetam a empresa como um todo; a tática relaciona-se com metas de curto prazo e com meios de atingi-los que, geralmente, afetam somente uma parte da empresa. Embora não possam ser separados em princípios, frequentemente, o são na prática.

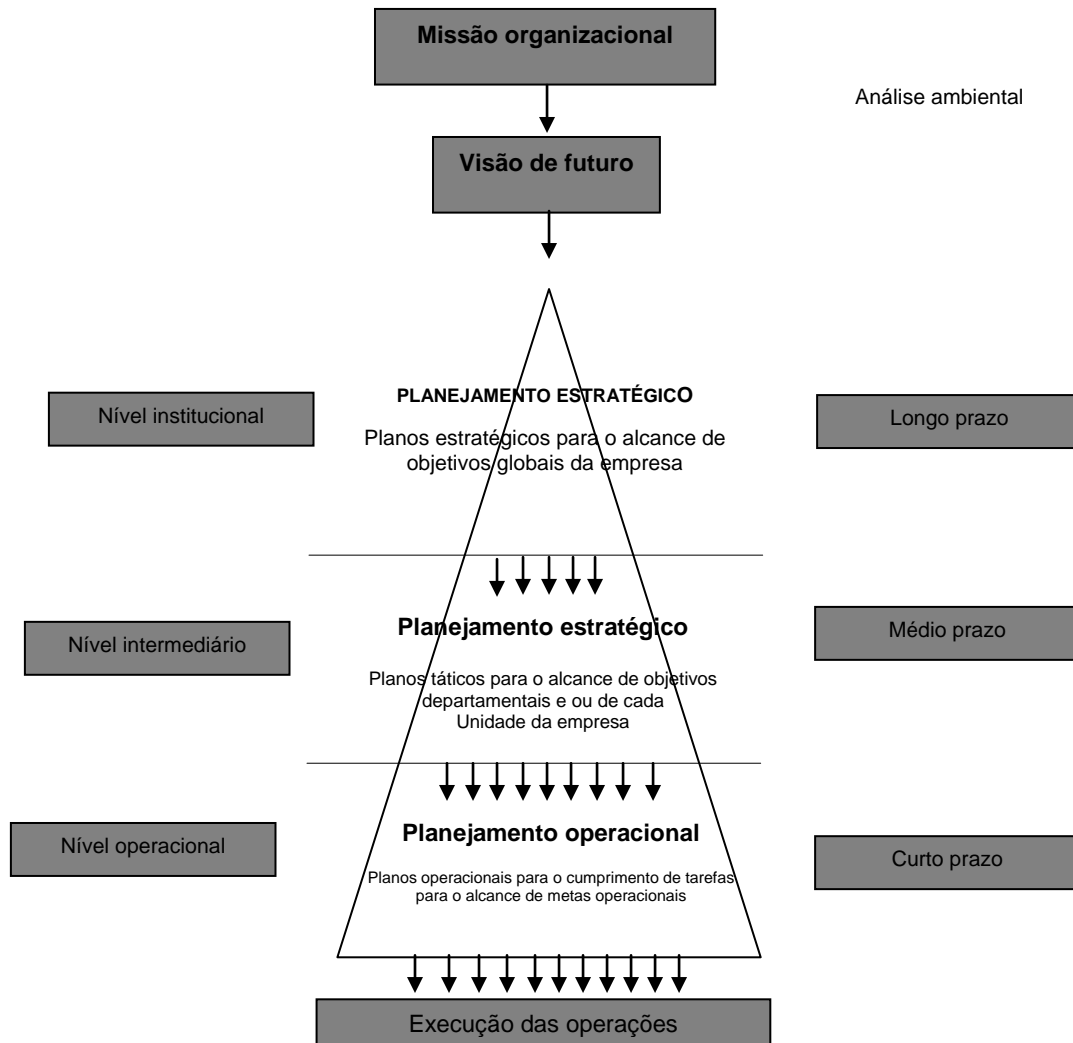
Percebe-se uma diferenciação na dimensão temporal do processo do planejamento estratégico e de planejamento tático. O planejamento estratégico está mais voltado para os objetivos-fins da empresa, pode ser considerado, em princípio, como de longo prazo e é fruto de um trabalho conjunto da alta administração da empresa cujo horizonte é sempre maior (CHIAVENATO, 2007 p. 142).

Entretanto, conforme Chiavenato (2007 p. 143), para que o planejamento estratégico possa atingir os efeitos esperados, é necessário que ele seja internalizado pelos níveis mais baixos da empresa, em que as tarefas ou os serviços são executados. “Isso significa que a empresa toda deve ser envolvida no planejamento estratégico”.

Oliveira (2007, p.21), na mesma linha de raciocínio, enfatiza que “as decisões estratégicas têm, geralmente, alcance temporal prolongado e elevado grau de impacto e irreversibilidade”.

Com base na figura 7, pode-se afirmar que, na PMMG, o planejamento passa, obrigatoriamente, por três níveis distintos.

Figura 7: O desdobramento de planos estratégicos em planos táticos e operacionais



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

Em um paralelo com a PMMG, pode-se dizer que o planejamento estratégico das atividades operacionais é desenvolvido no nível do Estado Maior da Polícia Militar (EMPM), no qual se estabelecem as estratégias e se emanam as diretrizes. Nas regiões de

Polícia Militar (RPM) ⁴ ou no Comando Especializado (CPE) ⁵, desenvolvem-se os planejamentos táticos nos quais as diretrizes são desdobradas em planos táticos que

⁴ Comando de Policiamento comandado por um coronel da PM composto por Batalhões de área e companhias independentes, com sede na Capital, na RMBH e no interior do Estado.

⁵ Comando de Policiamento comandado por coronel da PM composto por Batalhões especializados com sede em Belo Horizonte (Batalhão ROTAM, Meio Ambiente, Trânsito Rodoviário e Urbano, Radiopatrulhamento aéreo, Eventos, Grupo de Ações Táticas Especiais (GATE), Policiamento de Guardas e Regimento de Cavalaria).

orientarão e nortearão as atividades das Unidades de Execução Operacional (UEOp) ⁶. Por fim, os planejamentos operacionais são formulados pelas Unidades Independentes (UEOp), seguido o preconizado nos planos táticos (MACIEL, 2008, p. 26).

2.5 A gestão do conhecimento para o planejamento

“A gestão do conhecimento é um processo articulador e intencional, que se destina a sustentar ou a promover o desempenho global da imprensa baseado no conhecimento”. (ANGHINONI, 2005, p. 18)

Sendo assim, Torna-se importante para o estudo do planejamento a captação de dados e sua transformação em informações, fatores de suma importância na administração moderna e contemporânea. Dessa forma, Davenport; Prusak, (1998, p.18), abordaram a gestão do conhecimento na verificação dos ambientes externo e interno.

Para Davenport; Prusak (1998, p.18) definir informação não é uma tarefa fácil. Deve-se partir, inicialmente, da conceituação de dado, informação e conhecimento, atingindo, portanto, o que nos dias atuais foi denominado “processo de gestão do conhecimento.” (quadro 5).

Partindo-se do processo inicial, Davenport; Prusak (1998, p. 18), definem dados, informação e conhecimento, propiciando sua contextualidade quanto aos aspectos que necessitam ser observados pelos gestores. (quadro 5).

⁶ Batalhões e Companhias Independentes com subordinação ao CPE e as RPM, na Capital e interior do Estado.

Quadro 5: Conceitos dos elementos do processo de gestão do conhecimento

Dado	Informação	Conhecimento
<ul style="list-style-type: none"> • Simples observações sobre o estado do mundo 	<ul style="list-style-type: none"> • Dados dotados de relevância e propósito 	<ul style="list-style-type: none"> • Informação valiosa da mente humana • Inclui reflexão, síntese, contexto
<ul style="list-style-type: none"> • Facilmente obtido por máquinas 	<ul style="list-style-type: none"> • Requer unidade de análise 	<ul style="list-style-type: none"> • De difícil estruturação
<ul style="list-style-type: none"> • Frequentemente quantificado 	<ul style="list-style-type: none"> • Exige consenso em relação ao significado 	<ul style="list-style-type: none"> • De difícil captura em máquinas
<ul style="list-style-type: none"> • Facilmente transferível 	<ul style="list-style-type: none"> • Exige necessariamente a mediação humana 	<ul style="list-style-type: none"> • Frequentemente tácito
		<ul style="list-style-type: none"> • De difícil transferência

Fonte: DAVENPORT, Thomaz H; PRUSAK, Laurence. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

Para a definição do termo dados, Davenport e Prusak (2003, p. 2) apresentam-nos como “um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos” independentes ou correlacionados.

Os dados por si só, não trazem consigo o valor de sua importância ou mesmo de sua irrelevância, porque são “simples observações sobre o estado do mundo”. Além disso, se apresentam estruturados de modo fácil, sendo de fácil transferência e freqüente quantificação, características estas que facilitam a possibilidade de lhes dar significado. (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 18)

Para Choo (2006, p. 27) dar lógica aos dados é o objetivo da informação, componente necessário de quase tudo que uma organização faz, e que precisa ser utilizada para melhor compreensão de seus processos, para gerar “percepção, conhecimento e ação”.

A informação se traduz em “uma mensagem, geralmente na forma de documento ou uma comunicação audível ou visível, que tem por finalidade mudar o modo como o destinatário vê algo, exercer algum impacto sobre seu julgamento e comportamento”. Para atingir seu objetivo, o emissor da informação precisa observar métodos de contextualização, categorização, cálculo, correção e condensação. (CHOO, 2006).

A informação requer análise e exige consenso quanto ao significado que lhe é atribuído, o que poderá ser feito, unicamente por intervenção humana (DAVENPORT, 1998, p. 18; DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 4).

Diversos autores de livros e artigos, como Davenport e Prusak (1998); Terra (2001); Grotto (2002); Leite e Silva (2004) e Choo (2006) abordam o tema e sua importância para as organizações e enfatizam que o conhecimento deriva da informação, assim como esta, dos dados. O conhecimento não é puro nem simples, mas um processo contínuo nas organizações e promove a execução de ações alinhadas com os objetivos estratégicos da organização.

O conhecimento é a informação interpretada, quando passa a ter um significado. Isso só acontece após a coleta, análise e interpretação dos dados, com foco no significado para a organização, em meio ao universo em que se faz presente, propiciando o delineamento do planejamento estratégico na busca da excelência (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, P. 18)

Afirmam Nonaka e Takeuchi (1997, p. 7) que a criação do conhecimento é responsabilidade de todos e cada qual faz a sua parte, mas o que precisa haver é uma interação entre todos os níveis.

Criar conhecimentos também não é apenas uma questão de aprender com outros ou adquirir conhecimentos externos. O conhecimento deve ser construído por si mesmo, muitas vezes exigindo interação intensiva e laboriosa entre os membros da organização (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 10).

Nesse momento em que se conhece o conceito de dado, informação e conhecimento, essencial se faz compreender o que vem a ser o termo “gestão do

conhecimento”. Para Terra (2004) “Gestão do Conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, uso e proteção dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores internos e externos (stakeholders).” A definição de stakeholders (públicos relevantes) será estudada na seção 4.

Para Davenport e Prusak, (1998, p. 20). “A vantagem do conhecimento é sustentável porque gera retornos crescentes e dianteiras continuadas. Ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida que são usados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso: idéias geram novas idéias e o conhecimento compartilhado permanece com o doador ao mesmo tempo em que enriquece o recebedor”

Assim, o desenvolvimento de vantagem competitiva de caráter sustentado, assumidamente uma condição basilar ao sucesso empresarial na economia contemporânea, está associada ao intensivo uso do conhecimento, transformando este bem intangível em soluções inovadoras e capazes e promover resultados acima da média (SANTOS, 2005).

No caso da PMMG, mais precisamente o Batalhão ROTAM, a sistematização do conhecimento e a significação da informação, possibilitará a elaboração de planejamentos que estabeleçam com maior confiança, o quando e em que condições de suporte operacional, o policial militar agirá. Sob esta circunstância é que a tomada de decisões, calcada no conhecimento sistematizado, pode se traduzir na proteção de pessoas e bens durante a Copa do Mundo na RMBH.

Com estas explorações tem-se que a conceituação de dados, neste estudo, corresponde, aos registros que compõem o armazém de dados do Centro Integrado de Informações de Defesa Social e da seção de planejamento operacional do Batalhão ROTAM; a contextualização e categorização em relatórios desses dados se consolidam como a materialização do conceito de informação; e, em relação ao conhecimento, “este pode ser construído a partir do compartilhamento das informações, via análises construídas no processo de ensino-aprendizagem nos cursos de formação e aperfeiçoamento, na PMMG” (ALMEIDA SÁ, 2009).

2.6 Planejamento estratégico na Polícia Militar Mineira e o seu papel constitucional

Faz-se, agora, necessário compreender o trabalho desenvolvido na PMMG, principalmente, pela relevância do papel que desenvolve no Sistema de Defesa Social, iniciando com a polícia ostensiva para prevenção de delitos até as atividades especializadas⁷.

2.6.1 Visão histórica da Polícia Militar de Minas Gerais

Em 1775, no mês de junho, criou-se o Regimento de Cavalaria de Minas, em ato lavrado pelo então governador Dom Antônio de Noronha. Primeira tropa paga pela Capitania de Minas, desenvolvia suas atividades, como Exército Estadual, situação que perdurou até a década de 1960 (CASTRO, 1998, p. 53).

Ainda, segundo Castro (1998, p. 53), a instituição era responsável pelo cumprimento de missões bélicas, com estrutura, treinamento e atividades de infantaria. Porém, devido às mudanças no cenário brasileiro como a revolução de 1964, a corporação passou a exercer a atividade de policiamento ostensivo em tornar responsável pela manutenção da ordem pública, situação considerada por Castro (1998) como “O estouro do Casulo”⁸.

Com surgimento do Decreto-Lei 667, de julho de 1969, a Polícia Militar Mineira passou a executar com exclusividade as atividades de policiamento ostensivo. Nos idos de 1970, iniciou-se uma fase de aprendizado para o emprego nas ruas, devido à formação totalmente militar (CASTRO, 1998, p. 55).

Ao findar a primeira década, conforme Fernandes (2002, p. 19), verificou-se a necessidade de criar e reestruturar parâmetros para fazer frente ao contexto de Segurança Pública. A formação dos policiais militares foi modificada, matérias voltadas para atividades de polícia foram inseridas para substituir aquelas voltadas para combates de guerra.

⁷ Plano de emprego operacional (PLEMOp) n° 001/201, 1ª Companhia de Missões Especiais (1ª Cia Mesp)

⁸ Transição entre polícia aquartelada e polícia ostensiva, principalmente no contato com a comunidade.

A década de 1980, para Fernandes (2002, p. 19), foi da criação doutrinária com aspectos de polícia ostensiva, com ênfase na amplitude na atividade desenvolvida, para a prevalência da qualidade e da objetividade. Foi considerado, à época, como o princípio da efetividade⁹.

Com a pretensão de dar bases conceituais e padronizar o processo de planejamento, foi lançada, em 1987, a primeira obra elaborada no âmbito da PMMG, para esse fim, o Manual de trabalho e Comando (MTP-11-2-PM). Além de formulários para estudos de situação, planos, ordens de serviço, o documento apresentava aspectos da teoria geral da administração, técnicas de resolução de problemas e teoria da tomada de decisão (DORNELAS, 2006, p. 31).

No início dos anos de 90, diante das inovações contidas na Constituição Federal de 1988, também conhecida como constituição “cidadã”, a Polícia Militar, devido a seu emprego operacional, ampliou os conhecimentos relativos à polícia comunitária e aos direitos humanos (FERNANDES, 2002, P. 19).

Diante dos desafios do século XXI, a Corporação modificou sua estrutura, tanto internas quanto externas. Buscou-se a inserção de estratégias para sua posição no contexto social, face das cobranças pelos resultados de suas ações (FERNANDES, 2002, p. 20).

Na seqüência, Fernandes (2002, p. 21) enfatiza a gestão pública orientada por resultados (Polícia de Resultado), como um marco no rompimento com os procedimentos tradicionais, conservadores, empíricos e burocráticos na proteção de serviços. Inicia-se, então, a inserção de paradigmas empresariais voltados para a eficiência das organizações policial-militar. É importante ressaltar que esse rompimento de procedimentos se deu a partir da Diretriz para a Produção de Serviços de Segurança Pública (DPSSP) nº 01 de 2002 – Comando Geral, que substituiu as antigas diretrizes e a diversidade de documentos (DORNELAS 2006).

Conforme Dornelas, (2006, p. 34), a DPSSP 01 (2002) considera o planejamento em todos os níveis da organização como um pressuposto básico para execução e controle da missão institucional da PMMG.

⁹ Proteger e socorrer o cidadão com qualidade e objetividade.

Finalmente, em 2004, a PMMG editou o primeiro documento retratando o processo completo de planejamento, que se constituiu no Plano Estratégico 2004–2007 do Comando Geral (DORNELAS 2006, p. 32).

Em 2009, foi editado o novo Plano Estratégico da PMMG, período 2009–2011, contemplando a visão, os valores e os objetivos estratégicos que deverão orientar e direcionar a PMMG nos próximos 3 anos (MINAS GERAIS, 2009 p. 7).

2.6.2 O papel constitucional da Polícia Militar

A Polícia Militar é uma organização que tem como característica principal a capilaridade, isto é, se faz presente em todos os municípios de Minas Gerais. Para o desempenho do papel de polícia ostensiva e de preservação da ordem pública, sua competência legal encontra-se definida no ordenamento jurídico maior da sociedade e traduz a importância que sua função representa para as políticas públicas dentro dos estados da Federação. Tanto a Constituição do Brasil quanto a de Minas Gerais tratam da segurança pública em seus textos. Observa-se:

Constituição da República (1988)

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 – [...]

V- polícias militares e corpos de bombeiros militares.

§ 1º - [...]

§ 5º - Às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; aos corpos de bombeiros militares, além [...]

Constituição de Minas Gerais (1989)

Art. 142 - A Polícia Militar e o Corpo de Bombeiros Militar, forças públicas estaduais, são órgãos permanentes, organizados com base na hierarquia e na disciplina militares e comandados, preferencialmente, por oficial da ativa, do último posto, competindo:

I - à Polícia Militar, a polícia ostensiva de prevenção criminal, de segurança, de trânsito urbano e rodoviário, de florestas e de mananciais e as atividades relacionadas com a preservação e a restauração da ordem pública, além da garantia do exercício do poder de polícia dos órgãos e entidades públicos, especialmente das áreas fazendária, sanitária, de proteção ambiental, de uso e ocupação do solo e de patrimônio cultural;

Percebe-se que os textos constitucionais vigentes, que tratam da segurança pública, traduzem a institucionalidade reinante no final dos anos de 80 e incorporam o *status quo* das organizações militares, que não desejavam a perda de prestígio e poder em relação às funções até então por elas desempenhadas. Mantidas praticamente inalteradas suas regras sobre atribuições de polícia ostensiva de segurança pública, a Lei de Organização Básica da PMMG (LOB) 6 624, de 18 de julho de 1975, continuou em vigor, apesar de ter sido elaborada com base nos preceitos do Decreto-lei 667, definindo toda a estrutura atual da Instituição, inclusive a de ensino (PEREIRA, 2009).

Trabalhadas as teorias do planejamento e da gestão do conhecimento, a terceira seção terá foco na competência distintiva do Batalhão ROTAM, onde será enfatizada sua competência, finalidade, estrutura, produtividade e o que a difere das outras Unidades da PMMG.

3 COMPETÊNCIAS DISTINTIVAS DO BATALHÃO ROTAM

3.1 Contextualização

O mundo está passando por transformações diversas e apresenta um comportamento dinâmico, marcado por rápida obsolescência¹⁰. Com os órgãos públicos não é diferente, torna-se primordial para a sobrevivência a competitividade organizacional. Para Boljwin *et al* (1990) “a competitividade está fundamentada na flexibilidade, produtividade e qualidade”. Pode-se dizer que a flexibilidade está relacionada à maneira como a organização consegue atender às flutuações da demanda do mercado.

Assim, competitividade está fundamentada na capacidade de perceber mudanças e se preparar para enfrentá-las, com uma postura pró-ativa.

Para Certo *et al* (1993), informações precisas à luz de aspectos importantes (como novos objetivos, estruturas, tecnologias e relações informais), aumentam a competitividade das organizações. Essa ideia é reforçada por Montana *et al* (1998), quando afirmam que mesmo não se conhecendo todas as tendências de mudanças, o conhecimento, pelo menos parcial dela permite uma postura pró-ativa, em vez de meras reações. Batocchio *et al* (1999) ressaltam que esse fato pode significar uma vantagem competitiva considerável, possibilitando que a organização planeje suas ações.

As organizações precisam de estruturas, políticas e diretrizes organizacionais que as capacitam a identificar novas oportunidades de negócio e as alterações do ambiente interno necessários ao aproveitamento dessas oportunidades (ZANQUETTO FILHO *et al*, 1999).

Nesse contexto de mudanças e competitividade, pretende-se examinar o emprego do Batalhão ROTAM, unidade de execução operacional, confrontando as demandas ambientais com sua competência distintiva.

¹⁰ Estado do que vai se tornando obsoleto. Desclassificação do material industrial, provocado pelo aparecimento de material mais moderno, melhor adaptado ACADEMIA BRASILEIRA DE LETRAS. **Dicionário escolar da língua portuguesa**. 2. ed. São Paulo: Companhia editora Nacional, 2008..

Para Tavares (2000), “internamente, a competência distintiva corresponde ao somatório e a interação dos recursos, ativos e habilidades que a organização dispõe orientados para produzir impactos no ambiente externo”. Na seqüência, Tavares (2000) enfatiza que a distinção está em oferecer algo que seja percebido e bem aceito pelo mercado difícil para a concorrência imitar. As estratégias precisam ser avaliadas pelas organizações, principalmente aquelas que foram importantes em determinados setores, como está no presente, e o que é mais difícil, como será sua influência no futuro. Continua Tavares (2000): “para poder manter e aumentar sua competência distintiva, a organização necessita de uma perspectiva ampla sobre pessoas, capital e tecnologia. Precisa conhecer o ambiente de maneira que possa identificar os fatores estratégicos do setor”.

Diz, ainda, que “a análise do ambiente interno terá que se basear nas atividades que se espera que a organização desenvolva confrontada com as que atualmente desenvolve, para atingir visão e cumprir sua missão”.

Pode-se dizer que a organização do futuro terá que focar-se, cada vez mais, no cenário de mercado, na tendência da tecnologia e nas pessoas (TAVARES, 2000).

Com base no que foi abordado por Tavares (2000), infere-se que competências distintivas é um conjunto de habilidades e competências que a organização, empresa ou unidade da Polícia Militar precisa desenvolver e manter, particularmente bem, naquilo que executa.

Para que se possa abordar a respeito das competências distintivas do Batalhão ROTAM, verifica-se, por oportuno, conhecer sua gênese.

3.2 Trajetória histórica do Batalhão ROTAM

O Batalhão de Rondas Táticas Metropolitanas (Batalhão ROTAM) tem sua origem no então Batalhão de Polícia de Choque, criada em 21 de dezembro de 1979 e instalado a partir de 1º de janeiro de 1980, por força do Decreto Estadual 20 317, publicado no Diário Oficial do Estado de Minas Gerais nº 243, de 22 dezembro de 1979:

[...] INSTALA O BATALHÃO DE POLÍCIA DE CHOQUE (BPChq) DA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS.

O Governador do Estado de Minas Gerais, no uso de atribuição que lhe confere o artigo 76, item X, da Constituição do Estado, e tendo em vista o disposto no artigo 62 da Lei nº 6 624, de 18 de julho de 1975, decreta:

Art. 1º - Fica criado o Batalhão de Polícia de Choque (BPChq) da Polícia Militar, que funcionará nas dependências do extinto Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças (CFAP).

Art. 2º - Este Decreto entra em vigor no dia 1º de janeiro de 1980 e revoga as disposições em contrário.

Palácio da Liberdade, em Belo Horizonte, aos 21 de dezembro de 1979 (MINAS GERAIS, Decreto lei 20317 de 21 de dezembro de 1979. Minas Gerais, Belo Horizonte, 22 dez. 1979. p. 14).

O Batalhão de Choque possuía seis Companhias: a 1ª e a 2ª de Rondas Táticas Metropolitanas. A 3ª e a 4ª Companhia de Operações de Choque, uma Companhia Escola, responsável pela formação de cabos/soldados e treinamento da tropa e uma companhia de cães (canil da PMMG)¹¹. Cada Companhia possuía atribuições específicas, sendo que as Companhias de Choque tinham como atribuição as ações e operações de controle de distúrbios civis, contra guerrilha urbana; contra guerrilha rural, ocupação, defesa ou retomada de pontos sensíveis. As Companhias ROTAM atuavam no combate à “criminalidade da pesada”¹² em todo o Estado de Minas Gerais, mas, sobretudo, na Região Metropolitana de Belo Horizonte. Os militares das ROTAM eram treinados especialmente para o radiopatrulhamento motorizado com atuação em locais de elevado índice de criminalidade, repressão a assaltos a estabelecimentos bancários, escolta de presos perigosos ou de valores de grande monta, tráfico de criminosos com uso de violência (MINAS GERAIS, 1982).

O Batalhão de Choque possuía, ainda, um Comando de Operações Especiais (COE), cuja finalidade era atuar em ocorrências com reféns, no caso de seqüestros, repressões a rebeliões ou motins e retomadas de locais de homizio de grupos criminosos. (MINAS GERAIS, 1982)

Procurando cada vez mais melhorar a prestação de serviço no ano 1982, as ROTAM passaram a utilizar motocicletas para as ações de interceptação rápida, denominadas Motos-ROTAM (MRO). Eram empregadas na segurança da rede bancária

¹¹ Tais informações históricas foram extraídas, em sua grande parte, por meio de pesquisas feitas nos boletins internos (BI) do extinto Batalhão de Choque.

¹² Termo utilizado à época para definir criminalidade violenta e criminalidade organizada.

(PRABAN)¹³ de Belo Horizonte, dentre outras atribuições, em razão da facilidade de locomoção.

Nos anos de 80, a Polícia Militar Mineira dá início ao desdobramento de uma recente política para prevenção do crime, com base em uma gestão organizacional que enfatiza o conceito operacional de malha protetora¹⁴.

Já nos anos de 90 a Polícia Militar começa a articular uma nova filosofia, que é a Polícia Comunitária¹⁵: gradativamente foi-se buscando a inserção da sociedade na busca por resolução dos problemas sociais.

Nos anos de 2000, com a política de polícia orientada por resultados, passou-se a utilizar dados estatísticos para subsidiar o geoprocessamento das áreas de incidência criminal a fim de prover de informações aos Comandantes das Unidades de Execução Operacional. O uso da “inteligência policial” e o pensamento científico foram determinantes para definir os parâmetros de emprego das forças policiais (MIRANDA, 2007).

Por fazer parte dessas mudanças, no dia 31 de dezembro de 1999, foi extinto o Batalhão de Polícia de Choque, que cedeu suas Companhias a dois novos Batalhões. Foram criados o Batalhão de Polícia de Eventos (BPE) e o Batalhão de Missões Especiais (BME), que passou a englobar a ROTAM (MACIEL, 2008, p. 62).

A Polícia Militar de Minas Gerais, para potencializar os esforços das Unidades Especializadas, cria, em 11 de abril de 2001, o atual Batalhão de Rondas Táticas Metropolitanas (Batalhão ROTAM), conforme Resolução nº. 3 585 do Comando Geral, datada de 11 de abril de 2001, publicado no Boletim Geral da Polícia Militar nº. 21, de 19 de abril de 2001:

4.2.4 O Batalhão de Missões Especiais (BME), subordinado ao 8º CRPM, passa a denominar-se Batalhão de Rondas Táticas Metropolitanas, cargo privativo do posto de Tenente Coronel PM, constituindo-se no Batalhão ROTAM/8ºCRPM – Belo Horizonte.

¹³ Plano de repressão a assaltos a Bancos.

¹⁴ É a adoção de ações preventivas e repressivas em face de um escalonamento gradativo de esforços operacionais para preservação da ordem.

¹⁵ Polícia Comunitária é a doutrina de policiamento que visa a combater a criminalidade com uma gestão participativa PM e Comunidade, criando laços de confiança para resolução conjunta de problemas, levando o poder público ao cerne das comunidades carentes (POLICIAMENTO COMUNITÁRIO, 1999).

