

Marcus Vinícius Lima Rodrigues

**ANÁLISE DO TREINAMENTO DO GRUPO ESPECIALIZADO EM PREVENÇÃO
MOTORIZADA OSTENSIVA RÁPIDA NA 10ª REGIÃO DA POLÍCIA MILITAR**

Belo Horizonte

2013

Marcus Vinícius Lima Rodrigues

**ANÁLISE DO TREINAMENTO DO GRUPO ESPECIALIZADO EM PREVENÇÃO
MOTORIZADA OSTENSIVA RÁPIDA NA 10ª REGIÃO DA POLÍCIA MILITAR**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Segurança Pública da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais e Fundação João Pinheiro como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Segurança Pública.

Orientador: Ten Cel PM Ademir Ribeiro de Moura.

Belo Horizonte

2013

RODRIGUES, Marcus Vinícius Lima
R696a Análise do treinamento do Grupo Especializado em
Prevenção Motorizada Ostensiva Rápida (GEPMOR) na
10ª Região da Polícia Militar/Marcus Vinicius Lima Rodrigues –
Belo Horizonte, 2013.
124 f.: il.

Orientador: Ten Cel PM Ademir Ribeiro de Moura

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

Referência: f. 96-98

1. Polícia. 2. Treinamento –. 3. Segurança Pública – Minas
Gerais. 4. Grupo Especializado em Prevenção Motorizada Ostensiva
Rápida (GEPMOR). I. Moura, Ademir Ribeiro de. II. Título.

CDU 351.74(815.1)

**ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**

ATA DA APRESENTAÇÃO PÚBLICA DE MONOGRAFIA

Aos vinte e sete dias do mês de março do ano de 2013, às 10h30min, no auditório Buriti, na Academia de Polícia Militar, presentes todos os membros da banca examinadora, foi realizada a apresentação pública da monografia intitulada "**ANÁLISE DO TREINAMENTO DO GRUPO ESPECIALIZADO EM PREVENÇÃO MOTORIZADA OSTENSIVA RÁPIDA (GPMOR) NA 10ª REGIÃO DA POLÍCIA MILITAR**", elaborada pelo **CAP PM MARCUS VINICIUS LIMA RODRIGUES** como requisito para obtenção do título de pós-graduado do Curso de Especialização em Segurança Pública – CESP II/2012, da Escola de Governo da Fundação João Pinheiro e do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação da Academia de Polícia Militar. Após a apresentação do trabalho, o discente foi arguido pelos membros da Banca Examinadora, composta pelo orientador **TEN-CEL PM ADEMIR RIBEIRO DE MOURA** e pelos avaliadores **TEN-CEL PM ROBERTO DE ASSIS MARTINS JUNIOR** e **PROFESSORA KAMILA PAGEL**.

Após reunião, a banca examinadora considerou que a monografia () preenche os requisitos exigidos () não preenche os requisitos exigidos e decidiu por UNANIMIDADE pela APROVAÇÃO, sendo atribuída a nota 9,9.

Este documento expressa o que ocorreu durante a avaliação e vai assinado pelos membros da Banca Examinadora.

Orientador: TEN-CEL PM ADEMIR RIBEIRO DE MOURA – 4º BPM

Ass.: 

Titulação: Especialista em Gestão Estratégica de Seg. Pública

Avaliador: TEN-CEL PM ROBERTO DE ASSIS MARTINS JUNIOR – 10º RPM

Ass.: 

Titulação: Especialista em Segurança Pública

Avaliadora: PROFESSORA KAMILA PAGEL – FJP

Ass.: 

Titulação: Mestre em Administração (doutorando)

A Deus, por reger-me, guardar-me
iluminar-me e não deixar-me entregar
sem lutar;

À minha família, pelo apoio;

Aos meus amigos, pelo incentivo.

“Tão frondosas como a copa de uma árvore,
também, de igual forma, devem ser suas raízes”.

(Marcus Vinícius Lima Rodrigues)

Agradeço

a Deus, por estar sempre presente iluminando os meus caminhos, amparando-me nos momentos difíceis e pela superação dos desafios com sabedoria.

Ao Senhor Ten Cel PM Ademir Ribeiro de Moura, pelo apoio e pela disponibilidade na orientação.

À minha esposa, Sara de Fátima Cunha Rodrigues, e aos meus pais Antônio Carlos Rodrigues e Márcia de Lima Rodrigues, pelo apoio e carinho sempre presentes.

Aos Senhores Cel PMGO Júlio César Motta Fernandes, Comandante da Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás, e ao Cap PM Eduardo Bruno Alves, Subcomandante do GIRO, pela receptividade e pelo apoio no trabalho de campo realizado em Goiânia.

Aos componentes do GEPMOR que contribuíram para esta pesquisa.

Enfim, a todos que contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é analisar o treinamento do Grupo Especializado em Prevenção Motorizada Ostensiva Rápida (GEPMOR) na 10ª Região da Polícia Militar, entre 2010 e 2012. A formatação de um treinamento específico para o GEPMOR é importante para a Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), tendo em vista que a PMMG ainda não possui doutrina consolidada a respeito. De outro lado, grupos estão sendo formados a cada dia em todo o Estado de Minas Gerais, utilizando a antiga doutrina do Grupo de Intervenção Rápida Ostensiva (GIRO) do Estado de Goiás, com algumas inovações introduzidas pelas regiões que treinam e capacitam policiais militares para prestarem o serviço do GEPMOR. Destaca-se a importância deste estudo, primeiro, por investigar se os treinamentos desenvolvidos pela 10ª RPM encontram-se atualizados e convergentes com as orientações inseridas nos cadernos doutrinários da PMMG e se estes estão alinhados com as modernas técnicas que tratam do assunto, uma vez que esta Região é frequentemente demandada para treinar equipes do GEPMOR em outras Regiões; e, segundo, por verificar o impacto que a falta de uma doutrina específica para o GEPMOR pode trazer para a manutenção e o treinamento das equipes. Trata-se de uma pesquisa exploratória, para a qual foi realizada uma pesquisa de campo contemplando a criação de grupos focais com integrantes do GEPMOR e do Grupo de Intervenção Rápida Ostensiva (GIRO) de Goiânia e a aplicação de entrevistas semiestruturadas com os coordenadores de policiamento das unidades e com o Subcomandante da 6ª Companhia Independente de Polícia Militar do GIRO (6ª CIPM) na cidade de Goiânia, como forma de coletar as diferentes percepções sobre a necessidade do treinamento. Os levantamentos sobre as necessidades de treinamento revelaram-se igualmente necessários, uma vez que expressam características essenciais para o desempenho do GEPMOR dentro da Instituição. Sobressai desta pesquisa que avaliar a qualidade do treinamento do GEPMOR constituiu-se em seu objetivo principal, pois dentro da PMMG não foi realizado nenhum estudo que abrangesse o tema com tal profundidade. Da mesma maneira, inexistente na Instituição doutrina específica que regule o treinamento e a execução do serviço do GEPMOR. Conclui-se que o treinamento ministrado pela 10ª RPM, mesmo que de forma não consolidada, está atualizado e que suas técnicas encontram-se convergentes com os cadernos doutrinários da PMMG e com a doutrina do GIRO. No entanto, reconhece-se a necessidade de se confeccionar um Caderno Doutrinário específico para o treinamento do GEPMOR, uma vez que se concluiu também que a falta de instrução ou de uma doutrina específica para o serviço dificulta a orientação para o treinamento e para o emprego das equipes.

Palavras-chave: Treinamento. Avaliação. Doutrina. Polícia Militar de Minas Gerais.

ABSTRACT

The objective of this research is to analyze the training of Specialist Group in Rapid Ostensive Motorized Prevention (GEPMOR) in the 10th Military Police Region, between 2010 and 2012. Formatting a specific training for GEPMOR is important for the Minas Gerais Military Police (PMMG), considering that the PMMG has not yet consolidated doctrine about it. On the other hand, groups are being formed every day throughout the state of Minas Gerais, action guided by the ancient doctrine of Ostensive Rapid Intervention Group (GIRO) of the state of Goiás, with some innovations introduced by the regions those train and empower military police to provide the service GEPMOR. It highlights the importance of this study, first, to investigate whether the training developed by the 10th RPM are updated and converged with the guidelines inserts in PMMG Doctrinal Books and if they are aligned with the modern techniques that deal with the issue, once that this region is often demanded to train GEPMOR teams in other regions, and second, to verify the impact that the lack of a specific doctrine for GEPMOR can bring to the maintenance and the training to local staff. This is an exploratory research, for which a field research was conducted contemplating the creation of focus groups with members from GEPMOR and from Ostensive Rapid Intervention Group (GIRO) of Goiânia and applying semi-structured interviews with the units policing coordinators and with the Deputy Commander of the 6th Military Police Independent Company of GIRO (6th CIPM) in Goiânia City, in order to collect the different perceptions about the need for training. The surveys on training needs also proved necessary, since they express the essential characteristics for performance GEPMOR within the institution. It emerges from this research that evaluating the quality of GEPMOR training consisted in its main goal, because within the PMMG there is no study covering the subject with such depth. Likewise, there is no specific doctrine in the institution that regulates the training and execution of GEPMOR service. It concludes that the training provided by the 10th RPM, even on an unconsolidated basis, it is updated and its techniques are converging with the PMMG Doctrinal Books and the doctrine of GIRO. However, it recognizes the need to manufacture a specific Doctrinal Book for GEPMOR training, since it also concluded that the lack of instruction or of a specific doctrine for the GEPMOR service hinders the orientation for training and employment of the teams in the GEPMOR service.

Keywords: Training. Evaluation. Doctrine. Minas Gerais Military Police.

LISTA DE SIGLAS

BGPM -	Boletim Geral da Polícia Militar
BPTran -	Batalhão de Polícia de Trânsito
CAO -	Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais
CHA -	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
Cias PM -	Companhias de Polícia Militar Orgânicas
Cias PM Esp -	Companhias de Polícia Militar Especiais
CICOp -	Centro Integrado de Comunicações Operacionais
CIRO -	Curso de Intervenção Rápida Ostensiva
CPU -	Coordenador do Policiamento da Unidade
CTB -	Código de Trânsito Brasileiro
DAL -	Diretoria de Apoio Logístico
DEPM -	Diretrizes da Educação de Polícia Militar
DNT -	Definição das Necessidades de Treinamento
EMPM -	Estado Maior da Polícia Militar
EPI -	Equipamento de Proteção Individual
GEPMOR-	Grupo Especializado em Prevenção Motorizada Ostensiva Rápida
GIRO -	Grupo de Intervenção Rápida Ostensiva
GuRp -	Guarnição de Rádio Patrulha
HT -	Hand Talk (Rádio de Mão)
LNT -	Levantamento das Necessidades de Treinamento
MAIS -	Modelo de Avaliação Integrado e Somativo
MP -	Moto Policial
NPCI -	Normas para Planejamento e Conduta de Instrução
PB -	Ponto Base

PMMG -	Polícia Militar de Minas Gerais
PMGO -	Polícia Militar do Estado de Goiás
POP -	Procedimento Operacional Padrão Especializado
REDS -	Registro de Evento de Defesa Social
ROTA -	Rondas Ostensivas Tobias de Aguiar
RPM -	Região da Polícia Militar
RUIPM -	Regulamento de Uniformes e Insígnias da Polícia Militar de Minas Gerais
T&D -	Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos
TD&E -	Treinamento, Desenvolvimento e Educação

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - Alternativas em T&D	21
FIGURA 2 - Ações de indução de aprendizagem em ambientes organizacionais	22
FIGURA 3 - Fluxograma para identificar as deficiências de desempenho no nível ocupacional	27
FIGURA 4 - Condições necessárias ao desempenho competente	29
FIGURA 5 Modelo de Avaliação Integrado e Somativo	33
FIGURA 6 Foto das motocicletas utilizadas pelo GEPMOR no 46º BPM	43
FIGURA 7 Militares oriundos de várias unidades da 8ª RPM, voluntários para o treinamento do GEPMOR, ministrado pela 10ª RPM em 2010	46
FIGURA 8 Deslocamento de várias equipes juntas durante o treinamento, proporcionado pela 10ª RPM, na cidade de Governador Valadares em 2010	47
FIGURA 9 Formação padrão do GEPMOR.	49
FIGURA 10 Teste de frenagem (foto do treinamento GEPMOR)	50
FIGURA 11 - Equipe Força e Ação da Honda em visita a equipe do GIRO/Araguari/MG .	51
FIGURA 12 - Abordagem a suspeito a pé, verificação repressiva (foto do treinamento do GEPMOR)	55
FIGURA 13 - Início da abordagem a suspeitos em motocicletas (foto do treinamento do GEPMOR)	56
FIGURA 14 - O garupa determina que os suspeitos levantem as mãos (foto do treinamento do GEPMOR)	57
FIGURA 15 - Os demais componentes da equipe desembarcam e assumem a segurança e a verbalização (foto do treinamento do GEPMOR)	57
FIGURA 16 - É determinado para que os abordados se apoiem na parede (foto do treinamento do GEPMOR)	58
FIGURA 17 - Durante todo o processo de abordagem é reavaliada a posição e a linha de tiro, utilizando a técnica triangular entre os policiais militares do GEPMOR e o abordado (foto do treinamento do GEPMOR)	58

FIGURA 18 - O garupa assume uma função secundária, porém importante, que é cuidar da segurança periférica, a segurança da via e dos transeuntes (foto do treinamento do GEPMOR)	59
FIGURA 19 - Pedaleira adaptada para o garupa	60
FIGURA 20 - Encaixe do coturno na pedaleira	60
FIGURA 21 - Aproximação do veículo suspeito (foto de treinamento do GEPMOR)	61
FIGURA 22 - Enquanto os demais integrantes da equipe desembarcam o garupa permanece na posição de segurança com a arma em pronta resposta (foto do treinamento do GEPMOR)	62
FIGURA 23 - Motocicletas paradas a 45° onde os policiais militares fazem a verbalização e trazem os suspeitos para o setor de busca e custódia (foto do treinamento GEPMOR)	62
FIGURA 24 - Detalhe do posicionamento do Comandante da equipe atrás da motocicleta (foto do treinamento do GEPMOR)	63
FIGURA 25 - Início da abordagem a ônibus de transporte coletivo da rede urbana (foto do treinamento GEPMOR)	64
FIGURA 26 - Posição do terceiro policial e segundo policial (foto do treinamento do GEPMOR)	65
FIGURA 27 - Abertura da porta lateral para a entrada do primeiro policial (foto do treinamento do GEPMOR)	65
FIGURA 28 - O Comandante da equipe determina aos ocupantes do ônibus que desembarquem (foto do treinamento do GEPMOR)	66
FIGURA 29 - O quarto policial auxilia na segurança, durante o desembarque dos passageiros (foto do treinamento do GEPMOR)	66
FIGURA 30 - Realização das buscas nos passageiros (foto do treinamento do GEPMOR)	67
FIGURA 31 - Técnica empregada para levantar motocicletas	68
FIGURA 32 - Modelo de avaliação de programa com foco em implementação de melhorias	70

FIGURA 33 - Joelheira que está sendo testada pela DAL	71
FIGURA 34 - EPI do GIRO	72
QUADRO 1 - Definições de treinamento	20
QUADRO 2 - Formação, desenvolvimento e treinamento como formas de educação profissional	23
QUADRO 3 - Avaliação e mensuração dos resultados	30
QUADRO 4 - Características do treinamento específico e genérico	34

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	Conceitos de treinamento e desenvolvimento	18
2.2	Levantamento das necessidades de treinamento.....	26
2.3	Avaliação do treinamento.....	30
2.4	Técnicas de análise de dados qualitativos para avaliação dos treinamentos.....	36
3	O TREINAMENTO DO Grupo especializado em prevenção motorizada ostensiva rápida (GEPMOR).....	38
3.1	Origem e evolução histórica do Grupo de Intervenção Rápida Ostensiva (GIRO) na Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO).....	38
3.1.1	O Grupo de Intervenção Rápida Ostensiva (GIRO) na Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG).....	40
3.1.2	Conceituação do Grupo Especializado em Prevenção Motorizada Ostensiva Rápida (GEPMOR) na Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG)	41
3.1.3	O Grupo Especializado em Prevenção Motorizada Ostensiva Rápida (GEPMOR) na 10ª Região da Polícia Militar (RPM)	42
3.2	Aplicação do serviço GEPMOR	44
3.3	O treinamento do Grupo Especializado em Prevenção Motorizada Ostensiva Rápida GEPMOR na 10ª Região da Polícia Militar (RPM).....	45
3.3.1	Composição de uma equipe do Grupo Especializado em Prevenção Motorizada Ostensiva Rápida (GEPMOR)	46
3.3.2	Função de cada policial militar na equipe do Grupo Especializado em Prevenção Motorizada Ostensiva Rápida (GEPMOR)	48
3.3.3	Fundamentos da abordagem policial do Grupo Especializado em Prevenção Motorizada Ostensiva Rápida (GEPMOR).....	51
3.3.4	Níveis de abordagem	52
3.3.5	Tipos de abordagens.....	54
3.3.6	Estratégias de ensino.....	69