Mais tarde, no ano 2003, ocorre a divisão do Comando de Policiamento da Capital: cria-se o Comando de Policiamento Especializado (CPE), que incorporou os Batalhões e Companhias Especializadas, antes pertencentes ao Comando de Policiamento da Capital: Foi por força da Resolução 3 764, de 21 de junho de 2004, que o Batalhão ROTAM passou a subordinar-se ao CPE:

1.3.3 O Batalhão de Rondas Táticas Metropolitanas (Batalhão ROTAM) – Belo Horizonte, pertencente à 8ª RPM – Belo Horizonte, passa a subordinar-se ao CPE – Belo Horizonte, constituindo-se no Batalhão ROTAM/CPE – Belo Horizonte.

3.3 Inventário da competência distintiva do Batalhão ROTAM

Para uma investigação acerca do emprego do Batalhão ROTAM conforme sua finalidade institucional, buscar-se-á examinar e analisar os documentos estratégicos que tratam sobre o assunto, e estudar as informações acerca da sua competência distintiva, dentro da PMMG e nas outras corporações Policial-militares do País, a fim de verificar sua atuação no contexto de Defesa Social.

A Diretriz para Produção de Serviços de Segurança Pública nº 3.01.01/2010, que regula o emprego operacional da Polícia Militar de Minas Gerais, classifica o Batalhão ROTAM como Força de reação do comando geral da PMMG:

São consideradas forças de reação do Comando-Geral as seguintes Unidades:

- a) Batalhão ROTAM (Batalhão ROTAM);
- b) Batalhão de Polícia de Eventos (BPE);
- c) Regimento de Cavalaria Alferes Tiradentes (RCAT);
- d) Batalhão de Radiopatrulhamento Aéreo (Batalhão RPAER);
- e) Grupamento de Ações Táticas Especiais (GATE). (MINAS GERAIS, 2010)

A mesma norma conceitua essas forças como:

Unidades especiais subordinadas ao Comando de Policiamento Especializado (CPE) destinadas a atuar em casos de graves perturbações da ordem, em ocorrências que extrapolem a capacidade de atendimento pelas UEOP/RPM, ou exijam o emprego de técnicas especiais. Tais Unidades são dotadas com recursos materiais específicos

(viaturas, armamento, equipamentos, semoventes e apetrechos) compatíveis com a missão, além de efetivo com treinamento especializado. Desenvolvem ações/operações táticas e de recobrimento nas situações emergentes no campo da segurança pública em todo o território mineiro, mediante acionamento do Comandante-Geral ou Chefe do EMPM. O emprego ordinário das citadas Unidades será definido pelo Comandante do CPE.

Verifica-se que a norma não explica os termos essenciais ou centrais desse conceito.

Diante disso, presume-se que tratam de expressões dogmáticas, ou seja, conjunto de conceitos estabelecidos por anos, conforme explica Fiúza (2010, p 32): Dogmas são, assim, conceitos elaborados com base no ordenamento e legitimados em virtude de sua capacidade de resolver problemas práticos (FIÚZA, 2010).

O verbete não traz o significado de força de reação ou manobra, mas, por interpretação analógica, pode-se analisar o conceito de força-tarefa, que define como “grupo de pessoal especializado, encarregado de uma missão específica”. Ainda, segundo o dicionário, força pode significar “poder, influência moral” (ACADEMIA DE BRASILEIRA DE LETRAS, 2008, p. 600).

Entende-se, dessa maneira, que a palavra equívoca “força”, no sentido da norma, significa grupo de pessoal especializado que exprime o poder do Comando.

Por sua vez, reação pode ser compreendida como “atitude ou sentimento em resposta à agressão de outrem ou a ação de um corpo em resposta ao outro com o qual se choca ou se comprime” (ACADEMIA DE BRASILEIRA DE LETRAS, 2008, p. 1070).

Da exposição conceitual, entende-se que o termo força remete ao exercício ou expressão de poder, enquanto a reação é compreendida, nesses termos, como uma ação contrária e de mesma natureza a uma ação já estabelecida.

Dessa forma, se deduz que o Batalhão ROTAM atuará como expressão do poder do Comando Geral de maneira reativa, ou seja, quando algum evento já estiver ocorrido em qualquer parte do Estado.

Além disso, entende-se que a natureza, a tipicidade da ocorrência deverá estar em conformidade com a missão definida para o Batalhão ROTAM, que, segundo a Diretriz, é:

O Batalhão ROTAM, em sua missão principal, visa ao enfrentamento da criminalidade organizada e violenta e, de forma complementar a atuação das UEOps de área da RMBH, de modo a cobrir zonas quentes de criminalidade não ocupadas ou a reforçar locais críticos, com utilização de viaturas de 02 (duas) e 04 (quatro) rodas.

Deverá estar em condições de emprego em todo o Estado. Tem por objetivo o cumprimento de missões específicas, visando a repressão qualificada:

- captura de presos de alta periculosidade;
- operações de choque e controle de distúrbio civil;
- cobertura aos oficiais de justiça em reintegração de posse;
- combate ao crime organizado e criminalidade violenta;
- realização de escoltas especiais (MINAS GERAIS 2010).

A Diretriz estabelece um objetivo a ser alcançado com o emprego do Batalhão, que pode ser dividido em duas partes.

A primeira parte está vinculada à missão principal, que é a suplementação das UEOps com enfrentamento da criminalidade violenta e organizada. Esse enfrentamento se dará de duas maneiras: pela ocupação de Zonas Quentes de Criminalidades (ZQCs) e pelo reforço de locais críticos.

A segunda parte diz respeito às missões específicas, que são as operações de choque, reintegração de posse e escoltas especiais, bem como a captura de presos e combate ao crime organizado.

Para essa definição, foram utilizados termos dogmáticos e equivocados, ou seja, sem definição única. A fim de compreendê-los, é importante o estudo dos vocábulos utilizados, bem como a intenção do comando geral ao normatizar a missão.

A palavra complementar remete à idéia de “adicional, complementar” (ACADEMIA BRASILEIRA DE LETRAS, p. 1212), ou seja, incrementar atuação das Unidades Operacionais ordinárias da Capital.

A suplementação ocorre, conforme a citada diretriz, de duas maneiras:

- cobrir Zonas Quentes de Criminalidade;
- reforçar locais críticos.

Importante diferenciar o termo cobrir do ato de recobrimento, uma vez que o primeiro pressupõe a extensão da ação em um espaço não ocupado, enquanto o segundo traz o significado de “tornar a cobrir”, ou seja, estender a ação policial em áreas já ocupadas por outros tipos de policiamento (ACADEMIA BRASILEIRA DE LETRAS, p. 1080).

Portanto, ao estabelecer a ação de cobrir nas áreas não ocupadas, entende-se que a norma quis frisar ou ratificar o significado do vocábulo utilizado, manifestando a intenção de que cabe ao Batalhão ROTAM realizar ações e operações nas Zonas Quentes de Criminalidade (ZQC) ¹⁶, onde, por motivos diversos, não se fazem presentes as Unidades de área.

Segundo LYRA (1992, p.23, *apud* SILVA, 2010, p. 2), “Criminalidade é o conjunto de crimes socialmente relevantes e das ações e omissões que, embora não previstas como crime, merecem a reprovação máxima”.

Dessa maneira, a criminalidade é compreendida como um fenômeno social dinâmico que envolve o crime, bem como o criminoso. Pode ser entendido, igualmente, como o conjunto de eventos delituosos em determinado tempo e espaço. Seu conceito não faz distinção entre as modalidades e gravidade dos delitos.

Entretanto, resta claro e evidente que a ocupação de se dará tão somente em ZQCs violentas.

A missão de reforçar locais críticos também traz consigo um significado bem amplo, uma vez que a doutrina não define claramente o que seriam os locais críticos. Reforçar pode ser compreendido como “Tornar mais forte, mais resistente; tornar mais numeroso, aumentar”. (ACADEMIA BRASILEIRA DE LETRAS, p. 1090). Crítico, por sua vez, remete a crise que significa “momento de dificuldade na evolução de um processo ou situação. Conjuntura cheia de incertezas, aflições ou perigos” (ACADEMIA BRASILEIRA DE LETRAS, p. 379).

Segundo Souza, (1995, p. 11) toda crise apresenta as seguintes características:

1. imprevisibilidade;
2. compressão de tempo (urgência);

¹⁶ São áreas com alta incidência de criminalidade

3. ameaça de vida; e
4. necessidade de:
 - a) postura organizacional não rotineira;
 - b) planejamento analítico especial e capacidade de implementação; e
 - c) considerações legais especiais.

Com o escopo de melhor compreender de que maneira a ROTAM deve ocupar as ZQCs e reforçar os chamados locais críticos, isto é, em qual tipo de criminalidade deve atuar, bem como em quais crises deve se fazer presente, é importante transversalizar com a filosofia de emprego da Unidade.

Essa compreensão da essência, da forma de pensamento concernente ao emprego precípua desse Batalhão, deve ser tangenciada com os motivos ensejadores de sua criação. Tal entendimento pode ser alcançado por meio do método de interpretação histórica das normas:

A interpretação histórica baseia-se na investigação dos antecedentes da norma. Pode-se referir ao histórico do processo legislativo, desde o projeto de lei, sua justificativa ou exposição de motivos, discussão, emendas, aprovação e promulgação. Ou, aos antecedentes históricos e condições que a precederam. Como a grande maioria das normas jurídicas constitui a continuidade ou modificação de disposição precedentes, é de grande utilidade para o intérprete estudar a origem e o desenvolvimento histórico dos institutos jurídicos para captar o significado exato das leis vigentes (MONTORO, 2009, p. 224).

Segundo o Manual de Procedimentos ROTAM, “As ROTAMs foram instituídas com a missão específica de atuar, preventiva e, repressivamente, contra a chamada criminalidade da pesada” (MINAS GERAIS, 1981).

O mesmo manual considera:

No quadro da criminalidade “da pesada”, objeto de nossas preocupações, há de se evidenciar que a ação delinqüencial forma um verdadeiro mosaico de figuras criminosas: roubos, homicídio, tóxicos, crimes sexuais violentos (MINAS GERAIS, 1981).

A expressão criminalidade “da pesada” caiu em desuso, mas seu significado no verbete serve como auxílio a fim de se adaptar ao seu correspondente contemporâneo.

Academia Brasileira de Letras, pesada remete a “que deve ser respeitado porque tem poder ou é violento” (ACADEMIA BRASILEIRA DE LETRAS, p. 981).

Diante disso, é possível deduzir que o emprego do Batalhão ROTAM deve ocorrer nas ZQCs e em locais críticos, passíveis de ocorrências de criminalidade violenta.

A resolução do Comando Geral que aprovou o brevê do Curso de Procedimentos ROTAM, ao se referir ao significado do fundo de cor preta do distintivo, versa que “Significa o crime e o fenômeno da criminalidade violenta, objetivo do combate por parte dos milicianos” (MINAS GERAIS, 2009).

O memorando 34.598.4/2001, de 27 de dezembro de 2001 – Estado Maior da Polícia Militar (EMPM), expressa que “os crimes violentos caracterizam-se pelo seu alto poder ofensivo e pelos seus reflexos negativos para a população quanto à construção de um ambiente de tranquilidade pública” (MINAS GERAIS, 2009).

O mesmo documento normativo classifica os crimes violentos da seguinte maneira: para o cálculo do Índice de Criminalidade Violenta (ICV) são, atualmente, consideradas as seguintes classes de ocorrências:

- B04. 001 - Homicídio Consumado;
- B04. 002 - Homicídio Tentado;
- C05. 000 - Roubo Consumado;
- C09. 000 - Roubo à Mão Armada Consumado (Assalto);
- D04. 001 - Estupro Consumado;
- D04. 002 - Estupro Tentado (MINAS GERAIS, 2001).

A fim de amoldar-se à evolução criminal, por meio desse memorando, foram acrescentadas as condutas criminais de latrocínio, extorsão mediante seqüestro, seqüestro e cárcere privado.

Ao se fazer uma comparação entre a classificação de crimes violentos constante no Manual de Procedimentos ROTAM, do ano 1981, e a atual, elaborada no ano 2001 pelo Chefe do Estado Maior, percebe-se uma grande similaridade.

Quadro 6: Comparação entre a classificação de crimes violentos

MANUAL DE PROCEDIMENTOS ROTAM (1)	MEMORANDO 34.598.4 – EMPM (2)
<ul style="list-style-type: none"> • Homicídios • Roubos • Crimes sexuais • Latrocínio • Extorsão mediante seqüestro • Tráfico de drogas 	<ul style="list-style-type: none"> • Homicídio consumado • Homicídio tentado • Roubo consumado • Roubo à mão armada consumado (assalto) • Estupro consumado • Estupro tentado • Latrocínio • Extorsão mediante seqüestro • Seqüestro e cárcere privado

Fonte : O autor

Nota: (1) MINAS GERAIS. Polícia Militar. **Manual de Procedimentos – Rondas Táticas Metropolitanas**. Belo Horizonte, 1981

(2) MINAS GERAIS, Polícia Militar. **Memorando 34.598.4**. Belo Horizonte, EMPM, 2001.

Esse rol de crimes violentos não é exaustivo, uma vez que as ações delituosas são dinâmicas e acompanham as mudanças sociais da mesma maneira que o Direito em si:

Pode-se concluir, portanto, que, sendo o Direito uma produção humana, ele também é cultura e é produto do tempo histórico no qual a sociedade que o produziu ou produz está inserida (CASTRO, 2009, p. 4).

A diretriz diz que “O CPE e Unidades subordinadas, apesar de terem sede na RMBH, não possuem responsabilidade territorial e poderão ser empregados em todo o território do Estado, em apoio ou recobrimento às demais UEOp” (MINAS GERAIS, 2001).

Dessa forma, infere-se que a suplementação se dará de duas maneiras, apoio e recobrimento:

- o apoio se dará pela ocupação de Zonas Quentes de Criminalidade violenta, assim definidas de acordo com o Índice de Criminalidade Violenta (ICV), e que estes locais não ocupados por unidade ordinária. Tal ocupação não é definida pela presença

física, mas pela capacidade efetiva de redução ou eliminação dos crimes violentos em determinada área.

- O recobrimento ocorrerá por meio da ação em ocorrências que exigem uma postura organizacional não rotineira, devido a sua imprevisibilidade, grau de ameaça à vida ou à integridade física das pessoas e urgência de resposta.

Uma inovação da diretriz foi a inserção da expressão criminalidade organizada como objetivo da missão principal e específica do Batalhão ROTAM.

Não há, na doutrina, uma definição pacífica de crime ou criminalidade organizada, mas por, meio da Lei Federal 9 034, do ano 1995, que dispõe sobre a utilização de meios operacionais para a prevenção e repressão de ações praticadas por organizações criminosas, pode-se abstrair um conceito:

Art. 1º Esta Lei define e regula meios de prova e procedimentos investigatórios que versem sobre ilícitos decorrentes de ações praticadas por quadrilha ou bando ou organizações ou associações criminosas de qualquer tipo (BRASIL, 1995).

Infere-se que o legislador tipificou como criminalidade organizada as ações praticadas por meio de formações de quadrilha ou bando, permitindo ao julgador fazer interpretação analógica quanto aos casos que se assemelhem a qualquer organização ou associação criminosa.

A Diretriz Geral para Emprego Operacional da PMMG consigna duas formas de atuação do Batalhão ROTAM em face de a criminalidade organizada, uma como missão principal e outra como específica.

Na missão principal o Batalhão ROTAM visará o enfrentamento da criminalidade organizada, enquanto que, na específica, objetiva o combate ao crime organizado.

Segundo o verbete da Academia Brasileira de Letras (2008, p 496), enfrentar significa “efetuar um combate frente a frente; fazer face a, enquanto que combate pode ser compreendido como “esforço para vencer, dominar, extinguir”.

Depreende-se que o enfrentamento criminal é a atividade habitual de radiopatrulhamento direcionado à repressão qualificada dos crimes cometidos por

quadrilhas ou bandos, enquanto que a missão específica de combate ao crime organizado tem um viés mais sistêmico, uma vez que, ao ter o escopo de extinção de uma organização criminosa, exige do Batalhão ROTAM uma postura não rotineira, que compreenda mapeamento das organizações delituosas, por meio da atividade de inteligência eficiente e ações pontuais que incidam sobre determinada quadrilha ou bando criminoso.

Define, ainda, a DEGEOp que o Batalhão ROTAM atuará especificamente nas ações de choque, captura de presos de alta periculosidade, cobertura de oficiais de justiça nas ações de reintegração de posse e escoltas especiais.

A mesma diretriz estabelece que:

Batalhão de Polícia de Eventos (BPE)

Trata-se de unidade especial para execução de atividades de restauração da ordem pública. Deverá estar ECD emprego em todo o Estado, promovendo constante treinamento de sua tropa com vistas na atuação preventiva e/ou repressiva, nos locais e áreas onde ocorra ou haja incidência de perturbação da ordem, cabendo-lhe, como missão principal a atuação nas operações de:

- controle de distúrbios civis;
- ocupação, defesa e retomada de pontos sensíveis;
- intervenção em conflitos relativos à posse e ao uso da terras e imóveis rurais e urbanos. (MINAS GERAIS, 2010)

Em razão das ações de controle de distúrbios civis, bem como atuações em conflitos relativos à posse e ao uso da terra foram estabelecidas como missão principal do BPE, resta evidente que, nestes eventos o Batalhão ROTAM atuará em apoio e especificamente como primeiro interventor.

Para entender como se dará a ação de captura de presos de alta periculosidade, é importante destacar qual a conceituação institucional de preso. Segundo a Nota de instrução 3019/90 – comando geral, preso "É o indivíduo que tem a sua liberdade cerceada em razão de flagrante delito, ou mediante ordem escrita da autoridade competente" (MINAS GERAIS, 1990).

Logo, o Batalhão ROTAM deverá, especificamente, empreender esforços para capturar aqueles infratores que descumpriram a ordem judicial de prisão ou evadiram de algum estabelecimento penal ou tenham cometido crimes violentos que os caracterizem como de grande risco à sociedade.

Após análise da DEGEOp, pode-se inferir, conforme se vê nas próximas subseções, como se dará a atuação do Batalhão ROTAM.

Em toda área de conhecimento, existem as chamadas “áreas cinzentas”, que são assim denominadas por tangenciarem assuntos ou objetos de áreas distintas, sem, entretanto, alterar a natureza destas.

A fim de dirimir possíveis dúvidas resultantes desses pontos convergentes e clarear a competência distintiva do Batalhão ROTAM, torna-se importante estudar o GEPAR como serviços especializados e algumas Unidades que se seguem.

3.1.1 Grupo Especial para Policiamento de Áreas de Risco (GEPAR)

O serviço tem como escopo realizar a prevenção permanente nas chamadas áreas de risco, por meio de policiamento especializado voltado para o atendimento exclusivo de determinadas comunidades, para a solução de problemas, no âmbito da companhia com responsabilidade territorial que possua, em sua subárea, aglomerado urbano, conforme preceitua a DEGEOp:

O GEPAR constitui-se na filosofia de trabalhar o contexto social dos aglomerados, visando resgatar a credibilidade da comunidade local para com a Polícia Militar e demais órgãos do Sistema de Defesa Social, por intermédio das ações sociais de polícia preventiva e repressiva qualificada dentro dos aglomerados/vilas. Atua nos aglomerados/vilas com o intuito de trazer segurança aos moradores, evitando que as quadrilhas envolvidas com o tráfico de drogas ditem as regras no local. Os policiais militares pertencentes ao GEPAR executarão suas atividades dentro de três pilares: a prevenção, a repressão qualificada e a promoção social. [...] Instrução específica trata do delineamento do serviço na Polícia Militar. (MINAS GERAIS, 2010).

Para o cumprimento de sua filosofia de trabalho, foi estabelecida a seguinte missão de acordo com a Instrução específica que trata do delineamento do serviço na Polícia Militar (Minas Gerais, 2002):

MISSÃO

2.1 Geral

2.1.1 Executar o policiamento ostensivo diuturno dos aglomerados, vilas e locais violentos (áreas de risco), onde o número de homicídios evolua para um quadro de descontrole, bem como outros crimes violentos, devidamente constatado pela SEDS ou outros órgãos do Sistema de defesa social; e em locais onde estejam implantados ou possam emergir focos de associações delituosas (crime organizado) voltadas para a quebra da Paz Social.

2.1.2 Atuar diretamente na prevenção de crimes violentos, em especial o homicídio, em como o tráfico ilícito de entorpecentes no interior desses locais.

2.1.3 Neutralizar, de maneira preventiva e repressiva, as “guerras de quadrilhas rivais” existentes nas áreas de risco evitando a eclosão de homicídios e outros crimes violentos.

2.1.4 Priorizar as ações de caráter preventivo, especialmente aquelas inibidoras dos crimes contra a pessoa.

2.1.5 Desenvolver e participar de projetos sociais que visem a interação da comunidade com a Polícia Militar e demais órgãos do sistema de defesa social, melhorando assim o relacionamento e a visão dos moradores destes locais com a polícia e resgatando a dignidade dessas pessoas. (MINAS GERAIS, 2002)

Apesar de que, em algum momento, a atividade coincida com a do Batalhão ROTAM, tal como a repressão de crimes violentos, o GEPAR se difere bastante, em razão das seguintes características:

- filosofia de trabalho essencialmente preventiva;
- responsabilidade territorial.
- envolvimento em projetos comunitários;
- presença constante nas áreas de risco;
- compreende o Primeiro Esforço de policiamento.

Essa compreensão de primeiro esforço está prevista na própria Instrução do Comando de Policiamento da Capital, ao fazer a classificação dos seguintes tipos:

Policiamento à Pé, *Bike* Patrulha, Moto-Patrulha Comunitária (MPC), Patrulha de Prevenção Ativa (PPA), Patrulha Escolar, Grupo Especializado de Policiamento em Áreas de Risco (GEPAR), GEACAR, Posto de Observação e Vigilância (POV) /Posto de Policiamento Comunitário (PPC), Posto Fixo de Registro de Ocorrências Policiais e Base Comunitária Móvel (BCM). (MINAS GERAIS 2005). [sic]

3.1.2 Tático Móvel (TM)

Segundo FRANCISCO FILHO (2003) “as Companhias Tático Móvel surgiram através da Diretriz de Policiamento da Capital nº. 03/81(DPOC – 03/81), de 23 de julho de 1981”. [sic]

É considerado o 2º esforço na classificação feita em 1981:

Segundo Esforço – verificando-se as vulnerabilidades após o 1º Esforço, a Unidade de Área (BPM) emprega a respectiva Subunidade Tática (Cia TM) como forma de recobrir o policiamento lançado, realizando operações setorizadas (Pelotão Presença), além de empregar viaturas “Tático-Móvel” (FRANCISCO FILHO, 1987, p. 99).

A DEGEOp considera as companhias TM como o 1º esforço de recobrimento e define que “verificando-se as vulnerabilidades após o esforço ordinário, a UEOp emprega a força tática disponível (Pel Presença, Cia TM) como forma de recobrir e intensificar o policiamento lançado, realizando operações setorizadas”.

Verifica-se que não há, nessa diretriz, uma missão expressa a ser cumprida pelo TM. Contudo, pode-se compreendê-la por meio da instrução 005 do CPC que diz:

Estruturado para realizar o recobrimento do policiamento lançado pelas subunidades com responsabilidade territorial, a viatura Tático-Móvel constitui uma força de manobra das Unidades de Área, conforme preconizado na DPSSP nº 01/2002.

As “Tático-Móvel” têm como missão básica atuar na repressão à criminalidade violenta na área da respectiva Unidade, em apoio às Cias Esp.

As patrulhas Tático-Móvel destinam-se ao atendimento das ocorrências caracterizadas como crimes violentos, onde a possibilidade de êxito na respectiva solução seja iminente, bem como na cobertura a outras guarnições, quando no emprego em locais de risco e averiguação de pessoas em atitudes suspeitas.

Portanto, são os crimes violentos alvo da ação das patrulhas Tático-Móvel: homicídios, assaltos, estupros, seqüestros e congêneres (MINAS GERAIS, 2005).

Importante frisar que a instrução citada tem força de norma apenas no âmbito da cidade de Belo Horizonte, não resultando em obrigatoriedade de cumprimento por parte das demais Regiões de Polícia Militar do Estado.

Existe uma concorrência ou coincidência nas atribuições do Batalhão ROTAM referente à repressão dos chamados crimes violentos, mas se difere do Tático Móvel nos seguintes aspectos:

- responsabilidade territorial, ou seja, atuarão tão somente na área da Unidade a que estiverem subordinados;
- recobrimento tático, com ação onde já exista um policiamento ordinário;
- força de manobra do Batalhão ordinário;

- atuação em qualquer ZQC;
- repressão a crimes violentos, onde a possibilidade de êxito na respectiva solução seja iminente.

Essa ultima distinção merece atenção especial, uma vez que é o ponto onde se localiza a aparente coincidência com a competência do Batalhão ROTAM.

Os chamados crimes permanentes ou cometidos por meio de formação de quadrilha ou bando, tais como narcotráfico, extorsão, extorsão mediante seqüestro, são violentos e de resolução mais complexa, portanto, não iminente.

Por isso, essas modalidades delituosas não se enquadram na missão precípua do Tático Móvel, motivo por que são de repressão específica do Batalhão ROTAM.

3.1.3 Companhias de Missões Especiais

As companhias de missões especiais são UEOps especializadas que foram criadas com a finalidade de ser a força de reação da Região de Polícia Militar (RPM), e constituem o 2º esforço de recobrimento, segundo a DEGEOp:

A criação da Cia MEsp dependerá da aprovação do EMPM, após análise de estudo de situação elaborado pela RPM interessada, e somente será efetivada se forem obedecidos todos os níveis de escalonamento de emprego dos esforços ordinários e de recobrimento.

A Cia MEsp será diretamente subordinada à RPM e terá sua atuação direcionada para toda a Região, constituindo-se em força de manobra do Comandante Regional, possuindo a seguinte estrutura básica:

- 01 (um) Pelotão ROTAM (Rondas Táticas Municipais);
- 01(um) Pelotão de Eventos e Choque, ao qual estarão subordinados um Grupo de Policiamento Montado (GPMont) e um Grupo de Policiamento Ostensivo com Cães (POC);
- 01 (um) Grupo de Gerenciamento de Crises, composto por 01 (um) Oficial Negociador, 01 (um) Sniper e 08 (oito) militares integrantes do Time de Invasões Táticas.

A Diretriz deixa claro que somente poderão ser criadas CiasMesps desde que o escalonamento de esforço de recobrimento esteja preenchido.

A estrutura de divisão em pelotões ROTAM, de choque ou grupamento do GATE está prevista tão somente para a CiaMesp. Isso significa que não poderão ser criados esses pelotões/grupamentos em outras Unidades/frações.

Como a DEGEOp, além de não expressar a criação de ROTAM em UEOp, especificou a presença da ROTAM tão somente na estrutura da Cia Mesp, depreende-se que as UEOp de responsabilidade territorial não poderão criar Grupamentos ROTAM.

A DEGEOp traz a seguinte expressão: “as frações que realizarem Rondas Táticas Municipais (ROTAM)” (MINAS GERAIS, 2010).

Ao se diferenciar Rondas Táticas Municipais de Metropolitanas, a norma deixa a entender que “Rondas Táticas” seria uma expressão qualificadora ou caracterizadora de uma forma de atuação distintiva, que seria executada, da mesma maneira, em um município ou uma região.

O termo Ronda significa “Grupo de Pessoas ou Guardas, para verificação da ordem ou segurança; inspeção, vigilância, ou patrulhamento realizado por soldados ou guardas para verificação da ordem ou da segurança” (ACADEMIA BRASILEIRA DE LETRAS, 2008, p. 1142). Tática, por sua vez, “é a arte de empregar a tropa em ações e operações policial-militares (MINAS GERAIS, 2002).

Esses conceitos são aplicados a qualquer tipo de policiamento empregado em algum terreno, logo não podem ser invocadas como um tipo ou modalidade diferente de policiamento.

A expressão ROTAM remete ao nome de um Batalhão que foi criado com uma missão específica, mas não a uma modalidade ou tipo de policiamento, devendo ser usada tão somente para designar o Batalhão de Rondas Táticas Metropolitanas.

No caso da 2ª e 3ª regiões de polícia, a estrutura da CiaMesp é diferente, pois nestas há a possibilidade do apoio do CPE. Estruturar-se-ão da seguinte maneira:

- 01 (um) Pelotão Motorizado;
- 01 (um) Pelotão de Choque;

- 01 (um) Pelotão de Trânsito.

Na 1ª RPM, o próprio CPE atuará também como 2º esforço.

Com base na DEGEOp, pode-se estruturar o quadro 7.

Quadro 7: 2º Esforço das RPM

RPM	2º ESFORÇO	ESTRUTURA CiaMesp
1ª	CPE	—
2ª/3ª	CiaMesp	<ul style="list-style-type: none"> • 01 (um) Pelotão Motorizado • 01 (um) Pelotão de Choque • 01 (um) Pelotão de Trânsito
Demais regiões	CiaMesp	<ul style="list-style-type: none"> • 01(um) Pelotão ROTAM • 01(um) Pelotão de Choque • 01(um) grupamento GATE

Fonte: O autor

As Companhias de missões especiais se diferem do Batalhão ROTAM, principalmente, nos seguintes pontos:

- constituem força de reação e manobra tão somente da RPM;
- são 2º esforço de recobrimento;
- atuam precipuamente não somente no radiopatrulhamento, mas, igualmente, em ocorrências de alta complexidade e distúrbios/eventos.

O quadro 8 possibilita verificar a competência distintiva do Batalhão ROTAM em relação às frações da PMMG estudadas nesta seção.

Quadro 8: Competência distintiva do Batalhão ROTAM

UEOp	Missão Precípua	Esforço	Responsabilidade territorial	Força de Reação/manobra
ROTAM	Enfrentamento da criminalidade violenta e organizada.	3º/4º	Não possui	Comandante-Geral
GEPAR	Prevenção permanente nas áreas de risco, por meio de policiamento voltado para determinadas comunidades.	Ordinário	Companhia a que estiver subordinada.	Não constitui
TÁTICO MÓVEL	Recobrimento de ZQC violenta, onde a possibilidade de êxito na respectiva solução seja iminente.	1º	UEOp	UEOp
CIA MESP	Ações e operações que extrapolem o atendimento rotineiro do policiamento ordinário em apoio às UEOp que integram a Região atuação, também, em ocorrências de alta criminalidade.	2º	RPM	RPM

Fonte: O autor

3.1.4 Produtividade do Batalhão ROTAM

Verifica-se através do quadro 9, o resultado da atuação operacional das viaturas do Batalhão ROTAM na RMBH, o que vem asseverar a sua competência distintiva no combate à criminalidade violenta.

O período considerado remonta aos idos de sua criação, no ano 2001.

Quadro 9: Produtividade do Batalhão ROTAM no período de 2001 a 2010

Especificação	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Jan. a ago. 2010
Armas de fogo	775	1 119	996	1 312	1 484	2 031	967	891	936	667
Flagrantes Ratificados	-	-	423	911	990	1 151	1 056	1 308	1 264	790
Prisões por Mandado/recapturadas	-	-	36	134	222	250	215	216	163	124
Maiores Conduzidos	-	-	2 162	3 282	3 336	3 626	3 565	3 718	3 332	1 969
Menores Encaminhados	-	-	617	681	775	911	900	1 057	894	619
Veículos Recuperados	-	-	111	148	104	91	53	70	71	59
Maconha Quilogramas	-	-	887,45	137	583,37	453,525	981,01	315,775	515,98	239,71
Maconha Buchas	-	-	2 288	3 077	6 889	6 482	5 090	13 015	9 179	7 125
Maconha Cigarros	-	-	70	91	115	190	144	166	118	62
Craque Quilogramas	-	-	1,016	6,5	21,49	73,54	39,34	32,08	79,76	47,13
Craque Pedras	-	-	3 886	23 777	18 442	16 589	21 317	40 695	31 863	41 203
Cocaína Quilogramas	-	-	6,27	6,3	25,675	26 715	65,915	68,57	153,45	76,64
Cocaína papelotes	-	-	995	1 206	2 427	4 893	4 653	10 122	8 854	7 498

Nota: – Dados perdidos nos anos anteriores

FONTE: P/3 do Batalhão ROTAM

Ao fazer uma análise quantitativa da média parcial de produtividade – 2001 a 2010, pode se dizer que o Batalhão ROTAM retirou das ruas, anualmente:

- 1 168 armas de fogo;
- 4 172 papélotes de cocaína;
- 421 kg de Maconha;

Pela quantitativamente de 01jan10 a 31jul10, pode-se dizer que o Batalhão ROTAM retirou das ruas, diuturnamente:

- 03 armas de fogo;
- 11 cidadãos infratores;
- 0,6 Kg de Maconha;
- 160 pedras de Craque;
- 31 papélotes de cocaína.

3.1.5 Análise comparativa com outras polícias militares do país

A fim de melhor estudar a competência distintiva do Batalhão ROTAM, foram pesquisadas Unidades que executem missões similares em outros Estados.

A análise se deu por meio de fontes oficiais eletrônicas das próprias corporações, considerado o fato de que algumas PMs não responderam ao questionário oportunamente.

Foram selecionadas doze Unidades Operacionais das diversas regiões da Federação, a fim de que fossem feitas comparações entre estados que compõem regiões com características bem distintas, para uma análise mais ampla, conforme demonstrado no quadro 10.

Quadro 10: Unidades operacionais de diversas regiões da federação

(Continua)

ESTADO	NOME	MISSÃO
 <p>Acre</p>	 <p>BOPE</p>	<p>Missões especiais e extraordinárias de polícia ostensiva e de preservação da ordem pública nos limites do território estadual; ainda se realizarão as missões de policiamento do meio ambiente no âmbito do Estado do Acre.</p>
 <p>Alagoas</p>	 <p>BOPE</p>	<p>Controle de distúrbios civis, ações repressivas contra assaltos e sequestros, ações de resgates e libertação de reféns, ações preventivas e repressivas contra guerrilha urbana e rural.</p>
 <p>Amapá</p>	 <p>BOPE/ROTAM</p>	<p>É responsável pelo emprego das técnicas de radiopatrulhamento motorizado urbano e rural, técnicas de abordagem de pessoas e veículos, bloqueios de rodovias e escoltas de alto risco, de forma que tenha uma doutrina de procedimentos entre todos os membros das guarnições.</p>
 <p>Bahia</p>	 <p>ROTAMO</p>	<p>Dar suporte operacional de radiopatrulhamento a todas as Unidades de área, com abordagem em transportes, realizarão pelo radiopatrulhamento tático em áreas bancárias, escolta de presos, numerários e dignitários, abordagem em estabelecimentos prisionais, policiamento extraordinário em locais de elevado índice de violências, além de ser utilizada como "choque rápido" no controle de distúrbios civis.</p>
 <p>Ceará</p>	 <p>COTAM</p>	<p>Tropa de reação do batalhão de polícia de choque com a missão de coibir e combater os crimes violentos ocorridos na esfera do Estado do Ceará e Região Metropolitana de Fortaleza, tais como roubos a bancos a estabelecimentos comerciais e similares, ao crime organizado a criminosos armados em locais de difícil acesso e combate às gangues delinqüentes.</p>

(Continuação)

ESTADO	NOME	MISSÃO
 <p data-bbox="304 584 504 613">Distrito Federal</p>	 <p data-bbox="619 611 895 640">BOPE/COPE/PATAMO</p>	<p data-bbox="932 338 1437 712">Tem a incumbência de executar o policiamento ostensivo repressivo, quando for verificada a quebra da segurança ou da ordem pública, para restabelecer as condições de segurança pública em áreas consideradas conflagradas, de apoio às ações operacionais da Companhia de Controle de Distúrbio Cívico (CDC) e da Companhia de Operações Especiais (COE), de busca e captura de criminosos, de apoio operacional às ações e/ou operações coordenadas pelo centro de inteligência e pela corregedoria e de segurança ostensiva a autoridades ou personalidades ameaçadas</p>
 <p data-bbox="312 1070 496 1099">Espírito Santo</p>	 <p data-bbox="667 1111 847 1140">BME/ROTAM</p>	<p data-bbox="932 725 1437 1288">1) Principal: atuação em áreas de risco e com elevado índice de criminalidade e violência indicadas por meio do mapa do crime, segundo orientações estatísticas e georeferenciadas, bem como nos locais de eventos públicos e/ou privados que necessitem do patrulhamento tático na região periférica; 2) acessória: acionamento via comando da ROTAM por determinação do comando geral e do comando de polícia ostensiva especializado, bem como por solicitação da diretoria de inteligência e dos comandos de polícia ostensiva metropolitana, da Região Sul e da Região Norte; 3) emergencial: via COPOM/CIODES, em caso de apoio a ocorrências de vulto, pré-atendimento a ocorrências com reféns até a chegada do BME, acompanhamento de veículos em fuga; recobrimento de área e outras.</p>
 <p data-bbox="336 1570 472 1599">Maranhão</p>	 <p data-bbox="624 1570 892 1630">Batalhão de Choque (Força Tática)</p>	<p data-bbox="932 1379 1437 1599">Tem como finalidade o emprego no combate e assaltos a bancos e estabelecimentos comerciais, captura de delinquentes armados, operações de abordagens de risco, apoio ao policiamento ostensivo da área, captura de presos foragidos, escoltas de presos perigosos e tropa precursora à colocação em situações de risco.</p>

(Continuação)

ESTADO	NOME	MISSÃO
 <p>Paraná</p>	 <p>RONE</p>	<p>A RONE atua em apoio das demais Unidades operacionais no policiamento extensivo motorizado e constitui força de reação do comando, em condições de agir como tropa de choque em situações específicas, tais como patrulhamento a pé e radiopatrulhamento com cães, operações de busca de pessoas desaparecidas, busca e captura de marginais, detecção de tóxicos, policiamento montado em atendimento às áreas de maiores incidências criminal, enfaticamente na periferia da região metropolitana. Policiamento executado por ocasião da realização de eventos esportivos, artísticos, culturais e religiosos, nos principais estádios e ginásios de esportes.</p>
 <p>Pernambuco</p>	 <p>BPRP</p>	<p>O Batalhão de Polícia de Radiopatrulha foi criado em 1950, no segundo governo de Agamenom Magalhães, como a unidade composta de homens de físico diferenciado com a finalidade de combater a marginalidade da época para formar e instruir esta primeira tropa de elite, o Comandante-Geral encarregou o Capitão Milton Benjamim, que veio a ser o seu primeiro comandante. Em 1970, foi transformada em batalhão e, como unidade especializada, exerce até hoje a missão de recobrimento de todas as áreas da região metropolitana em apoio às Unidades de responsabilidade territorial.</p>
 <p>São Paulo</p>	 <p>Batalhão Choque/Rota</p>	<p>Conforme o Decreto nº 44 447, de 24/11/99, o 1º batalhão de polícia de choque "Tobias de Aguiar" – rota é responsável, em todo o estado, pela execução de ações de controle de distúrbios civis e de contra guerrilha urbana e, supletivamente, de ações de policiamento motorizado.</p>

(Conclusão)

ESTADO	NOME	MISSÃO
 <p>Sergipe</p>	 <p>BESP/CPRP</p>	<p>De forma geral, atuar preventivamente, operacionalmente, com todas as medidas no sentido de realizar o policiamento ostensivo motorizado na área da grande Aracaju, com prioridade nos bairros onde haja a maior incidência de criminalidade, para garantir a preservação e a manutenção da ordem pública.</p> <p>Atua ligada aos acionamentos via COMPOM e solicitações da população nas ruas da capital mais especificamente, atua de modo repressivo imediato, com operacionalização de medidas, no sentido de objetivar e assegurar a tranquilidade e segurança nas áreas críticas dos bairros da grande Aracaju, principalmente nos mais carentes.</p> <p>Procura agir onde a incidência de práticas delitiva é maior, com a finalidade de: – impedir a ação de marginais e perturbadores da ordem pública; – coibir em qualquer circunstância, o uso de estimulantes tóxicos e outras substâncias alucinógenas ilegais; – impedir à prática de atos ofensivos a moral e aos bons costumes; – reprimir práticas contravençionais, ou delitos de menor poder ofensivo; evitar e reprimir assaltos, roubos, estupros e outros ilícitos penais freqüentes no cotidiano; – zelar pela preservação da ordem pública e da segurança da sociedade sergipana.</p>

Fonte: O autor

Algumas Polícias Militares criaram Unidades de radiopatrulhamento com missão similar à do Batalhão ROTAM, com base em conhecimentos adquiridos em outros Estados, entre eles Minas Gerais, conforme se percebe pelo documento da Polícia Militar capixaba, que criou o Batalhão de Ronda Ostensiva Tática Motorizada (ROTAM):

Doutrina de Patrulhamento Tático Motorizado empregada pela PMES é um mosaico de conhecimentos e aprendizados obtidos por policiais militares capixabas, em diversos cursos realizados nas Unidades Especializadas de outras co-irmãs, que já adotavam esta modalidade de policiamento em longo tempo, citando, como exemplos, a ROTA, na Polícia Militar de São Paulo, além das ROTAM dos estados de Goiás e de Minas Gerais. Tais conhecimentos foram absorvidos (adquiridos), complementados e adaptados a nossa realidade, tanto social quanto cultural (ESPÍRITO SANTO, 2010).

Transversalizando as missões constantes do quadro apresentado, percebem-se que se assemelham à missão do Batalhão ROTAM concernente ao radiopatrulhamento direcionado ao combate ou enfrentamento de crimes violentos.

O Comando Tático Motorizado (COTAM) do Estado do Ceará, as Rondas Ostensivas Tobias de Aguiar (ROTA) de São Paulo e Força Tática do Maranhão permanecem vinculados a um Batalhão de Choque, razão pela qual mantêm como missão principal, o controle de distúrbios civis e, secundariamente, por meio de radiopatrulhamento, atuam de forma suplementar ao policiamento ordinário.

Os Estados de Alagoas e Acre, por possuírem efetivo policial-militar reduzido, estabeleceram Batalhões de Operações Especiais, com uma missão semelhante à da Companhia de Missões Especiais da PMMG, uma vez que executam policiamento de Choque, intervêm em ocorrências de alta complexidade e realizam radiopatrulhamento.

A Ronda Ostensiva Tática Motorizada (ROTAM) do Amapá, a Ronda Tática Motorizada (ROTAMO) da Bahia, a Força Tática do Maranhão, assim como o Batalhão ROTAM mineiro, consignaram, em suas missões, a atividade de escoltas especiais.

Das Unidades pesquisadas, apenas o Comando Tático Motorizado (COTAM) do Estado do Ceará estabeleceu o combate à criminalidade organizada como meta de atuação.

A captura de criminosos, missão específica do Batalhão ROTAM da PMMG, é expressa como missão pela Patrulha Tático Móvel (PATAMO) do Distrito Federal e da Ronda Ostensiva de Natureza Especial (RONE) do Paraná.

A Companhia de Policiamento de Radiopatrulha (CPRP) do Estado de Sergipe tem uma peculiaridade em sua missão que a distingue das demais, uma vez que está consignado que deve reprimir contravenções penais ou delitos de menor potencial ofensivo, atividade, atípica de Unidades especializadas. Nesse Estado, como nos demais em que o efetivo policial é reduzido, percebe-se que ainda não estão nítidos os escalonamentos de esforços.

As Unidades que utilizam a sigla ROTAM o fazem com o significado de Rondas Ostensivas Táticas Motorizadas e não Metropolitanas, como no caso da PMMG, mas assim como o Estado mineiro, o fazem como nomenclatura de Unidade e não como modalidade ou tipo de policiamento.

Serão abordados, na quarta seção, os aspectos relacionados à Copa do Mundo de 2014, com a escolha das cidades sede, a importância do emblema oficial para o evento, cujo significado é o laço especial que une a FIFA, o Mundial e o Brasil, país-sede da Copa, o que é *Flair play*, e as necessidades de conhecer os Públicos relevantes – *stakeholders* – para a atuação da PMMG em específico o Batalhão ROTAM.

4 UMA ABORDAGEM SOBRE A COPA DO MUNDO DE 2014

A Copa do Mundo de futebol masculino é realizada a cada quatro anos pela *Federation International Football Association* (FIFA). Trata-se do segundo maior evento desportivo do mundo, pois perde apenas para os jogos olímpicos (FIFA, 2006).

Na história das copas do mundo, tem-se registrada a realização de dezenove campeonatos, sendo que a primeira ocorreu na cidade de Montevideu, Uruguai, em julho do ano de 1930, com a participação de treze países, sete países da América do Sul (Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Paraguai, Peru e Uruguai), quatro da Europa (Bélgica, França, Iugoslávia e Romênia) e dois países da América do Norte (EUA e México). A audiência do campeonato foi de aproximadamente quatrocentos e trinta mil pessoas (CAMINOTO, 2007, *apud* PEREIRA, 2009).

Desde a realização da primeira Copa do Mundo, as únicas edições que não ocorreram foram as de 1942 e 1946. As competições deixaram de ocorrer em virtude da eclosão da segunda guerra mundial (FRANCO JÚNIOR, 2007, p. 52).

Segundo Franco Júnior (2007, p. 15), o futebol constitui-se o esporte mais popular do mundo. Para o autor, em diversos países, como o Brasil, serve como um importante elemento de formação da identidade nacional e influencia sobremaneira, os domínios econômico, social e político dos países.

Nos tempos atuais, a FIFA é a principal reguladora do futebol em âmbito mundial. Sua sede fica em Zurique, Suíça, e, desde os idos de 1932, é composta por seis confederações responsáveis por organizar as competições em seus continentes, divididos da seguinte forma:

Union of European Football Associations (UEFA), Europa; *Confederación Sudamericana de Fútbol* (CONMEBOL), América do Sul; *Confederation of North, Central American and Caribbean Association Football* (CONCACAF), Américas do Norte e América Central, além do Caribe; *Asian Football Confederation* (AFC), Ásia; *Confederation Africaine de Football* (CAF), África e *Oceania Football Conferation* (OFC), Oceania (BOSCHILLA, 2008, p. 88).

4.1 Escolha das sedes da Copa do Mundo de 2014

No dia 30 de outubro de 2007, a FIFA ratificou o Brasil como o país sede da Copa do Mundo de 2014¹⁷.

As doze cidades que sediarão jogos da Copa do Mundo foram anunciadas no dia 31 de maio de 2009 pelo presidente da FIFA, o suíço Joseph Blatter, em reunião do comitê da entidade em Nassau (capital das Bahamas). A lista preliminar contém as considerações do Rio Branco (AC), Belém (PA), Goiânia (GO), Florianópolis (SC) e Campo Grande (MS)¹⁸.

As cidades que receberão os jogos da Copa do Mundo de 2014 são Belo Horizonte (MG), Rio de Janeiro (RJ), São Paulo (SP), Porto Alegre (RS), Brasília (DF), Cuiabá (MT), Curitiba (PR), Fortaleza (CE), Manaus (AM), Natal (RN), Recife (PE) e Salvador (BA)¹⁹.

Figura 8: Cidades sede



¹⁷ Nassau, Bahamas 31 de maio de 2009. Atualizado em 1º de junho de 2009. Globo esporte.com. Disponível em: <http://wikipedia.org/wiki/escolha_das_sedes_da_copa_do_mundo_FIFA_de_2014>. Acesso em: 13 set. 2010.

¹⁸ FIFA oficializa Brasil como sede da Copa do Mundo de 2014. Folha on-line (30/10/2007). <<http://wikipedia.org/wiki/escolha-das-sedes-da-copa-do-mundo-fifa-de-2014>>. Acesso em: 13 set. 2010.

¹⁹ BLATTER confirma 12 sedes na copa de 2014. : <<http://wikipedia.org/wiki/escolha-das-sedes-da-copa-do-mundo-fifa-de-2014>>. Acesso em: 13 set. 2010.

O Brasil sediará a vigésima edição da Copa do Mundo FIFA de futebol. Em 1950, o Brasil sediou a primeira copa pós-Segunda Guerra Mundial. Sagrou-se campeã a seleção do Uruguai ao vencer a seleção do Brasil por 2 a 1 (CABO, 1996, p. 4).

O quadro 11 mostra os anos e as respectivas sedes da Copa do Mundo de futebol masculino.

Quadro 11: Sede das Copas do Mundo de 1930 a 2014

Ano	Sede	Final			Semifinalistas		
		Campeão	Placar	Vice	3º lugar	Placar	4º lugar
1930	 Uruguai	 Uruguai	4 – 2	 Argentina	 Estados Unidos	[nota 1]	 Iugoslávia
1934	 Itália	 Itália	2 – 1 (pro)	 Tchecoslováquia	 Alemanha	3 – 2	 Áustria
1938	 França	 Itália	4 – 2	 Hungria	 Brasil	4 – 2	 Suécia
1950	 Brasil	 Uruguai	[nota 2]	 Brasil	 Suécia	[nota 2]	 Espanha
1954	 Suíça	 Alemanha Ocidental	3 – 2	 Hungria	 Áustria	3 – 1	 Uruguai
1958	 Suécia	 Brasil	5 – 2	 Suécia	 França	6 – 3	 Alemanha Ocidental
1962	 Chile	 Brasil	3 – 1	 Tchecoslováquia	 Chile	1 – 0	 Iugoslávia
1966	 Inglaterra	 Inglaterra	4 – 2 (pro)	 Alemanha Ocidental	 Portugal	2 – 1	 União Soviética
1970	 México	 Brasil	4 – 1	 Itália	 Alemanha Ocidental	1 – 0	 Uruguai
1974	 Alemanha Ocidental	 Alemanha Ocidental	2 – 1	 Países Baixos	 Polónia	1 – 0	 Brasil
1978	 Argentina	 Argentina	3 – 1 (pro)	 Países Baixos	 Brasil	2 – 1	 Itália
1982	 Espanha	 Itália	3 – 1	 Alemanha Ocidental	 Polónia	3 – 2	 França

Conclusão							
Ano	Sede	Final			Semifinalistas		
		Campeão	Placar	Vice	3º lugar	Placar	4º lugar
1986	 México	 Argentina	3 – 2	 Alemanha Ocidental	 França	4 – 2 (pro)	 Bélgica
1990	 Itália	 Alemanha Ocidental	1 – 0	 Argentina	 Itália	2 – 1	 Inglaterra
1994	 Estados Unidos	 Brasil	0 – 0 (pro) (3 – 2)	 Itália	 Suécia	4 – 0	 Bulgária
1998	 França	 França	3 – 0	 Brasil	 Croácia	2 – 1	 Países Baixos
2002	 Coréia do Sul	 Brasil	2 – 0	 Alemanha	 Turquia	3 – 2	 Coréia do Sul
	 Japão						
2006	 Alemanha	 Itália	1 – 1 (pro) (5 – 3 pen)	 França	 Alemanha	3 – 1	 Portugal
2010	 África do Sul	 Espanha	1 – 0 (pro)	 Países Baixos	 Alemanha	3 – 2	 Uruguai
2014	 Brasil						

Fonte: Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Copa_do_Mundo_FIFA>. Acesso em: 13 set. 2010.

Notas:

1. Não houve partida oficial pelo terceiro lugar em 1930; Estados Unidos e Iugoslávia perderam nas semifinais. A FIFA agora reconhece os Estados Unidos como o terceiro colocado e a Iugoslávia como o quarto colocado, usando as campanhas das equipes no torneio.

2. Não houve partida final oficial em 1950. O vencedor do torneio foi decidido num grupo todos-contratodos, final disputada por quatro equipes (Uruguai, Brasil, Suécia e Espanha). Coincidentemente, uma das duas últimas partidas do torneio defrontava as duas primeiras equipes, com a vitória do Uruguai por 2 a 1 sobre o Brasil, sendo, então, considerada como a final *de facto* da Copa do Mundo de 1950. Da mesma forma, a partida entre as equipes mais malcolocadas, jogada ao mesmo tempo que Uruguai x Brasil, pode ser considerada equivalente a uma decisão de terceiro lugar, com a vitória da Suécia por 3 a 1 sobre a Espanha, assegurando-lhes a terceira colocação.

4.2 Emblema oficial

O emblema oficial da copa é um componente essencial para formar a base da identidade do torneio e constitui uma referência exclusiva para todos aqueles envolvidos no mundial nos anos que precedem o pontapé inicial. Para torcedores e afiliados comerciais

passando por todos os produtos licenciados, o emblema simboliza a associação com a bandeira futebolística do evento e, após o encerramento, permanece por anos a fio na memória coletiva especialmente da nação campeã. (FIFA, 2010)

Para a FIFA (2010) a função do emblema oficial é:

Fornecer uma representação visual marcante do torneio e do país-sede. No entanto, chegar a essa síntese é um grande desafio. No caso da Copa do Mundo da FIFA 2014, a FIFA e o Comitê Organizador Brasileiro precisavam caracterizar uma nação rica e vibrante, dona de um patrimônio cultural vastíssimo e que se firma rapidamente como uma das economias mais modernas e influentes do planeta.

Para projetar essas duas dimensões – a modernidade e a diversidade do Brasil –, a FIFA e o Comitê Organizador convidaram 25 agências brasileiras a confeccionarem o Emblema Oficial do Mundial de 2014. Ao término do prazo, mais de 125 propostas foram apresentadas. Todas elas foram analisadas pelas duas entidades, que prepararam uma lista com os melhores desenhos.

A tarefa de selecionar a imagem vencedora ficou a cargo de uma comissão composta por sete membros. Entre eles estava o arquiteto Oscar Niemeyer, o designer Hans Donner, a modelo Gisele Bündchen, o escritor Paulo Coelho e a cantora Ivete Sangalo, além do presidente da Confederação Brasileira de Futebol e presidente do Comitê Organizador Brasileiro, Ricardo Teixeira, e do secretário-geral da FIFA, Jerome Valcke.

Pedi-se que os membros da comissão avaliassem os logotipos, dando notas a cada um em uma série de quesitos. Além da impressão geral, eles deveriam analisar a maneira como o desenho transmitia o espírito do Brasil e a relação do país com a Copa do Mundo da FIFA. O aspecto artístico e a originalidade também foram levados em conta.

Ao término do processo de avaliação, todas as notas foram somadas para que se revelasse a imagem vencedora: “Inspiração”, criada pela agência África.

A idéia para o emblema veio de uma célebre fotografia de três mãos que levantam juntas o troféu mais famoso do planeta. Além da mensagem humanista das mãos entrelaçadas, o desenho em verde e amarelo representa a acolhida generosa que o mundo receberá no país anfitrião.

A vitória e a união são os principais sentimentos simbolizados pelas mãos estilizadas na figura. O verde e o amarelo presentes na bandeira nacional aludem ainda a duas marcas registradas do Brasil: as belas praias douradas pelo sol e a exuberância tropical das florestas. A combinação entre a imagem forte, a tipografia contemporânea e as cores vivas é extremamente feliz em capturar a modernidade e a diversidade brasileiras.

A representação do troféu no Emblema Oficial também é bastante adequada, considerando-se o fato de o Brasil ser a única nação a ter vencido a Copa do Mundo da FIFA cinco vezes.

A mensagem evidenciada pelo emblema é a do laço especial que une a FIFA, o Mundial e o Brasil, país-sede da Copa do Mundo da FIFA 2014.

Figura 9: Emblema da Copa do Mundo de 2014



4.3 O *fair play* na atualidade

O objetivo dessa subseção é verificar a importância do significado do *fair play* para a Copa do Mundo.

Para Boschilia (2008, p. 92), *fair play*, também conhecido como “jogo limpo”, teve sua origem nos jogos olímpicos da antiga Grécia, embora haja controvérsias a esse respeito no mundo esportivo.

Ainda segundo Boschilia (2008), a FIFA desenvolve campanhas, buscando sua ampliação pelo mundo, sobre prática do futebol, em que procura desencadear a transformação social por meio do esporte, com foco principal galgado em um futebol menos violento.

A FIFA promoveu a inserção do *fair play* em 1989, diante de pressões da mídia e de investidores. A motivação da entidade para combater a violência dentro e fora dos estádios estaria vinculada a lucros e investimentos, pois esse aspecto deplorável estava manchando a imagem do esporte e afastando as pessoas dos estádios e das ações referentes ao futebol (PRONI, 2000, p. 62).

As ações da FIFA no sentido de pacificar e socializar comportamentos nos estádios pelo mundo afora é corroborada por Ferreira (2004, p. 85 *apud* PEREIRA, 2009, p. 98), que assim se manifesta:

Considerando-se os jogos profissionais, a violência física dentro do campo de futebol sobrepõe-se às quatro linhas do gramado e apresenta-se sob três modalidades: com os atletas – agressão, mutilação, doping; com as torcidas organizadas – tóxico, conflito, morte; com os torcedores em geral – assalto, intimidação, insegurança.