3.3.7	O uso de equipamentos de proteção individual	70
4	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	74
5	Análise e Interpretação do Conteúdo da Pesquisa.....	78
5.1	Identificação do universo da pesquisa	78
5.2	Grupos focais.....	78
5.2.1	A avaliação do treinamento com base na percepção dos integrantes do GEPMOR do 53º BPM/9ª RPM, cidade de Araguari	79
5.2.2	A avaliação do treinamento com base na percepção dos integrantes do Grupo Especializado em Prevenção Motorizada Ostensiva Rápida (GEPMOR) do 46º Batalhão de Polícia Militar (BPM)/10ª Região da Polícia Militar (RPM), cidade de Patrocínio	82
5.2.3	A avaliação do treinamento, na percepção dos integrantes do Grupo Especializado em Prevenção Motorizada Ostensiva Rápida (GEPMOR) do 15º Batalhão de Polícia Militar (BPM)/10ª Região da Polícia Militar (RPM), cidade de Patos de Minas	84
5.3	Síntese dos resultados	86
5.4	Entrevistas realizadas	88
5.4.1	Entrevista realizada na Diretoria de Apoio Logístico (DAL) sobre a utilização de Equipamento de Proteção Individual (EPI) pelo Grupo Especializado em Prevenção Motorizada Ostensiva Rápida (GEPMOR)	88
5.4.2	Entrevista realizada com os coordenadores do policiamento da unidade (CPU)	88
5.4.3	Entrevistas com oficiais da Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO)	89
5.4.4	Grupo focal com integrantes do Grupo de Intervenção Rápida Ostensiva (GIRO).....	90
6	CONCLUSÃO.....	92
	REFERÊNCIAS.....	96
	APÊNDICES.....	99
	APENDICE A - Quadro resumo das principais falas dos grupos focais	99
	APENDICE B – Entrevistas realizadas	120

1 INTRODUÇÃO

Constitui tema desta pesquisa a análise do treinamento do Grupo Especializado em Prevenção Motorizada Ostensiva Rápida (GEPMOR), no âmbito da 10ª Região da Polícia Militar (RPM), em face da contribuição da citada Região para a capacitação e o treinamento de policiais militares de outras unidades da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG).

Na PMMG não existe doutrina específica para o treinamento do GEPMOR. Atualmente, esses treinamentos estão ocorrendo mediante a utilização de forma não padronizada e regulamentada pela Corporação.

Há registro de trabalhos relacionados à atuação do GEPMOR que dizem respeito à redução da criminalidade, sobretudo dos crimes de roubo a mão armada (assalto) cujos autores estavam utilizando a motocicleta para a prática de seus delitos. No entanto, não foi realizado nenhum estudo que pudesse avaliar a qualidade do treinamento oferecido, sua origem e alinhamento com o que está previsto nos cadernos doutrinários da PMMG.

Delimitou-se o tema desta pesquisa a partir de 2010, quando a 10ª RPM passou a intensificar os treinamentos do GEPMOR e a ampliar o número de municípios contemplados com o serviço, além de ser demandada para treinar equipes em outras regiões da Polícia Militar.

O objetivo geral desta pesquisa é realizar uma análise crítica do treinamento oferecido pela 10ª RPM para a composição de equipes GEPMOR no âmbito da PMMG.

Constituem objetivos específicos desta pesquisa: Levantar a história do programa de treinamentos para o serviço do GEPMOR; Examinar o treinamento do GEPMOR na 10ª RPM, por meio de uma abordagem de subsistemas e Identificar fatores individuais ou organizacionais que possam interferir na transferência do treinamento e na atualização do serviço GEPMOR.

Justifica-se este estudo pelo fato de a pesquisa proporcionar uma visão introspectiva da Instituição a respeito da qualidade dos treinamentos ministrados pela 10ª RPM referente ao serviço do GEPMOR, inclusive identificando óbices, uma vez que a Polícia Militar do Estado de Minas Gerais ainda não possui uma Instrução específica para o serviço ou um caderno doutrinário para regular a atividade do treinamento.

Trata-se de um trabalho inédito na PMMG, que poderá subsidiar o Comando da Instituição na elaboração de uma instrução específica para o GEPMOR ou nortear a confecção de um Caderno Doutrinário.

O GEPMOR atua em boa parte dos Batalhões de Polícia Militar. Sua atividade está prevista no anexo único (Grade de ativação de serviços Modificada) da Resolução 4.212, de 22 de maio de 2012, constante no BGPM 39, de 24 de maio de 2012. A formação de novos grupos em vários municípios do Estado é uma realidade, o que requer uma doutrina a respeito para garantir a padronização do serviço.

Este trabalho tem por finalidade analisar o treinamento do GEPMOR na 10ª RPM, com a perspectiva de comprovar a necessidade de padronização do treinamento no âmbito da PMMG.

A pergunta norteadora desta pesquisa ficou assim definida: A falta de uma instrução específica ou de um manual para o treinamento do GEPMOR compromete a qualidade do treinamento para este serviço?

Formulou-se como hipótese básica: A falta de uma instrução específica ou de um manual para o serviço do GEPMOR dificulta a orientação para o treinamento a ser ministrado para os policiais militares empenhados neste serviço.

Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, para a qual foi realizada uma pesquisa de campo com a realização de grupos focais e entrevistas semiestruturadas. Como técnica de pesquisa utilizaram-se da pesquisa documental e a bibliográfica. Esta última teve como ênfase uma abordagem recente das teorias sobre treinamento e desenvolvimento de recursos humanos formuladas por autores como Borges-Andrade (2006), Boog (2006), Chiavenato (2009) e Leme (2010).

Para a compreensão deste tema, este trabalho foi dividido em seis seções. Na seção **1**, esta introdução, indica-se do conteúdo deste estudo. Na seção **2**, apresenta-se a visão teórica da pesquisa. Na seção **3**, caracteriza-se o objeto de estudo. Na seção **4**, detalha-se a metodologia adotada. Na seção **5**, analisam-se os resultados da pesquisa. Na seção **6**, tecem-se as conclusões obtidas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção dedica-se ao estudo dos conceitos sobre o treinamento envolvendo abordagens policiais com a utilização de motocicletas e à aplicação dos elementos teóricos associados ao objeto de estudo, focalizando aspectos conceituais dos termos treinamento e desenvolvimento, levantamento das necessidades de treinamento, avaliação e técnicas de análise de dados qualitativos.

2.1 Conceitos de treinamento e desenvolvimento

Antecedendo a abordagem sobre a necessidade de treinamento do Grupo Especializado em Prevenção Motorizada Ostensiva Rápida (GEPMOR), é importante destacar os pressupostos originários dos conceitos mais amplos dos elementos que envolvem as atividades de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos.

A etimologia das palavras treinamento e desenvolvimento leva ao mesmo entendimento citado por Rocha (2004). Treinar provém do latim trahere, significando “trazer”, “levar a fazer algo”. Vem também do latim desenvolvimento: des - para “ênfase” + en - “para dentro”, “interno” + volvere - “mudar de posição”, “de lugar”. Entre nós, o termo assumiu o significado de “fazer crescer”, “fazer alguém progredir em direção diferente daquela que estava acostumado”.

Nesse sentido Boog (2006, p. 16) enuncia:

Cada indivíduo traz em si a solução do problema, a resposta do desafio, porém é preciso permitir que esse potencial se manifeste. É papel do T&D gerar as condições necessárias para que essa manifestação seja revelada por meio de um processo de educação que privilegie a expansão da consciência, a autonomia da ação, a liberdade de expressão e autoria do mundo em que cada um habita.

No entanto, nenhum guia será bom o bastante se não tiver percorrido o caminho primeiro.

Afirma Vargas (1996, *apud* BORGES-ANDRADE, 2006, p. 138):

As primeiras ações envolvendo treinamento e desenvolvimento de pessoal podem ser reportadas aos primórdios da civilização, quando o homem da caverna repassava aos seus descendentes os conhecimentos básicos que asseguravam a sobrevivência e a continuidade da espécie humana.

Esclarece Boog (2006, p. 44):

Treinamento, como qualquer processo educacional, é resultado de um processo de aquisição de conhecimento com o consequente desenvolvimento, por parte do indivíduo, de atitudes e habilidades, a fim de se comportar em determinado papel ou situação.

Neste mesmo entendimento, Chiavenato (2009, p. 40) afirma:

O treinamento é um processo educacional de curto prazo que utiliza procedimentos sistemáticos e organizados pelos quais as pessoas de nível não gerencial aprendem conhecimentos e habilidades técnicas para um propósito definido.

Ainda, similarmente, Leme (2010, p. 6) define: “Treinamento é uma ação de educação que tem como objetivo proporcionar ao participante conhecimento sobre um determinado assunto”.

Verifica-se que há inúmeros conceitos referentes a treinamento e a desenvolvimento, o que demonstra a diversidade de estudos realizados a respeito do assunto. Seu entendimento é necessário ao aprimoramento profissional e pessoal do indivíduo.

Borges-Andrade (2006) relaciona alguns conceitos relativos ao treinamento, bem como seus autores (QUADRO 1).

QUADRO 1
Definições de treinamento

AUTOR	DEFINIÇÃO
Hinrichs (1976)	“Treinamento pode ser definido como quaisquer procedimentos, de iniciativa organizacional, cujo objetivo é ampliar a aprendizagem entre os membros da organização”.
Nadler (1984)	“Treinamento é aprendizagem para propiciar melhoria de desempenho no trabalho atual”.
Wexley (1984)	“Treinamento é o esforço planejado pela organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados com o trabalho por parte de seus empregados”.
UK Department of Employment (1971, <i>apud</i> Latham 1988)	“Treinamento é o desenvolvimento sistemático de padrões de comportamentos, atitudes, conhecimentos-habilidade, requeridos por um indivíduo, de forma a desempenhar adequadamente uma dada tarefa ou trabalho”.
Goldstein (1991)	“Treinamento é uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimento, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho do trabalho”.

Fonte: Borges-Andrade (2006, p. 140).

Sobre a contemporaneidade do assunto relacionado a treinamento e desenvolvimento, assim pronuncia Boog (2006, p. 220):

Treinamento e desenvolvimento são um dos subsistemas de recursos humanos que mais vem sendo discutido e pesquisado nas duas últimas décadas. Esse fato, provavelmente, está interligado à constatação de que quando as ações são implementadas com profissionalismo, ética, seriedade propõem-se a atender não só aos objetivos organizacionais, como também a otimizar as competências dos colaboradores e a reflexão sobre os interesses, desejos e objetivos.

O investimento em talentos humanos é um fator de extrema importância para qualquer organização. Não basta que a empresa formule e implemente projetos e ações

com vistas a alcançar determinados objetivos; é imprescindível que as pessoas que a compõem conheçam a filosofia organizacional. Fornecer o treinamento adequado é uma estratégia para se alcançar o fim desejado. As pessoas dentro de uma organização devem ter a consciência de que o sucesso desta traz benefícios a todos, e todos saem ganhando (BORGES-ANDRADE, 2006).

A FIG. 1 é assim descrita por Chiavenato (2009, p. 41):

Cada vez mais o treinamento está se restringindo unicamente à instrução de operações técnicas e mecânicas, enquanto o desenvolvimento se refere mais aos conceitos educacionais filosóficos e conceituais. O treinamento é projetado para as pessoas de nível não gerencial, enquanto o desenvolvimento objetiva as pessoas de nível gerencial. Os cursos de treinamento são projetados para curto prazo, em função de um propósito definido e específico, como operação de uma máquina ou execução de uma determinada atividade, enquanto desenvolvimento envolve uma educação mais ampla para propósitos genéricos e de longo prazo.

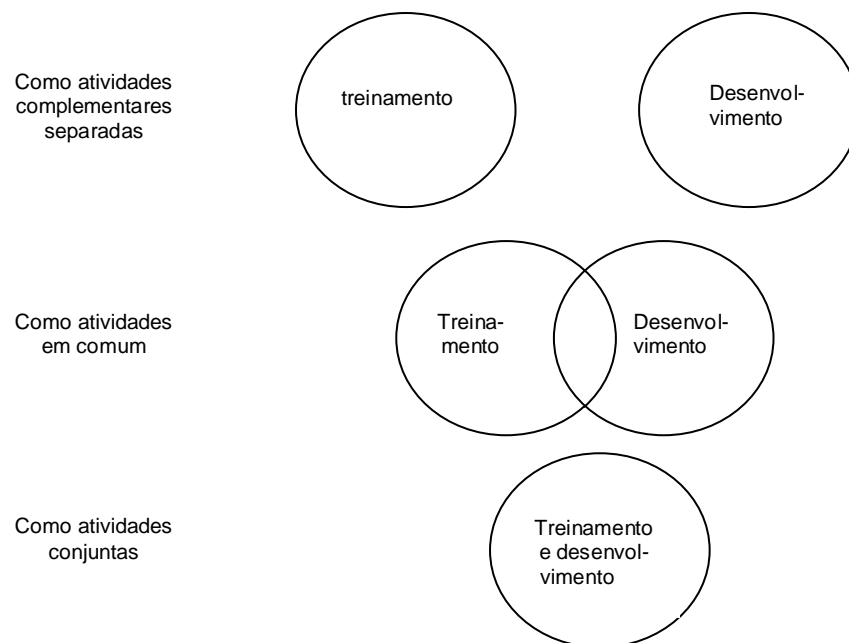


FIGURA 1 – Alternativas em T&D
Fonte: Chiavenato (2009, p. 41).

A aglutinação dos conceitos de treinamento e desenvolvimento revela que eles são interdependentes. Ou seja, o treinamento leva ao desenvolvimento. Os responsáveis pelo treinamento nas empresas desenvolvem o T&D simultaneamente.

Autores como Borges-Andrade formulam a expressão *Treinamento, Desenvolvimento e Educação* (TD&E), sendo este conceito mais abrangente (FIG. 2).

Para Cunha (1982, p. 284), “educação, etimologicamente, deriva do latim *educati-onis* e significa ‘processo de desenvolvimento da capacidade física, intelectual e moral da criança’.”

Segundo Ferreira (1999, p. 718),

Educação [do latim *educati-onis*] é ato ou efeito de educar-se. Processo de desenvolvimento da capacidade física, intelectual e moral da criança e do ser humano em geral, visando sua melhor integração individual e social; [...] aperfeiçoamento integral de todas as faculdades humanas.

O conceito de educação formulado por Cunha (1982) e Ferreira (1999) apresenta semelhanças. No entanto, este último é mais abrangente por considerar o ser humano de uma forma geral.

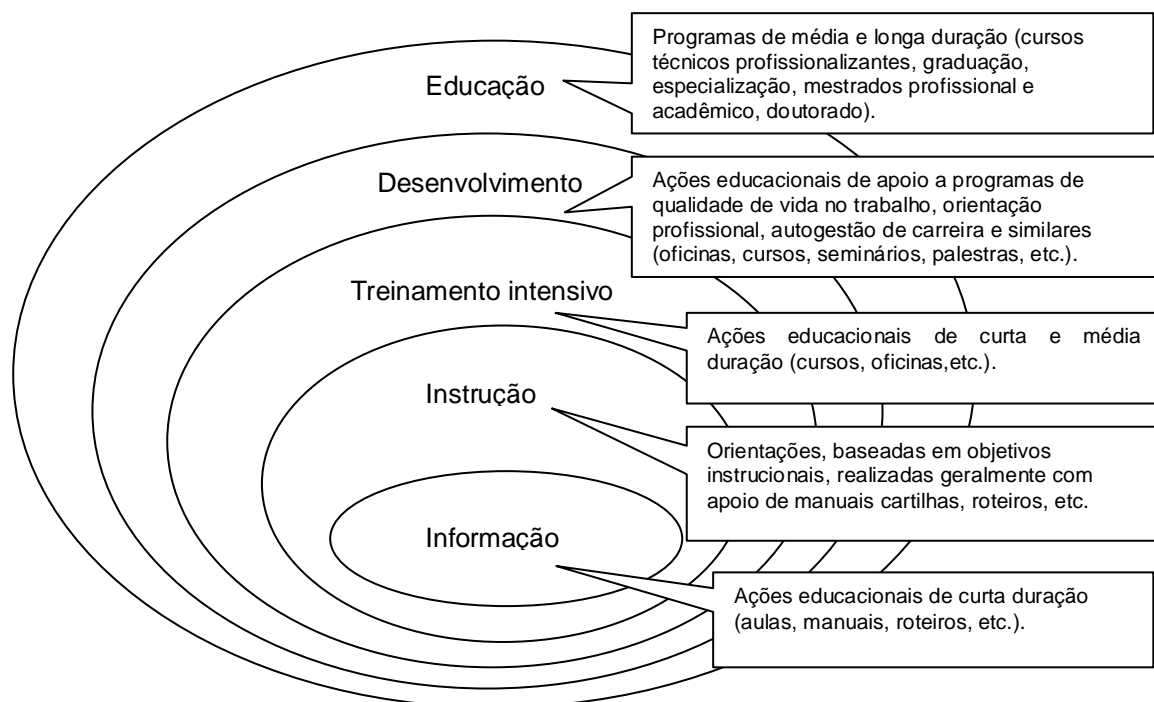


FIGURA 2 – Ações de indução de aprendizagem em ambientes organizacionais
Fonte: Borges-Andrade (2006, p. 143).

Chiavenato (2009, p. 38-39) descreve a educação profissional em três etapas interdependentes, porém perfeitamente distintas:

1) *Formação profissional*: é a educação institucionalizada ou não que visa formar o homem para o mercado de trabalho. Seu objetivo é qualificar a pessoa para uma futura profissão.

2) *Desenvolvimento profissional*: é a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar a pessoa para seu crescimento profissional na carreira da organização ou para aumentar sua eficiência e qualificação profissional contribuindo para aumentar sua produtividade.

3) *Treinamento*: é a educação, institucionalizada ou não que prepara a pessoa para desempenhar uma tarefa específica. Seus objetivos são mais restritos e imediatos. Tem o intento de qualificar a pessoa para uma determinada atividade.

O QUADRO 2 mostra as subdivisões da educação profissional na concepção de Chiavenato (2009).

QUADRO 2

Formação, desenvolvimento e treinamento como formas de educação profissional

Tipo de educação profissional	Escopo	Objetivos	Extensão de tempo	Características
Formação	Prepara e forma a pessoa ao exercício de uma profissão no mercado de trabalho.	Amplios e mediatos	Longo prazo	Qualifica para uma futura profissão. Dada nas escolas e nas organizações.
Desenvolvimento	Amplia e aperfeiçoa a pessoa para crescimento profissional na carreira na organização.	Menos amplos	Médio prazo	Proporciona conhecimentos e prepara para funções complexas. Dado em organizações.
Treinamento	Prepara a pessoa para ocupar determinado cargo na organização.	Restritos e imediatos	Curto prazo	Fornece o essencial para o cargo atual. Dado em organizações ou empresas especializadas.

Fonte: Chiavenato (2009, p. 40).

Conforme Boog (2009), as respostas para a solução de problemas e para a superação dos desafios se encontram dentro das pessoas. No entanto, é necessário que se permita a manifestação desse potencial. T&D tem o papel de proporcionar as condições necessárias para que essa manifestação seja revelada, com base em um processo educacional que promova a ampliação da consciência. Dessa forma, nenhum mestre irá convencer pessoa alguma se ele mesmo não acreditar em seus próprios ensinamentos.

Para Chiavenato (2009, p. 44-45), os objetivos do treinamento são:

- a) Preparar as pessoas para a execução imediata das tarefas peculiares à organização, por meio da transmissão de informações e do desenvolvimento de habilidades;
- b) Proporcionar oportunidade para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada;
- c) Mudar a atitude da pessoa no sentido de criar um clima mais satisfatório entre as pessoas, aumentar sua motivação e torná-las mais receptivas às técnicas de supervisão e gerência.

A ideia central de T&D é refutar a crença obsoleta de que um treinamento, com todo o seu conteúdo proposto, será incorporado automaticamente pelo treinando, fazendo com que o treinamento por si só seja autossuficiente. Observa-se o ledor engano em acreditar que a responsabilidade de transformar os conhecimentos adquiridos em aplicações práticas seja do participante do treinamento (LEME, 2010; CHIAVENATO 2009).

Para Leme (2010), investir em recursos humanos, não significa criar um centro de custo, mas um centro de lucro. Esta afirmação pressupõe que toda organização é composta por pessoas e que se ela estiver embasada em um modelo de administração gerencial terá objetivos a serem alcançados. Então, estes objetivos devem ser de conhecimento de todos os envolvidos no processo.

Já não é mais possível falar em desenvolvimento com uma visão fragmentada da realidade humana. Olhar e cuidar do ser humano como um ser integral, com suas diferentes facetas, dificuldades e aspirações é ser capaz de enxergar a potencialidade latente de uma nova realidade, mais ampla e mais próspera (BOOG, 2006, p. 15).

As pessoas dentro das empresas são consideradas como recursos humanos e um dos desafios dos profissionais em recursos humanos é transformar pessoas em talentos.

Argumenta Chiavenato (2009, p. 151): “Talento — na Antiguidade, era uma moeda de alto valor — significa uma pessoa dotada de valor excepcional”. Conclui o autor: “Ter pessoas não significa necessariamente ter talentos”.

A emergência de novos formatos organizacionais, menos burocráticos, busca atender aos clientes com suas exigências de variedade de individualização de produtos. Esses formatos envolvem um projeto compartilhado entre todos os elementos da empresa, estruturas flexíveis com menor peso possível da hierarquia, garantia de um trabalho realmente útil e inteligente, busca de melhoria constante do trabalho cotidiano por meio do fluxo duplo de diálogo, respeito aos valores específicos dos que trabalham (BORGES-ANDRADE, 2006, p. 26).

Aliado à filosofia de desenvolvimento das empresas, de igual forma, eleva-se o conceito de valoração do ser humano. Nessas condições, se comparadas com as do século XIX, durante o período da Revolução Industrial na Inglaterra verifica-se a mudança de paradigma: o ser humano não é visto mais como uma peça da engrenagem do sistema capitalista e perfeitamente substituível e a sobrevivência das empresas depende da qualidade dos trabalhos que as pessoas executam. Nesse sentido, as pessoas também necessitam de qualidade de vida no trabalho e de serem reconhecidas como tal.

Para Chiavenato (2009, p. 25), o processo de aprendizagem está associado ao conceito de T&D de recursos humanos. Define o autor: “Aprendizagem é o processo pelo qual as pessoas adquirem conhecimento a respeito do seu meio ambiente e de suas relações ao longo de suas vidas”.

Acrescenta Borges-Andrade (2006) que as organizações, no sentido metafórico, também são “organizações que aprendem”. Ou seja, são entidades que mudam seus comportamentos e possuem processos de aquisição, memorização e transferência de conhecimentos, habilidades e atitudes similares ao indivíduo.

Na verdade, o treinamento é uma estratégia de intervenção. É importante que cada organização saiba direcionar suas decisões para melhorar seu desempenho. O sucesso do treinamento não é medido apenas porque as pessoas melhoram suas competências individuais, mas também porque elas passam a contribuir positivamente para o desempenho organizacional. E o desempenho organizacional é o melhor meio de uma organização oferecer resultados (CHIAVENATO, 2009, p. 72).

Tanto as pessoas quanto as organizações buscam conhecimento e aprendizagem e estão em constante transformação. Com o amplo leque de conhecimentos adquiridos na longa caminhada humana até os dias de hoje, essas mudanças se tornaram cada vez mais rápidas.

2.2 Levantamento das necessidades de treinamento

Há uma demanda crescente nas empresas modernas em relação a T&D, recurso considerado hoje como um novo estilo de vida nas organizações. Os empregados buscam adquirir conhecimentos e aprendizagem para aumentar suas habilidades e amadurecer em suas carreiras (BORGES-ANDRADE, 2006; BOOG, 2006).

O Levantamento de Necessidades de Treinamento não pode ter apenas uma postura reativa. Identificar necessidades vindas do planejamento estratégico é uma postura proativa e demonstra um posicionamento estratégico da área de Recursos Humanos (LEME, 2010, p. 49).

O levantamento das necessidades de treinamento (LNT) é um conceito crucial às organizações. Saber identificar essas necessidades com antecedência reduz a ocorrência de dissabores futuros.

Para Leme (2010), o conceito de LNT foi substituído pelo de definição das necessidades de treinamento (DNT), que vem com outra roupagem, podendo ser considerado tecnicamente ultrapassado. O autor baseia-se mais na avaliação de desempenho, desde que bem elaborada.

Para Chiavenato (2009), a avaliação de desempenho está inserida nas técnicas de LNT.

Afirma Chiavenato (2009, p. 53) sobre o levantamento das necessidades de treinamento:

Constitui a primeira etapa do treinamento e corresponde ao diagnóstico preliminar do que deve ser feito. Trata-se de localizar e identificar as necessidades ou carências de treinamento, seja na organização como um todo, seja em uma unidade organizacional ou ainda em determinada e específica atividade.

A FIG. 3 (Chiavenato, 2009) revela como identificar as deficiências de desempenho no nível ocupacional.

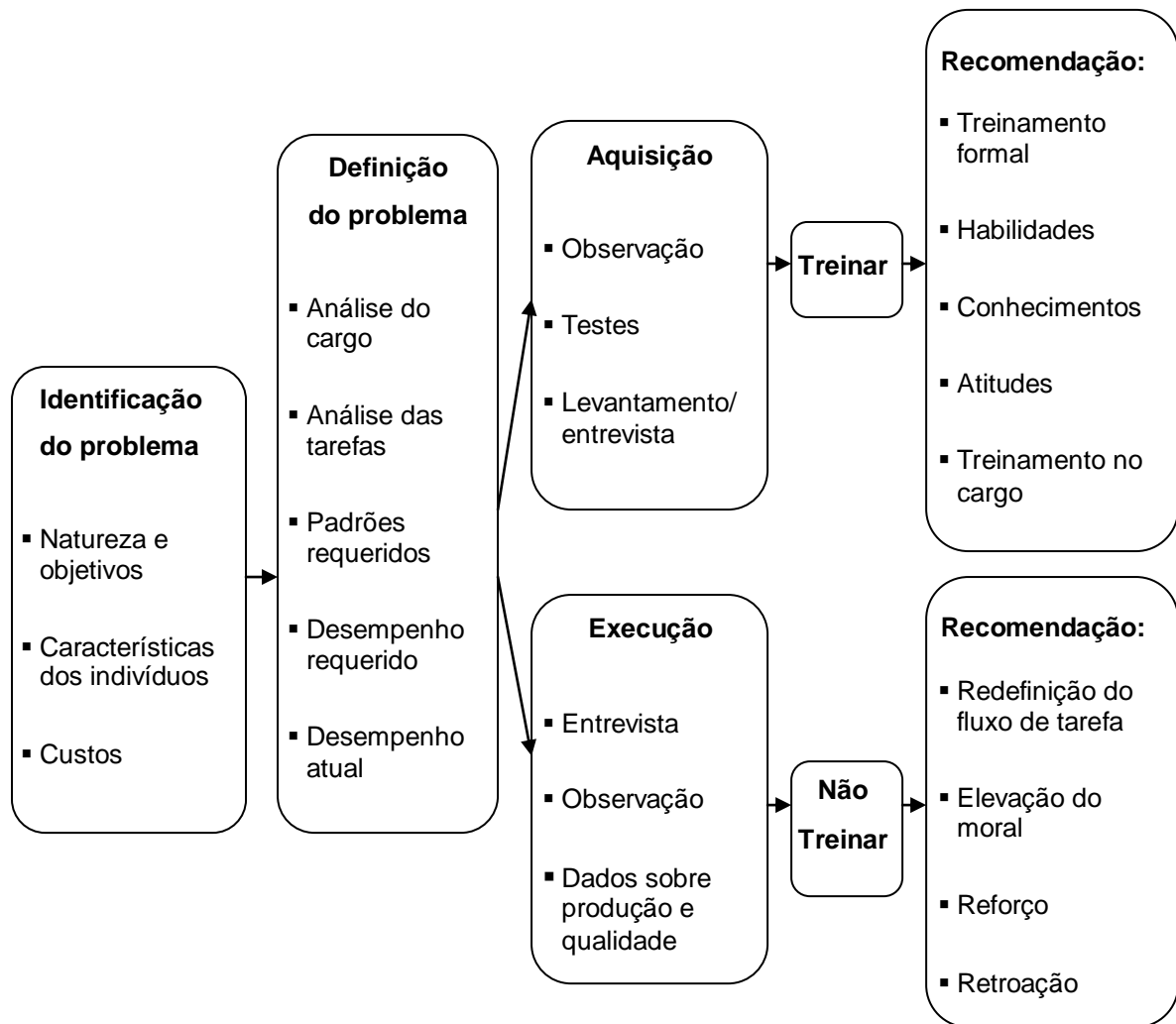


FIGURA 3 – Fluxograma para identificar as deficiências de desempenho no nível ocupacional
Fonte: Chiavenato (2009, p. 68).

Segundo Borges-Andrade (2006), uma maneira de avaliar as necessidades em TD&E consiste em medir as competências nos níveis tanto organizacional quanto individual. Neste último é medido com base no desempenho individual e naquele, no desempenho corporativo.

Murray (2003, *apud* BORGES-ANDRADE, 2006, p. 205) apresenta uma distinção entre competências pessoais e competências organizacionais. Segundo este autor:

a) Competências pessoais: englobam atributos, habilidades e comportamentos de pessoas para desempenhar uma função ou tarefa de um trabalho.

b) Competências organizacionais: são definidas por processos, sistemas e práticas (por exemplo: métodos de treinamento, programas de mudança, processos técnicos) que capacitam uma organização a transformar capacidades pessoais em competências da organização como um todo.

O LNT pode ser realizado tanto no nível organizacional quanto no nível pessoal. Torna-se necessário fazer esse diagnóstico, que pode ser realizado com base nas técnicas para LNT ou na avaliação de desempenho. Após a definição do problema, as entrevistas constituem um meio de levantar essas necessidades.

Ensina Leme (2010, p. 14): “Gestão por competência é conduzir as pessoas para que elas possam atingir a Visão da empresa por meio de suas competências”.

O conceito de competência está vinculado ao gestor, a cada líder da organização e ao alinhamento com o planejamento estratégico. Ou seja, não depende só das pessoas de uma forma isolada. A competência pode ser medida por padrões preestabelecidos e melhorada a partir de treinamento e desenvolvimento.

Um treinamento de qualidade por si só não será capaz de suprir todas as necessidades organizacionais. A organização também deverá fornecer o suporte necessário para atingir os objetivos preestabelecidos.

Acrescenta Leme (2010) que os pilares da competência são: o conhecimento, a habilidade e a atitude. Define o autor:

- a) O Conhecimento é o saber, é o que aprendemos nas escolas, nas universidades, nos livros, no trabalho, na escola da vida.
- b) A Habilidade é o saber fazer, é tudo que o que utilizamos no dia a dia.
- c) A Atitude é o que nos leva a exercitar nossa habilidade de um determinado conhecimento, pois ela é o querer fazer.

Constata-se que a avaliação de competência refere-se ao conjunto formado por conhecimento, habilidade e atitude e que esse processo aplica-se na identificação das necessidades de treinamento.

Para o desempenho competente, Borges-Andrade (2006, p. 238) faz a seguinte comparação:

Para que o desempenho seja eficaz, no entanto, são necessárias certas condições. As pessoas precisam *saber fazer e querer fazer* a tarefa de acordo com um certo padrão. Necessitam ainda de suporte organizacional para a execução eficaz do trabalho.

A FIG. 4 esquematiza as ideias do autor.

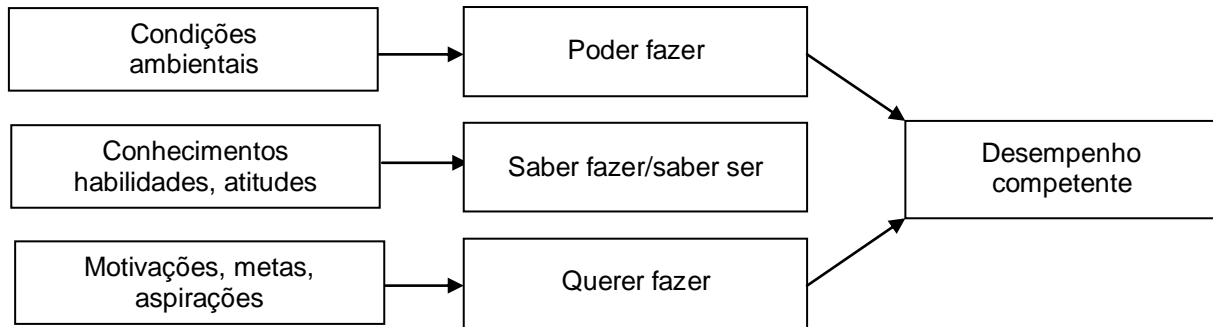


FIGURA 4 – Condições necessárias ao desempenho competente
 Fonte: Borges-Andrade (2006, p. 239).