Segundo Gonçalves (1996), “espírito desportivo constitui uma noção difícil de definir. Não é, contudo, difícil reconhecer algumas dimensões da questão: lealdade, honestidade, aceitação das regras, respeito pelos outros e por si próprio, igualdade de oportunidades [...] tantos são os elementos associados à idéia de espírito desportivo.” Para o autor e para a Carta sobre o Espírito Desportivo (La Régie de la Sécurité dans les Sports du Québec, 1984), o *fair play* manifesta-se por meio dos seguintes aspectos:

1. respeito pelas regras;
2. respeito pelos árbitros e aceitação de suas decisões;
3. respeito pelo adversário;
4. desejo de igualdade;
5. dignidade.

Enfatizando todos esses aspectos, Boschilia (2008, p. 93) salienta que o *fair play*, perante as determinações da FIFA, não deve ser apenas um tipo básico de gentileza, mas também uma dimensão maior de princípios, morais e éticos. Têm-se hoje dez (10) regras, denominadas “regras de ouro”, que denotam essa dimensão de princípios.

As “regras de ouro são”:

1. jogue limpo;
2. jogue para ganhar, mas aceite a derrota com dignidade;

3. observe as regras do jogo;
4. respeite os adversários, os companheiros, os árbitros, os oficiais e os espectadores;
5. promova os interesses do futebol;
6. honre aqueles que defendem a boa reputação do futebol;
7. rejeite a corrupção, as drogas, o racismo, a violência, as apostas e outras ameaças para o nosso esporte;
8. ajudem outros a resistir frente às pressões corruptoras;
9. denuncie aqueles que buscam desacreditar o nosso esporte;
10. utilize o futebol para melhorar o mundo (FIFA, 2007).

4.4 Públicos relevantes - *stakeholders*

Para um melhor entendimento, esta subseção será iniciada pela definição do termo “públicos relevantes – *stakeholders*”, para, posteriormente, estabelecer-se a correlação com a segurança pública, principalmente quanto ao envolvimento dos atores importantes (PM) na receptividade e execução de ações para o atendimento dos participantes, na Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH), durante os jogos da Copa do Mundo de 2014.

Para Ethos (2005), a definição de *stakeholders* – público relevante – é:

Termo em inglês amplamente utilizado para designar as partes interessadas, ou seja, qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar o negócio, por meio de suas opiniões ou ações, ou ser por ele afetado: público interno, fornecedores, consumidores, comunidade, governo, acionistas, etc. Há uma tendência cada vez maior em se considerar *stakeholders* quem se julgue como tal, e em cada situação a empresa deve procurar fazer um mapeamento dos *stakeholders* envolvidos.

Em entrevista ao jornalista Alessandro Rodrigues Pinto, o historiador e estudioso do futebol Hilário Franco Júnior responde a uma pergunta²⁰, que vem reforçar o pensamento no parágrafo anterior:

²⁰ **Entrevista – Hilário Franco Júnior** – Historiador e estudioso do futebol, Hilário fala, entre outros assuntos, da relação entre o futebol e a sociedade, no início, a elitização e, posteriormente, sua popularização. Por Alessandro Rodrigo Pinto – Da redação do site da copa. Disponível em: <http://www.copa2014.turismo.gov.br/copa_cabeca/detalhe/entrevista_Hilario-Franco-Junior.html>. Acesso em: 13 set. 2010.

A violência no futebol pode comprometer o sucesso de uma Copa aqui?

Para a Copa há aquelas violências localizadas, os hooligans ingleses, os poloneses, que são mais violentos, se é que a Polônia vai se classificar, às vezes alguns holandeses. Mas isso precisa coincidir que esses países cruzem um jogo. Há problemas de violência aqui, nos jogos brasileiros, mas para uma Copa do Mundo precisa ter uma polícia preparada em termos de indicação, de orientação, que, por exemplo, consiga falar outra língua, passar a idéia de segurança para o indivíduo, porque não se trata apenas de estádio de futebol, o cara não via apenas do estádio para o hotel, do hotel para o estádio. É isso que nós queremos, nós queremos divisas turísticas com o pretexto da Copa, queremos pessoas circulando pela cidade. Precisa ter polícia não apenas no estádio de futebol, mas também na cidade, ostensiva, para dar a sensação de segurança, que saiba orientar, e é claro, o primeiro impulso do turista é se dirigir à autoridade que ele está vendo ali: "Por favor, como é que eu chego aos lugares? Como é que funciona tal coisa?. Desde comprar passe para ônibus, até qual é o caminho para chegar ao Corcovado.

Imagino que haverá voluntários, essas pessoas podem dar informações, mas eu não sei se elas darão a sensação de segurança em um país que tem a justa fama de violência no exterior. Aí tem de ser um policial com uma outra formação (grifo nosso).

4.4.1 Aspectos Gerais

Foi apresentado, em 29 de abril de 2010, o planejamento estratégico integrado para Copa do Mundo de 2014, pelo governador de Minas Gerais e o prefeito de Belo Horizonte.

Para o governador, o planejamento eficiente é o único caminho que irá garantir o sucesso de Belo Horizonte como cidade sede da Copa do Mundo. Enfatiza o governador:

Realizar a Copa do Mundo de 2014 e no ano anterior a Copa das Confederações, em Belo Horizonte, também utilizando a estrutura do Estado nas subsedes do interior, é um grande desafio e esse desafio tem que ser preparado através do primeiro passo fundamental que é o planejamento. Sem planejamento não vamos a lugar algum (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, 2010).

Sabe-se que o planejamento estratégico integrado para a Copa 2014 é um instrumento de gestão para o governo estadual e municipal e, dentre os projetos desse documento, destaca-se o atendimento ao turista, público relevante.

Segundo o governador Anastasia, o planejamento estratégico integrado prevê ações que garantam o bom atendimento aos milhares de turistas que devem visitar o Estado em função dos jogos da Copa do Mundo (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, 2010).

Pode-se inferir a importância de analisar os *stakeholders* e avaliar a influência que os policiais militares têm nesse contexto. Para De La Torre (*apud* BARRETO, 2001, p. 12), turismo é a “soma das relações e de serviços resultantes de um câmbio de residência temporária e voluntária motivado por razões alheias a negócios ou profissionais”.

Amanda Valeri (2007)²¹ do Estadão assim se manifesta:

A Copa do Mundo de 2014 deve atrair entre 500 mil e 600 mil turistas estrangeiros, durante o período dos jogos, segundo estimativas do Ministério do Turismo e da Associação Brasileira de Agências de Viagens (ABAV). De acordo com os cálculos da ABAV, cada turista estrangeiro deve desembolsar durante o evento entre US\$ 5 mil e US\$ 6 mil. “O impacto direto total da Copa no Brasil será de, aproximadamente, US\$2,5 bilhões”, destacou o presidente da ABAV de São Paulo, Edmar Bull.

Por conseguinte, o planejamento para atuação da Polícia Militar no atendimento a esse público específico deve ser elaborado com vistas em propiciar um ambiente seguro, tranqüilo, respeitoso e voltado para a resolução de problemas.

Nessa linha de raciocínio, verifica-se, também, a necessidade de uma tropa bem treinada e preparada para atuar repressivamente em situações de ocorrências de perturbação da ordem pública e fatos típicos característicos de grandes eventos, com intervenções pontuais, bem coordenadas, e o bem-estar da sociedade deve ser o alvo principal da PM.

Para Silva (2008, p. 8 *apud* PEREIRA, 2009), existem duas teorias gerenciais que facultam uma análise da administração estratégica. A primeira, conhecida como “teoria da contingência”, é aquela em que o sucesso organizacional está ligado à capacidade da organização se relacionar com seus *stakeholders* da forma mais integrada possível.

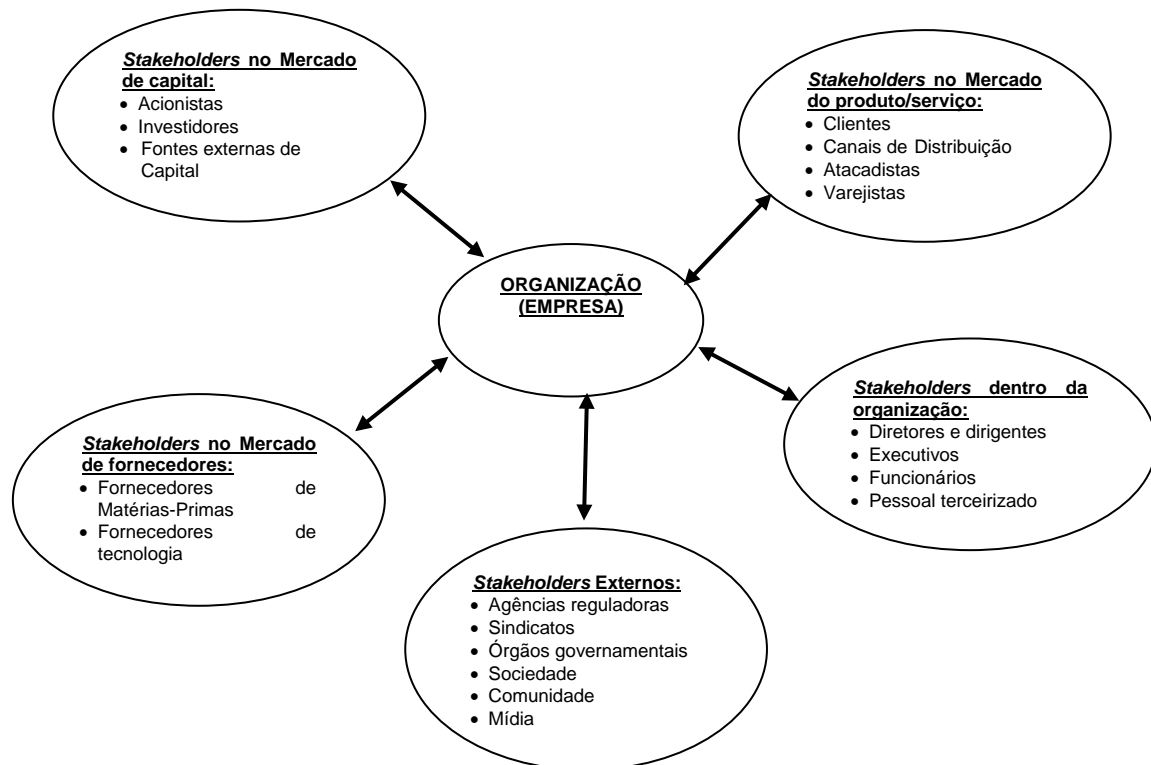
A outra é a “teoria baseada em recursos”, em que uma organização, para sustentar suas estratégias, precisa compartilhar o seu patrimônio comum, norteando-o para que haja o alcance das estratégias implementadas, por meio do envolvimento harmônico entre seus recursos: capital, equipamentos, funcionários, conhecimentos e informações.

²¹ Disponível em: <http://www.com.br/noticias/esportes_copa-de-2014-deve-atrair-500-mil-turistas-estrangeiros-ao-pais,72929,0.htm>. Acesso em: 13 set. 2010

Nesse enfoque, Chiavenato e Shapiro (2003, p. 54-55) mostram a necessidade de haver uma interface entre a organização e seus públicos, conhecidos os interesses para atendê-los, conforme figura 10.

A organização é um sistema que congrega vários públicos de interesse (*stakeholders*) com os quais estabelece suas relações. Eles são as pessoas e grupos capazes de influenciar ou serem influenciados pelos resultados estratégicos alcançados e que possuam reivindicações a respeito do desempenho da empresa. São os públicos que têm algum interesse na empresa, ou seja, pessoas ou organizações que participam direta ou indiretamente do sucesso do negócio. Assim, contribuem de alguma forma para o negócio e esperam retornos dessa contribuição. São os acionistas, clientes, funcionários, fornecedores, agências reguladoras, sindicatos etc. A organização deve ter idéias claras sobre o que os vários *stakeholders* esperam dela pela execução do plano estratégico, a fim de atender de modo equilibrado a todos os diferentes interesses envolvidos (CHIAVENATO e SHAPIRO, 2003, p. 54-55).

Figura 10: Grupos de *stakeholders*



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto; SHAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações** – da intenção aos resultados. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

Verifica-se, portanto, que a missão e os objetivos de uma organização estão diretamente relacionados ao atendimento ao público que recebe o seu serviço, devendo, obviamente, haver respostas aos anseios destes (TAVARES, 1991).

Nesse contexto, pode-se dizer que a análise dos *stakeholders* pode ajudar os gestores a compreender o ambiente e, assim, preparar-se para identificar seus interesses, bem como a melhor decisão para agir.

Chiavenato e Shapiro (2003) enfatizam que as decisões estratégicas precisam ser embasadas em observações, análises e condições que atendam aos interesses de cada grupo de *stakeholders* envolvido no negócio. Assim, as decisões responsáveis pela sobrevivência da empresa no curto e no longo prazo precisaram:

1. identificar e classificar os *stakeholders* importantes para o negócio da organização;
2. saber o que é de valor para cada *stakeholders*. Cada grupo está disposto a investir com dinheiro, inovação, trabalho, dedicação, esforço, atendimento ao cliente desde que esse investimento traga retornos significativos ao longo do tempo;
3. dar prioridade aos *stakeholders* mais importantes caso a empresa não seja capaz de satisfazer a todos eles. O poder público – quem decide – constitui o critério mais usado. Existem outros critérios, como urgência em satisfazer a cada *stakeholders* e o grau de importância que isso tem para a empresa;
4. proporcionar retornos a todos os *stakeholders* oferecendo a cada um deles aquilo que deseja ou aspira com os resultados do negócio. Torna-se necessário saber o que é de valor para cada *stakeholders*, para o acionista, para o cliente, para os executivos e funcionários da organização;
5. alinhar todas as diferentes perspectivas e contemplar todos os interesses envolvidos em um mesmo programa de obtenção de resultados. O alinhamento é alcançado em torno da visão de negócios compartilhada pelos *stakeholders* para garantir sua participação e compromisso na execução do plano estratégico (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

De acordo com o exposto, pode-se presumir que o Batalhão ROTAM, por sua competência, estudada na terceira seção, alinhada à gestão do conhecimento, identificará e classificará os *stakeholders*, públicos relevantes, a fim de elaborar o planejamento operacional. Cita-se, como exemplo:

- comissão técnica das seleções;

- torcedores das equipes visitantes estrangeiros;
- torcedores locais brasileiras;
- imprensa mundial e local;
- turistas nacionais e internacionais;
- usuários dos grandes corredores de acesso a estádios e hotéis.

Reforçando a idéia acima, Maximiano (2002, p. 70 *apud* PEREIRA, 2009, p. 91) aborda o enfoque dos públicos envolvidos e atendidos e enfatiza que um projeto tem uma constelação de clientes interessados (*stakeholders*).

Maximiano (2002 *apud* PEREIRA, 2009, p. 91) assim se manifesta:

partes interessadas são todas as pessoas, organizações ou grupos que participam direta ou indiretamente de um projeto ou são por ele envolvidos ou afetados de alguma forma. Por exemplo:

- a) equipe do projeto;
- b) fornecedores de equipamentos e serviços para o projeto;
- c) usuários do produto do projeto;
- d) administração superior e acionista da empresa em que se desenvolve um novo produto;
- e) gerentes de Unidades permanentes de uma organização, que emprestam pessoas para fazer parte da equipe do projeto;
- f) habitantes de regiões próximas a grandes obras, como rodovias, shopping centers, aeroportos ou hidrelétricas;
- g) habitantes das cidades em que são realizados grandes eventos, como os Jogos Olímpicos;
- h) clientes que comprarão o produto do projeto;
- i) contribuintes que fornecerão fundos para a realização do projeto;

j) organismos regulamentadores que interferem no andamento do projeto ou do produto.

A quinta seção abordará questões relacionadas aos aspectos voltados para a área de segurança, principalmente no que concerne à SENASP e a segurança pública para a Copa de 2014, ao evento FIFA *Fan Fest* internacional, às principais características e conceitos de torcida, aos torcedores, à torcida organizada e ao Hooliganismo, além de uma rápida abordagem sobre terrorismo.

5 SEGURANÇA PÚBLICA PARA A COPA DO MUNDO DE 2014

5.1 Contextualização

A realização de um evento dessa magnitude impõe ao Brasil, país organizador, uma lista de exigências. Acredita-se que o campeonato atrairá cerca de 600 mil turistas²², que se deslocarão para as cidades sede dos jogos, além de milhares de jornalistas, funcionários, voluntários, comissão técnica e convidados da FIFA.

O Brasil, sede da copa de 2014, precisará de uma estrutura física e organizacional com bases sólidas, voltadas para uma complexa operação de logística e segurança, com o objetivo de recepcionar delegações, convidados, autoridades, profissionais de imprensa e turistas, para solucionar e minimizar problemas de toda ordem que possam divulgar negativamente a imagem do país (BRASIL, 2010).

Ao enfatizar esses aspectos, o ativista Tim Cahill comentou: “os olhos do mundo estarão voltados para o Brasil, e a anistia internacional não perderá a oportunidade, uma vez que eventos como uma Copa do Mundo são grandes vitrines” (CHADE, 2007).

Dessa forma, a preparação dos policiais militares do Batalhão ROTAM deve ser focada com uma visão prospectiva, em razão da importância do evento e as situações que poderão surgir.

Ao corroborar com a ideia citada, Bulhões (2008, p. 16 *apud* PEREIRA, 2009) afirma a necessidade de preparação da Polícia Militar:

Algumas técnicas reunidas podem preparar o Policial Militar a enfrentar situações apropriadas em relação a um policiamento voltado para grandes eventos onde podem acontecer tumultos, incêndios e brigas. Tais fatos requerem cuidados especiais, como por exemplo, o conhecimento das sinalizações dos acessos, o uso de armamentos e equipamentos apropriados, o conhecimento dos locais onde serão realizados os eventos e o conhecimento prévio do tipo de público que irá frequentar o local do evento.

²² Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/esportes/mat/2007/10/30/326962594.asp>>. Acesso em: 13 set. 2010.

Com objetivo de planejar as condutas para 2014, realizou-se em Brasília (DF), no ano 2010, um seminário promovido pela Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), para consolidar a integração das forças de segurança envolvidas na Copa do Mundo de 2014, instituindo-se naquele seminário um comando estratégico único.

Realizaram-se diversas palestras, debates e reuniões de trabalho. Dessa união de esforços consolidaram-se um caderno de atribuições²³. Esse documento dissemina a política da segurança estabelecida pela SENASP e específica a responsabilidade de cada ente público envolvido no processo.

Nesse momento, julga-se importante conhecer a SENASP no contexto da segurança pública nacional.

5.2 A SENASP e a segurança pública para a Copa de 2014

A SENASP integra o Conselho Nacional de Segurança Pública (CONASP), órgão colegiado composto pelos²⁴:

- Ministro da Justiça (Presidente);
- Secretário da SENASP (Vice-Presidente);
- Presidentes dos Conselhos da Segurança Pública das regiões do país;
- Ministério Público Federal (MPF);
- Ordem dos Advogados do Brasil (OAB);
- Departamento de Polícia Federal (DPF);

²³ Disponível em: <<http://assecomgmgn.blogspot.com/2010/05/sem-des-e-gmn-participam-de-gt-da-copa.html>>. Acesso em: 15 set. 2010.

²⁴ Disponível em: <<http://www.lexml.gov.br/urn:urn:lex:br:federal:decreto:2004-02-18;4991>>. Acesso em: 15 set. 2010.

- Departamento de Polícia Rodoviária Federal (DPRF);

- Presidente do Conselho dos Chefes da Polícia;

- Presidente do Conselho dos Comandantes de PMs.

A competência da SENASP está assim definida²⁵:

O DECRETO nº 4 991, de 18/02/2004, aprova a estrutura regimental do Ministério da Justiça e em seu art. 14 define as competências da SENASP, dentre as quais cabe destacar:

- a) assessorar o Ministro da Justiça na definição, implementação e acompanhamento da Política Nacional de Segurança e dos Programas Federais de Prevenção Social e Controle da Violência e Criminalidade;

- b) planejar, acompanhar e avaliar a implementação de programas do Governo Federal para área de Segurança Pública;

- c) promover a integração dos órgãos de Segurança Pública;

- d) estimular a modernização e o reaparelhamento dos órgãos de Segurança Pública;

- e) estimular e propor aos órgãos estaduais e municipais a elaboração de planos e programas integrados de Segurança Pública, objetivando controlar ações de organizações criminosas ou fatores específicos que gerem índices de criminalidade e violência, bem como estimular ações sociais de prevenção da violência e criminalidade.

Examinando o caderno de atribuições, verifica-se que o Ministério da Justiça, por intermédio da Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), promoverá ações coordenadas, para disseminar doutrina de trabalho voltada à integração de todos os órgãos envolvidos (BRASIL, 2010).

Consta em Brasil (2010), entregue aos representantes dos Estados que sediarão jogos da Copa do Mundo de 2014, um ponto que deverá ser observado:

Outro ponto não menos importante é a compreensão da segurança cidadã, amplamente defendida pela SENASP. Entendida como um bem público, a segurança cidadã se refere a uma ordem cidadã democrática que elimina as ameaças da violência na população e permite a convivência segura e pacífica. Concerne, em

²⁵ Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/109989/decreto-4991-04>>. Acesso em: 15 set. 2010.

essência, na tutela efetiva de uma parte de amplo espectro de direitos humanos: o direito a vida, a integridade pessoal e outros direitos inerentes ao foro mais pessoal (não violação do direito de liberdade de ir e vir, como exemplo) assim como, o direito de desfrutar dos próprios bens.

Enfatizando esses aspectos, Chade (2007, p. 3, *apud* PEREIRA, 2009) postula que a forma como a Polícia do Rio de Janeiro tentou “limpar” a cidade antes dos jogos PAN-Americanos ofendeu os defensores de direitos humanos. “Ficamos muito preocupados com a ação da Polícia no Morro do Alemão, por exemplo, antes dos jogos. Isto é algo que não pode se repetir”.

Dessa forma, fica claro o grau de significância do evento para as entidades internacionais ligadas a direitos humanos, que deverão estar presentes nos jogos e solenidades programadas, com a intenção de aproveitar a visibilidade internacional, “exigindo, dessa maneira, um posicionamento perfeito por parte dos profissionais de segurança pública, principalmente quanto às manifestações a serem desenvolvidas” (CHADE, 2007, *apud* PEREIRA, 2009).

Daí, pode-se inferir que a segurança pública em eventos de grande porte pode redundar em uma operação de risco em que o primordial a ser levado em consideração é a integridade física dos participantes. Simultaneamente, deve-se considerar a imagem da empresa realizadora do evento “por analogia a Polícia Militar. E, por fim, de forma individualizada a imagem do profissional e a qualidade da equipe” (MARCONI, 2003, p. 6).

Concordando com esse pensamento, Brasil (2010) traz em seu bojo o seguinte:

O maior desafio do SENASP para a Copa do Mundo de 2014, será o legado de garantir condições adequadas para que todos os órgãos de segurança pública, envolvidos direta e indiretamente com o mega evento sejam coordenados no sentido de que possa, definitivamente, haver uma integração permanente em todas as ações desencadeadas, tendo como único foco o bem estar do cidadão.

Historicamente muitos desses órgãos não estão acostumados a trabalhar em conjunto para promover uma segurança contínua aos cidadãos. Há a necessidade de se desenvolver canais de comunicação e protocolo de relacionamento, a fim de garantir um fluxo de informações, que devem ser compartilhadas, concretizando a integração entre as instituições de segurança pública. Independente de quaisquer outras ferramentas administrativas e operacionais colocadas a disposição dos órgãos a integração das instituições será o maior de todos os legados e certamente terá sido justificada a realização da Copa do Mundo de 2014.

Frisa-se que a SENASP tem como missão proporcionar a integração das instituições envolvidas na segurança pública, para possibilitar a padronização de procedimentos e articulação de ações coordenadas, para as ações de segurança dos jogos da Copa de 2014.

Nesse sentido, e se houver uma previsão de aumento da população flutuante, destacada a presença de turistas com culturas e costumes diferenciados, a Polícia Militar e a Polícia Civil desenvolverão, assim como hoje o fazem, ações conjuntas com o foco de prevenir delitos e, ao mesmo tempo, por meio de suas Unidades especializadas realizarem operações com intervenção tática, a fim de dar respostas rápidas quando eclodir um crime (MINAS GERAIS, 2008).

Diante de um evento mundial que se aproxima, faz-se necessária a definição de estratégias para a consecução dos objetivos. Assim, a SENASP definiu como política para todos os atores envolvidos na segurança o seguinte:

Fortalecer as instituições de segurança pública, inteligência e defesa civil, nos três níveis de governo, proporcionando-lhes condições ideais para o cumprimento de suas competências, entendendo-lhes como protagonistas no processo de planejamento, execução e avaliação das ações de segurança da Copa das Confederações e Copa do Mundo de 2014 (BRASIL, 2010).

Dentre as atribuições específicas para cada órgão de segurança pública que atuará prevenindo e/ou reprimindo o crime durante os eventos da Copa de 2014, examinar-se-á, para fins deste estudo, aquele afeto a Polícia Militar.

As atribuições específicas dos órgãos de segurança pública contidos em Brasil (2010) visam a formar uma base teórica e um referencial de competências para balizar os planejamentos. Frisa-se que o caderno de atribuições elaboradas pelos representantes das instituições tem como premissa a integração dos órgãos, para não ser um documento limitador (BRASIL, 2010).

Para fins de estudo do emprego do Batalhão ROTAM nos eventos da Copa do Mundo de 2014 na RMBH, examinar-se-á o contido em Brasil (2010) no que se refere às atribuições específica para a PM, ou seja:

a) promover ou patrocinar as ações relacionadas com os eventos inerentes a Copa do Mundo do ano de 2014, na esfera de suas atribuições, em consonância com as diretrizes da Secretaria de Segurança Pública/Defesa Social;

b) realizar, com exclusividade, atividades de polícia ostensiva e de preservação da ordem pública dentro de suas atribuições legais, enfatizando:

b.1) ampliar o controle nas divisas dos Estados e dos limites dos Municípios sedes;

b.2) atuar em ocorrências com reféns, em articulação com os demais órgãos de segurança pública, na forma da lei e ressalvada a competência da União, através de protocolo firmado em âmbito Estadual e Distrital;

b.3) atuar em ocorrências envolvendo artefatos explosivos, em articulação com os demais órgãos de segurança pública, na forma da lei e ressalvada a competência da União, através de protocolo firmado em âmbito Estadual e Distrital;

b.4) realizar ações de controle de distúrbios civis;

b.5) realizar a escolta das delegações e dignitários para os locais de hospedagem, embarque, treinamento, competição, não-competição e pontos turísticos;

b.6) Efetuar ações de primeira resposta contra terrorista;

b.7) fortalecer o policiamento ostensivo nas áreas externas e internas das Praças Desportivas, locais de hospedagem, eventos e treinamentos;

b.8) fortalecer policiamento ostensivo nos corredores viários de acesso às Praças Desportivas, áreas de eventos oficiais, treinamento e hospedagem;

b.9) fortalecer o Policiamento ostensivo nos pontos turísticos das cidades;

b.10) ocupar e conter áreas críticas de segurança pública através do fortalecimento do policiamento ostensivo;

b.11) fortalecer policiamento ostensivo nos pontos sensíveis e críticos, em especial nos locais de infra-estrutura, sistemas de telecomunicações, de fornecimento de energia, iluminação, gás e abastecimento de água e outros;

b.12) fortalecer o policiamento ostensivo nas proximidades de rede ferroviárias, terminais rodo/metroviários, aeroportuários e terminais de transporte público urbano;

b.13) compor as atividades de planejamento, preparação, organização, desenvolvimento, coordenação, aplicação, controle em assuntos de segurança pública e distribuição de legado;

b.14) fortalecer as atividades de policiamento ambiental;

b.15) realizar o patrulhamento fluvial e lacustre;

b.16) realizar o patrulhamento marítimo, mediante convênio com a Polícia Federal;

b.17) empregar *software* e *hardware* voltados a identificação através de biometria facial no sentido de orientar o emprego do policiamento preventivo e ações repressivas por parte das PMs;

b.18) realizar o patrulhamento aéreo, a fiscalização aeronáutica e controle do espaço aéreo, nos terminais e zonas de controle dos municípios sedes, exceto os casos específicos da FAB e ressalvadas as especificidades de cada estado;

b.19) instalar Unidades de pronta resposta nas regiões de interesse e locais de competições;

b.20) realizar o monitoramento das áreas com concentração de público e estacionamento visando orientar a atuação do policiamento preventivo/repressivo;

- b.21) capacitar e especializar os policiais militares que atuarão nas praças desportivas, nos cursos especializados de policiamento;
- b.22) estabelecer os níveis de aplicação de segurança para o entorno e interior dos locais de evento e praças desportivas;
- b.23) ocupar assento nos diversos níveis de processos decisórios vinculados aos assuntos de segurança pública;
- b.24) participar da elaboração, desenvolvimento e aplicação conjunta dos planos de abandono de área e de contingência para os locais de eventos;
- b.25) realizar as atividades de policiamento especializado em eventos esportivos nos estádios, centros de treinamento, locais de *fan fest* e outros eventos culturais e artísticos vinculados;
- b.26) integrar os centros de comando operacional nos locais de eventos e praças desportivas;
- b.27) desenvolver programas sociais, com foco na prevenção da violência e criminalidade.

5.3 *Fan Fest* internacional da FIFA

Conhecido, por meio das seções estudadas, o conceito do que é planejamento e sua importância para a PMMG no que concerne à atuação de seus integrantes nos eventos da Copa do Mundo de 2014, abordar-se-á, nesta subseção, um evento realizado pela FIFA denominado “*Fan Fest* Internacional”.

Fan Fest é um local destinado aos torcedores com telões, restaurantes, bares, palco para “shows”, lojas oficiais e “stands” promocionais. Um local onde o futebol é uma festa para aqueles que não puderam comparecer nos estádios²⁶.

O FIFA *Fan Fest* surgiu, originalmente, em 2002, na Coréia do Sul. Naquela época, trata-se de um evento de apoio, pequeno, cujo objetivo era animar os torcedores que não conseguiram lugar nos estádios²⁷.

²⁶ Disponível em: <<http://www.FIFA.com>>, página da *Fan Fest* da FIFA. Acesso em: 24 set. 2010.

²⁷ Disponível em: <<http://www.FIFA/anjestrrio.com/site/index>>. Acesso em: 25 set. 2010.

Na Copa do Mundo de 2006, na Alemanha, a FIFA ampliou o projeto e mais de 15 milhões de pessoas se reuniram diante de telões instalados em doze cidades do país²⁸.

O resultado foi tão satisfatório que a FIFA internacionalizou o evento em 2010, na África do Sul, e estendeu o convite para as celebrações a torcedores do mundo todo. Verifica-se que, além das nove cidades do país-sede da copa (Cidade de Cabo, Durban, Mangaung/Bloomjontein, Johannesburgo, Nelson Mandela Bay/Port Elizabeth, Nelsprint, Polokwane, Rustemburgo e Tshwane, Pretória), outras seis (6) metrópoles mundiais receberam o *International FIFA Fan Fest*. Destaca-se a Cidade do Rio de Janeiro, Praia de Copacabana, além de Berlim, Paris, Roma, Sydney e Cidade do México.

A *FIFA Fan Fest* Rio, evento mundial da FIFA com transmissão dos jogos da copa e “shows” gratuitos aconteceu no período de 11 junho a 11 julho de 2010, com “shows” diários e megatelão de 120m².

Segundo a Riotur, durante os vinte e cinco (25) dias, cerca de 600 mil pessoas passaram pela praia de Copacabana (RJ) para acompanhar os jogos da Copa do Mundo e a programação de “shows”. Cerca de 300 mil pessoas estiveram dentro da arena e outras 300 mil do lado de fora. O evento para a Riotur transcorreu em um clima de paz, com a presença de muitos familiares e turistas e diversos países²⁹.

Frisa-se que a *Fan Fest* da FIFA é considerado um evento aberto oficial de transmissão de partidas dos jogos da Copa do Mundo. Os acessos são gratuitos e o ambiente é preparado para propiciar ao torcedor um local completamente integrado ao programa mundial.

As *Fan Fest* da FIFA observam os seguintes princípios:

- acesso gratuito a um ambiente seguro para todos os visitantes;

- transmissão ao vivo das partidas;

²⁸ Disponível em: <<http://www.FIFA/anjestrio.com/site/index>>. Acesso em: 25 set. 2010.

²⁹ Disponível em: <<http://www.panrotas.com.br/noticias-turismo/eventos/FIFA-fan-fest-deve-dobrar-de-tamanho-no-rio-em-2014.595531.html>>. Acesso em: 25 set. 2010.

– como parte do programa do Mundial, as *Fan Fest* Festa da FIFA reproduzem a atmosfera do estádio;

– telões gigantes e sistemas de som e iluminação de altíssima qualidade, proporcionando uma experiência fantástica durante as partidas;

– o evento dura o dia todo;

– antes e depois das partidas ao vivo, o palco/telão será utilizado para outras atividades de entretenimento;

– alimentos, bebidas e produtos oficiais licenciados estarão disponíveis no local; e

– as *Fan Fest* da FIFA representam muito mais do que a possibilidade de ver os jogos do mundial: elas são uma verdadeira festa dos torcedores³⁰.

Para a FIFA, o objetivo de organizar *Fan Fest* é possibilitar que torcidas do mundo inteiro experimentem a “sensação de uma Copa do Mundo da FIFA” nos seus próprios países. Segundo a FIFA, os resultados da Copa 2010 foram excelentes “somente nas duas primeiras semanas, mais de três milhões de pessoas lotaram os 16 locais que receberam as festas – sul-africanas e internacionais.”

Uma coisa ficou clara para FIFA: as *Fan Fests* da FIFA “já se tornaram uma parte integrante da experiência de viver uma Copa do Mundo da FIFA³¹, conforme se vê nas fotografias da *Fan Fest* na praia de Copacabana³²”.

³⁰ Disponível em: <<http://pt.fifa.com/workdcup/organisation/fanfest/intro.html>>. Acesso em: 25 set. 2010.

³¹ Disponível em: <<http://pt.fifa.com/workdcup/organisation/fanfest/intro.html>>. Acesso em: 25 set. 2010.

³² Disponível em: <<http://promoview.com.br/canais/rio-de-janeiro-sera-palco-da-fifa-fan-fest>>. Acesso em: 26 set. 2010.

Figura 11: *Fan Fest*, Rio de Janeiro 2010



5.4 Uma abordagem sobre torcedor, torcida, torcida organizada e Hooliganismo

5.4.1 Torcedor, torcida, torcida organizada e Hooliganismo

Existem diferentes tipos de torcedores, diferentes formas de demonstrar amor, paixão pelo clube do “coração” e diferentes maneiras de como essa paixão atinge o indivíduo.

Nesse sentido, e com o escopo de verificar o emprego do Batalhão ROTAM nos eventos da copa de 2014 na RMBH, torna-se importante diferenciar as figuras “torcedor”, “torcida organizada” e *hooligans* europeus.

Muito embora esse trabalho não objetive estudar o Hooliganismo, observar-se-á relação desse assunto com o tema proposto. Essa relação é clara, com base no conceito operacional do Batalhão ROTAM, conforme visto anteriormente.

Nos tempos atuais, as torcidas de futebol diferem-se das existentes na década de 1930 e 1940, pois, além do aspecto organizacional, passaram a praticar atos de violência e produzir cânticos e expressões verbais de hostilidade e de desprezo aos adversários (CÉSAR, 2008, p. 5).

Deve-se, portanto, observar que nem todos os freqüentadores dos estádios de futebol são pessoas violentas e pré-dispostas a praticar atos de vandalismos. Ali comparecem com a família para torcer pelo time favorito e contam com os órgãos de segurança para que a integridade física e o patrimônio sejam preservados.

Ao investigar as diferenças entre torcedor, torcida e *hooligans* europeus, verifica-se que existe uma distinção importante entre eles, o que para a área de segurança é primordial para elaboração de planejamentos.

Nesse sentido, Pimenta (2004, p. 273 *apud* AMARAL, 2008) diferencia as figuras “torcedor” e “torcida” nos seguintes termos:

Há uma distinção importante a ser feita entre torcedores e torcida, o que pressupõe constituições e formas diferenciadas. A gênese da figura do torcedor, pessoa que declara ato de fidelidade eterna para um determinado time de futebol, está diretamente associada às disputas, aos campeonatos e às competições, caracterizadas pela relação de identificação torcedor-time [...]. Já a torcida é o agrupamento de torcedores que se associam a um determinado grupo; descaracterizado pela identificação torcedor-time, mas vinculado à relação institucional torcedor-torcida-time, gerando comportamentos performáticos e espetacularizados nas arquibancadas dos estádios.

Pode-se enfatizar que a torcida apoia o seu time durante todo o jogo, canta amiúde sem parar e protagoniza um espetáculo à parte dentro do estádio, sem, contudo, ter um caráter organizacional.

No que concerne a torcida organizada, Pimenta (2004, *apud* AMARAL, 2008) assim a define:

Podemos definir torcida organizada como um agrupamento de pessoas simpatizadas de um clube de futebol, sem fins lucrativos, estruturado de forma relativamente burocrática, com o objetivo de incentivar o time durante os jogos e defender a integridade do grupo nos momentos de confrontos físicos ou verbais com os adversários. Essas pessoas, na maioria jovens rapazes, são denominadas sócios da organização, e promovem eleições periódicas para eleger o quadro administrativo, composto por: presidente, conselheiros e diretores. Interações e reuniões sociais costumam acontecer na sede das agremiações. A estrutura administrativa das torcidas organizadas assume aspectos militaristas, contemplando estratégias de confronto aliadas as táticas de ataque e de defesa.

As torcidas organizadas são facilmente identificadas dentro de um estádio de futebol, bem como a identificação de seus integrantes e dirigentes. As torcidas organizadas são identificadas pelas bandeiras, uniformes, faixas e símbolos. Em face da estrutura burocrática de sua organização, torna-se possível ter acesso, por exemplo, ao seu quadro de associados.

Em contrapartida, percebe-se que os *hooligans* europeus, como explica Pimenta (2004, p. 254-255, *apud* AMARAL, 2008), se organizam de maneira completamente diferente:

Um grupo de *hooligans* compõe a “**firma**”; agrupamento de torcedores em torno de um chefe ou de um comandante, que é a pessoa mais respeitada dentro do grupo. Tal respeito deve-se à capacidade individual de aglutinar em torno de si pessoas afins. Aos poucos, essas pessoas estabelecem valores e estilos próprios, como cantos, “gritos de guerra”, comportamentos, modo de vestir, cortes de cabelo, etc. No início, encontram-se ligadas por fortes laços formados na vizinhança em que habitam e nos locais de trabalho, os membros demonstram identificação com os valores dos

companheiros e correspondem às expectativas destes. Por serem grupos fechados, estes só incorporam pessoas indicadas por membros do próprio grupo. [...] Entretanto, o que diferencia o *Hooliganismo* dos demais movimentos de “torcedores organizados”, é a afinidade político-ideológica de extrema direita e a quase ausência de burocracia na organização. Por exemplo, não possuem uma estrutura com quadro associativo e registro formal em cartório, como as torcidas organizadas brasileiras. Além disso, não aceitam candidatos com posturas e estilo de comportamento diferente dos adotados pelo grupo³³.

Diferentemente das torcidas organizadas brasileiras, é difícil identificar os grupos de *hooligans* dentro dos estádios, uma vez que eles não utilizam símbolos relacionados às suas “firmas”. Com essa atitude, buscam um relativo anonimato da identidade de seus integrantes, bem como da autoria de suas ações (AMARAL, 2008).

Quanto ao comportamento, Pimenta (2004, p. 256, apud AMARAL, 2008)

afirma:

Os *hooligans* não podem ser facilmente identificados à primeira vista. No cotidiano, na maioria dos casos, agem como pessoas comuns, que têm família e trabalham, mas, ‘aos sábados’, quando tradicionalmente são disputados os jogos dos campeonatos na Inglaterra, por exemplo, transformam-se em ‘incendiários’ e ‘arruaceiros’.

Dentro desse contexto, pode-se dizer que, em Minas Gerais, principalmente as maiores torcidas do clube Atlético Mineiro e do Cruzeiro Esporte Clube, galoucura e máfia azul, respectivamente, são torcidas organizadas e não firmas de *hooligans*, uma vez que ambas têm bandeiras e faixas exaltando seus nomes, colocam-se sempre na mesma área do estádio têm quadro de associados, não buscam o anonimato de seus integrantes, têm uniformes próprios e não seguem uma linha político-ideológico de extrema direita. Todas essas características são de torcidas organizadas e não das firmas de *hooligans*.

Ao corroborar com essa linha de raciocínio, Pimenta (2004,p.275, apud AMARAL, 2008) assevera que:

³³ No futebol uma firma é uma classe organizada, com elementos, que por norma não usam objetos que os identifique com o seu clube, os chamados casual. O termo se originou da gíria britânica *firm*, que pode se referir a um bando de criminosos ou à *hooligans* futebolísticos. As firmas *hooligans*, no início, faziam parte de um mundo essencialmente e culturalmente britânico e eram muito raras fora de Inglaterra, sendo que fora dela predominam as chamadas claquas ultras na Europa, as barra bravas na América Latina e as torcidas organizadas no Brasil, mas na última década tem-se verificado um crescente na adoção deste estilo Britânico. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/firma>>. Acesso em: 20 set. 2010.

[...] As torcidas organizadas não são simpatizantes de partidos políticos de extrema direita nazifascista como os *hooligans*. Os *hooligans* assumem projetos político-ideológicos nacionalistas e xenofóbicos³⁴, se vinculam adjetivamente com um clube e não tem estrutura burocrática [...] As torcidas organizadas, com sua estrutura burocrática estabelecida, não buscam o anonimato nas ações como fazem os *hooligans*, e constituem um conjunto de símbolos – nome da torcida registrado em cartório, camisetas, filiação com pagamento de mensalidade, bonés etc. – que vinculam explicitamente o torcedor à torcida.

Para fins de planejar ações futuras com base em autores citados nesta subseção, pode-se frisar que os torcedores mineiros encaixam-se mais no perfil das torcidas organizadas do que das firmas de *hooligans*.

5.4.2 A violência dentro e fora dos estádios de futebol

A escolha de um time de futebol para o torcedor constitui uma marca, via de regra, única na sua vida. Por influência da família, amigos, local onde se vive, por fase constante de vitórias e títulos, ou ainda por alguma convicção pessoal, a escolha do time é algo que para vida toda.

Aqueles torcedores mais fanáticos não conseguem compreender e até mesmo aceitar como um torcedor abandona seu time. Para esse tipo de torcedor o time é como uma segunda família, o estádio é uma segunda casa, e a história do clube é sagrada, é única. (AMARAL, 2008)

Nessa linha de raciocínio, Silva e Daólio (2005, p. 48) esclarecem:

Escolhe-se um time para a vida toda. Nessa escolha não entra a lógica do descartável, marca do mundo moderno. Não é à toa que o sujeito que muda de time é chamado de vira-casaca não só porque muda a camisa do time, mas porque, com isso, muda de pele, vira outra pessoa. Manter-se fiel a um time para vida toda é manter seu caráter, suas **idiosincrasias**³⁵, é ter um rosto definido.

O que leva o torcedor a escolher este ou aquele como o clube do coração é o que Morato (2005, p. 76), com razão observa:

³⁴ Que tem aversão ou ódio aos estrangeiros. (Dicionário *on-line* de português).

³⁵ A idiosincrasia é uma característica comportamental própria de um indivíduo ou grupo de indivíduos responsável pela interpretação de uma situação de acordo com sua cultura e formação. Disponível em: <<http://idiosincrasia.wordpress.com>>. Acesso em: 20 set. 2010.

Torcedor é uma construção cultural, e baseia-se principalmente em nossas relações, em nossas experiências. Desde meninos somos influenciados por familiares e amigos. Ganhamos bolas de futebol e o uniforme do clube preferido por um de nosso pais [...]. São as influências de familiares, de amigos, a identificação com a história e/ou origem do clube, a proximidade com o mesmo ou a vivência de momentos de sucessos ou fracassos da equipe, além do fato de ir ao estádio com os pais ou parentes, amigos ou vizinhos, que orientam a escolha do time e o estabelecimento de vínculo afetivo com ele. Por isso, a relação com equipes de outros esportes não é tão fiel quanto à relação de um torcedor com seu time de futebol. Essa escolha não é aleatória. Ela tem um sentido, segue uma lógica de significados.

Escolhido o time do coração, Amaral (2008) enfatiza “que o torcedor passa a ter uma válvula de escape para suas mais fortes emoções”. Para o torcedor, dentro do estádio, o que importa é o gol: sua única preocupação é com a vitória.

A respeito das emoções vividas pelo torcedor durante uma partida de futebol, Byington (1982) nos ensina que:

O gol é o símbolo maior do futebol. Ele representa a morte simbólica do adversário [...] A vivência de sofrer o gol e de fazer o gol se complementam e forma um todo emocional. Alegria e tristeza, euforia e depressão, realização e frustração são vivenciadas como polos inseparáveis do processo existencial.

Sabe-se que nem todo torcedor que frequenta o estádio do seu time do coração tem a intenção, a coragem, ou a estupidez de cometer atos de selvageria e violência contra o clube ou a torcida rival. Porém, o mais sensato torcedor pode, em um momento de descontrole, tomar uma atitude contrária a sua índole (AMARAL, 2008).

Em dias de jogos, quando se forma a multidão na porta do estádio, o torcedor comum acaba se comportando de maneira irracional. A justificativa para isso, segundo Freud (*apud* MURAD, 2007, p. 65) é: “Nada há que pareça impossível ao indivíduo, quando este está inserido na multidão [...]. Quando uma pessoa está misturada à multidão, o seu comportamento é via de regra, irracional”.

Pode-se inferir “que a motivação do torcedor para cometer atos de violência contra a torcida, os jogadores e o patrimônio de um clube adversário, em especial ao do maior rival, vai além de uma explicação racional e ponderada” (AMARAL, 2008).

As torcidas organizadas são reflexos da sociedade brasileira, Lemle (2008), reafirma que a torcida organizada encontra-se dentro da sociedade. O autor assim se manifesta:

O futebol é uma leitura do que acontece no jogo da sociedade, já disse o antropólogo Roberto da Matta. Ele foi inventado para sublimar guerras e manter o conflito social em níveis toleráveis, variando de acordo com a conjuntura. Na Inglaterra, a partir da Copa de 1966, torcedores inflamados – jovens proletários em sua maioria subempregados – ganham visibilidade. Passam a instalar-se atrás do gol, apresentam um espírito combatente, almejam vencer o “inimigo”. A lógica da violência grupal nos estádios aqui começou nos anos 70, mas piorou em meados de 80. A violência dos *hooligans* ficou marcada no jogo Juventus x Liverpool, na Bélgica, em 1985, que ficou no imaginário popular pelas trágicas imagens registradas pela televisão. No Brasil, a primeira morte intencional de um chefe de torcida, o Cléo, da Mancha Verde, do Palmeiras, ocorreu em 1988. Hoje, há membros de torcidas que têm relação com o crime organizado, são vinculados a facções. Repito: o futebol faz uma leitura muito própria e sintomática do que está acontecendo na sociedade.

Nesse cenário de violência quase sempre provocado pelas torcidas organizadas, Reis (2006, p. 108-109) tece o seguinte comentário:

Em espetáculos de multidão, a intervenção policial deve ser feita no momento em que se avalia que a violência simbólica está chegando ao limiar da transformação em violência física. O melhor momento de agir não é após o desencadeamento da violência física, quando as manifestações agressivas já são incontroláveis. Neste sentido, as imagens do círculo fechado de câmeras são importantíssimas para subsidiar uma eficaz e mais segura intervenção.

Ainda conforme esse pensamento, a autora acrescenta que há a necessidade de a polícia agir, preferencialmente, como agente preventor da violência entre os torcedores e evitar reprimi-los. Acrescenta que tal medida, conseqüentemente, evita que a polícia acabe atuando como órgão gerador de violência entre os torcedores.

Pode-se asseverar, com base nos autores citados, que as medidas que antecedem os jogos são importantíssimas para evitar um confronto entre torcidas. Com esse propósito, citam-se algumas providências preditivas³⁶ e preventivas diante de um clássico³⁷:

- reunião com os dirigentes dos clubes de futebol participantes;
- reunião com os órgãos do sistema de defesa social;

³⁶ Ação preditiva é aquela que se antecipa propriamente à ação preventiva da PM.

³⁷ Tais informações foram extraídas por meio de pesquisas feitas nos planejamentos operacionais do Comando de Policiamento Especializado, Batalhão ROTAM e Batalhão de Eventos, Unidades da PMMG.

- reunião com os dirigentes das torcidas organizadas;
- reunião com os dirigentes da Federação Mineira de Futebol;
- escolta dos torcedores a pé de um determinado ponto até o local do embarque em ônibus para o estádio;
- escolta dos ônibus das torcidas;
- abertura antecipada dos portões do estádio para a torcida visitante;
- varredura no interior do estádio a fim de localizar objetos que possam ser utilizados como instrumento de agressão;
- divisão das torcidas;
- escolta da torcida visitante pela rodovia federal ou estadual até o interior do estádio;
- Conforme o clássico manter a torcida visitante no interior do estádio até o escoamento dos torcedores do time mandante;
- policiamento preventivo no local de estacionamento dos ônibus da torcida visitante, local este já pré-definido;
- definição dos corredores (trânsito) de acesso ao estádio para torcedores de times distintos.

5.5 Terrorismo

O tema terrorismo tem sido assunto de preocupação mundial, uma vez que suas ações têm gerado grande sensação de insegurança nas pessoas (BENI, 2003). Nesse enfoque, seu estudo é de grande importância para a pesquisa, considerando as escoltas das delegações, jogadores, comissão técnica, políticos e outras autoridades que são público potencial desse tipo de ataque.

Este sentimento de medo origina-se das ações violentas e imprevisíveis de grupos, que não escolhem suas vítimas por características individuais, mas sim, por pertencerem à determinada nacionalidade ou por possuírem determinadas convicções filosóficas, políticas, ideológica ou religiosa.

Segundo Brant (2003, p. 10), a própria origem etimológica da palavra terror traduz esse sentimento:

A palavra “terror” (“terreur”) apareceu na língua francesa em 1335 e vem do latim *terror*, que designava, em sua origem, “um medo ou uma ansiedade extrema correspondendo, com mais freqüência, a uma ameaça vagamente percebida, pouco familiar e largamente imprevisível”.

A França foi palco do uso político dessa palavra, que foi empregada para designar uma forma de governo arbitrária e violenta durante a Revolução do final do século XVII:

Esta violência política exercida em nome da revolução devia contribuir para “desenvolver o sentimento de solidariedade nacional”, restaurando ou impondo a autoridade do novo Estado sob autoridade de Robespierre (BRANT, 2003, p. 10).

Esse termo que fora, até então, utilizado para nomear a forma de defesa dos cidadãos contra o absolutismo monárquico, acabou por ser denominado de terrorismo para indicar os abusos cometidos pelo novo Estado estabelecido, que cassava e perseguia os seus opositores (BRANT, 2003, p. 10).

A palavra, com o decorrer da história, foi tomando molduras diferentes. No final do século XIX, passa a designar não mais a ação estatal de perseguição, mas representa a ação de pessoas ou grupos contrários aos ideais ou à própria existência do Estado:

A palavra terrorismo reaparece no final do século XIX e adquire um sentido novo, com terrorismo dos anarquistas que visavam aterrorizar o Estado incitando a sociedade contra os órgãos estatais, por meio da propaganda. Na mesma época surgiu o terrorismo dos nihilistas na Rússia, que chegaram a assassinar o Czar Alexandre II, em 1º de março de 1881 (BRANT, 2003, p. 11).

Entretanto, somente no século XX, o terrorismo passa a apresentar o seu viés internacional, o que faz com que a sensação de medo das comunidades aumente, em razão de as ações terroristas não mais respeitarem a territorialidade, mas visarem, igualmente, a aspectos ligados à pessoalidade, ou seja, seus atentados extrapolam os limites dos territórios nacionais para atingir determinadas pessoas ou grupos que ali estejam, ainda que transitoriamente (BRANT, 2003, P. 12).

Os locais de grande aglomeração de pessoas ou com presença de autoridades, tais como os eventos esportivos, tornaram-se alvos preferenciais, uma vez que a repercussão da ação tende a atingir níveis globais.

Os jogos olímpicos de Munique, na Alemanha, no ano 1972, foram um marco histórico da ação terrorista, ocasião em que um grupo de terroristas palestinos invadiu a hospedagem da delegação israelense na vila olímpica e matou onze atletas do Estado de Israel (GWERCMAN, 1972).

Segundo GWERCMAN (1972), a importância desse evento se dá, principalmente, por dois motivos. O primeiro está atrelado à nova tendência dos atos terroristas, que é o de buscar a atenção midiática por meio da atuação em eventos de envergadura:

Foi a primeira vez que as pessoas viram o rosto do terrorismo moderno. Mais do que libertar seus compatriotas, os palestinos queriam publicidade. A idéia era usar um dos eventos mais populares do mundo para divulgar a causa pela independência da Palestina. A partir de Munique, as ações terroristas se tornariam cada vez mais espetaculares – foi ali que se aprendeu a atrair a atenção da mídia. Foi também por causa da cobertura ao vivo que uma das estratégias da polícia foi por água abaixo. A invasão do prédio por um duto de ar-condicionado estava a ponto de ser detonada perante câmeras quando os terroristas resolveram avisar que eles também tinham televisão no quarto e estavam assistindo às imagens. E que qualquer invasão resultaria na execução dos reféns (GWERCMAN, 1972).

O segundo ponto de relevância para Brant (2003, p. 13) advém do caráter internacional apresentado pelo terrorismo a partir de então, bem como da atenção dispensada pela comunidade internacional a respeito da matéria:

Os atentados de Munique, no verão de 1972, serviram de agente catalisador para uma intervenção da Assembléia Geral das Nações Unidas que, por sua Resolução 3034(XXVII) adotada em 18 de dezembro de 1972, encarregou um comitê especial de estudar a questão do terrorismo internacional, sem, todavia, chegar a grandes resultados (BRANT, 2003, p. 13).

Somente a partir dos atentados de onze de setembro de 2001 contra as torres do World Trade Center, em Nova Iorque e contra o Pentágono em Washington, nos EUA, a comunidade internacional passou a preocupar-se com políticas e ações efetivas de segurança, voltadas para a prevenção e repressão desses atentados: (BRANT, 2003, P. 14)

O clima de temor provocado pelos freqüentes atos de terrorismo em diferentes países gera um estado de permanente alerta nos órgãos governamentais de segurança (BENI, 2003 p.14).

Os órgãos governamentais ainda apresentam muitas dificuldades a respeito do assunto. A própria definição de terrorismo apresenta mudanças conforme a conjuntura: “A evolução da noção de terrorismo explica por que jamais foi possível defini-lo

precisamente, tanto no plano do direito interno quanto na esfera internacional". (BRANT, 2003, p. 11)

Brant (2003, p.18) define terrorismo como:

Qualquer ato violento contra pessoas inocentes com a intenção de forçar um estado, ou qualquer outro sujeito internacional, para seguir uma linha de conduta que, de outro modo não seguiria, é um ato de terrorismo.

A Carta Magna brasileira não define o que seria terrorismo, mas recepcionou essa figura, ao considerar no art.5º, XLIII:

A lei considerará crimes inafiançáveis e insuscetíveis de graça ou anistia a prática da tortura, o tráfico ilícito de entorpecentes e drogas afins, o terrorismo e os definidos como crimes hediondos, por eles respondendo os mandantes, os executores e os que, podendo evitá-los, se omitirem (BRASIL, 1988).

A não-admissão de fiança e de graça demonstra a severidade e a preocupação do legislador com o assunto.

Em que pese o Brasil não ter histórico de sofrer ações ou ameaças terroristas, tão-somente a existência do evento de repercussão mundial, como a Copa do Mundo, já traz consigo a possibilidade de ocorrência, uma vez que pessoas e autoridades de diversas nacionalidades se farão presentes e haverá grande exposição midiática, que são atrativos para ações terroristas (GWERCMAN, 1972).

Diante disso, importante se discutir as competências de ações nessa possibilidade, bem como de que forma poderá atuar o Batalhão ROTAM.

O terrorismo tem como característica a repercussão internacional, logo a Constituição Federal, em seu art. 144, I, o define como missão precípua de combate por parte da Polícia Federal:

A polícia federal, instituída por lei como órgão permanente, organizado e mantido pela União e estruturado em carreira, destina-se a:

apurar infrações penais contra a ordem política e social ou em detrimento de bens, serviços e interesses da União ou de suas entidades autárquicas e empresas públicas, assim como outras infrações cuja prática tenha repercussão interestadual ou internacional e exija repressão uniforme, segundo se dispuser em lei (BRASIL, 1988).