Para Borges-Andrade (2006), as condições ambientais estariam relacionadas ao ambiente propício à aprendizagem, à participação no treinamento e à transferência de novas aprendizagens para o trabalho. O conceito de desempenho competente compreende os conceitos de conhecimento, habilidade e atitude (CHA) e as motivações que são necessárias para a realização das tarefas, conforme o padrão de exigências definidos pela organização.

Na verdade, o treinamento é uma estratégia de intervenção. É importante que cada organização saiba direcionar suas decisões para melhorar seu desempenho. O sucesso do treinamento não é medido apenas porque as pessoas melhoram suas competências individuais, mas também porque elas passam a contribuir positivamente para o desempenho organizacional. E o desempenho organizacional é o melhor meio de uma organização oferecer resultados (CHIAVENATO, 2009, p. 72).

Uma avaliação de necessidades é um tipo especial de avaliação de desempenho para a identificação de desvios ou discrepâncias entre os desempenhos observados e os esperados pela organização (BORGES-ANDRADE, 2006, p. 239).

O LNT se trata, portanto de uma análise preliminar das necessidades. Esse esboço conduz a uma visão geral da situação que, por conseguinte, leva ao desenvolvimento de uma proposta.

2.3 Avaliação do treinamento

No modelo da administração gerencial adotado recentemente pelas organizações, a partir da elaboração de planos de gestão estratégica, as instituições passaram da situação reativa para a proativa, estabelecendo-se uma visão prospectiva de onde se espera chegar no curto, no médio e no longo prazo. Essa mudança no modelo de administração organizacional acabou por provocar mudanças profundas em toda sua estrutura, que vão desde as adequações tecnológicas até os ajustes de comportamento de seus integrantes, exigindo-lhes uma postura não rotineira. Por isso, torna-se necessário rever e avaliar a qualidade dos treinamentos ministrados, fazendo a verificação de seus conteúdos para saber se os resultados obtidos estão alinhados com os objetivos da organização.

Leme (2010, p. 53-54), adaptou um modelo de avaliação e mensuração de resultados conforme o QUADRO 3:

QUADRO 3

Avaliação e mensuração dos resultados

(Continua)

	Nível de avaliação	Principais pontos de mensuração	Comentários
Nível 1	Reação ou feedback (reação, satisfação e ação planejada)	<ul style="list-style-type: none"> • O programa foi relevante para o trabalho e a missão do participante? • O programa ofereceu novas informações? • Os participantes pretendem utilizar o que aprenderam com o programa? • Os participantes recomendam o programa para outras pessoas? • Há espaço para melhoria de facilidades, materiais e ambiente de aprendizagem no programa? 	Feito classificadamente pela grande maioria dos treinamentos. Neste nível, é avaliado como o treinamento foi visto pelos participantes.

QUADRO 3

Níveis de avaliação dos treinamentos

(Conclusão)

	Nível de Avaliação	Principais pontos de mensuração	Comentários
Nível 2	Aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> Os participantes adquiriram os conhecimentos e as habilidades apresentados pelo programa? Os participantes sabem como aplicar o que aprenderam? Os participantes estão confiantes em aplicar o que aprenderam? 	É a avaliação do conteúdo do treinamento para certificar se realmente o colaborador aprendeu o que foi treinado. Normalmente, são testes teóricos, práticos ou uma apresentação do aprendizado. Não é complexa de ser feita; pelo contrário, é bem simples, embora seja uma prática pouco comum nas empresas.
Nível 3	Comportamento (aplicação e implementação)	<ul style="list-style-type: none"> Se os participantes estão aplicando o que aprenderam, o que está estimulando esse comportamento? Se os participantes não estão aplicando o que aprenderam, por que não? 	É a avaliação que realmente mudou no comportamento do colaborador por ter praticado o treinamento.
Nível 4	Resultados (impacto nos negócios)	<ul style="list-style-type: none"> A aplicação do que os participantes aprenderam está obtendo sucesso? A aplicação do que os participantes aprenderam está de acordo com os resultados esperados pelo programa? Como o programa afetou: o produto, qualidade, redução de custos, redução de acidentes, otimização do tempo, satisfação dos clientes e dos colaboradores e outras medidas? Como saber se os resultados encontrados são os mesmos provenientes da participação dos colaboradores nos programas? 	Este é o principal ponto de integração entre os indicadores escolhidos como referência para a mensuração de resultados.
Nível 5	ROI (retorno dos investimentos)	<ul style="list-style-type: none"> Qual foi o retorno sobre o investimento? 	É a mensuração por um indicador financeiro que analisa os valores dos benefícios trazidos pelo programa em relação ao investimento realizado.

Fonte: Leme (2010, p. 53-54).

Leme (2010, p. 55-78) define cada nível de avaliação da seguinte forma:

Avaliação nível 1 — Reação ou *feedback*: é a avaliação realizada após os treinamentos. Em geral, busca identificar oportunidades de melhorias.

Avaliação nível 2 — Aprendizagem: é a avaliação do conteúdo do treinamento. Tem por objetivo certificar se o conteúdo foi aprendido e absorvido pelo treinando.

Avaliação nível 3 — Comportamental: é a avaliação que tem por objetivo identificar as mudanças de comportamento que o treinamento gerou, o que resultou na prática.

Avaliação nível 4 — Mensuração de resultados: tem por objetivo verificar quais são os impactos que o treinamento está proporcionando na qualidade, na redução de custos e na satisfação do cliente ou dos colaboradores. Enfim, quais resultados estão ocorrendo de acordo com a proposta de treinamento.

Avaliação nível 5 — ROI, ou *Return On Investment*: que significa retorno sobre o investimento. É um indicador financeiro que tem por objetivo mensurar qual é a taxa de retorno obtida para cada unidade monetária investida.

Borges-Andrade (2006, p. 344) apresentou um modelo de avaliação de treinamento em 1982 cuja finalidade era realizar avaliação de sistemas instrucionais, bem como oferecer a oportunidade de construir conhecimento no âmbito da intervenção profissional, integrado às questões de verificação de produtos instrucionais, a partir da interação de vários fatores, ao invés de um somente, para que, dessa maneira, fosse garantida a confiabilidade da avaliação. O autor elaborou o modelo de avaliação do treinamento denominado “Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS)”, representado pela FIG. 5. Foi originalmente proposto com oito componentes, com seus subcomponentes: avaliação de necessidades, insumos, procedimentos, processos, resultados, suporte, disseminação e efeitos em longo prazo.

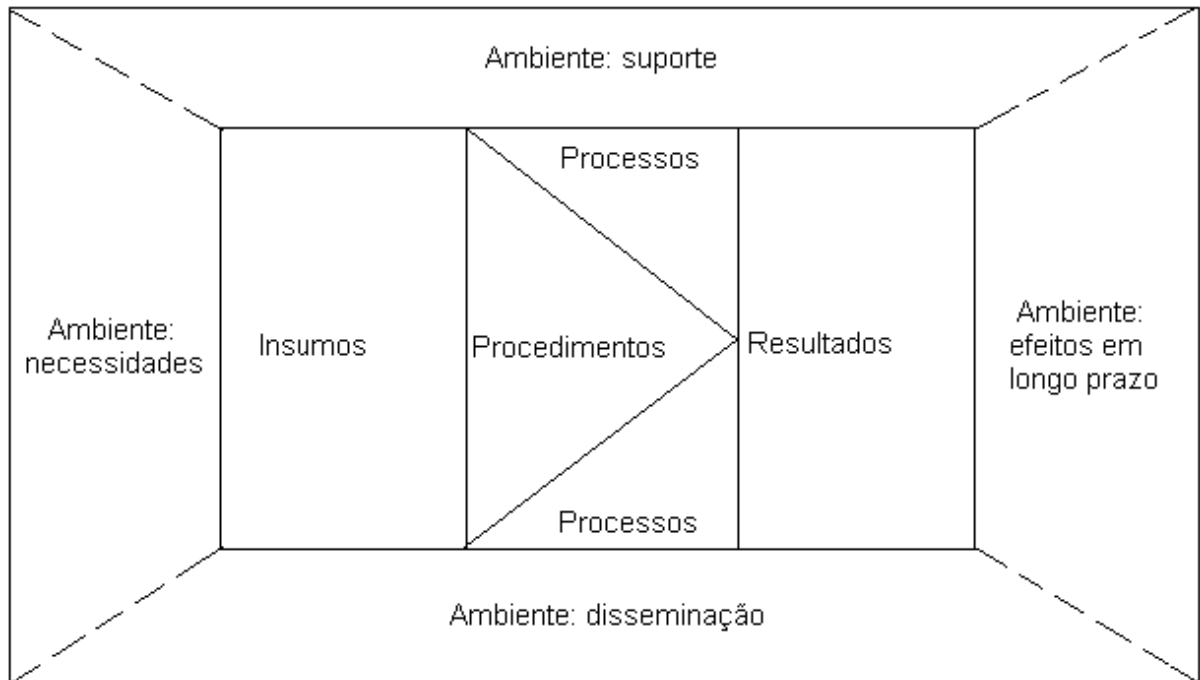


FIGURA 5 – Modelo de avaliação integrado e somativo
 Fonte: Borges-Andrade (2006, p. 344).

Borges-Andrade (2006, p. 347-357), ao propor o sistema de avaliação MAIS, definiu os seus cinco componentes:

- a) Insumos — referem-se aos fatores físicos e sociais e aos estados comportamentais cognitivos, anteriores à instrução, e que têm possibilidade de afetar os resultados. Por exemplo, participação voluntária no treinando.
- b) Procedimentos — são as operações necessárias para facilitar ou produzir os resultados instrucionais ou a aprendizagem; ou seja, são as estratégias. Por exemplo, uso de exercícios práticos.
- c) Processos — referem-se ao que acontece a aspectos significativos do comportamento do treinando. Por exemplo, motivação desenvolvida durante o treinamento.
- d) Resultados — são um dos principais focos de interesse de avaliação. Indicam o sucesso ou o fracasso do programa.
- e) Ambiente — todas as condições, atividades e eventos na sociedade, na comunidade, na organização ou na escola podem ser parte integrante do próprio programa. Por exemplo, apoio e disseminação.

Chiavenato (2009, p. 29) demonstra as características dos treinamentos específico e genérico (QUADRO 4). Entenda-se a expressão vender, utilizada pelo autor, como a prestação de um serviço.

QUADRO 4

Características dos treinamentos específico e genérico

Treinamento específico é:	Treinamento genérico é:
Definido: mostra como vender um produto ou linha de produtos aos atuais consumidores.	Vago: consiste em exposições verbais de determinadas leis e Lógica ou Psicologia.
Prático: focaliza métodos que provocam aumento direto e rápido das vendas.	Educacional: procura melhorar a mentalidade do vendedor do que propriamente a mostrar-lhe como vender produtos específicos a consumidores específicos.
Real: porque lida com fatos autênticos e casos enfrentados pelos vendedores em seu trabalho cotidiano.	Irreal: porque é amplo e nunca focaliza os atuais problemas de vendas.
Ativador: estimula o vendedor a utilizar seus próprios recursos pessoais, como raciocínio, pontos fortes e força de vontade.	Chato: enquanto o treinamento progride, desencoraja a ação vigorosa e orientada para resultados.

Fonte: Chiavenato (2009, p. 29).

Há importância de se entender as diferenças entre o treinamento específico e o genérico, pois na fase de avaliação esse é o fator preponderante para o diagnóstico da qualidade do treinamento dentro da organização.

O mecanismo de avaliação aparece em todas as fases do treinamento; ou seja, na avaliação das necessidades, dos processos, dos resultados e da eficiência.

Para Mager (2001, *apud* CHIAVENATO, 2009, p. 47), existem duas regras básicas a respeito do treinamento:

- 1) O treinamento é apropriado somente diante de duas condições:
 - a) Existe algo que a pessoa não sabe como fazer ou realizar;
 - b) Ela precisa estar apta a fazer ou realizar.

2) Se a pessoa já sabe como executar, o acréscimo de mais treinamento não irá ajudar. O passo seguinte é o desenvolvimento. Daí a dupla conotação de treinamento e desenvolvimento (T&D).

Ao discutir a questão do treinamento, Chiavenato (2009, p. 48) enuncia:

No fundo, treinamento deve ser entendido como um meio e não um fim em si mesmo. É um meio para se chegar a esse fim, mas não constitui o fim em si. Treinar pessoas não constitui o propósito de uma empresa apenas porque ela decidiu ter um órgão de treinamento. O alvo do treinamento é o desempenho. É o fim para o qual convergem os esforços de treinamento. Mas também, o desempenho em si não pode significar nada se nenhum resultado for alcançado. Desempenho deve ser um meio eficaz para alcançar resultados. Este deve ser o objetivo final do treinamento: aumentar a contribuição das pessoas para o alcance de resultados da empresa. Afinal, gestão não é apenas esforço ou desempenho. Gestão é resultado!

Borges-Andrade (2006) explica que manter grupos sem o devido treinamento é prejudicial para o próprio grupo. De igual forma, a disseminação de prática inviável.

O ambiente de treinamento não é um laboratório para novos experimentos, pois não há espaço para ensaios e improvisos. A qualidade do treinamento irá refletir-se no desempenho dos treinandos. Acompanhamentos periódicos devem ser realizados no intuito de se fazer alguns ajustes.

O treinamento é um processo cíclico. Ou seja, parte do levantamento das necessidades de treinamento, prossegue com a execução do treinamento propriamente dito e, o principal, realiza a avaliação dos resultados alcançados. É por meio da análise dos resultados que a organização verifica se os objetivos do treinamento foram alcançados ou não. Esta é a fase para se repensar e mudar os procedimentos de acordo com os objetivos e as metas organizacionais.

Borges-Andrade (2006) afirma que há dois tipos de avaliação: a formativa e a somativa. A primeira diz respeito à contínua coleta de dados durante o processo de desenvolvimento instrucional, cuja finalidade é obter informações que validem e/ou indiquem as correções a serem efetuadas nele. A segunda tem por objetivo obter informações de um programa já desenvolvido para verificar sua capacidade de produzir resultados.

Reforça Borges-Andrade (2006, p. 418): “Sabe-se que uma parte das causas do fracasso de programas de treinamento não está necessariamente relacionada a falhas nos sistemas instrucionais, mas no ambiente externo a eles”.

2.4 Técnicas de análise de dados qualitativos para avaliação dos treinamentos

As técnicas de análise de dados qualitativos sob uma perspectiva exploratória favorecem a compreensão e a descrição dos fenômenos estudados. A análise qualitativa tem um caráter dedutivo e ideal para se analisar temas mais complexos. Todavia, não existe um tipo de técnica melhor ou pior para a produção de conhecimentos sobre o fenômeno em estudo.

Além disso, podem se usar as entrevistas para gerar novas ideias sobre as variáveis que influenciam o sistema de treinamento, fazendo assim um aperfeiçoamento nos sistemas de treinamento, tornando-os mais completos e eficientes em seus objetivos (BORGES-ANDRADE, 2006, p. 527).

O pesquisador pode realizar entrevistas com os participantes de treinamentos para identificar pontos relevantes ao estudo sob suas perspectivas.

Segundo Zanelli (2002), há quatro tipos distintos de técnicas de análise de dados qualitativos: análise do discurso; análise de verbalizações; análise de narrativas; e análise da conversação. Os dados obtidos por meio da conversação dos participantes entrevistados, com base em entrevistas estruturadas ou não, a respeito do treinamento, após coletados, devem ser organizados de modo a facilitar sua análise. Essa organização implica a transformação das falas em texto, no qual podem ser tratadas. Ao final do procedimento de organizar as falas contidas na entrevista, é possível promover a distribuição destas em categorias. Após a identificação das características comuns contidas e agrupadas nas categorias, pode-se chegar a um padrão de comportamentos em relação às questões em estudo.

Verifica-se a complexidade em se organizar e tratar os dados colhidos na pesquisa de campo por meio de grupos focais e entrevistas. Porém, este tipo de pesquisa possui uma vantagem em relação à distribuição de questionários. Nota-se, no entanto, que mais de 50% dos questionários enviados não retornam o que pode gerar dificuldades ao pesquisador no momento de efetuar a análise, interpretação e conclusão acerca dos dados obtidos.

Esclarece Borges-Andrade (2006, p. 516): “É muito comum uma taxa de resposta de questionários da ordem de 30% (de cada 100 questionários enviados apenas 30 retornam). Ainda não existem pesquisas que apontem os motivos de tão grande mortalidade de respondentes”.

A entrevista, segundo Vergara (2000), pode ser adotada via mídia interativa ou via presença física, em que são feitas perguntas a alguém que oralmente as responde, afirmando ainda a profundidade de tal instrumento.

Para Borges-Andrade (2006, p. 208), os grupos focais identificam competências técnicas e genéricas.

O estudo das teorias sobre o treinamento visa melhorar os níveis de aprendizagem, não podendo apenas pautar-se nas formas tradicionais de treinamento.

Nesta seção, buscou-se um embasamento teórico a respeito da aplicabilidade dos conceitos de treinamento e desenvolvimento, contemplando seus principais aspectos, a fim de subsidiar os treinamentos aplicados ao GEPMOR, contudo sem apontar qual seria a melhor, mas conjugá-las, buscando-se aprimorar a eficiência do treinamento para a maximização dos resultados.

A seção **3** dedica-se ao estudo da origem do GEPMOR, dos conceitos, aplicação e da forma de treinamento desenvolvido na 10ª Região da Polícia Militar (RPM).

3 O TREINAMENTO DO GRUPO ESPECIALIZADO EM PREVENÇÃO MOTORIZADA OSTENSIVA RÁPIDA (GEPROMOR)

Nesta seção, estuda-se o GEPROMOR desde sua origem, passando pela sua evolução histórica, seus conceitos, aplicação e forma de treinamento adotado pela 10ª RPM. Aborda-se todo o espectro da aprendizagem e do treinamento que envolve o GEPROMOR, desde a teoria da PMGO até as mais recentes que tratam do tema em estudo.

3.1 Origem e evolução histórica do Grupo de Intervenção Rápida Ostensiva (GIRO) na Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO)

Nos anos de 1990, na área operacional, as motocicletas policiais (MP), lançadas de forma isolada, eram empregadas pelos policiais para o atendimento de ocorrências de menor potencial ofensivo, sobretudo para o atendimento de ocorrências de acidentes de trânsito e ocorrências policiais cujo registro era posterior ao fato. O policial militar escalado em uma MP não executava de forma direta o patrulhamento ostensivo, mas o fazia de forma indireta, quando se deslocava de um lugar para outro.

Neste contexto, um policial militar escalado em uma MP não dispunha de condições favoráveis, ou seja, de supremacia de força, para realizar, por exemplo, uma abordagem a dois cidadãos em atitude suspeita que estivessem ocupando uma motocicleta em determinado local.

Ainda no final do século passado, já se percebia a evolução dos crimes de roubos e furtos praticados por cidadãos infratores, geralmente armados, que utilizavam motocicleta como meio de fuga. As viaturas policiais empenhadas para atender este tipo de ocorrência encontravam suas primeiras barreiras no trânsito. Os cidadãos infratores que ocupam motocicleta em fuga possuem funções predefinidas: um conduz a motocicleta e o outro, o garupa, fica com as mãos livres para reagir à aproximação do policial — por exemplo, sacar uma arma e efetuar disparos contra ele.

O então Cap PM Júlio César Motta Fernandes, da Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO), no final dos anos de 1990, durante a realização do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO), em Montevidéu/Uruguai, quando de sua visita a Santiago, Capital do Chile, observou que o serviço executado por policiais com a utilização de motocicletas era diferenciado. Eles trabalhavam em equipes, ostentando supremacia de

força e capacitação técnica para o enfrentamento das modalidades criminosas em que os cidadãos infratores estivessem utilizando motocicletas.

Essa nova estratégia de utilização de motocicletas trouxe consigo a capacidade de dissuadir psicologicamente o infrator, em face da maior probabilidade de êxito na prisão de delinquentes, resultando na redução da criminalidade em Santiago.

As impressões positivas captadas pelo Oficial o motivaram a realizar profundo estudo sobre esse novo processo de policiamento, o qual foi apresentado ao Comando da PMGO, quando de seu retorno ao Brasil.

Em setembro de 1998, surgiram em Goiânia, Estado de Goiás, os primeiros grupos especializados em policiamento com a utilização de motocicletas, com a denominação de “Grupo de Intervenção Rápida Ostensiva” (GIRO) com o propósito de combater de forma eficaz os crimes de roubos e de furtos praticados por infratores que estivessem utilizando a motocicleta como meio para a prática desses delitos.

O GIRO era composto por cinco policiais militares, em quatro motos, sendo um conhecido por “garupa”, responsável pela segurança da equipe, o qual portava armamento de proteção coletiva. Cada membro da equipe possuía uma função predefinida. As equipes eram lançadas em motocicletas da marca Yamaha, modelo XT 600. Os policiais passavam por um rigoroso treinamento, que envolvia manobras de acompanhamento e pilotagens arrojadas voltadas para a atividade de repressão qualificada.

Os primeiros resultados do GIRO foram altamente positivos, obtendo reconhecimento pela sua eficiência pelos públicos interno e externo.

O conceito adotado pela Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO) sobre o GIRO condensou duas modalidades de policiamento: uma considerava as características do grupo de intervenção rápida, ou seja, grupo destinado a atuar em ocorrências de maior complexidade, com a utilização de técnicas e táticas de adentramento; e a outra valia-se do trabalho em equipe e da ostensividade mediante a utilização da motocicleta, com as devidas modificações, que redundaram na criação do GIRO.

O GIRO mostrou-se eficaz no combate à modalidade de crimes cometidos por motociclistas, tais como roubo e furtos.

Seus componentes realizaram o Curso de Intervenção Rápida Ostensiva (CIRO), que consiste em técnicas de pilotagem para a condução de motocicletas, de abordagem e de defesa pessoal, buscando minimizar os riscos envolvidos neste processo de policiamento.

A doutrina do GIRO constitui-se de um conjunto de ideias sistematizadas que formam determinado conhecimento que rege sua atividade. Ela contribui para a segurança e o êxito das ações operacionais das equipes do GIRO, traduzindo-se em produtividade e elevação da autoestima dos policiais militares que integram a equipe. Não é um manual,

porém precisa ser constantemente observada e cobrada por todos que compõem as equipes, não importando a função exercida, reforçando, assim, a disciplina consciente e aumentando a credibilidade perante os públicos interno e o externo.

O serviço do GIRO atualmente consiste no lançamento de três ou mais motocicletas da marca Yamaha, modelo XT 660, com 660 cilindradas, com equipes formadas por quatro ou mais policiais. Seu objetivo é realizar o patrulhamento ostensivo preventivo/repressivo na cidade de Goiânia, para diminuir os roubos a mão armada (assalto) cometidos por infratores que utilizam a motocicleta como veículo para a prática do crime. Os resultados obtidos foram rapidamente evidenciados, e o grupo, inicialmente criado com pequeno efetivo, logo ganhou o status de Companhia.

Representantes de várias unidades da Federação que visitaram aquele Estado se interessaram pelo serviço e pela doutrina do GIRO. A iniciativa hoje ganhou uma posição de destaque no cenário nacional, tanto que vários grupos dessa natureza foram criados nos estados de São Paulo, Ceará, Pará e Minas Gerais, bem como no Distrito Federal.

Hoje o treinamento do GIRO em Goiânia tem a duração de três meses.

3.1.1 O Grupo de Intervenção Rápida Ostensiva (GIRO) na Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG)

No ano de 2004, em Uberlândia, no 32º BPM, pertencente à 9ª RPM, surgiram as primeiras equipes do GIRO na Polícia Militar de Minas Gerais. Em seguida, estendeu-se para Araguari, na então 9ª Companhia de Polícia Militar Independente, hoje 53º BPM. Na época, como não havia regulamentação para o serviço, o Sr. Cel PM Márcio Martins Sant'Ana, então Comandante da 9ª RPM, designou uma Comissão, da qual fez parte este pesquisador, para analisar os métodos e os resultados do GIRO.

A Comissão opinou pela viabilidade da manutenção do GIRO na 9ª Região da Polícia Militar, recebendo a homologação de seu Comandante Regional.

Embora tivesse sido criado, de início, para dar uma resposta rápida aos crimes praticados por infratores que utilizavam motocicletas como meio de fuga, o GIRO acabou por ocupar uma posição de destaque, sobretudo pela maneira de se fazer um patrulhamento ostensivo preventivo, na medida em que aumentava a sensação de segurança da comunidade e inibia a ação de infratores, desmotivando-os para a prática de delitos.

No ano de 2011, pela Resolução 4.185, de 18 de dezembro de 2011, que definiu o Portfólio de Serviços das Unidades de Execução Operacional e da Corregedoria, a

atividade ganhou a denominação de GEPMOR, e passou a fazer parte do rol dos serviços prestados pela PMMG.

Nota-se, assim, que o serviço do GEPMOR encontra-se regulamentado na Instituição e que seu emprego está previsto no Portfólio de Serviços da PMMG.

Nesse lapso temporal, pouca coisa foi escrita a respeito do assunto. Não existe manual de treinamento ou instrução específica para o serviço do GEPMOR. O que se tem está embasado nas antigas teorias do GIRO da PMGO.

Salienta-se que a PMMG já possui considerável gama de instruções e Cadernos Doutrinários que tratam do assunto de treinamento, em especial as Diretrizes da Educação de Polícia Militar (DEPM), mas não há nenhuma específica que trata do treinamento do Grupo Especializado em Prevenção Motorizada Ostensiva Rápida (GEPMOR).

Verifica-se que é necessário avaliar a adequação desses ensinamentos à atividade do GEPMOR e que há um interesse da Instituição em produzir normas e instruções que padronizem o emprego e as atividades do GEPMOR. Tanto é que a Diretriz para a Produção de Serviços de Segurança Pública, 3.01.01/2010, p. 81 e 82, item 6.3.6.2, prescreve: “A especificação do serviço GEPMOR, ou moto patrulhamento similar, será tratada em Instrução específica a ser expedida pelo Comando da Instituição”.

3.1.2 Conceituação do Grupo Especializado em Prevenção Motorizada Ostensiva Rápida (GEPMOR) na Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG)

A PMMG conceitua o Grupo Especializado em Prevenção Motorizada Ostensiva Rápida, definido na Diretriz para a Produção de Serviços de Segurança Pública, 3.01.01/2010, p. 81, no item 6.3.6.1, como:

- a) o Policiamento denominado “Grupo Especializado em Prevenção Motorizada Ostensiva Rápida (GEPMOR)” consiste no lançamento de Guarnições de Motopatrulhamento compostas por 04 (quatro) policiais, previamente selecionados e capacitados sobre a lógica da Prevenção Ativa e atuação no GEPMOR, empregados em todo o espaço territorial de responsabilidade das Regiões da Polícia Militar (RPM);
- b) a finalidade precípua desse policiamento é dar recobrimento ao policiamento ordinário, notadamente nos aspectos de antecipação, presença, visibilidade dos pontos considerados, bem como a realização de operações ostensivas que possibilitem um trabalho preventivo de controle de pessoas, armas veículos e materiais que se configurem elementos potenciais para a prática de delitos, em especial, o combate ao delito onde a motocicleta é utilizada para o auxílio no cometimento do ilícito;
- c) para a execução do policiamento, os grupos deverão deslocar para a subárea, por meio de saturação dentro do turno especificado, as quais deverão cumprir o cartão-programa alternadamente em relação ao Ponto

Base (PB) e deslocamento de cobrir os itinerários definidos pelo geoprocessamento criminal;

d) os grupos cumprirão rigorosamente o planejamento específico através do Cartão-Programa, devendo percorrer durante 45 (quarenta e cinco) minutos nos logradouros pré-estabelecidos e posteriormente permanecer em pontos-bases especificados durante 15 (quinze) minutos;

e) os cartões programas e a sistemática de ocupação dos grupos deverão ser planejados pela Seção de Estatística da respectiva Unidade de Execução Operacional (UEOp) com base no seguinte:

- análise através do geoprocessamento;
- localização de centros comerciais;
- proximidade de aglomerados;
- visibilidade para os transeuntes etc.;

f) as guarnições GEPMOR deverão ter restrição de empenho pelo Centro Integrado de Comunicações Operacionais (CICOp) e somente no caso de depararem com ocorrências ou fatos que demandem a prisão ou apreensão de objetos/armas, ou a intervenção das guarnições serão apoiadas por uma viatura de 04 (quatro) rodas que fará o encaminhamento da ocorrência, sob ordem da coordenação do policiamento (do Comando Tático, CICOp, dentre outros) (MINAS GERAIS, 2010, p. 81).

O conceito do GEPMOR na PMMG é semelhante ao conceito do GIRO da PMGO, pois os dois conceitos apresentam visões semelhantes sobre o serviço de policiamento com a utilização de motocicletas e permitem a reflexão dos principais pontos em comum, quais sejam:

- a) o emprego das motocicletas compostas por equipes policiais com supremacia de força;
- b) tem o objetivo de prevenir e reprimir os crimes de assalto;
- c) aumentar a ostensividade.

3.1.3 O Grupo Especializado em Prevenção Motorizada Ostensiva Rápida (GEPMOR) na 10ª Região da Polícia Militar (RPM)

O GEPMOR foi lançado na Região da 10ª RPM, em especial na cidade de Patrocínio, área do 46º BPM, no policiamento preventivo, com uma equipe composta por quatro policiais militares em três motocicletas, da marca Honda, modelo XRE 300, de 300 cilindradas (FIG. 6).



FIGURA 6 - Foto das motocicletas utilizadas pelo GEPMOR no 46º BPM
Fonte: Elaborado pelo autor.

A velocidade de patrulhamento é cerca de 20Km/h, ou seja, a metade da velocidade máxima permitida na maioria dos centros urbanos das cidades do interior de Minas Gerais.

A fixação do deslocamento em velocidade baixa é para que o policial militar que executa o patrulhamento preventivo possa ver e ser visto pela população da cidade, para identificar possíveis pessoas e veículos suspeitos estacionados nas proximidades de agências bancárias e no centro comercial local, locais considerados os principais alvos escolhidos pelos cidadãos infratores.

Os horários e os locais de lançamento das equipes do GEPMOR são definidos após rigorosa análise estatística produzida pela Seção de Gestão Operacional ou através das Companhias PM a que esses policiais militares estão diretamente subordinados.

Em atendimento de ocorrência, para apoiar companheiros em abordagens mais complexas ou com troca de tiros, os policiais poderão aumentar a velocidade, podendo

chegar até a velocidade máxima permitida na via, sempre obedecendo ao disposto no Código de Trânsito Brasileiro (CTB). Nesse sentido, para maximizar a segurança nos cruzamentos, pode-se adotar a progressão sequenciada, ou seja, o sistema de revezamento entre as motocicletas, de modo que a primeira motocicleta a atingir o cruzamento pare e interrompa o fluxo de veículos, para que as demais possam atravessar o cruzamento com segurança, só retornando o deslocamento quando o último policial militar passar, e assim sucessivamente.

Todo trabalho do GEPMOR é realizado em equipe, em consonância com o que ensina Borges-Andrade (2006, p. 26): “O trabalho em equipe tem sido um aspecto básico da reestruturação organizacional”. Para ser eficaz deve ser feito em equipe. Trabalhar em equipe é diferente de trabalhar em grupo, pois cada um, além de desempenhar bem o seu papel, deve conhecer as atividades dos demais componentes, de modo que se um membro da equipe estiver ausente, por qualquer motivo, os demais integrantes deverão ser capazes de desempenhar as funções dele. Dessa forma, o serviço prosseguirá mantendo suas características fundamentais. No trabalho em grupo, ao contrário do que ocorre no trabalho em equipe, o serviço é dividido em especialidades. Faltando-se um membro do grupo, os demais integrantes não têm como substituí-lo, ficando a execução do serviço comprometida.

3.2 Aplicação do serviço GEPMOR

Vários estudos já foram desenvolvidos na PMMG a respeito da necessidade, da validade e dos resultados alcançados pelo GEPMOR no Estado de Minas Gerais, como os trabalhos realizados pelos pesquisadores Ferreira (2008) e Lino (2011).

Para Ferreira (2008, p. 104), a atuação do então GIRO influenciou o resultado da repressão dos crimes de roubo a mão armada com a utilização de motocicletas na cidade de Divinópolis. No entanto, o autor sugere a elaboração de instruções ou documentos normativos para disciplinar a atuação do grupo.

Segundo Lino (2011, p. 96), “o serviço do GEPMOR é comprovadamente eficaz no controle do crime de roubo à mão armada com uso de motocicletas, principalmente em cidades com as características de Nova Serrana”. O autor, como resultado de seu trabalho, detectou que o treinamento recebido pelos militares que atuam no serviço do GEPMOR na cidade de Nova Serrana não havia sido suficiente, porém ficou comprovado que surtiu o efeito esperado.

O trabalho de Lino (2011) abordou o crime de roubo a mão armada com uso de motocicleta na cidade de Nova Serrana, Estado de Minas Gerais, em 2010, em que se

analisou a redução de sua incidência em face de ações preventiva específica e repressiva qualificada, em especial a atuação do GEPMOR.