Conforme o grau da ruptura da ordem em virtude da ação terrorista e se houver afronta à garantia dos poderes constitucionais, poderão atuar, igualmente, as forças armadas, conforme se infere pela interpretação do dispositivo legal abaixo:

Art. 142. As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais 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 (BRASIL, 1988).

Conforme a Constituição Federal, art.144 – competência da PM – a polícia militar atuará como primeira interventora tanto na atividade de policiamento ostensivo, como na manutenção e ruptura da ordem publica (BRASIL, 1988).

Conforme interpretação da DEGEOP caberá ao Batalhão ROTAM executar a sua missão principal de reforçar locais críticos e, principalmente, exercer sua missão específica de controle de distúrbio civil, no caso de ruptura da ordem.

Outra preocupação serão as escoltas especiais, uma vez que delegações, jogadores, comissão técnica, políticos e outras autoridades são público potencial desse tipo de ataque.

Do exposto, e reportando a teoria de base no que concerne ao planejamento e a gestão das informações, infere-se que a prevenção de ataques contra as escoltas demandará ação inteligente e preventiva, por meio da integração dos diversos órgãos de segurança, principalmente, com as Forças Armadas e Polícia Federal, os quais têm informações mais detalhadas dessas organizações em nível internacional, uma vez que, conforme texto constitucional citado, têm competência para fazer o acompanhamento dos delitos de repercussão internacional.

A sexta seção, explicita a metodologia empregada para desenvolver esta pesquisa.

6 METODOLOGIA

Nesta seção, apresenta-se uma abordagem geral do objeto de estudo, de forma a conhecer os métodos utilizados para elaboração da pesquisa e buscar respaldo nos fenômenos sociais que envolvem o problema, para, então, atingir os objetivos pretendidos, criando e ampliando o conhecimento sobre o assunto, para permitir a apresentação, no final deste estudo, de propostas viáveis a respeito do emprego do Batalhão ROTAM da PMMG nos eventos da Copa do Mundo de 2014 na RMBH.

6.1 Problema de pesquisa

Em razão de que Belo Horizonte/MG irá sediar jogos da Copa do Mundo de futebol de campo masculino, como será o emprego do Batalhão ROTAM nos eventos da copa de 2014 na RMBH?

Para responder à pergunta de pesquisa, a bibliografia estudada aborda o planejamento, o planejamento estratégico, tático e operacional, a gestão da informação, o inventário da competência distintiva do Batalhão ROTAM e a bibliografia inerente a eventos de uma Copa do Mundo de futebol.

Por isso, esta pesquisa priorizou os estudos relativos à teoria do planejamento e a gestão da informação, em razão da necessidade do Batalhão ROTAM nos eventos da Copa de 2014.

6.2 Hipóteses de trabalho

Apesar de esta pesquisa caracterizar-se como exploratória e tais estudos não exigirem hipóteses a serem testadas, optou-se para nortear o trabalho, por construir as seguintes hipóteses básicas:

a) o adequado ao Batalhão ROTAM durante os eventos da Copa do Mundo seria executar o radiopatrulhamento nos principais corredores de acesso ao Mineirão e de eventos oficiais da FIFA;

b) realizar escoltas das autoridades convidadas da FIFA, jogadores e comissão técnica, que disputarão os jogos da copa em Belo Horizonte;

c) atuar como primeiro interventor em ocorrências de atos típicos de terrorismo e primeiro interventor em ocorrências de controle de distúrbio civil de operações de choque e ocorrências de alta complexidade;

d) manter um pelotão motorizado de prontidão, nos dias de jogos, para ocorrências de controle de distúrbio, confronto entre torcedores, manifestações sociais, greves, rebeliões em presídios, cadeias e ficar em condições de cumprir ordem de empenho do comando geral da corporação.

6.3 Tipo de pesquisa

a) Quanto aos objetivos

Considerados os objetivos deste estudo, verificou-se o emprego do Batalhão ROTAM na RMBH, em face da Copa do Mundo de Futebol de 2014. Esta pesquisa caracteriza-se como exploratória, pois se busca compreender o fenômeno ou sobre ele obter novas percepção e descobrir novas idéias, uma vez que não existe indicação clara e sistematizada de bibliografia sobre o objeto de estudo.

b) Quanto ao modelo conceitual operacional

Opta-se pela pesquisa bibliográfica à medida que se propõe a pesquisar variados posicionamentos de autores sobre o planejamento e planejamento estratégico –, e documental, quando se vale da legislação e cabedal normativo a respeito do emprego operacional do Batalhão ROTAM.

6.4 Método de abordagem

A pesquisa utilizará traços de raciocínio do método indutivo à medida que se observaram dados relativos ao planejamento estratégico, dentro do contexto do patrulhamento motorizado repressivo qualificado em eventos nacionais e internacionais, com a presença de públicos relevantes. Buscou-se, então, emitir um posicionamento das atribuições do Batalhão ROTAM num evento mundial de futebol.

6.5 Métodos de procedimento

Para explicar o objeto de estudo, a pesquisa utilizou traços do método comparativo – oportunidade em que se comparou a forma de emprego operacional dos Batalhões de Polícia Militar de alguns estados do País e as modalidades de policiamento empregados na África do Sul por ocasião da Copa do Mundo de 2010 –, para identificar semelhanças aplicáveis ao presente caso.

Trata-se de pesquisa qualitativa, por adotar e explorar a análise de informações obtidas por meio de pesquisa de campo, mediante entrevistas ao público alvo.

6.6 Técnicas

A coleta de dados obedeceu às seguintes técnicas:

a) Documentação

- pesquisa bibliográfica sobre planejamento;
- pesquisa bibliográfica sobre a gestão do conhecimento;
- pesquisa bibliográfica sobre públicos relevantes “*stakeholders*”;

– pesquisa documental sobre o inventário da competência distintiva do Batalhão ROTAM;

– pesquisa documental sobre a legislação e o cabedal normativo a respeito da metodologia de procedimentos estratégicos.

b) Documentação direta intensiva – entrevistas

As entrevistas foram realizadas a partir de questões estruturadas, extraídos e agrupados os elementos de respostas semelhantes ou que tenham características comuns, como propósito de enriquecer qualitativamente a pesquisa. Foram aplicados diretamente pelo pesquisador, mediante prévio agendamento no local de trabalho do entrevistado, e precedidas de informação sobre o assunto em pauta. Quando não foi possível aplicá-lo pessoalmente, o roteiro foi enviado ao entrevistado por meio eletrônico e recebido posteriormente. Ressalta-se que, mesmo com as respostas enviadas, houve o contato com o entrevistado, para reforçar os dados (apêndice 1).

Algumas entrevistas não foram gravadas, mas observaram as questões estruturadas no roteiro e ocorreram em condições de farta tranquilidade, fato que possibilitou anotações quase textuais do discurso das autoridades.

Foram realizados contatos com as polícias militares dos estados que sediarão jogos da Copa do Mundo de 2014. Porém, até o final desta pesquisa, os dados acerca do planejamento para os eventos de 2014 não foram recebidos e alguns estados ainda não iniciaram seus planejamentos.

A definição das autoridades pesquisadas aconteceu em virtude da importância de cada uma no contexto estratégico na execução do evento, conhecimento da atividade operacional do Batalhão ROTAM, participação na elaboração de planejamentos em eventos internacionais, comando de eventos internacionais e por terem comparecido à África do Sul nos eventos da Copa do Mundo de 2010.

A população pesquisada por meio de entrevistas, por ser em número reduzido, terá suas opiniões analisadas descritivamente e comparativamente com os

objetivos do trabalho, com o fito de se permitir uma melhor verificação da hipótese³⁸ de trabalho formulado.

Para tratamento estatístico, foram utilizados alguns traços de estatística descritiva, como forma de ilustrar e afirmar argumentos utilizados neste estudo, principalmente em relação aos dados sobre a produtividade do Batalhão ROTAM.

Procedeu-se ao tratamento dos dados coletados nas entrevistas, com base no referencial teórico utilizado neste trabalho, visando atingir os objetivos propostos, a verificação da hipótese de trabalho formulada e identificar caminhos conclusivos.

Na sétima seção, apresenta-se a análise e interpretação dos dados qualitativos, conforme detalhado nesta seção, para representar mais uma forma de atingir os objetivos desta pesquisa.

³⁸ A hipótese formulada foi construída apenas para nortear o trabalho. Como se trata de uma pesquisa exploratória, não há necessidade de ser testada.

7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, analisaram-se os dados colhidos durante a pesquisa, os quais se correlacionam com as teorias tratadas na segunda seção, com a legislação e o cabedal normativo da terceira seção e os dados catalogados nas quarta e quinta seções, para atingir os objetivos delineados e colher subsídios para a elucidação do problema apresentado.

As respostas dadas e considerações pertinentes dos entrevistados em relação às perguntas formuladas tiveram seus conteúdos analisados e foram transcritas por blocos de assuntos correspondem às perguntas elaboradas no roteiro de entrevistas, específicos a cada grupo de entrevistados.

A proposta de se ter um roteiro diferente para cada grupo de entrevistados justifica-se pela experiência profissional de cada um deles. Essa contribuição diferenciada, com observadores da FIFA na África do Sul, por ocasião da copa de 2010 (três), ex-comandantes do Batalhão ROTAM (seis), e do chefe da Seção de Planejamento Operacional da PMMG (um) permitiu alcançar os objetivos desta pesquisa, para o emprego do Batalhão ROTAM na Copa do Mundo de 2014.

A proposta de emprego operacional mais adequada ao Batalhão ROTAM guiou-se pelos critérios de análise das respostas, cuidadosamente agrupadas, à medida que elas identificavam as especificidades da missão atribuídas ao Batalhão ROTAM, sem privilegiar, dessa forma, os procedimentos metodológicos da análise de conteúdo.

7.1 Respostas dos entrevistados e análise

7.1.1 Presidente do Comitê Executivo da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014, Empreendedora pública – projeto copa 2014 – Secretaria de Planejamento Gestão e Finanças de Minas Gerais e o Coordenador Geral da Federação Mineira de Futebol

Autoridades selecionadas por integrarem comissões responsáveis pelo planejamento dos eventos da Copa do Mundo de 2014 em Belo Horizonte, e acompanharam as atividades da FIFA na África do Sul, por ocasião dos jogos da Copa do Mundo de 2010.

a) Planejamento do policiamento ostensivo motorizado nos deslocamentos e nas proximidades da FIFA *Fan Fest*.

A Empreendedora pública – projeto copa 2014 enfatiza: “durante o trajeto até o local destinado ao FIFA *Fan Fest* observei diversas manifestações culturais, aglomeração de pessoas participando daquelas comemorações, porém não percebi nenhuma viatura policial ou mesmo policiais nas proximidades, poderiam estar de forma velada. No FIFA *Fan Fest*, existia controle de acesso, tal controle era exercido por pessoas uniformizadas, não posso dizer se eram policiais militares ou civis ou ainda se eram seguranças contratados. Essas pessoas uniformizadas realizavam busca pessoal em todos os turistas que iriam participar do *fan fest*. Não reparei nenhum policial portando arma ostensivamente nem tampouco observei um local destinado para a polícia, porém acredito que devia existir um local destinado a coordenação da segurança. Os eventos transcorreram dentro do normal, mas saliento que o fato de não ter visto viatura policial gerou sensação de insegurança, obviamente que não estou dizendo aparato policial de forma ostensiva a ponto de chamar atenção dos turistas”.

Já o presidente do comitê executivo da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014, alega que a presença das forças policiais não era tão ostensiva. Na entrevista, ao falar sobre a FIFA *Fan Fest*, citou:

“[...] Quanto à *Fan Fest*, ainda não definimos o local da *Fan Fest* em Belo Horizonte. O que é importante destacar é que a FIFA exige que a *Fan Fest* tenha capacidade mínima para 20 mil pessoas, seja um local ícone da cidade, em área central e de fácil acesso. [...] O local que sai na frente é a praça da estação”.

O Coordenador Geral da Federação Mineira de Futebol observou que o principal objetivo das áreas destinadas a torcedores, *fan fest* é “arrumar uma maneira de todos aqueles torcedores e turistas tenham um local onde possam passar e ter algum tipo de atividade nos dias em que não há jogos, geralmente estes locais são gerenciados por patrocinadores da FIFA em conjunto com os órgãos governamentais, tendo sim uma presença maior dos órgãos de segurança e nos estandes a presença de segurança privada. Observei na Copa da África do Sul que o Policiamento dentro das *Fan Fest* é menos ostensivo (sem policiais armados), já na parte externa o policiamento mais ostensivo com presença de policiais armados e viaturas nas proximidades e nos trajetos”.

Pode-se considerar, com o posicionamento dos entrevistados, que a presença da Polícia Militar, atuando ostensivamente nas zonas externas ao ambiente, irá infundir no público, principalmente no público relevante, a sensação de bem-estar, de segurança e a certeza de que poderá participar dos eventos da FIFA Fan Fest com a proteção necessária.

Os eventos da FIFA *Fan Fest* integraram-se ao planejamento global das atividades de segurança pública, bem como conta com a assistência interna de segurança privada.

O planejamento do emprego de uma tropa especializada deve ser norteado pelas informações acerca do evento, principalmente no que concerne o local, horário, *stakeholders*, *shows* e corredores (via) de acesso. Terra (2004) assevera que:

A gestão do conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais à luz de uma melhor compreensão dos processos de identificação, validação e uso dos conhecimentos para gerar resultados para a empresa e benefícios para os stakeholders.

Enfatizando esses aspectos, Chiavenato (2007, p. 138), destaca que o planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como fazer para alcançá-los, pois se trata de um modelo teórico para ação futura. Assim, o planejamento significa definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los com o mínimo de esforço e custo. Continua o autor: “o planejamento define aonde se pretende chegar, o que deve ser feito para tanto, quando, como e em qual seqüência”. A seção 2 aborda o planejamento e sua importância para as atividades de segurança, principalmente para um evento mundial.

b) Planejamento específico para atuação de policiamento repressivo qualificado motorizado em pontos estratégicos nas partes externas dos estádios, aeroportos, rodoviária, parques e afins.

A análise das respostas constatou que todos os entrevistados tiveram sensação de insegurança nos trajetos hotel estádio e estádio hotel e nos arredores dos pontos turísticos, aeroportos e locais de embarque e desembarque de turistas.

A empreendedora pública – projeto copa 2014 – disse:

“Observei que na parte externa do estádio foi delimitado pela polícia ou seguranças uma área de segurança de aproximadamente 2km de raio de segurança. As ruas de acesso (no raio citado) ao estádio foram bloqueadas. Cada ponto de bloqueio existia policiais ou seguranças uniformizados eram por eles verificado apenas o ticket ou ingresso que daria acesso à área de segurança. Tal ticket permitia acesso a pé ou de carro [...] os policiais trajando o mesmo uniforme realizavam busca pessoal, para tanto utilizavam detectores de metal tipo portal. Gostaria de salientar que não foi observado uma estrutura física condizente para a realização da busca, principalmente no quesito treinamento dos envolvidos e funcionamento dos equipamentos, o que gerou fila para se ter acesso ao interior do estádio. Saliento que dependendo do jogo, exemplificando (EUA), a segurança era bem ostensiva, inclusive era utilizado aparelho de raios x para aceso ao estádio. No trajeto hotel estádio e vice-versa não observei nenhum tipo de policiamento, gerando como já disse uma sensação de insegurança, acredito que a África não estava preparada para a copa no quesito segurança pública na cidade como um todo. Sentimos falta de policiamento ostensivo. Não observei nem local destinado a reunião de policiais para uma eventualidade. Acho que tal medida é interessante para 2014 [...] O policiamento ostensivo foi deficitário como turista acho de suma importância policiamento nos corredores de acesso, pontos de aglomeração de pessoas, parques, estação de metrô, rodoviária, aeroportos, zoológico, enfim todo ponto turístico. Porém, uma polícia utilizando armamento pesado, ostensivamente, poderia gerar inquietação nos turistas. Esta polícia deveria estar em algum local pronta para emprego” (grifo nosso).

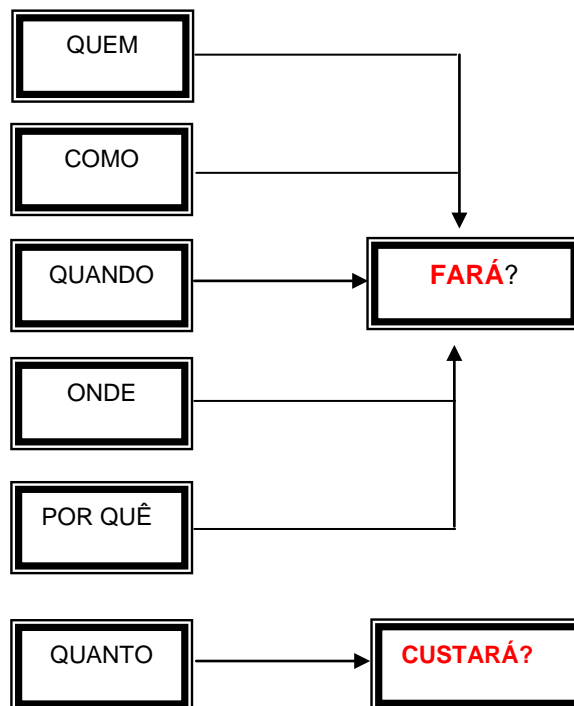
O Coordenador Geral da Federação Mineira de Futebol observou que “dentro do Estádio o policiamento estava todo fardado e desarmado, a parte de condução e orientação de torcedores ficou a cargo dos orientadores e quando havia algum tipo de discussão eles solicitavam a presença da policia, já nos camarotes a segurança era privada. Também é bom dizer que em todos os lugares em que tive oportunidade de visitar, Casa Brasil, Shopping Center, Concentrações, Hotéis da FIFA, Pontos de Venda, Centro de Imprensa e etc. todos estes contavam com a presença da policia e em suas áreas internas seguranças privada”.

Consideradas as especificidades da missão atribuída ao Batalhão ROTAM (seção 3.3), as viaturas ROTAM de 2 e 4 rodas apresentam-se como alternativas viáveis ao radiopatrulhamento qualificado nos principais corredores e nas proximidades dos locais destinados aos eventos da Copa do Mundo.

Com a presença de uma tropa especializada para patrulhar as proximidades dos locais mencionados cujo planejamento indique o que fazer, como fazer, quando, por que, como e onde, a tendência é reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, aumentar a possibilidade de alcançar os objetivos e metas estabelecidas pela PMMG, no que concerne à segurança dos turistas e participantes dos eventos.

Segundo Oliveira (2007, p. 5), “o processo de planejar envolve, portanto, um modo de pensar, e um salutar modo de pensar envolvem indagações e indagações envolvem questionamentos”. A seção 2 aborda o processo de planejar, que segundo Oliveira (2007, p. 5) é:

Figura 11: Processo de planejar



Fonte: OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

c) Pontos fortes e pontos fracos no policiamento externo, executado na copa de 2010, na África do Sul

As autoridades pesquisadas citaram como pontos fortes:

- segurança no interior dos estádios;
- policiamento em alguns pontos turísticos;
- Policiamento na área externa do FIFA *Fan Fest*, sendo a pé e motorizado.

Pontos fracos:

- sensação de insegurança nos acessos aos eventos da copa;
- informação ao turista deficitária;
- falta de treinamento para os policiais;
- trânsito sem coordenação;
- ausência de policiamento ostensivo nos locais destinados a hospedagem dos turistas de poder aquisitivo baixo;
- revista pessoal deficitária tanto nos estádios quanto nas ruas e avenidas.

Em avaliação à opinião dos entrevistados, Chiavenato e Sapiro (2003, p. 54-55) mostram a necessidade de haver uma interface entre a organização e seus públicos, para conhecer seus interesses e procurar atendê-los:

A organização é um sistema que congrega vários públicos de interesse (*stakeholders*) com os quais estabelece suas relações. Eles são as pessoas e grupos capazes de influenciar ou serem influenciados pelos resultados estratégicos alcançados e que possuam reivindicações a respeito do desempenho da empresa. São os públicos que têm algum interesse na empresa, ou seja, pessoas ou organizações que participam direta ou indiretamente do sucesso do negócio. Assim, contribuem de alguma forma para o negócio e esperam retornos dessa contribuição. São os acionistas, clientes e funcionários, fornecedores, agências reguladoras, sindicatos etc. A organização deve ter idéias claras sobre o que os vários *stakeholders* esperam dela pela execução do plano estratégico, a fim de atender de modo equilibrado a todos os diferentes interesses envolvidos.

Ainda, nesse enfoque, Tavares (1991, p. 113) revela que

o nível do ambiente externo com influência mais contundente na organização prende-se ao público, constituído de grupos formais ou informais, que tenha interesse ou propicie impacto real ou potencial no trabalho de uma organização. Sem dúvida, a missão e os objetivos de uma organização estão diretamente relacionados ao atendimento ao público que recebe o seu serviço, devendo haver respostas aos anseios deste, interpretando as características, os objetivos pretendidos e o modo como este atua.

A quarta seção retrata a importância de conhecer os “stakeholders”, públicos de interesse, a fim de que o planejamento contemple as necessidades e os atenda em suas expectativas.

d) Emprego estratégico das unidades motorizadas cuja atuação se assemelha às das ROTAM

Pode-se considerar que as respostas das autoridades entrevistadas foram unânimes em afirmar que observaram o emprego de policiais de forma ostensiva (armamento viaturas e efetivos) na escolta dos comboios de jogadores, autoridades e convidados da FIFA.

Segundo o presidente do Comitê Executivo da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014, a escolta de jogadores e das autoridades envolvidas é um assunto em que a FIFA exige total apoio das forças policiais locais.

A Empreendedora Pública-Projeto Copa 2014, assim se manifestou:

“Acredito que tal tropa permaneceu em algum lugar, como já disse não observei. Acho que pelas características esta tropa ficou responsável pela escolta das autoridades da FIFA, convidados importantes, representativos da FIFA, jogadores, comissão técnica, dignitários e afins, pois a escolta era bem ostensiva”.

O Coordenador Geral da Federação Mineira de Futebol também manifestou:

“Percebi que todas as delegações de futebol, convidados da FIFA e autoridades sempre estavam assistidas pela polícia com varias viaturas que sempre os conduziam dos locais que estavam hospedados até seus compromissos, mesmo fora dos dias de jogos”.

Percebe-se a real necessidade de um planejamento prospectivo ou ofensivo no que concerne à execução da atividade de escolta de dignitários. A intersetorialidade entre o órgãos de defesa social, conforme estudado na quinta seção, é de fundamental

importância, em razão das seleções que disputarão suas partidas em Belo Horizonte e, conseqüentemente, as respectivas torcidas.

Corroborando com esse pensamento, Chiavenato (2007, p. 125) ensina que “o planejamento ofensivo esta voltado para novas oportunidades de mercado e experimentam reagir com resposta diária das tendências emergentes do meio ambiente”. Como a Copa do Mundo de 2014 ainda está para acontecer, deve-se planejar os objetivos a serem atingidos e decidir antecipadamente as ações apropriadas que devem ser executadas.

Nessa perspectiva, o imprevisto, o planejar como sinônimo de “estar tudo na cabeça” não combina com as necessidades da sociedade moderna (MONATA, 2004).

A diretriz para produção de serviços de segurança pública nº 3.01/2010, que regula o emprego operacional da PMMG (seção 3.3), estabelece como uma das missões do Batalhão ROTAM a realização de escoltas especiais.

Notoriamente, o emprego das guarnições ROTAM deve ser bem planejado e coordenado, onde a captação de informações junto aos demais órgãos envolvidos (intersetorialidade) deve ser enfatizada a fim de atingir os objetivos propostos.

Nessa linha de raciocínio, Ackoff (1974, p. 28, *apud* OLIVEIRA, 2007, p. 9) afirma que:

O planejamento coordenado deve ser planejado de forma interdependente ente as diferentes partes e aspectos que o compõem, pois, nenhuma parte ou aspecto de uma empresa pode ser planejado eficientemente, se o for de maneira independente. A eficiência do planejamento recai na aproximação das “engrenagens” que fazem a empresa funcionar.

Assim, tem-se que a gestão da informação irá subsidiar o planejamento das guarnições ROTAM para produzir resultados eficientes na execução da prevenção e repressão qualificada na RMBH durante os eventos da copa.

7.1.2 Chefe da Seção de Emprego Operacional da PMMG (PM/3)

Autoridade selecionada em razão da função estratégica que ocupa na PMMG.

a) Emprego do Batalhão ROTAM na FIFA *Fan Fest* e demais eventos da copa 2014

Para o PM/3, o Batalhão ROTAM deve atuar conforme consta na DEGEOp-2010, no reforço dos locais críticos em operações de choque, controle de distúrbio civil e escoltas de seleções e torcidas.

A seção 3 trata da competência do Batalhão ROTAM sob o enfoque da DEGEOp-2010.

b) Estrategicamente é viável manter um pelotão ROTAM motorizado de controle de distúrbio civil em regime de prontidão durante os eventos da copa de 2014

“Como não se tem certeza de quais torcidas estarão em Minas, principalmente na RMBH, acredito que, no período da COPA, deverá haver um ou mais pelotões de prontidão como também um reforço no policiamento de recobrimento ordinário, principalmente próximo às concentrações, hotéis e locais de encontro de torcedores”.

c) O Batalhão ROTAM, por ser uma unidade especializada, e considerando também, que a DEGEOp normatiza o seu emprego no controle de distúrbio civil e operações de choque, deveria usar fardamento diferenciado das demais unidades da PMMG

“Acredito que não. Esse detalhe ainda não foi definido, mas o policiamento ordinário, por orientação do Governo Federal e da FIFA, deverá ser a mais discreto possível. Então, caso a maioria dos policiais do policiamento ordinário estejam paisanos ou com Uniforme específico, o fardamento do policiamento de recobrimento, automaticamente, ficará diferenciado”.

d) Alteração na grade curricular do Curso de Procedimentos ROTAM

“Acho que ficou muito bom e incluí todos os procedimentos necessários. Sugiro que o assunto **Gerenciamento de Crise com ênfase na Autuação do Primeiro Interventor em Ocorrências de Seqüestro, Ataques por Grupos Terroristas, Armas Químicas e Bombas** tenha maior número de horas/aula, com situações práticas e simulações. Acredito que uma palestra sobre o tipo de atuação dos principais grupos terroristas da época será importante para o caso de um primeiro reconhecimento, caso haja algum fato”.

7.1.3 Ex-Comandantes do Batalhão ROTAM

Autoridades selecionadas, em razão da experiência profissional em planejar e coordenar eventos nacionais e internacionais de grande envergadura durante o período em que comandaram o Batalhão ROTAM.

a) Estrategicamente como deve ser planejado o emprego do Batalhão ROTAM no FIFA *Fan Fest*

Os entrevistados, por unanimidade, entendem que o Batalhão ROTAM, a devido sua mobilidade e capacidade de agrupar, deve atuar em recobrimento às unidades com responsabilidade de policiamento externo.

Deve-se planejar o radiopatrulhamento repressivo qualificado com equipamento de Controle de Distúrbio Civil (CDC) para atuação como pronta resposta nos casos de distúrbio civil, ocorrências de crimes violentos (seção 3.3), confronto entre torcidas (seção 5.4) e fatos típicos de terrorismo (seção 5.5), de forma a preceder o emprego de tropa de choque e de ações táticas especiais e atuar como primeiro interventor nestas ocorrências.

b) Durante os jogos da copa de 2014 como deve ser o emprego do Batalhão ROTAM

Os entrevistados, por unanimidade, entendem que o Batalhão ROTAM deve planejar e executar as escoltas das delegações das equipes, dos árbitros estrangeiros, da delegação da FIFA, autoridades mundiais e dignitários convidados.

Os entrevistados também, por unanimidade, enfatizam que Batalhão ROTAM deve assumir tão somente as escoltas e não a segurança nos ambientes internos, como aeroportos, teatros, restaurantes, casa de “shows”, hotéis e afins.

Nas entrevistas, o entendimento dos ex-comandantes é de que as guarnições ROTAM devem patrulhar os principais corredores com a mesma missão listada na pergunta anterior, porém deve-se planejar as atuações de forma que a RMBH não fique desguarnecida de viaturas ROTAM, e o planejamento deve ser precedido de todas as informações de segurança pública a serem obtidas pelo setor de inteligência da PMMG.