Constatou-se a necessidades em relação à promoção de treinamento e a confecção de uma doutrina específica para o serviço do GEPMOR. No entanto, essa demanda é algo natural, por se tratar de um serviço novo e que não possui uma doutrina para nortear os procedimentos.

3.3 O treinamento do Grupo Especializado em Prevenção Motorizada Ostensiva Rápida GEPMOR na 10ª Região da Polícia Militar (RPM)

A 10ª Região da Polícia Militar possui sua sede na cidade de Patos de Minas, Estado de Minas Gerais. Conta com dois Batalhões de Polícia Militar (BPM): o 15º BPM, sediado na mesma cidade; e o 46º BPM, sediado em Patrocínio. Esses Batalhões são integrados por companhias PM orgânicas (Cias PM), com coincidência de suas sedes com as dos batalhões, e companhias especiais (Cia PM Esp.), que são destacadas, com suas sedes, em outros municípios da área de cada Batalhão.

O princípio do treinamento do GEPMOR apoia-se na voluntariedade. Ou seja, no querer fazer, que, segundo Borges-Andrade (2006), é a motivação que leva o indivíduo ao desempenho competente.

Para Chiavenato (2009. p. 29), a motivação do aprendiz significa o interesse e a persistência. “Pode se oferecer ao aprendiz toda a sorte de conteúdos, mas se ele não tiver interesse e motivação dificilmente aprenderá alguma coisa”.

Na FIG. 7, observa-se a quantidade de militares voluntários de várias unidades interessados em participar do treinamento do GEPMOR.

Para servir no GEPMOR, além da voluntariedade, são observadas as seguintes condições:

- a) predisposição para a pilotagem de motocicletas;
- b) estar classificado no mínimo no conceito “B” 0 (zero) ponto, ou seja, situação em que o militar ingressa na Polícia Militar. Os conceitos podem variar positivamente ou negativamente. Sendo negativos, impedem que o militar ingresse no GEPMOR;
- c) não estar *sub judice*;
- d) estar apto no curso do GEPMOR.

Não será admitido no grupo, nem nele permanecerá, o policial militar que ingressar no conceito “C”.

Quando o processo de recrutamento e seleção se dá de maneira profissional e ética para ambas as partes, pressupõe-se que os aprovados devam apresentar qualificação e potencial compatíveis com as funções a serem exercidas imediatamente, [...]. (BOOG, 2006, p. 223).



FIGURA 7 – Militares oriundos de várias unidades da 8ª RPM, voluntários para o treinamento do GEPMOR, ministrado pela 10ª RPM em 2010
Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3.1 Composição de uma equipe do Grupo Especializado em Prevenção Motorizada Ostensiva Rápida (GEPMOR)

A equipe do GEPMOR é composta por quatro policiais militares, ocupando três motocicletas modelo *Off-Road*, (em português “fora de estrada”), termo utilizado para designar atividades esportivas praticadas em locais que não possuem estradas pavimentadas. Essas motocicletas possuem suspensão ativa e estão preparadas para superar os obstáculos do terreno. Podem ser agregadas à equipe, principalmente nas saídas para o turno de serviço, mais motocicletas (FIG. 8).

O militar mais antigo, normalmente um Sargento PM, comandará a equipe, seguido por um Cabo ou um Soldado PM mais antigo, o qual será o Subcomandante, podendo este substituir o Comandante da equipe em eventual impedimento.

A terceira motocicleta é composta por dois policiais militares, e o garupa é quem fica responsável pela segurança da equipe. Em deslocamentos, o garupa é o responsável pelas comunicações, tendo em vista que os demais estão pilotando as motocicletas.

A coordenação do serviço das equipes estará a cargo de um oficial, “Comando GEPMOR/Comando Tático” ou similar.



FIGURA 8 – Deslocamento de várias equipes juntas durante o treinamento, proporcionado pela 10ª RPM, na cidade de Governador Valadares em 2010
Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3.2 Função de cada policial militar na equipe do Grupo Especializado em Prevenção Motorizada Ostensiva Rápida (GEPMOR)

a) Primeiro policial (Comandante da equipe) — é o responsável pelo comando, pela coordenação e pelo controle da equipe. A ele cabe toda responsabilidade pela ocorrência, sendo assessorado pelos demais membros da equipe. Durante o patrulhamento, é ele quem determina o itinerário e os locais a serem patrulhados. É o encarregado da comunicação via rádio, exceto quando em deslocamento, quando essa função é do quarto policial (garupa). Compete a ele também a responsabilidade pela elaboração do Registro de Evento de Defesa Social (REDS) e por toda a escrituração da documentação produzida pela equipe. Durante a abordagem, é o responsável pela comunicação com os abordados, devendo, ao final, realizar um trabalho de esclarecimento, mormente quando nada de ilícito for encontrado, demonstrando a necessidade da presença e atuação da polícia.

b) Segundo policial (Subcomandante da equipe) — é o elemento de segurança da equipe durante a abordagem. Faz toda a checagem dos documentos dos veículos e das pessoas abordadas. Auxilia o terceiro policial nas vistorias em veículos e buscas pessoais. Havendo divisão da equipe, sempre acompanha o primeiro policial, para que, em caso de abordagem, tenha pelo menos dois policiais para efetuar-la, cabendo o acionamento dos demais componentes para o apoio ao Comandante da equipe. Assume as funções do primeiro policial em seus eventuais impedimentos.

c) Terceiro policial (piloto que conduz o garupa) — nas abordagens, é o encarregado pela busca pessoal e pela revista em veículos. No caso de divisão da equipe, sempre estará com o quarto policial, o garupa. Havendo a necessidade de alguma abordagem, deverá acionar os demais componentes da equipe para o apoio. Se o segundo policial estiver na função do primeiro, ou seja, de comando da equipe, assumirá todas as funções deste.

d) Quarto policial (garupa) — é o encarregado pela comunicação via rádio durante os deslocamentos. É o principal responsável pela segurança da equipe, quando os demais estão montados nas motos, bem como nas paradas e saídas de PB. Na primeira fase da abordagem, é o único elemento de segurança da equipe, somente descendo da moto quando o primeiro policial já estiver posicionado na segurança. Até então, além de montado, mantém-se em condições de contrapor a uma possível reação dos abordados. Em patrulhamento, é quem está com as mãos livres e a atenção difusa. Portanto, deve estar sempre de arma empunhada e apoiada na coxa (dedo fora do gatilho), atento a todas as direções, inclusive à retaguarda da equipe. É responsável pelas anotações de mensagens curtas em patrulhamento, tais como endereços de ocorrências, dados e características de

peças e veículos. Após o primeiro policial desembarcar e firmar-se na segurança do grupo, passa a ficar responsável pela segurança periférica da equipe até o final das abordagens, incluindo aí trânsito, transeuntes e possíveis escoltas a abordados. É o responsável pelas motocicletas da equipe e pela segurança externa nos locais de ocorrências.

Observa-se que todos os componentes do GEPMOR devem estar cientes das funções do primeiro ao quarto policial em razão de férias, dispensas, revezamento do garupa e mudanças nas escalas.

Quando houver estagiário na equipe, este ocupará sempre a função do segundo policial.

A FIG. 9 mostra a formação padrão do grupo.



FIGURA 9 – Formação padrão do GEPMOR
Fonte: Elaborado pelo autor.

A FIG. 8 mostra que a motocicleta que conduz o quarto policial, o garupa, segue à lateral da equipe. Essa distância equivale, aproximadamente, à largura de um veículo de quatro rodas e deve atender a três objetivos:

- 1º) Facilitar a ultrapassagem por outros veículos que sigam na via, obedecendo aos mesmos procedimentos adotados para a ultrapassagem de um veículo de quatro rodas;
- 2º) Assegurar que os veículos que sigam imediatamente à retaguarda da equipe mantenham uma distância segura em caso de se iniciar os procedimentos de uma abordagem em via pública;

3º) Ampliar o raio de visão da equipe.

Ainda sobre o deslocamento da equipe, observa-se que nenhum motociclista deve ficar imediatamente atrás do condutor da motocicleta que segue à frente. A motocicleta do segundo policial deve deixar um espaço lateral de aproximadamente um metro, para dentro ou para fora do alinhamento da motocicleta do primeiro policial. A distância em relação à motocicleta que segue à frente, para o segundo policial, deverá ser, aproximadamente, do comprimento de uma motocicleta e meia, isso em patrulhamento realizado em baixa velocidade. Em velocidades maiores, essa distância deve ser aumentada, pois a distância necessária para a frenagem aumentará de forma proporcional até a uma distância aproximada de trinta metros para uma velocidade de até 100Km/h, conforme testes realizados nos diversos treinamentos do GEPMOR, como o demonstrado (FIG. 10). Essas distâncias são mantidas levando-se em conta a realização de frenagens bruscas ou de paradas rápidas que poderão ocorrer repentinamente. Essas precauções são necessárias para que o segundo policial não colida com o primeiro policial, que segue imediatamente à frente. A motocicleta composta pelo terceiro policial e pelo garupa segue mais ou menos no meio da equipe e à lateral (FIG. 9).



FIGURA 10 – Teste de frenagem (foto do treinamento GEPMOR)
Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se na FIG. 10 que o teste de frenagem foi realizado em uma motocicleta Honda, modelo tornado, de 250 cilindradas a 100km/h, com policiais militares cuja massa corporal foi inferior a 90 quilos. A frenagem iniciou-se no primeiro cone (FIG. 10), sendo imobilizada próximo ao segundo cone, a uma distância aproximada de trinta

metros. O processo foi repetido por 32 policiais militares que receberam o treinamento na 8ª RPM no ano de 2010. As ruas adjacentes foram interditadas, e policiais militares ficaram posicionados ao longo da via para aumentar a segurança.

O ideal é que se faça esse treinamento em locais mais afastados da área urbana. O objetivo é conscientizar o policial militar de que se ele estiver em uma velocidade alta, antes de se chegar ao cruzamento da via deverá iniciar o processo de frenagem pelo menos trinta metros antes do local em que ele deseja parar.

Segundo técnicos da Honda, sobretudo os pilotos profissionais, os quais também são convidados a contribuir com a formação do GEPMOR (FIG. 11), na época com a denominação GIRO, a aplicação dos freios é de 30% no freio dianteiro e de 70% no freio traseiro.

Constatou-se a conveniência de convidar profissionais para incrementar o treinamento de pilotagem em motocicletas para as equipes do GEPMOR.



FIGURA 11 – Equipe Força e Ação da Honda em visita a equipe do GIRO/Araguari/MG.

Fonte: Site <www.forcaeacao.com.br/portfolio.htm>

3.3.3 Fundamentos da abordagem policial do Grupo Especializado em Prevenção Motorizada Ostensiva Rápida (GEPMOR)

Os fundamentos da abordagem policial previstos no Caderno Doutrinário 1 são aplicáveis ao GEPMOR e que traz os seguintes conceitos:

Ao realizar este tipo de abordagem, o policial deverá observar os fundamentos que seguem, para potencializar suas ações e assegurar que o objetivo proposto seja alcançado:

a) segurança: caracteriza-se por um conjunto de medidas adotadas pelo policial para controlar, reduzir ou, se possível, eliminar os riscos da intervenção policial (ver Avaliação de Riscos - seção 3). Antes de agir, o policial deverá identificar a **área de segurança** e a **área de risco**, monitorar os **pontos de foco**, controlar os **pontos quentes** e certificar-se que o perímetro está seguro (ver o Pensamento Tático - seção 4). Sempre que for possível o policial deverá agir com supremacia de força;

b) surpresa: é a percepção do abordado quanto a ação policial. O planejamento da ação permitirá ao policial surpreender o abordado, reduzindo o tempo de sua reação. O policial deve considerar que, quanto menos for esperada sua ação, maior será a chance de interferir no **processo mental da agressão**, aumentando o tempo de resposta do abordado;

c) rapidez: é a velocidade com que a ação policial é processada, o que contribui substancialmente para a efetivação da “surpresa”. Não se pode confundir rapidez com afobamento ou falta de planejamento. É uma abordagem que resulta em busca, o policial deve usar todo o tempo necessário para uma verificação exaustiva por objetos ilícitos ou indícios de crime;

d) ação vigorosa: é a atitude firme e resoluta do policial na ação, por meio de uma postura imperativa, com ordens claras e precisas. Não se confunde com truculência. O policial deve ser firme e direito, porém cortês, sereno, demonstrando segurança, educação e bom senso adequado às circunstâncias da intervenção;

e) unidade de comando: é a coordenação centralizada da intervenção policial que garante o melhor planejamento, fiscalização e controle. Da mesma forma, cada policial envolvido na abordagem deve conhecer sua tarefa e qual a sua função específica naquela intervenção, interagindo de forma harmônica, sabendo a quem recorrer, respeitando a cadeia de comando. (MINAS GERAIS, 2010, p. 50)

3.3.4 Níveis de abordagem

Com base na doutrina do GIRO e com as devidas adaptações para o serviço do GEPMOR, a abordagem com a utilização de motocicletas é dividida em quatro níveis.

a) Nível 1 — é a abordagem mais simples, porém sem nenhuma redução nos critérios de segurança, por exemplo, para orientar algum condutor infrator de normas de trânsito ou para simples verificação de documentos. Raramente será realizado pela equipe do GEPMOR.

b) Nível 2 — é a abordagem empregada quando há algum tipo de suspeição, porém sem evidências concretas que relacionem os abordados a um fato delituoso ocorrido. Realiza-se uma busca pessoal, pautando-se pelo mínimo de constrangimento aos abordados. Todos os integrantes da equipe devem permanecer com suas armas localizadas, exceto o garupa, que deverá estar com a arma em guarda baixa. Aqui não se

recomenda enquadrar em “linha de visada” os abordados, exceto se o nível da abordagem redundar em progressão.

c) Nível 3 — é a abordagem empregada quando há grande suspeição, corroborada por fortes indícios que sugerem estar os abordados relacionados com um fato delituoso ocorrido. O constrangimento aos abordados será relativamente desconsiderado, em razão da possibilidade iminente de reação deles. Recomenda-se enquadrar os abordados em “linha de visada”, ou seja, armas em pronta resposta, até que, dependendo do caso, se chegue à redução do nível da abordagem, quando deve imediatamente cessar a visada e todo e qualquer constrangimento. Faz-se uma busca mais detalhada nas pessoas, consultando antecedentes criminais, verificando sinais de adulteração em chassis e motores, armas ou drogas escondidas em veículos etc.

d) Nível 4 — é a abordagem empregada quando os abordados são encontrados na flagrância do delito, ou logo após, com objetos ou condutas que façam presumir serem eles os autores do fato delituoso ocorrido. Não há que se falar em constrangimento. Evidentemente, deve-se respeitar a dignidade da pessoa humana. Aqui, os abordados devem ser trazidos para o setor de busca e custódia, colocados horizontalmente ao solo, em decúbito ventral, com os braços abertos e mãos espalmadas, quando serão algemados, para depois se proceder à busca, sendo então conduzidos, mediante solicitação de uma viatura de apoio, à delegacia para a lavratura do flagrante.

Observa-se que as abordagens de nível 1, 2 e 3 podem ser progressivas, isto é, começar em um nível e terminar em outro mais elevado. As de nível 2 e 3 podem ser regressivas. Em ambas as situações, concorrem para isso as evidências que forem surgindo no seu decorrer. Em razão disso é que os níveis de atenção e segurança devem ser os mesmos para todas elas, variando progressivamente ou regressivamente para cada caso o nível da energia empregada contra os abordados.

Fazendo-se uma analogia com os níveis de intervenção definidos no Caderno Doutrinário 1, tem-se a respeito deste:

Os **níveis de intervenção** são classificações em função da respectiva **avaliação de risco** (ver Avaliação de Riscos-seção - 3), que podem ser adotadas como referência para a atuação policial. Estão estruturados em três níveis:

a) **Intervenção - nível 1**: adotada nas situações de assistência e orientação. A finalidade das ações policiais neste nível é promover um ambiente seguro por meio de contatos com a comunidade, para orientar e/ou educar e, dificilmente implicam realizar buscas em pessoas ou bens (**risco nível 1**). No entanto, é sempre necessário lembrar que as situações rotineiras não podem provocar diminuição no nível de atenção do policial. O estado de prontidão, neste tipo de intervenção, deverá ser o **estado de atenção (amarelo)**. O policial deve estar preparado para o caso da situação evoluir e ser necessário o **uso da força** (ver uso de força - seção 7).

b) **Intervenção - nível 2:** adotada nas situações em que haja a necessidade de verificação preventiva. Neste caso, a **avaliação de risco** indica que existe indício de ameaça à segurança (do policial ou de terceiros). Assim, o policial deverá manter-se em condições de respondê-la (**risco nível II e estado de alerta - laranja**). Neste tipo de intervenção, além das ações descritas no nível 1, podem ser realizadas buscas em pessoas, veículos ou edificações, pois as equipes envolvidas iniciam suas ações com algum risco já conhecido (indício) e o policial estará pronto para enfrentá-lo.

Exemplo: abordagem a pessoa ou veículo com características semelhantes às de envolvidos em delitos; execução de patrulhamento e verificação em locais com histórico de violência.

c) **Intervenção - nível 3:** adotada nas situações de fundada suspeita ou certeza do cometimento de delito, caracterizando ações repressivas. Neste caso, a **avaliação de riscos** indica a iminência de algum tipo de agressão (**risco nível III e estado de alarme - vermelho**). Os policiais deverão estar prontos para o emprego de força, quando a situação assim exigir, sempre com segurança, e observando os princípios da legalidade, necessidade, proporcionalidade, moderação e conveniência (ver uso da força - seção 7).

Exemplo: um infrator avistado no momento de uma ameaça direta à vítima ou que, logo após, empreende fuga e é acompanhado pela polícia; um agente de crimes procurado pela justiça e que é identificado pelo policial (MINAS GERAIS, 2010, 45-46).

Estes conceitos são perfeitamente aplicáveis ao GEP MOR, não se traduzindo em conflitos de aplicação. Ambas as doutrinas são semelhantes e convergentes.

3.3.5 Tipos de abordagens

Devido à mobilidade, à versatilidade, à capacidade de resposta, ao pronto emprego e à supremacia de força, o GEP MOR pode abordar qualquer cidadão infrator que esteja evadindo a pé, em motocicleta, em veículo de quatro rodas ou em ônibus de transporte coletivo da rede urbana.

Com base nas características das motocicletas utilizadas pelo GEP MOR, elas podem ser empregadas em qualquer terreno, quer seja vencendo obstáculos ou contornando-os nas vias pavimentadas, nas vicinais ou fora de estrada.

Abordagem a suspeito a pé — é realizada quando há fundadas suspeitas de que o abordado esteja portando armas ou drogas ou acaba de cometer um crime e é perseguido pela equipe do GEPMOR (FIG. 12). Fazendo-se uma analogia com o Caderno Doutrinário 2, é a abordagem de nível 3 – verificação repressiva (MINAS GERAIS, 2011b, p. 66).



FIGURA 12 – Abordagem a suspeito a pé, verificação repressiva (foto do treinamento do GEPMOR)
Fonte: Elaborado pelo autor.

A FIG. 12 mostra que a primeira motocicleta a chegar para realizar a abordagem inicial é a composta pelo terceiro policial e pelo quarto policial (o garupa), sendo este o responsável por fazer a primeira interpelação do abordado, dizendo: “Parado! Polícial! Coloque as mãos sobre a cabeça e evite movimentos bruscos para sua segurança”. O garupa permanece fazendo o enquadramento (arma em pronta resposta), até que os demais componentes da equipe desembarquem das motocicletas e assumam a segurança, a verbalização e as buscas ao abordado. Nota-se a supremacia de força e a capacidade de resposta proporcionada pela equipe do GEPMOR.

Abordagem a suspeito em motocicleta — corresponde aos níveis 2, 3 e 4, sendo que o Comandante da equipe é quem determina a abordagem dos suspeitos. A motocicleta

que conduz o garupa arranca, e iniciam-se os procedimentos de abordagem a motociclistas, conforme demonstrado passo a passo (FIG. 13 a 18).



FIGURA 13 – Início da abordagem a suspeitos em motocicletas
(foto do treinamento do GEPMOR)

Fonte: Elaborado pelo autor.

O garupa se apoia na pedaleira e coloca o cotovelo sobre o ombro do terceiro policial, buscando maior conforto e estabilidade necessária no momento da abordagem inicial.



FIGURA 14 – O garupa determina que os suspeitos levantem as mãos (foto do treinamento do GEPMOR)

Fonte: Elaborado pelo autor.

O cotovelo do garupa (FIG. 14), seja ele destro ou canhoto, fica apoiado no ombro do terceiro policial, do lado onde se inicia o processo de abordagem. Essa postura também minimiza a ação da inércia, que na física é a força que age sobre os corpos fazendo com que um corpo em movimento tende a continuar em movimento e um corpo em repouso assim permaneça.



FIGURA 15 – Os demais componentes da equipe desembarcam e assumem a segurança e a verbalização (foto do treinamento do GEPMOR)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após os demais componentes da equipe desembarcarem das motocicletas, o garupa faz a segurança da área periférica, sempre atento à possibilidade de que outros suspeitos possam se aproximar da equipe durante o processo de abordagem. Também tem a função de desviar o trânsito local até que a abordagem termine.



FIGURA 16 – É determinado para que os abordados se apoiem na parede (foto do treinamento do GEPMOR)
Fonte: Elaborado pelo autor.



FIGURA 17 – Durante todo o processo de abordagem, são reavaliadas a posição e a linha de tiro, utilizando a técnica triangular entre os policiais militares do GEPMOR e o abordado (foto do treinamento do GEPMOR)
Fonte: Elaborado pelo autor.



FIGURA 18 – O garupa assume uma função secundária, porém importante, que é a de cuidar da segurança periférica, da segurança da via e dos transeuntes (foto do treinamento do GEPMOR)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Há supremacia de força da equipe do GEPMOR em todas as fases da abordagem. Cada policial militar dentro da equipe possui uma função predefinida. A abordagem ocorre, então, de forma rápida, segura e sem embaraços. As mãos dos abordados, consideradas como “pontos quentes” — ou seja, de onde as ameaças podem surgir — são a todo tempo monitoradas até que as buscas ou o processo de algemação termine.

Em caso de prisão ou apreensão, uma viatura de quatro rodas deverá ser acionada para prestar o apoio necessário à equipe do GEPMOR.

A título de curiosidade, cita-se que os policiais militares do GEPMOR da 10ª RPM desenvolveram uma pedaleira que ajuda o garupa a fixar o coturno durante o processo de abordagem, minimizando a ação da inércia sobre este (FIG. 19 e 20).



FIGURA 19 – Pedaleira adaptada para o garupa
Fonte: Elaborado pelo autor.



FIGURA 20 – Encaixe do coturno na pedaleira
Fonte: Elaborado pelo autor.

O coturno é indicado para todos os componentes do GEPMOR, em vista do melhor encaixe sob as joelheiras, à leveza em relação às botas e ao oferecimento de menor incômodo em caso de perseguição a pé e de transposição de obstáculos.

Abordagem a suspeito em veículo de quatro rodas — é empregada do nível 2 ao nível 4, após o Comandante da equipe ter determinado a abordagem dos suspeitos. A motocicleta que conduz o garupa arranca, e inicia-se os procedimentos de abordagem a

veículo de quatro rodas, com a utilização de sirene e de luzes intermitentes, com sistema de leds, conforme demonstrado passo a passo (FIG. 21 a 24).



FIGURA 21 – Aproximação do veículo suspeito (foto de treinamento do GEPMOR)

Fonte: Elaborado pelo autor.

A aproximação ocorre pelo lado esquerdo do veículo, não ocorrendo o emparelhamento com o veículo a ser abordado. O garupa determina a parada do veículo dizendo: “Polícia Militar! Encoste o veículo!”. Após a parada do veículo, as motocicletas, ao se aproximarem a uma distância de três a cinco metros, são posicionadas em um ângulo de aproximadamente de 45° em relação ao veículo a ser abordado, quando este estiver totalmente parado. Dessa forma, as motocicletas são utilizadas como um escudo, aumentando-se a proteção (FIG. 22 a 24).



FIGURA 22 – Enquanto os demais integrantes da equipe desembarcam o garupa permanece na posição de segurança, com a arma em pronta resposta (foto do treinamento do GEPMOR)

Fonte: Elaborado pelo autor.



FIGURA 23 – Motocicletas paradas a 45º, quando os policiais militares fazem a verbalização e trazem os suspeitos para o setor de busca e custódia (foto do treinamento GEPMOR)

Fonte: Elaborado pelo autor.



FIGURA 24 – Detalhe do posicionamento do Comandante da equipe atrás da motocicleta (foto do treinamento do GEPMOR)

Fonte: Elaborado pelo autor.

A equipe do GEPMOR se posiciona com a silhueta reduzida atrás das motocicletas. Dá-se início à verbalização com o condutor e os passageiros do veículo, se houver, trabalhando um suspeito de cada vez.

Os suspeitos são trazidos para o setor de busca e custódia, que fica localizado atrás da última motocicleta posicionada, conforme demonstrado (FIG. 23). As buscas serão acompanhadas pelo garupa, responsável pela segurança periférica e pela área de contenção, observando-se os mesmos procedimentos adotados no Caderno Doutrinário 4 relativos à abordagem a veículos de quatro rodas.

O Caderno Doutrinário 4, elucida que a abordagem a veículos ocorre:

a) durante uma operação de blitz policial, quando a viatura e os policiais montam um dispositivo apropriado para direcionar e diminuir a velocidade do fluxo de trânsito, de forma a facilitar a escolha e a ordem de parada dos veículos pelo PM selecionador (ver Caderno doutrinário 3);

b) durante o patrulhamento, por acionamento ou iniciativa, ou o comandante da guarnição, com a viatura em movimento, decide pela realização da abordagem (parada ou em movimento);

c) durante perseguição policial, numa operação de cerco e bloqueio (MINAS GERAIS, 2011a, p. 29).

Abordagem a suspeito em ônibus de transporte coletivo da rede urbana — é empregada nos níveis 3 e 4, quando um cidadão infrator pode estar dentro de um ônibus de transporte coletivo da rede urbana. Após o Comandante da equipe determinar aos membros do GEPMOR que façam a abordagem ao ônibus de transporte coletivo da rede urbana, a equipe sinaliza ao condutor do ônibus, por meio de alguns toques na sirene ou de sinal luminoso intermitente de leds, ou de ambos, dependendo da situação.

Após a parada do ônibus, a equipe se posiciona atrás do ônibus, podendo ser uma equipe básica — ou seja, com quatro policiais militares — ou uma equipe com cinco policiais (FIG. 25).



FIGURA 25 – Início da abordagem a ônibus de transporte coletivo da rede urbana (foto do treinamento GEPMOR)
Fonte: Elaborado pelo autor.

Cada policial militar membro da equipe GEPMOR executa uma função definida. Os conceitos para esse tipo de abordagem são semelhantes aos dos times táticos. Toda ação da equipe ocorre em segundos. Observam-se todos os fundamentos da abordagem, ou seja: segurança, surpresa, rapidez, ação vigorosa e unidade de comando.

O terceiro policial se desloca à frente da equipe pelo lado direito do ônibus e toma a posição de apoio com as costas no ônibus, com os joelhos dobrados a 90°.

O segundo policial se desloca atrás do terceiro policial e subirá sobre as coxas do segundo policial, que nesse momento se encontra “apoiado” de costa para o ônibus, e firmará a postura do segundo policial (FIG. 26).



FIGURA 26 – Posição do terceiro policial e do segundo policial (foto do treinamento do GEPMOR)
 Fonte: Elaborado pelo autor.

O primeiro policial, Comandante da equipe, desloca-se para a porta de entrada do ônibus, que será aberta pelo quarto policial, o garupa.

O garupa, no momento da abordagem, se desloca pelo lado esquerdo do ônibus e providenciará a abertura da porta lateral (FIG. 27).



FIGURA 27 – Abertura da porta lateral para a entrada do primeiro policial (foto do treinamento do GEPMOR)
 Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a equipe composta por quatro policiais militares, a ação de providenciar a abertura da porta lateral será do quarto policial, o garupa.

Após a abertura da porta lateral, o primeiro policial, Comandante da equipe, entra e determina para que todos os ocupantes do ônibus desçam e se posicionem do lado de fora do ônibus, onde será procedida a busca pessoal (FIG. 28 a 30).



FIGURA 28 – O Comandante da equipe determina aos ocupantes do ônibus que desembarquem (foto do treinamento do GPMOR)

Fonte: Elaborado pelo autor.



FIGURA 29 – O quarto policial auxilia na segurança, durante o desembarque dos passageiros (foto do treinamento do GPMOR)

Fonte: Elaborado pelo autor.



FIGURA 30 – Realização das buscas nos passageiros (foto do treinamento do GEPMOR)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Uma busca também será realizada no interior do ônibus. Este tipo de abordagem é realizado quando há informação fidedigna de que há um cidadão infrator no interior do ônibus transportando drogas ou armamento.

Na impossibilidade de se abrir a porta do ônibus pelo lado de dentro, todos os ônibus de transporte coletivo da rede urbana são dotados uma alavanca que pode ser acionada manualmente pelo lado de fora, sendo a técnica de abertura explorada durante o treinamento. Esta ação ficará a cargo do quarto policial.

Caso uma motocicleta venha a cair, deve ser utilizada uma técnica específica para levá-la, principalmente envolvendo os modelos mais pesados. Recomenda-se posicionar de costas para o banco da motocicleta, segurar com uma das mãos o guidão da motocicleta e, com a outra mão, segurar próximo ao banco na parte traseira da motocicleta, apoiar com os glúteos no banco e com as pernas juntas, formando um ângulo de 90°, usar a força das pernas para erguê-la, agindo o corpo, dessa forma, como uma alavanca. Dessa forma, evitam-se as lesões na coluna e dores lombares. Esta técnica é recomendada para que uma única pessoa possa levantar uma motocicleta bem além de seu peso sem dificuldades (FIG. 31).



FIGURA 31 – Técnica empregada para levantar motocicletas
Fonte: Elaborado pelo autor.

O GEPMOR tem uma ampla aplicação operacional na PMMG, além dos aspectos preventivo, repressivo e ostensivo que as equipes são capazes de proporcionar. As técnicas de abordagens policiais previstas nos Cadernos Doutrinários da PMMG são perfeitamente adaptáveis e aplicáveis ao serviço do GEPMOR, não gerando conflitos de aplicação. Ao contrário, são convergentes e estão aliados aos mais novos e modernos conceitos de abordagem policial.

A 10ª RPM tem inovado e acrescentado novas técnicas de abordagem ao GEPMOR, seguindo os conceitos de abordagem policial previstos nos Cadernos Doutrinários, com as devidas adaptações e alguns conceitos inerentes às técnicas de adentramento utilizadas pelo Grupo de Ações Táticas Especiais (GATE). O GEPMOR tem a característica de unir as técnicas das forças especiais com a agilidade das motocicletas. Trata-se de uma equipe composta por policiais militares selecionados e aprovados nos treinamentos do GEPMOR.

A disciplina, o fardamento, os equipamentos e a qualidade do treinamento fazem com que esses policiais militares desenvolvam a autoestima, tão necessária ao trabalho em equipe, com foco na prevenção criminal. Eles se pautam pela polidez no trato com as pessoas e pelo respeito aos direitos humanos, contudo sem descuidar-se da segurança.

Para Boog (2006), a responsabilidade de manter a autoestima dos colaboradores — no caso, dos policiais militares já treinados — é dos gestores e da organização.

As matérias veiculadas pela mídia revelam que o GEPMOR tem desenvolvido um excelente trabalho na Polícia Militar do Estado de Minas Gerais. Os treinamentos ora

demonstrados fazem com que a 10ª RPM seja demandada para treinar policiais militares de outras regiões. O GEPMOR vem ocupando uma posição de destaque dentro da PMMG, que, conjugado às outras modalidades de policiamento, tem alcançado os resultados desejados.

Do ponto de vista da postura estratégica, quando as organizações estabelecem sua visão de futuro, têm claro o que desejam para seu negócio, portanto devem agir sob a ótica da reflexão, da prática e do resultado, ou seja, refletir sobre o passado, sobre os erros e acertos, e a cerca do grau de aprendizagem que poderá advir de tal reflexão. Também em relação à prática, pode-se questionar quanto às competências têm sido exercitadas, e o resultado daí advindo refere-se ao nível de desempenho apresentado versus o nível de desempenho esperado como ideal (BOOG, 2006, p. 223).

Em caso de ocorrências de maior complexidade, como roubo à mão armada com a tomada de reféns, cabe ao GEPMOR e às equipes de apoio somente o cerco do local, devendo ser acionadas as unidades especializadas, via escalão superior.

3.3.6 Estratégias de ensino

O treinamento do GEPMOR é pautado por aulas práticas. No entanto, na parte teórica são utilizados vários recursos, como audiovisuais, explanação sobre o emprego da equipe, estudos de caso e os conceitos básicos. Mesmo nas aulas práticas há intervenções constantes para corrigir eventuais erros de procedimentos.