Nesse contexto fica evidente que gestão do conhecimento é o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização. Com isso, a gestão do conhecimento levará a Instituição a mensurar, com sabedoria, bom-senso e mais segurança, sua eficiência, tomar decisões acertadas quanto à melhor estratégia a ser adotada em relação ao crime e à violência, saber identificar as fontes de informações, administrar dados e informações, e gerenciar seus conhecimentos para que haja otimização dos espaços e se tenha eficiência e eficácia nas atuações (seção 2.2.2 e seção 2.5).

No caso da PMMG, mais precisamente o Batalhão ROTAM, a sistematização do conhecimento e a significação da informação possibilitará a elaboração de planejamentos que estabeleçam com maior confiança, quando e em que condições de suporte operacional o policial militar agirá. Com base nessa circunstância é que a tomada de decisões, calcada no conhecimento sistematizado, pode se traduzir na proteção de pessoas e bens durante a Copa do Mundo na RMBH (seção 2.5).

c) Estrategicamente é viável manter um pelotão ROTAM motorizado de controle de distúrbio civil em regime de prontidão durante os eventos da copa de 2014

Dos entrevistados, 84% concordam que se deve planejar o emprego de um pelotão motorizado para ocorrências de controle de distúrbio, confronto entre torcedores, manifestações sociais, greves, rebeliões em presídios, cadeias, e ficar em condições de cumprir ordem de empenho do Comando Geral da Corporação por se tratar de força de reação do Comando Geral (seção 3.3).

d) Criação da 4ª Companhia ROTAM

Dos entrevistados, 66% foram contra a criação de outra companhia ROTAM, porém, por unanimidade, os ex-comandantes afirmam que o efetivo previsto deve ser complementado, para que não ocorra um prejuízo para o serviço durante os jogos da opa.

Um dos entrevistados assim se manifesta:

“Creio que não seria a criação de mais uma Companhia que irá potencializar as ações da unidade. Penso que um reforço qualificado no efetivo e meios logísticos das frações já existentes seria, em um primeiro momento, a melhor alternativa. A tropa do Batalhão ROTAM deve ser menor, porém com alto grau de profissionalismo e especialização”.

e) O Batalhão ROTAM, por ser uma unidade especializada, e considerando também, que a DEGEOp normatiza o seu emprego no controle de distúrbio civil e operações de choque, deveria usar fardamento diferenciado das demais unidades da PMMG.

Todos os entrevistados concordam que o Batalhão ROTAM deva usar fardamento diferenciado como fator de identificação pronta de sua imagem e atuação.

Os ex-comandantes assim se manifestaram:

- Primeiro entrevistado

“O Batalhão ROTAM pertence a um determinado grupo de unidades especializadas e, como pude presenciar, guardadas as devidas proporções e forma de emprego, o Batalhão ROTAM realmente é diferenciado, até mesmo aos olhos da comunidade. Vejo que a utilização de um uniforme diferenciado é um anseio antigo da combativa tropa ROTAM, a qual por ser considerada força de manobra do comando geral, através do CPE, estaria até mesmo mais motivada para atuar nas ruas”.

“Cabe ressaltar [...] que, no CPE, já existem o BPE e GATE com uniformes diferenciados, além do BPTran, Cia Mamb, PMRv e RCAT que de uma forma ou de outra já usam cobertura, botas e culote que as diferenciam das demais unidades. No meu entendimento exceto o GATE que deverá manter o uniforme atual, o CPE deveria ter um uniforme único para a tropa do Batalhão da ROTAM e BPE”.

- Segundo entrevistado

“As tropas especializadas, como a ROTA de São Paulo e o GATE têm uniformes diferenciados. A ROTAM deve diferenciar-se haja vista sua missão diferenciada das demais unidades”.

- Terceiro entrevistado

“Sempre tive este pensamento, inclusive a unidade possui estudos sobre este uniforme diferenciado. Cheguei a ter a promessa do Comando da época, mas infelizmente não foi para frente. É uma barreira que deve ser vencida, pois facilitaria inclusive nos desvios de conduta. Nos estudos estabelecia que seu uso (camuflado de asfalto) se daria somente em serviço, além de outras observações”.

- Quarto entrevistado

É comum o uso de uniforme diferenciado em todas as unidades diferenciadas pelas polícias militares do país. Sem contar que a nossa própria Corporação já o faz,

quando observamos o GATE, as Cias de Missões Especiais, o Batalhão de Polícia de Eventos, etc.

- Quinto entrevistado

“Sim. Este é um desejo e mais que isso, é uma necessidade premente da ROTAM. O porquê é muito simples. O que é diferente não é igual. Se a missão é diferente, se o emprego é diferente, se a concepção é diferente, se o treinamento, a constituição, a forma de mobilização, de coordenação e o resultado são diferentes, porque o uniforme não pode ser diferente?”

“[...] Eu acrescentaria mais um item – a farda. Esta não veste só o corpo, veste a alma e confere sentimento ao policial-militar. Farda é diferente de uniforme. Farda tem coração. E para fazer coisas diferentes é necessário ter alma e coração diferentes. Naquela época à tropa da ROTAM era a única autorizada a usar boina. E como ela se orgulhava disso e era motivada por isso. “Concordo sim, com um uniforme diferente, funcional, impactante e bonito para a ROTAM”.

- Sexto entrevistado

“Se o Batalhão ROTAM, atualmente, atua em casos de perturbação da ordem e em controle de distúrbio civil, seu fardamento por questão de impacto junto aos manifestantes e etc. deve ser diferente”.

Reportando a Diretriz nº 3.01.01/2010 (seção 3.3), o Batalhão ROTAM é considerado força de reação do Comando Geral e a mesma norma conceitua essas forças como:

Unidades especiais subordinadas ao Comando de Policiamento Especializado (CPE) destinadas a atuar em casos de graves perturbações da ordem, em ocorrências que extrapolem a capacidade de atendimento pelas UEOp/RPM, ou exijam o emprego de técnicas especiais. Tais unidades são dotadas com recursos materiais específicos (viaturas, armamentos, equipamentos, semoventes e apetrechos) compatíveis com a missão, além de efetivo com treinamento especializado. Desenvolvem segurança ações/operações táticas e de recobrimento nas situações emergentes no campo da segurança pública em todo o território mineiro, mediante acionamento do Comandante-Geral ou Chefe do EMPM. O emprego das citadas Unidades será definido pelo Comandante do CPE (MINAS GERAIS, 2010).

f) Alteração na grade curricular do Curso de Procedimentos ROTAM

Os entrevistados, por unanimidade aprovaram a inclusão das disciplinas sugeridas para o Curso ROTAM, com vistas na Copa do Mundo e pós-copa.

O ex-comandante que idealizou e criou o Curso ROTAM, assim se manifestou:

Tenho muito orgulho de ter idealizado e criado, com a minha equipe de oficiais, o Curso de Procedimentos ROTAM, ao que me parece, com outro nome, quando comandi essa Unidade.

Naquela época, buscamos e encontramos apoio no Estado-Maior da Corporação para, de fato, construirmos uma tropa diferenciada pelo preparo profissional, pelo conhecimento e pela formação.

Acredito que conseguimos e para aquela época o modelo atendeu plenamente. Hoje, contudo, as necessidades devem ter sido muito ampliadas, e, se a própria tropa reconhece e sugere a ampliação da grade curricular, evidentemente, que havemos de concordar com ela. Sou favorável.

Analisados e interpretados os dados, frutos deste estudo, resta à seção 8 primar pelas considerações finais, nelas inseridas as conclusões obtidas e as sugestões indicativas de caminho a trilhar para o emprego do Batalhão ROTAM na copa de 2014.

8 CONCLUSÃO

No decorrer da análise do emprego do Batalhão ROTAM nos eventos da Copa de 2014, inúmeras colocações a respeito da teoria do planejamento, da gestão do conhecimento, a legislação e o cabedal normativo sobre o Batalhão ROTAM sobre a Copa e os pontos de vista das autoridades foram apresentados. Cabe, agora, na conclusão, o esforço de síntese para concluir a respeito do emprego do Batalhão ROTAM nos eventos da copa de 2014.

A segunda seção embasou-se nas teorias do planejamento e gestão do conhecimento, por sua identificação com os objetivos de um estudo para o emprego do Batalhão de Rondas Táticas Metropolitanas (Batalhão ROTAM) da Polícia Militar de Minas Gerias (PMMG), nos eventos da Copa do Mundo de Futebol na Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH), no ano 2014, pois se acredita na importância do planejamento, já que as propostas devem ser claras, significativas e construídas, com base na realidade com objetivos realistas e conscientes, que possibilitem uma tomada de decisão em bases sólidas.

A terceira seção enfatizou a competência distintiva do Batalhão ROTAM, com foco na sua competência, finalidade, estrutura, produtividade e o que o difere das outras unidades da PMMG.

Na quarta seção, delinear-se os pressupostos inerentes à Copa do Mundo de 2014, com a escolha das cidades sede, a importância do emblema oficial para o evento, cujo significado é o laço especial que une a FIFA, o Mundial e o Brasil, país-sede da Copa, o que é *Flair play* e as necessidades de conhecer os públicos relevantes – *stakeholders* – para a atuação da PMMG em específico o Batalhão ROTAM, em busca de ressaltar os aspectos sociológicos e culturais.

Na quinta seção, foram abordadas questões relacionadas aos aspectos voltados para a área de segurança, principalmente no que concerne à SENASP e à segurança pública para a Copa de 2014, o evento FIFA *Fan Fest* internacional, as principais características e conceitos de torcida, torcedores, torcida organizada e Hooliganismo, além de uma abordagem sobre terrorismo.

Na sexta seção consta-se a metodologia utilizada.

Na sétima seção, encontram-se as descrições de dados e análise dos resultados.

Com embasamento contido nas seções 2, 3, 4 e 5 procurou-se, inicialmente, estudar as teorias de autores contemporâneos para se ter uma abordagem recente sobre o planejamento e a gestão do conhecimento. Para isso, buscou-se, em autores como Davenport e Prusak (1998), Tavares (2000), Chiavenato (2007) e Oliveira (2007) o embasamento teórico para verificação dos objetivos propostos.

Essa base teórica permitiu avaliar a necessidade de planejar estrategicamente o emprego das guarnições do Batalhão ROTAM nos eventos da Copa de 2014 na RMBH.

Fica evidente que o planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, aumentar a possibilidade de alcançar os objetivos, desafios e metas estabelecidos para o Batalhão ROTAM.

De igual forma, a gestão do conhecimento irá possibilitar ao nível estratégico, tático e operacional da PMMG a identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos. Com isso, a gestão do conhecimento levará a Instituição a mensurar, com sabedoria, bom-senso e mais segurança, sua eficiência, tomar decisões acertadas quanto à melhor estratégia a ser adotada em relação ao crime e à violência, saber identificar as fontes de informações, administrar dados e informações e gerenciar seus conhecimentos, com a finalidade de melhor empregar seus talentos humanos nos eventos de 2014.

Na caracterização do objeto de estudo (seções 3, 4 e 5), apresentou-se, de forma detalhada, o inventário da competência distintiva do Batalhão ROTAM, a importância da Copa para o país, a influência dos *stakeholders*, os aspectos relacionados à segurança, antropologia dos torcedores e os eventos relacionados à Copa.

Com essa caracterização, buscou-se estudar os aspectos que vão nortear o emprego das ROTAMs na RMBH.

Na análise e interpretação dos dados (seção 7), buscaram-se subsídios consistentes que, aliados aos estudos realizados nas outras seções da pesquisa, pudessem validar os objetivos formulados.

Nesse sentido, conclui-se que os objetivos específicos desta pesquisa foram atingidos em parte. O primeiro teve por escopo examinar a competência distintiva do Batalhão ROTAM como força de reação do Comando Geral da PMMG. O segundo pretendeu examinar as atividades preparativas desenvolvidas pelas outras onze polícias militares do Brasil, onde haverá jogos das seleções mundiais, no que tange ao emprego de tropa especializada com as características operacionais similares as do Batalhão ROTAM. O terceiro procurou examinar as ações do radiopatrulhamento desenvolvido pela África do Sul nos eventos da Copa do Mundo do ano 2010. O quarto visou a investigar como se dá o emprego das unidades de repressão qualificada das polícias militares de outros estados do Brasil, a fim de verificar o conceito operacional e confrontar com o do Batalhão ROTAM.

Os aspectos relativos ao primeiro objetivo específico foram estudados minuciosamente, sendo que as competências distintivas do Batalhão ROTAM estão dispostas na subseção 3.3, com finalidade diferenciada das demais unidades da PMMG, para não ocorrer duplicidade de atribuições nem tampouco ausência de definição estratégica para sua atuação. Assim sendo o primeiro objetivo foi atingido.

O segundo objetivo específico não foi atingido, uma vez que as respostas dos questionários encaminhados às polícias militares cujo estado sediará jogos da Copa do Mundo não chegaram oportunamente e algumas polícias não definiram como será o emprego de sua tropa especializada.

O terceiro objetivo específico foi atingido, por meio de entrevistas às autoridades que viajaram à África do Sul para acompanhar e observar o desenvolvimento dos jogos e eventos da FIFA por ocasião da Copa do Mundo de 2010.

Como quarto e último objetivo específico, investigou-se o emprego das unidades de repressão qualificada das polícias militares de outros estados do Brasil, a fim de analisá-las e comparar a gestão estratégicas do Batalhão ROTAM. O objetivo foi atingido, verificou-se que se assemelham à missão do Batalhão ROTAM no que concerne ao radiopatrulhamento direcionado ao combate ou enfrentamento de crimes violentos. E as

Unidades que utilizam a sigla ROTAM o fazem com o significado de Rondas Ostensivas Táticas Motorizadas e não Metropolitanas, como no caso da PMMG, mas assim como o Estado mineiro, o fazem como nomenclatura de Unidade e não como modalidade ou tipo de policiamento.

Quanto ao objetivo geral de analisar o emprego do Batalhão ROTAM na Copa do Mundo de 2014, as seções 2, 3, 4 e 5 comprovam que a atuação do Batalhão ROTAM é imprescindível para o sucesso dos eventos e, para tanto, deve-se planejar antecipadamente a sua atuação futura, uma vez que o planejamento é a “seleção dos meios mais eficazes para a obtenção dos fins programados³⁹”.

Essas considerações e o posicionamento unânime das autoridades civis e militares pesquisadas confirmam as hipóteses construídas de que o mais adequado ao Batalhão ROTAM durante os eventos da Copa do Mundo seriam:

- a) executar o radiopatrulhamento nos principais corredores de acesso ao Mineirão e de eventos oficiais da FIFA;
- b) realizar escoltas das autoridades convidadas da FIFA, jogadores e comissão técnica, que disputarão os jogos da copa em Belo Horizonte;
- c) atuar como primeiro interventor em ocorrências de atos típicos de terrorismo e primeiro interventor em ocorrências de controle de distúrbio civil de operações de choque e ocorrências de alta complexidade;
- d) manter um pelotão motorizado de prontidão, nos dias de jogos, para ocorrências de controle de distúrbio civil, confronto entre torcedores, manifestações sociais, greves, rebeliões em presídios, cadeias e ficar em condições de cumprir ordem de empenho do Comando Geral da Corporação.

³⁹ BRASIL, Francisco de Souza. Educação e desenvolvimento. **Carta Mensal**, Rio de Janeiro, 1976.

Por fim, com base na pesquisa realizada, sugerem-se as seguintes medidas:

a) Criação de uma comissão composta de militares do nível estratégico e do comando de policiamento especializado para estudar e sugerir o tipo de armamento, equipamento e viaturas a ser adquirido pela PMMG, a fim de suplementar as necessidades do Batalhão ROTAM para as atividades específicas de escoltas, primeiro interventor em ocorrências de distúrbio civil e primeiro interventor em ocorrências típicas de terrorismo.

b) Apresentação ao Comando de Policiamento Especializado, por uma comissão composta por militares do Batalhão ROTAM, a grade curricular do curso de procedimentos ROTAM, para que seja encaminhado ao nível estratégico, com inserção das seguintes disciplinas:

- ética e deontologia policial;
- operações envolvendo interceptação de comunicação telefônica;
- inteligência dos crimes de tortura, abuso de autoridade e dos atos de improbidade administrativa;
- gerenciamento de crise com ênfase na atuação do primeiro interventor em ocorrências de seqüestro, ataques por grupos terroristas, armas químicas e bombas;
- ocorrências policiais com envolvimento de autoridades, aspectos legais e operacionais.
- atividade de Correição no âmbito da Administração Militar
- inteligência dos crimes militar e comum de maior relevância para a PMMG;
- estatuto da Criança e Adolescente;
- técnicas de intervenção ao uso e tráfico de drogas;

- violação de domicílio questões legais e direitos humanos;
- práticas conjuntas com outras unidades policiais em eventos esportivos internacionais;
- legislações especiais, em foco estatuto do desarmamento;
- adentramento tático;
- emprego da força em espetáculos desportivos.

c) Complementação do efetivo do Batalhão ROTAM, com base no Detalhamento e Desdobramento do Quadro de Organização e Distribuição da PMMG (DD/QOD), em curto prazo, a fim de que todos militares possam participar dos treinamentos para os eventos da copa de 2014.

d) Considerando que a expressão ROTAM remete ao nome de um Batalhão que foi criado com uma missão específica, mas não a uma modalidade ou tipo de policiamento, pelo que deve ser usada tão somente para designar o Batalhão de Rondas Táticas Metropolitanas.

Sugere-se que o assunto seja estudado pelo Estado Maior da PMMG, uma vez que a expressão ROTAM é o nome de um Batalhão especializado e não uma modalidade ou tipo de policiamento. A DEGEOP 2010 deixa dúvidas quando trata das Rondas Táticas Municipais, e sugere ao leitor que o nome ROTAM é um serviço e não o nome de um Batalhão da PM. Nas outras PMs estudadas ROTAM é a nomenclatura de uma Unidade de repressão qualificada e não um tipo ou modalidade de policiamento.

e) Em razão das entrevistas aos observadores da copa 2010, sugere-se conhecimento pelo PM/3 da matéria, para que possa planejar as ações da Polícia Militar:

- policiamento no interior das *Fan Fest* desarmado;
- policiamento no interior dos estádios fardado e desarmado;

- diversos pontos turísticos, aeroportos, parques e afins sem policiamento ostensivo geral;
- a maioria das desinteligências entre torcedores com resolução local.

f) Investimento na qualificação dos militares que irão labutar na PMMG no período da Copa, em 2014, para evitar movimentá-los do Batalhão ROTAM.

g) Elaboração e encaminhamento ao Comando da Corporação de um estudo de mudança do fardamento dos militares do Batalhão ROTAM, considerando o posicionamento unânime das autoridades pesquisadas e a sua competência distintiva.

h) Realização do curso ROTAM semestralmente.

i) Criação de um grupo de estudos com integrantes do Batalhão ROTAM, Grupamento de Ações Táticas Especiais, Batalhão de Polícia de Trânsito e Polícia Militar Rodoviária, para que possam apresentar ao Comando de Policiamento Especializado um planejamento de emprego conjunto das viaturas de duas e quatro rodas quando das escoltas em trânsito urbano e rodoviário.

Por fim, espera-se que este estudo tenha contribuído, sem a pretensão de esgotar o tema, para uma melhor compreensão da atuação do Batalhão ROTAM nos eventos da copa do mundo de 2014 na Região metropolitana de Belo Horizonte.

REFERÊNCIAS

ACADEMIA BRASILEIRA DE LETRAS. **Dicionário escolar da língua portuguesa**. 2. ed. São Paulo: Companhia editora Nacional, 2008.

ACKOFF, Russel L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974.

ACRE – BOPE (Batalhão de Operações Especiais). Disponível em: <ROTAM<http://www.pm.ac.gov.br/index.php?>>. Acesso em: 10 set. 2010

ALMEIDA SÁ, Itamar de. **Análise da utilização dos indicadores de criminalidade violenta contra o policial militar em Belo Horizonte**. 2009. Monografia (Especialista em Gestão Estratégica de Segurança Pública) – Academia de Polícia Militar, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2009.

ALAGOAS – BOPE (Batalhão de Operações Policiais Especiais). Art. 65 da lei n.º 6 230, de 19 de abril de 2001- aprova a organização básica da polícia militar do estado de alagoas e dá outras providências. art.65. Disponível em: <>. Acesso em: 10 set. 2010.

AMANDA VALERI, Disponível em: <<http://www.com.br/noticias/esportes, copa-de-2014-deve-atrair-500-mil-turistas-estrangeiros-ao-país, 72929,0. htm>>. Acesso em: 13 set. 2010

AMAPÁ / BOPE- ROTAM (Ronda Ostensiva Tática Motorizada). Disponível em: <http://www.bop-ap.net/index.php?option=com_content&view=article>. Acesso em: 10 set. 2010.

AMARAL, Thiago Trindade. **A violência entre torcidas da dupla gre-nal: o que gera e como conter a violência entre as duas maiores torcidas do Estado**. Monografia (Curso de Graduação). Porto Alegre, 2008.

ANGHINONI, Ediane Márcia Lazzari. **A importância estratégica do conhecimento nos diferentes níveis organizacionais em empresas do agronegócio de Rondonópolis**. 2005. Monografia (Mestrado em Administração) - Faculdade do Sul do Mato Grosso: Faculdade do Sul, Mato Grosso, 2005.

BAHIA/ CHOQUE – ROTAMO (Ronda Tático Motorizada). Disponível em: <<http://www.pm.ba.gov.br/choque/subunidades.htm>>. Acesso em 3 set. 2010.

BARRETO, Margarita. **Manual de iniciação ao estudo de turismo**. Campinhas: Papyrus, 2001.

BATOCCHIO, A.; BIAGIO, L. A. A importância da avaliação do capital intelectual na administração estratégica. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENGEPEP; INTERNATIONAL CONGRESS OF INDUSTRIAL ENGINEERS, 19., Anais do XIX ENEGEP. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Engenharia de Produção – ABEPRO, 1999. CD-Rom.

BEATO, Claudio C. **Ação e estratégia das organizações policiais**. Mimeo. Papel Apresentado no III Seminário sobre Polícia e Sociedade Democrática, organizado pela Fundação For/Centro de Estudos Del Desarrollo/Viva Rio/Museu da Republica, no Rio de Janeiro; junho de 1999.

BENI, Mario Carlos. **Globalização do turismo**. São Paulo: Aleph. 2003.

BETHLEM, A. **Estratégia empresarial**: conceitos, processo e administração estratégica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BETHLEM, A. Os conceitos de política e estratégica. **Revista de Administração Empresa**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, p.7-15, jan./mar. 1981.

BOLYWIN, P. T.; KUMPE, T. Manufacturing in the 1990's: productivity, flexibility and innovation. **Long Range Planning**, United Kingdom: v. 23, n. 4, p. 44-57, 1990.

BOSCHILIA, Bruno. **Futebol e violência em campo**: análise entre as interdependências ente árbitros, regras e instituições esportivas. Paraná, 2008.

BRANT, Leonardo Nemer Caldeira. **Terrorismo e Direito, os impactos do terrorismo na comunidade internacional e no Brasil**. 1.ed. Rio de Janeiro, 2003.

BRASIL, Constituição da República 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1994. 230p.

BRASIL. Decreto n. 88 777, 30 de setembro de 1983. Aprova o regulamento para as polícias e corpos de bombeiros militares (R-200). **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 4 out. 1983. p. 16.

BRASIL. Lei nº 9 034, de 3 de maio de 1995. **Dispõe sobre a utilização de meios operacionais para a prevenção e repressão de ações praticadas por organizações criminosas**. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 10 set. 2010

BRASIL. Ministério da Justiça. **Minuta do caderno de atribuições**: Copa do Mundo de 2014. Distrito Federal, 2010.

BYINGTON, Carlos Amadeu Botelho. O Arquétipo da Alteridade e a Riqueza Simbólica do Futebol – Uma Contribuição da Psicologia Simbólica Junguiana. São Paulo: [1982]. Disponível em:<http://www.carlosbyington.com.br/downloads/artigos/pt/o_futebol_e_a_arte_do_corpo.pdf>. Acesso em: 12 out.2010

CABO, Álvaro V.G.T.P. *Copa do Mundo de 1950 realizada no Brasil*. Monografia (bacharelado) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1996.

CAMARGOS, Marcos Antônio de; DIAS, Alexandre Teixeira. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v.10, n. 1, jan./mar. 2003.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento Pelas Diretrizes**. Belo Horizonte: Editora QFCO, 1996.

CARVALHAR, Leonardo M. **Análise da atuação do Batalhão ROTAM como unidade de recolhimento e fator de apoio para os batalhões com responsabilidade territorial na cidade de Belo Horizonte**. 2008. Monografia (Curso de Especialização em Segurança Pública) – Academia de Polícia Militar de Minas Gerais e Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2008.

CASTRO, Flávia Lages de. **História do direito geral e Brasil**. 7. ed. Rio de Janeiro: Lumen Iuris, 2009,

CASTRO, João Bosco de. **O estouro do casulo**. Belo Horizonte: Oficina Redatorial Guimarães Rosa, 1998.

CEARÁ/CHOQUE- COTAM (COMANDO TÁTICO MOTORIZADO). Disponível em: <<http://www.pm.ce.gov.br/subordinados/bpchoque/historico-do-bpchoque/historico>>. Acesso em: 3 de set. 2010.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

CÉSAR, Iran Hermenegildo. Torcidas organizadas de futebol: metamorfoses de um fenômeno de massa. *Revista Eletrônica Inter Legere*, n. 3: Rio Grande do Norte, jul dez, 2008.

CHADE, Jamil. Anistia Internacional quer usar Copa 2014 para chamar atenção: Entidade diz que o Mundial no Brasil servirá para 'levantar a situação das prisões e a violência da polícia'. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 05 dez. 2007. Caderno 1, p. 3 Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/esportes,anistia-internacional-quer-usar-copa-2014-para-chamar-atencao,90982,0.htm>>. Acesso em: 10 Out. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto; SHAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações – da intenção aos resultados. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed. São Paulo: SENAC, 2006.

DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Lorence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Tradução de Lenke Peres. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DISTRITO FEDERAL-BOPE/COPE (Companhia de Pronto Emprego); PANTAMO (Companhia de Patrulhamento Tático Móvel). Artigos 1º e 3º. Decreto n.º 25.844 de 17 de maio de 2005 Disponível em: <>. Acesso em: 10 set. 2010.

DORNELAS, Maciel José Ferreira. O planejamento das ações de Polícia Ostensiva face ao incremento do turismo na décima terceira região da Polícia Militar. Monografia (Curso de Especialização em Segurança Pública) – Academia de Polícia Militar e Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2006.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUARTE, Luciana da Silva. **Atuação da polícia rodoviária federal em bloqueios de rodovias**. 2003. Monografia (Faculdade de Administração, Economia e Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Mato Grosso, Cuiabá, 2003.

ESPÍRITO SANTO. Polícia Militar. **Plano de comando da ROTAM**. Vitória, 2010.

ESPÍRITO SANTO – BME/ ROTAM. Disponível em: <>. Acesso em: 10 set. 2010.

FERNANDES, Sérgio Henrique Soares. **Planejamento estratégico**: uma proposta para a Polícia Militar. Monografia (Curso Especialização em Segurança Pública) – Instituto de Educação de Segurança Pública e Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2002.

FIFA. **Regras do jogo 2007/2008**. Rio de Janeiro, 2007.

FIÚZA, César. **Direito Civil**: curso completo. 14. ed. Belo Horizonte, 2010. 32p.

FRANCISCO FILHO, Luiz José. A evolução do policiamento ostensivo, sua execução na Capital. **Revista O Alferes**, Belo Horizonte, n. , p. 99, 1987.

FRANCISCO FILHO, Luiz José. **Companhias tático móvel na oitava região da polícia militar**. 2003. 25.f. Monografia (Curso de Especialização de Segurança Pública) – Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.

GONÇALVES, C. **O pensamento dos treinadores sobre o espírito desportivo na formação dos jovens praticantes**. 2. ed. Oeiras: Câmara Municipal de Oeiras, 1997.

GROTTO, Daniela. O compartilhamento do conhecimento nas organizações. In.: ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.

GWERCMAN, Sérgio. **Munique, 1972**. Disponível em <
http://super.abril.com.br/superarquivo/2006/conteudo_421734.shtml>. Acesso em
30/09/2010)

HALGIB, M. **Planejamento estratégico**. Disponível em: <<http://www.widebiz.com.br>>. Acesso em: 10 jul. 2010.

INSTITUTO ETHOS. Conferência Internacional, 2009, São Paulo. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/ci/apresentacoes>>. Acesso em: 9 set. 2010.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São. Paulo: Saraiva, 2003.

LEITE, Eliane; SILVA, Jorge Ferreira da. Gestão do conhecimento nas empresas brasileiras e impacto no desempenho do negócio. **Revista Inteligência Empresarial**, Rio de Janeiro, n. 18, p. 24-30, jan./mar. 2004.

LEMLE, Marina. **Torcidas jovens**: da rebeldia à violência nos estádios Em entrevista ao site da Revista de História da Biblioteca Nacional, o professor de História Social do Futebol na UFRJ Bernardo Buarque explica o fenômeno das torcidas organizadas ao longo das décadas. 2008. Disponível em: <<http://www.revistadehistoria.com.br/v2/home/?go=detalhe&i d=1790>> Acesso em: 14 out.2010.

LYRA, Roberto et AL. Criminologia. Rio de Janeiro: Forense, 1992. In: SILVA, Ivan Luis da. Crime **Organizado**: caracterização criminológica e jurídica: Disponível em <<http://www.bu.ufsc.br/home982.html>>. Acesso em 12 set. 2010.

MACIEL, Leonardo Carvalhar. **Análise da atuação do Batalhão ROTAM como unidade de recolhimento e fatos de apoio para os batalhões com responsabilidade territorial na cidade de Belo Horizonte**. 2008. Monografia (Especialização) – Academia de Polícia Militar de Minas Gerais e à Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte, 2008.

MAGNO. **Dicionário brasileiro da língua portuguesa**. São Paulo: Edipar, 1971.

MANATA, Dora Vianna. **Planejamento docente, gestão de didática**. Revista de Educação AEC, v.33, jul./set, 2004.

MARANHÃO – BPCHOQUE/Força Tática. Disponível em: <<http://www.pm.ma.gov.br?>>. Acesso em: 10 set. 2010.

MARCONI, Roberto. *Segurança em eventos*. **Jornal da Segurança**, São Paulo, p.3, 10 set. 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de projetos**: como transformar idéias em resultados. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MEIRELLES, A. M. **O planejamento estratégico no Banco Central e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada na autarquia**: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Administração). Belo Horizonte; UFMG, 1995.

MINAS GERAIS. Constituição, 1989. **Constituição do Estado de Minas Gerais**. 6.ed. rev. aum. Belo Horizonte: Del Rey, 1996, 221 p.

MINAS GERAIS. Decreto-lei n. 667 - 2 julho 1969. Reorganiza as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, dos Territórios e do Distrito Federal. **Lex - Coletânea de Legislação**, São Paulo, p.934-938, jul./out. 1969.

MINAS GERAIS. Lei n. 6.624, de 18 julho 1975. **Dispõe sobre a organização básica da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais**. p. 7.

MINAS GERAIS, Governo 2007 – 2010 Aécio Neves Cunha. **Caderno e candidatura do Governo de Minas Gerais: Copa do Mundo 2014**. Imprensa oficial, 2008.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. **Diretriz de policiamento ostensivo da capital n. 03-3/1982-CPC**: implementa o conceito operacional da 8º Região de Polícia Militar – a malha protetora da capital. Belo Horizonte, 1982.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. **Diretriz para produção de serviços de Segurança Pública**. Belo Horizonte/MG.2002.

MINAS GERAIS, Polícia Militar. **A diretriz para produção de serviços de Segurança Pública nº 3.01.01/2010, regula o emprego operacional da Polícia Militar de Minas Gerais**. Belo Horizonte/MG, 2010.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. **Manual de Procedimentos – Rondas Táticas Metropolitanas**. Belo Horizonte/MG,1981.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando Geral. **Plano Estratégico – CG**: Planejamento estratégico da PMMG, para vigência no período de 2009-2011. Belo Horizonte: Comando Geral, Assessoria de Gestão para Resultados, 2009.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. **Instrução 002 - Comandante geral**: regula criação e emprego do Grupo especializado em policiamento em área de risco. Belo Horizonte/MG, 2005.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. **Instrução 005 – Comando de Policiamento da Capital**: organiza e disciplina a *nova malha protetora* da PMMG sobre Belo horizonte. Belo Horizonte/MG, 2005.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. **Memorando 34.598.4**. Belo Horizonte/MG: EMPM, 2001.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. **Nota de instrução nº 3 019**: regula a execução de escoltas de presos à cargo da Polícia Militar. Belo Horizonte/MG.1990.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. **Resolução 4 020 – Comando Geral da Polícia Militar de Minas Gerais**. Belo Horizonte/MG, 2009.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process**: concepts, contexts and cases. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 1991.

MIRANDA, Alencar Lopes de. **A competência e finalidade tática do Batalhão ROTAM**. Monografia apresentada à Academia de Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2007.

MONATA, Dora Vianna. Planejamento docente, gestão de didática. **Revista de Educação AEC**, v.33, jul./set, 2004.

MONTORO, André Franco. **Introdução à ciência do direito**. 28. ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2009.

MORATO, Márcio Pereira. A Dinâmica da Rivalidade entre Pontepretanos e Bugrinos. In: DAOLIO, Jocimar. **Futebol, cultura e sociedade**. Campinas: Autores Associados, 2005.

MURAD, Maurício. **A Violência e o Futebol: dos estudos clássicos aos dias de hoje**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Teoria da criação do conhecimento organizacional. In.: _____. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**, Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. p. 61-104.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PARANÁ – RONE (RONDA OSTENSIVA DE NATUREZA ESPECIAL). Disponível em: <<http://www.pmpr.pr.gov.br/pmpr/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=186>>. Acesso em: 3 de set. 2010.

PEREIRA, Antônio de carvalho. **Copa do Mundo de Futebol Masculino de 2014, em Belo Horizonte: Análise da Estratégia de Preparação**. Monografia (Especialista em Gestão Estratégica de Segurança Pública) – Academia de Polícia Militar, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2009.

PERNAMBUCO. Disponível em: <http://www.portais.pe.gov.br/c/portal/layout?p_l_id=PUB.1370.20/26/08/201010:50>. Acesso em: 10 set. 2010

PIMENTA, Carlos Alberto Máximo. **Torcidas organizadas de futebol: violência e autoafirmação: aspectos da construção das novas relações sociais**. Taubaté: Vogal, 1997.

POLICIAMENTO Comunitário: como começar. 2. ed. São Paulo: Polícia Militar de São Paulo, 1999.

PLANEJAMENTO estratégico integrado para a copa de 2014. Belo Horizonte, 2010. Disponível em: <<http://www.jogo-do-poder.wordpress.com/2010/04/30/planejamento-estrategico-integrado-para-copa-2010>>. Acesso em 9 set. 2010.

PLANO de Comando da ROTAM 2010/2011. Disponível em: <>. Acesso em: 10 set. 2010.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRONI, Marcelo Weishaupt. **A metamorfose do futebol**. Campinas: UNICAMP, 2000.

REIS, Heloísa Helena Baldy dos. **Futebol e Violência**. Campinas: Armazém do Ipê, 2006.

ROCHA, Walter Anselmo Simões. **A atuação do Batalhão ROTAM face à implementação do disque denúncia unificado**: reflexos e diagnósticos do ano de 2008. Monografia apresentada a Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte, 2009.

SANCHES, Osvaldo Maldonado. 2. ed. **Dicionário de orçamento, planejamento e áreas afins**. Brasília: OMS, 2004.

SANTOS, Marcelo Barbosa dos. **A Gestão do Conhecimento como prática corporativa geradora de vantagem competitiva sustentada** FACOM - nº 15 - 2º semestre de 2005. Disponível em http://www.faap.br/revista_faap/revista_facom/facom_15/_marcelo_barbosa.pdf. Acesso em 12 de outubro de 2010.

SÃO PAULO – Art. 18 do decreto nº 44 447, de 24 de novembro de 1999. Disponível em: <www.senado.gov.br>. Acesso em: 10 set. 2010.

SERGIPE – BESP (Batalhão Especial de Segurança Patrimonial)/CPRp Companhia de Policiamento de Rádio Patrulha <<http://www.pm.se.gov.br/modules/tinyd2/index.php?id=9/>>. Acesso em: 8 set. 2010.

SILVA, Marco Antonio Severo. **Segurança de Vôo**: normatização no GRPAe e proposta de criação de um sistema envolvendo as Organizações de Policiamento Aéreo no Brasil. Monografia (Especialização). São Paulo: CAES, CAO-II/01. 2002.

SILVA, Sílvio Ricardo da. A construção social da paixão no futebol: o caso Vasco da gama. In.: DAOLIO, Jocimar. **Futebol, cultura e sociedade**. Campinas, 2005.

SOUZA, Wanderley Mascarenhas. **Negociação e atuação de Grupos Especiais de Polícia na solução de eventos críticos**. 1995. 11.f. Monografia (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais) – Centro de Aperfeiçoamento de Estudos superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo. 1995.

STEINER, George. A. MINER, J. B. **Política e estratégia administrativa**. Rio de Janeiro: Intercâmbio, 1981.

STEINER, George. A. **Strategic planning**. Londres: Collier, Macmillan, 1979.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento estratégico**: a opção entre o sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harbra Ltda., 1991.

TERRA, José Cláudio. **7 dimensões e 100 práticas gerenciais**, terra fórum, 2004. disponível em <http://www.eventos.bvsalud.org/gc1bireme/docs/pt/BIREME-Terra-8062004.pdf>. Página visitada em 10 de outubro de 2010.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial – uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. 3. ed. São Paulo: Negócio, 2001.

VIEIRA, Marco Antônio. **Planejamento estratégico e o alinhamento da polícia militar com o futuro**: um estudo exploratório. 2001. Monografia (Curso de Pós-Graduação) Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

ZANQUETTO FILHO, H.; FIGUEIREDO, L. A. O modelo de análise estratégica de Austin aplicado ao setor de confecções. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP); INTERNATIONAL CONGRESS OF INDUSTRIAL ENGINEERS, 19. **Anais** do XIX.

APÊNDICE

APÊNDICE A: Roteiro de Entrevista**a) Autoridades que compareceram à África do Sul**

Belo Horizonte, 27 de setembro de 2010.

Assunto: Pesquisa monográfica.

Ref.: Monografia a ser apresentada para conclusão do Curso de Gestão e Especialização em Segurança Pública- CEGESP-2010

Senhor

Tendo em vista estar matriculado no Curso de Gestão e Especialização em Segurança Pública (CEGESP), encontro-me em fase de confecção de um estudo monográfico sob o título “ANÁLISE DO EMPREGO DO BATALHÃO ROTAM NOS EVENTOS DA COPA DO MUNDO DE FUTBOL DE CAMPO DE 2014 SENDO A CIDADE DE BELO HORIZONTE SEDE DE JOGOS”

Nesta pesquisa, entre outros objetivos, procuro definir a competência distintiva desta Unidade Especializada, bem como estudar o seu emprego face ao evento esportivo referido.

Com o escopo de enriquecer os trabalhos, tornou-se imprescindível a coleta de informações sobre a segurança nos eventos da Copa do Mundo de 2010 na África do Sul.

Assim sendo, solicito a V.S.^a a fineza de responder as questões abaixo:

NOME: _____

FUNÇÃO: _____

1 – O Senhor (a) compareceu em algum local destinado a torcedores, “FIFA Fan Fest”, áreas de torcedores com bares, restaurantes, cafés, festivais e telão para transmissão dos jogos?

Caso a resposta seja afirmativa, qual a observação de V. S^a acerca do policiamento ostensivo, ou seja: a pé, motorizado, forma de atuação (**sozinho, em duplas, trios, etc.**), policiamento integrado com demais órgãos de segurança, armamento utilizado (**se ostensivo ou não**) e se o posto de comando era no local e integrado.

2 – Nas partes externas dos estádios, como foi executado o policiamento ostensivo nos corredores de acesso? Foi verificada a existência de tropa especializada motorizada (**policiamento diferenciado pelo armamento, uniforme, viatura, nº de policiais e equipamento não convencional**) em pontos estratégicos? existia um local onde a polícia ficava de prontidão para ser empregada em casos de eventualidades?

3 – Devido à experiência que V. S^a possui em eventos nacionais e internacionais realizados em Minas Gerais, quais foram os aspectos observados no que se refere à ostensividade da polícia, relacionamento polícia x público, acesso aos pontos turísticos com segurança e segurança nos aeroportos e imediações.

4 – É possível citar os pontos fortes e pontos fracos, no policiamento externo, executado na Copa do Mundo de 2010, na África do Sul?

5 – Como se deu a presença de tropa de repressão qualificada (**tropa preparada para controle de distúrbio civil, brigas generalizadas, ocorrências de alta complexidade e afins**) na(s) cidade(s) que VS^a compareceu? Nas vias de acesso, nos locais de FIFA Fan Fest, nas periferias, no entorno dos estádios ou em prontidão nos quartéis ou similares, outros.

Desde já agradeço sua atenção e disponibilidade.

NEWTON ANTÔNIO LISBOA JÚNIOR, TEN CEL PM

APÊNDICE B: Roteiro de Entrevista**b) Autoridades que comandaram o Batalhão ROTAM**

Belo Horizonte, 05 de outubro de 2010.

Assunto: Pesquisa monográfica.

Ref.: Monografia a ser apresentada para conclusão do Curso de Gestão e Especialização em Segurança Pública- CEGESP-2010

Senhor Coronel

Tendo em vista estar matriculado no Curso de Gestão e Especialização em Segurança Pública (CEGESP) e ser o Comandante do Batalhão de Rondas Táticas Metropolitanas (ROTAM) encontro-me em fase de confecção de um estudo monográfico sob o título “O emprego do Batalhão ROTAM na Copa do Mundo de 2014 na Região Metropolitana de Belo Horizonte”.

Nesta pesquisa, entre outros objetivos, procuro examinar a competência distintiva desta Unidade Especializada, bem como estudar o seu emprego face ao evento esportivo citado.

A DIRETRIZ PARA PRODUÇÃO DE SERVIÇOS DE SEGURANÇA PÚBLICA Nº 3.01.01/2010, estabelece que:

“O Btl ROTAM, em sua missão principal, visa ao enfrentamento da criminalidade organizada e violenta e, de forma suplementar a atuação das UEOp de área da RMBH, de modo a cobrir zonas quentes de criminalidade não ocupadas ou a reforçar locais críticos, com utilização de viaturas de 02 (duas) e 04 (quatro) rodas. Deverá estar em condições de emprego em todo o Estado. Tem por objetivo o cumprimento de missões específicas, visando a repressão qualificada:

- captura de presos de alta periculosidade;
- operações de choque e controle de distúrbio civil;
- cobertura aos oficiais de justiça em reintegração de posse;
- combate ao crime organizado e criminalidade violenta.
- realização de escoltas especiais”.

Assim sendo, solicito a V.S.^a a fineza de responder as questões abaixo:

1 – FIFA FAN FEST é um local destinado à torcedores com bares, restaurantes, cafés, festivais e telão para transmissão dos jogos da copa do mundo. É um local cuja capacidade mínima aprovada pela FIFA é de 20.000 mil pessoas, conhecendo a forma de atuação do Btl ROTAM (DEGEOp 2010) como VS entende que deve ser o emprego do Btl ROTAM?

2 – Considerando que Belo Horizonte terá os “holofotes” do mundo em 2014, e a segurança pública será imprescindível para o sucesso dos eventos inerentes a copa, como o senhor avalia que deve ser o emprego do Btl ROTAM durante tais eventos? (incursão, escoltas, corredores etc.)

3 – Devido à experiência que V. S^a possui em eventos nacionais e internacionais realizados em Minas Gerais, principalmente no que concerne confronto entre torcidas, qual a visão do senhor em mantermos um pelotão ROTAM motorizado de controle de distúrbio civil em regime de prontidão, para atender ocorrências dessa natureza?

4 – Considerando que o planejamento Prospectivo ou Ofensivo, é o que mais se adéqua à realidade da Polícia Militar, no sentido de antecipar-se a eventos que podem ocorrer no futuro e identificar as ações apropriadas para quando eles eventualmente ocorrerem, o senhor pela experiência que possui por ter comandado o Btl ROTAM e no intuito de combater ainda mais o avanço da criminalidade violenta na RMBH sugere a criação da 4^a Cia ROTAM? Por quê?

5 – Para os efeitos de emprego na copa do mundo e pós-copa considerando que o Btl ROTAM dentro de sua competência distintiva (**composição de guarnição, armamento, equipamento, treinamento, formação através do curso ROTAM, força de reação do Comando geral, liberdade de locomoção controlada e coordenada, produtividade e por ser tropa especializada**), se difere das unidades da PMMG, no que concerne o emprego estratégico deveria usar fardamento diferenciado? Por quê?

6 – Após pesquisas junto aos oficiais e praças do Btl ROTAM condensamos as sugestões para proposta de inserção na grade curricular do curso ROTAM, visando à copa de 2014 e pós-copa. Qual a opinião de VS acerca do conteúdo sugerido? (quadro nº 2)

Quadro 12: Grade curricular aprovada pela Diretriz de Ensino da Polícia Militar (DEPM)

CURSO DE PROCEDIMENTOS ROTAM	
DISCIPLINA	C /H
Aula Inaugural	02
Atividade de Inteligência	04
Direitos Humanos	06
Pronto socorrismo	04
Geografia Urbana e Geoprocessamento	06
Manejo de Armamento	10
Utilização de Munições Menos Letais	06
Escoltas	10
Abordagem Policial	20
Gerenciamento de Crise e Negociação	06
Tiro Defensivo na Preservação da Vida	08
Defesa Pessoal Policial	08
Captura Rural	20
Controle de Distúrbios Civis	16
Técnicas de Patrulhamento	28
Doutrina de Policiamento ROTAM	08
Avaliação	02

Fonte: Resolução nº 4.068, de 09 de Março de 2010 - DEPM

Quadro 13: Disciplinas e palestras a serem integradas ao planejamento do Curso ROTAM

Especificação	Quantidade
Ética e deontologia policial	02
Palestra: Aula expositiva - Operações Envolvendo Interceptação de Comunicação Telefônica	02
Palestra: Aula expositiva - Inteligência dos Crimes de Tortura, Abuso de Autoridade e dos Atos de Improbidade Administrativa	02
Palestra: Aula expositiva – Gerenciamento de Crise com ênfase na Autuação do Primeiro Interventor em Ocorrências de Seqüestro, Ataques por Grupos Terroristas, Armas Químicas e Bombas	04
Palestra: Aula expositiva – Ocorrências Policiais com envolvimento de Autoridades, aspectos Legais e Operacionais	04
Palestra: Aula expositiva – Atividade de Correição no âmbito da Administração Militar	02
Palestra: Aula expositiva - Inteligência dos Crimes Militar e Comum de maior relevância para a PMMG	06
Estatuto da Criança e Adolescente	02
Palestra: Aula expositiva – Técnicas de Intervenção ao Uso e Tráfico de Drogas	02
Palestra: Aula expositiva – Violação de Domicílio Questões Legais e Direitos Humanos	02
Palestra: Aula expositiva – Capacitação de Auxiliares de preenchimento de REDS e CAD	02
Palestra: Aula expositiva – Legislações Especiais, em foco Estatuto do Desarmamento	02
Adentramento Tático	20
Planejamento de Operações	04
Vídeos Motivacionais	-
TOTAL	56

Fonte: Proposta a partir das sugestões de oficiais e praças do Batalhão ROTAM

Desde já agradeço vossa atenção e disponibilidade.

Newton Antônio Lisboa Júnior Ten Cel PM

Aluno CEGESP 2010

APÊNDICE: Roteiro de Entrevista

c) Polícias Militares cujo estado será sede de jogos da copa de 2014

Belo Horizonte, _____ de 2.010.

Assunto: pesquisa monográfica.

Ref.: Monografia a ser apresentada para conclusão do Curso de Gestão e Especialização em Segurança Pública

Senhor _____

Tendo em vista estar matriculado no Curso de Gestão e Especialização em Segurança Pública (CEGESP) e ser o Comandante do Batalhão de Rondas Táticas Metropolitanas (ROTAM) encontro-me em fase de confecção de um estudo monográfico sob o título “O emprego do Batalhão ROTAM na Copa do Mundo de 2014 na Região Metropolitana de Belo Horizonte”.

Nesta pesquisa, entre outros objetivos, procuro definir a competência distintiva desta Unidade Especializada, bem como estudar o seu emprego face ao evento esportivo referido.

Com o escopo de enriquecer os trabalhos, tornou-se imprescindível a coleta de informações em Corporações destacadas como a _____, que é referência de competência e profissionalismo para as demais Instituições milicianas.

A pesquisa em outros Estados visa verificar a existência de Unidades Especializadas com missões e atividades semelhantes às do Batalhão ROTAM, conhecendo seu processo histórico de formação, qualificação e, principalmente, a missão Institucional que lhe foi atribuída, ou seja, sua competência distintiva.

A DIRETRIZ PARA PRODUÇÃO DE SERVIÇOS DE SEGURANÇA PÚBLICA Nº 3.01.01/2010, estabelece que:

“O Btl ROTAM, em sua missão principal, visa ao enfrentamento da criminalidade organizada e violenta e, de forma complementar a atuação das UEOp de área da RMBH, de modo a cobrir zonas quentes de criminalidade não ocupadas ou a reforçar locais críticos, com utilização de viaturas de 02 (duas) e 04 (quatro) rodas. Deverá estar em condições de

emprego em todo o Estado. Tem por objetivo o cumprimento de missões específicas, visando a repressão qualificada:

- captura de presos de alta periculosidade;
- operações de choque e controle de distúrbio civil;
- cobertura aos oficiais de justiça em reintegração de posse;
- combate ao crime organizado e criminalidade violenta.
- realização de escoltas especiais”.

Nesse intento, solicito Vossa Senhoria, se possível for, o envio a este Comandante das seguintes informações:

1) Qual a missão das tropas especializadas que são as forças de reação e manobra do Comando Geral, bem como responsáveis pela repressão qualificada da criminalidade violenta e organizada no_____?

2) Quais as normas, diretrizes ou outros documentos normativos que definem a competência distintivas destas Unidades?

3) Quais as diferenças objetivas concernentes às missões executadas entre essas Unidades Especializadas e as demais de policiamento ordinário e de recobrimento?

4) Se existe algum planejamento pronto ou em andamento para a Copa do Mundo de 2014 no qual contemplem o emprego do policiamento referido.

Considerando a obrigatoriedade de referências do trabalho monográfico, solicito, igualmente, informações quanto à origem dos dados fornecidos.

Desde já agradeço a colaboração e atenção.

Respeitosamente,

NEWTON ANTÔNIO LISBOA JÚNIOR, TEN CEL PM.
Aluno CEGESP 2010

APÊNDICE: Roteiro de Entrevista

d) Chefe da Seção de Emprego Operacional da PMMG

Belo Horizonte, 05 de outubro de 2010.

Assunto: Pesquisa monográfica.

Ref.: Monografia a ser apresentada para conclusão do Curso de Gestão e Especialização em Segurança Pública- CEGESP-2010

Senhor chefe da Seção de Planejamento da PMMG.

Tendo em vista estar matriculado no Curso de Gestão e Especialização em Segurança Pública (CEGESP) e ser o Comandante do Batalhão de Rondas Táticas Metropolitanas (ROTAM) encontro-me em fase de confecção de um estudo monográfico sob o título "O emprego do Batalhão ROTAM na Copa do Mundo de 2014 na Região Metropolitana de Belo Horizonte".

Nesta pesquisa, entre outros objetivos, procuro examinar a competência distintiva desta Unidade Especializada, bem como estudar o seu emprego face ao evento esportivo citado.

A DIRETRIZ PARA PRODUÇÃO DE SERVIÇOS DE SEGURANÇA PÚBLICA Nº 3.01.01/2010, estabelece que:

"O Batalhão ROTAM, em sua missão principal, visa ao enfrentamento da criminalidade organizada e violenta e, de forma suplementar a atuação das UEOp de área da RMBH, de modo a cobrir zonas quentes de criminalidade não ocupadas ou a reforçar locais críticos, com utilização de viaturas de 02 (duas) e 04 (quatro) rodas. Deverá estar em condições de emprego em todo o Estado. Tem por objetivo o cumprimento de missões específicas, visando a repressão qualificada:

- captura de presos de alta periculosidade;
- operações de choque e controle de distúrbio civil;
- cobertura aos oficiais de justiça em reintegração de posse;
- combate ao crime organizado e criminalidade violenta.
- realização de escoltas especiais".

Assim sendo, solicito a V.S.^a a fineza de responder as questões abaixo:

1 – FIFA FAN FEST é um local destinado à torcedores com bares, restaurantes, cafés, festivais e telão para transmissão dos jogos da copa do mundo. É um local cuja capacidade mínima aprovada pela FIFA é de 20.000 mil pessoas, conhecendo a forma de atuação do Btl ROTAM (DEGEOp 2010) como VS entende que deve ser o emprego do Btl ROTAM?

2 – Considerando que Belo Horizonte terá os “holofotes” do mundo em 2014, e a segurança pública será imprescindível para o sucesso dos eventos inerentes a copa, como o senhor avalia que deve ser o emprego do Btl ROTAM durante tais eventos? (incursão, escoltas, corredores etc.)

3 – Devido à experiência que V. S^a possui em eventos nacionais e internacionais realizados em Minas Gerais, principalmente no que concerne confronto entre torcidas, qual a visão do senhor em mantermos um pelotão ROTAM motorizado de controle de distúrbio civil em regime de prontidão, para atender ocorrências dessa natureza?

4 – Para os efeitos de emprego na copa do mundo e pós-copa considerando que o Btl ROTAM dentro de sua competência distintiva (**composição de guarnição, armamento, equipamento, treinamento, formação através do curso ROTAM, força de reação do Comando geral, liberdade de locomoção controlada e coordenada, produtividade e por ser tropa especializada**), se difere das unidades da PMMG, no que concerne o emprego estratégico deveria usar fardamento diferenciado? Por quê?

5 – Após pesquisas junto aos oficiais e praças do Btl ROTAM condensamos as sugestões para proposta de inserção na grade curricular do curso ROTAM, visando à copa de 2014 e pós-copa. Qual a opinião de VS acerca do conteúdo sugerido? (quadro nº 02)

Quadro 14: Grade curricular aprovada pela Diretriz de Ensino da Polícia Militar (DEPM)

CURSOS DE PROCEDIMENTOS ROTAM	
DISCIPLINA	C /H
Aula Inaugural	02
Atividade de Inteligência	04
Direitos Humanos	06
Pronto socorrismo	04
Geografia Urbana e Geoprocessamento	06
Manejo de Armamento	10
Utilização de Munições Menos Letais	06
Escoltas	10
Abordagem Policial	20
Gerenciamento de Crise e Negociação	06
Tiro Defensivo na Preservação da Vida	08
Defesa Pessoal Policial	08
Captura Rural	20
Controle de Distúrbios Civis	16
Técnicas de Patrulhamento	28
Doutrina de Policiamento ROTAM	08
Avaliação	02

Fonte: Resolução nº 4.068, de 09 de Março de 2010 - DEPM

Quadro 15: Disciplinas e palestras a serem integradas ao planejamento do Curso ROTAM

Especificação	Quantidade
Ética e Deontologia Policial	02
Palestra: Aula expositiva - Operações Envolvendo Interceptação de Comunicação Telefônica	02
Palestra: Aula expositiva - Inteligência dos Crimes de Tortura, Abuso de Autoridade e dos Atos de Improbidade Administrativa	02
Palestra: Aula expositiva – Gerenciamento de Crise com ênfase na Autuação do Primeiro Interventor em Ocorrências de Seqüestro, Ataques por Grupos Terroristas, Armas Químicas e Bombas	04
Palestra: Aula expositiva – Ocorrências Policiais com envolvimento de Autoridades, aspectos Legais e Operacionais	04
Palestra: Aula expositiva – Atividade de Correição no âmbito da Administração Militar	02
Palestra: Aula expositiva - Inteligência dos Crimes Militar e Comum de maior relevância para a PMMG	06
Estatuto da Criança e Adolescente	02
Palestra: Aula expositiva – Técnicas de Intervenção ao Uso e Tráfico de Drogas	02
Palestra: Aula expositiva – Violação de Domicílio Questões Legais e Direitos Humanos	02
Palestra: Aula expositiva – Capacitação de Auxiliares de preenchimento de REDS e CAD	02
Palestra: Aula expositiva – Legislações Especiais, em foco Estatuto do Desarmamento	02
Adentramento Tático	20
Planejamento de Operações	04
Vídeos Motivacionais	-
TOTAL	56

Fonte: Proposta a partir das sugestões de oficiais e praças do Batalhão ROTAM

Desde já agradeço vossa atenção e disponibilidade.

Newton Antônio Lisboa Júnior Ten Cel PM

Aluno CEGESP 2010