Dentre as principais estratégias de ensino estão: exposição oral, estudo de casos, dramatização, exposição dialogada, painel integrado, discussão em grupo e simulação. Além dessas existem muitas outras, algumas mais centradas no desempenho do professor, outras que busquem mais envolver o aluno e estimular sua participação e, devido a isso, são identificadas como estratégias de ensino centradas no aluno. É bom lembrar que muitos recursos instrucionais, como textos, filmes, equipamentos e outros poderão ser mobilizados para a execução de uma estratégia em si. O professor poderá usar como estratégia levar os alunos a observarem cenas de um filme, anotando mediante um roteiro apresentado previamente, os aspectos significativos para uma dada aprendizagem, aspectos esses que serão discutidos em grupo, visando a conclusões finais (BORGES-ANDRADE, 2006, p. 542).

No âmbito das estratégias de ensino, algumas modificações irão ocorrer ao longo do tempo. Como destacado na seção 2, o treinamento é um processo cíclico; ou seja, está em constante evolução. Observa-se ao longo dos treinamentos que algumas

discrepâncias aparecem, surgindo a oportunidade de promover melhorias. A FIG. 32 refere-se ao alinhamento do programa com os objetivos.

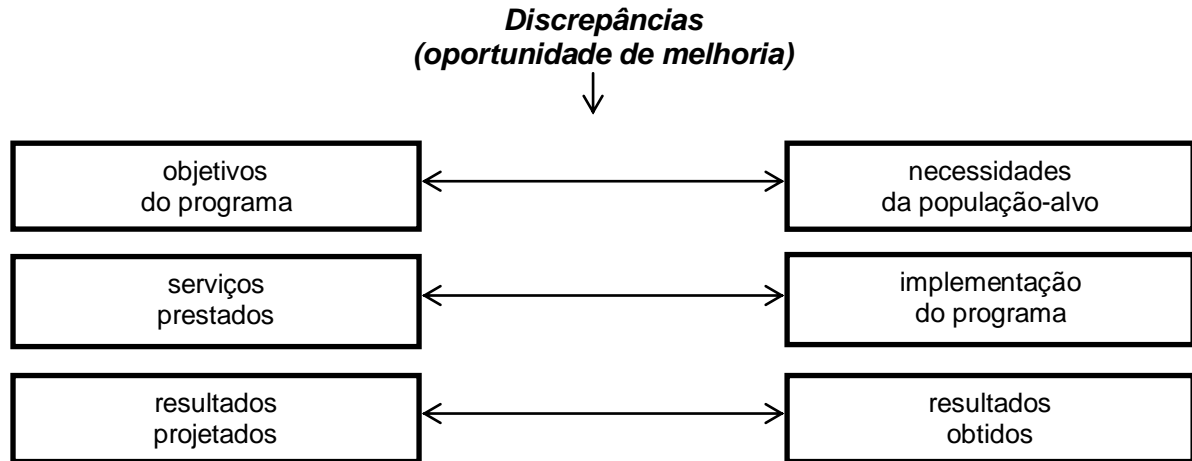


FIGURA 32 – Modelo de avaliação de programa com foco em implementação de melhorias
Fonte: Borges-Andrade (2006, p.57).

3.3.7 O uso de equipamentos de proteção individual

A Norma Reguladora 6 (NR-6) do Ministério do Trabalho estabelece que Equipamentos de Proteção Individual (EPI) “são todo dispositivo ou produto, de uso individual utilizado pelo trabalhador, destinado à proteção de riscos suscetíveis de ameaçar a segurança e a saúde no trabalho”, (BRASIL, 2001).

Os EPI são elementos essenciais à proteção do policial militar, principalmente no que se refere ao serviço do GEPMOR, visando proporcionar uma proteção a mais contra os riscos de acidentes de trânsito a que esses policiais militares estão sujeitos. Também, podem significar a redução de custos e de dias parados pelo policial militar acidentado para a organização.

A PMMG ainda não regulamentou a utilização de Equipamentos de Proteção Individual (EPI) para a atividade policial em motocicleta. Segundo informações obtidas da Diretoria de Apoio Logístico (DAL), em entrevista, já se encontra em fase de estudos a utilização de joelheira, cotoveleira e luvas, além do capacete e do colete antibalístico, por policiais motociclistas do Batalhão de Polícia de Trânsito (BPTran) em de Belo Horizonte.

A FIG. 33, disponibilizada pela DAL, ilustra um modelo de joelheira que está sendo testada.



FIGURA 33 – Joelheira que está sendo testada pela DAL
Fonte: Foto cedida pela DAL 1 em 20/12/2012.

Ao final do período de testes, será elaborado um relatório circunstanciado a respeito da qualidade do equipamento, elencando-se os fatores positivos e negativos, o qual será enviado à DAL. Posteriormente, após a análise dos resultados, a DAL expedirá para toda a PMMG a regulamentação e a especificação dos equipamentos.

É de conhecimento da DAL que os militares do GEPMOR já estão utilizando equipamentos similares aos que estão em estudo.

A utilização dos EPI é de extrema importância para a atividade do policial motociclista.

Entrevistas realizadas com policiais militares do GEPMOR revelam que em casos de queda e de acidentes os EPI se mostraram altamente eficientes, minimizando os efeitos traumáticos. Em alguns casos, o policial militar já estava trabalhando normalmente no dia seguinte. A FIG. 29 mostra a utilização dos EPI por uma equipe do GEPMOR.

Em algumas unidades da PMMG, o GEPMOR é empregado sem a utilização das joelheiras, cotoveleiras e luvas, com o pertinente argumento de que as normas da PMMG não preveem sua utilização, sendo, portanto antirregulamentar. Tal informação é verdadeira. Por isso a urgência em se normatizar a utilização desses EPI.

Em entrevistas, integrantes do GEPMOR afirmam que esses equipamentos ainda não são o ideal, mas que atendem às necessidades mínimas para as peculiaridades do serviço GEPMOR.

Apurou-se que grande parte dos entrevistados adquiriu seu próprio material, semelhante ao da FIG. 29.

O GIRO de Goiânia utiliza os equipamentos constantes da FIG. 34.



FIGURA 34 – EPI do GIRO
Fonte: Elaborado pelo autor.

Os EPI utilizados pelo GIRO, além do colete antibalístico, são: a joelheira, a cotoveleira, as luvas de meio dedo e o capacete fechado da marca Bieffe, modelo 3 Sport Classic preto fosco. Há um projeto de utilização de capacetes com comunicadores internos, o que irá permitir a conversação entre os membros da equipe. Este modelo de capacete pode ser dotado de um pequeno altofalante, porém poderoso, o qual irá permitir que o policial militar verbalize com as pessoas sem a necessidade de se retirar o capacete a todo momento.

Nesta seção buscou-se demonstrar o conceito histórico e a evolução do GEPMOR, além de detalhar a aplicação e o treinamento do GEPMOR realizado pela 10ª RPM de uma forma resumida e justificar a necessidade de utilização dos EPI inerentes ao serviço do GEPMOR.

Na seção **4**, explicita-se a metodologia da pesquisa.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesta seção, apresentam-se os critérios adotados para a realização desta pesquisa e os métodos e as técnicas selecionados.

O problema de pesquisa ficou assim definido: A falta de uma instrução específica ou de um manual para o treinamento do GEPMOR compromete a qualidade do treinamento para este serviço?

Elaborou-se como hipótese básica: A falta de uma instrução específica ou de um manual para o serviço do GEPMOR dificulta a orientação para o treinamento a ser ministrado para os policiais militares empenhados neste serviço.

Trata-se de uma pesquisa do tipo exploratória, que possibilita maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito.

Foi realizada uma ampla pesquisa de campo, que compreendeu a realização de seis entrevistas presenciais e quatro grupos focais, direcionada aos policiais militares que atuam no GEPMOR na 10ª RPM, aos policiais militares de algumas unidades que receberam o treinamento por parte da 10ª RPM, aos coordenadores do policiamento da unidade (CPU) que ministram instruções pré-turnos e aos policiais militares responsáveis pelo treinamento do GIRO no estado de Goiás. Estas entrevistas, feitas visando à fundamentação da análise qualitativa, proporcionaram a compreensão da perspectiva e da experiência dos entrevistados.

Entrevistas com os gestores ou condução de entrevista com grupos de trabalho: embora utilizadas com frequência menor devido ao fator tempo que essas atividades consomem, nestes casos, a qualidade do resultado do Levantamento de Necessidades de Treinamento está relacionada diretamente com a técnica e a habilidade do entrevistador (LEME, 2010, p. 13).

A escolha preferencial por entrevistas presenciais e pela formação de grupos focais deu-se pelo fato de estas serem capazes de permitir correlacionar de maneira consistente as informações fornecidas pelas pessoas entrevistadas.

O Pesquisador procurou obter as informações com isenção e qualidade, observando a conduta e as opiniões dos entrevistados, de forma a também subsidiar a análise de conteúdo e a interpretação dos resultados.

A natureza da pesquisa foi de caráter qualitativo, com o objetivo de conhecer a opinião dos participantes da pesquisa sobre a qualidade e a eficácia dos treinamentos ministrados para o serviço do GEPMOR. Também, com a finalidade de verificar se os

objetivos do treinamento se convergem com o que se preconiza na Corporação e se estes se encontram atualizados diante de uma comparação com as teorias mais recentes que tratam do assunto, como as atuais técnicas empregadas pelo GIRO do Estado de Goiás. Além da pesquisa documental na PMMG, por meio dos cadernos doutrinários e da Doutrina de Emprego do GIRO de Goiânia, a técnica principal de coletas de dados empregadas no estudo foi a de grupos focais com representantes de várias unidades da PMMG que receberam o treinamento para o serviço do GEPMOR por parte da 10ª RPM. Dessa forma, os resultados da amostra foram interpretados de uma forma muito mais ampla que aquela circunscrita ao simples dado objetivo.

As técnicas empregadas nesta pesquisa utilizaram a documentação indireta, ou seja, pesquisa bibliográfica (fontes secundárias), pesquisa documental (fontes primárias) e documentação direta, obtida por meio da pesquisa de campo, com entrevistas presencial e grupos focais.

A documentação indireta foi obtida com base nas teorias contemporâneas acerca do treinamento e desenvolvimento (T&D), com a finalidade de estabelecer a comparação entre a realidade vivenciada pelo GEPMOR e o que tem sido recomendado pelos teóricos, a partir das comprovações decorrentes de seus estudos, principalmente no que se refere ao subsistema de avaliação do treinamento.

A pesquisa documental baseou-se na história do programa de treinamento do GEPMOR, que teve suas origens nos documentos normativos da PMGO que estabelecem a forma dos treinamentos do GIRO e nos documentos confeccionados pela PMMG, ainda de forma não consolidada, aplicados na 10ª RPM no que se diz respeito ao treinamento GEPMOR.

A documentação direta foi obtida por meio de pesquisa de campo com entrevistas semiestruturadas nas formas presencial e grupos focais. As entrevistas foram direcionadas aos policiais militares que prestam o serviço do GEPMOR na 10ª RPM, aos policiais militares de outras unidades que receberam o treinamento oriundo da 10ª RPM, aos coordenadores do policiamento da unidade (CPU) que ministram instruções pré-turnos e aos policiais militares responsáveis pelo treinamento do GIRO no Estado de Goiás.

Os questionamentos realizados nesta pesquisa, direcionados aos entrevistados, foram desenvolvidos tomando por base o referencial teórico, ainda não consolidado, mas que caracteriza a atuação do GEPMOR. Os dados trabalhados têm o intento de trazer reflexões, argumentações, interpretações, análises e conclusões acerca dos fatores individuais, logísticos e organizacionais que possam interferir na transferência do treinamento e na atualização do serviço GEPMOR.

O universo definido para a pesquisa foi composto por policiais militares que atuam no GEPMOR da 10ª RPM, policiais militares que receberam treinamento do

GPEMOR por parte da 10ª RPM — ou seja, o 53º BPM/9ª RPM —, CPU da 10ª e 9ª RPM que correspondem aos 46º BPM/10ª RPM e 53º BPM/9ª RPM e responsáveis pelo treinamento do GIRO no Estado de Goiás. Visando à preservação da identidade dos policiais militares entrevistados, a eles foram atribuídos números (exemplo: Entrevistado 1 – E1, e assim por diante).

Foram realizados quatro grupos focais, sendo o primeiro no dia 27/12/2012, na cidade Araguari, área do 53º BPM, que recebeu um treinamento em maio de 2012, por parte da 10ª RPM, com a presença de seis militares que atuam no GPEMOR. O segundo foi realizado no dia 28/12/2012, na cidade de Patrocínio, área do 46º BPM, com a presença de cinco militares. O terceiro foi realizado no dia 28/12/2012, na cidade de Patos de Minas, área do 15º BPM e sede da 10ª RPM, com a participação de seis policiais militares que trabalham no GPEMOR. O quarto grupo focal foi realizado na cidade de Goiânia, Estado de Goiás, no dia 03/01/2013, na sede da 6ª Cia Independente de Polícia Militar do GIRO (6ª CIPM), que é responsável pelo treinamento e lançamento do GIRO, com a participação de oito policiais militares. Dessa forma, alcançou-se um total de 25 policiais militares que participaram dos grupos focais, observando a variedade de locais e as experiências distintas.

Foi entrevistado no dia 20/12/2012 um oficial PM da DAL 1, em Belo Horizonte, responsável pelo estudo dos EPI para motociclistas da PMMG. No dia 27/12/2012 um Sargento PM que concorre às escalas de CPU do 53º BPM. No dia 28/12/2012 dois oficiais PM que também cumprem escalas de CPU no 46º BPM. Por último, foram entrevistados na cidade de Goiânia, no dia 03/01/2013, o Subcomandante do GIRO e um oficial PM que participou da elaboração da Doutrina do GIRO no ano de 2012. Perfazendo-se assim um total de seis policiais militares entrevistados.

Os procedimentos para a coleta e a análise dos dados seguiram uma agenda e aconteceram no próprio espaço físico das unidades a que pertencem os policiais militares entrevistados. Foram utilizadas salas de aula, auditórios e similares como ambiente para a realização dos trabalhos.

Os grupos focais foram mediados pelo pesquisador através de um contato pessoal direto, que utilizou um gravador mp4 para melhor registrar as informações e facilitar o momento de análise dos dados.

As mesas foram dispostas nas salas em forma de um semicírculo que permitiu dispor aproximadamente nove cadeiras, o número de participantes nos grupos focais variou de cinco a oito. A dinâmica do funcionamento dos grupos focais de discussão, particularmente sobre o treinamento do GPEMOR, foi planejada, seguindo um roteiro semiestruturado o qual se encontra nos quadros constantes no (APÊNDICE A) e dividiu-se em etapas, assim especificadas:

1) Apresentação do moderador, dos participantes, com o objetivo de conhecer os participantes – como se chamam, em que modalidade de policiamento eles estão atuando, qual o processo de policiamento que eles estão sendo empregados e o seu nível de envolvimento com o serviço do GEPMOR;

2) Foram estabelecidos os objetivos principais do grupo focal e dos objetivos da pesquisa;

3) Explicou-se como seria a forma de registro da pesquisa e solicitada permissão para a gravação em áudio;

4) Deu-se ênfase à garantia do sigilo quanto à identificação dos participantes;

5) Foi feita a introdução da temática principal, conforme roteiro semiestruturado, que consistiu na formulação oral de uma pergunta, pelo moderador, a ser brevemente respondida individualmente pelos integrantes do grupo de forma aleatória;

6) Foi promovida a discussão sobre o programa de treinamento, a importância do serviço GEPMOR na PMMG, a qualidade do treinamento ministrado, quais são as necessidades de melhorias, EPI necessários para o serviço, motivação para trabalhar no GEPMOR, resultados alcançados e a necessidade de confecção de uma Doutrina específica para o GEPMOR, onde houve uma participação de todos.

O Pesquisador, ao final, questionou se alguém tinha mais alguma observação e agradeceu aos participantes a colaboração com os trabalhos.

Para facilitar a análise de seu conteúdo, as gravações foram transcritas de forma a facilitar o trabalho com as informações colhidas em campo.

As gravações perfizeram um total de quatro horas e vinte e quatro minutos, que, ao serem transcritas, geraram trinta e seis páginas de registros de falas.

Depois de transcritos, os grupos focais foram analisados separadamente. Depois, as falas foram agrupadas por semelhança. Agrupadas as falas, o Pesquisador elaborou um quadro distribuindo as falas por assunto tratado em cada grupo focal, constante no (APÊNDICE A).

Na seção seguinte, procede-se à análise e interpretação do conteúdo extraído das principais falas dos grupos focais e das entrevistas realizadas por meio da pesquisa de campo.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DO CONTEÚDO DA PESQUISA

Esta seção tem por objetivo apresentar a análise e a interpretação do conteúdo da pesquisa de campo, das informações obtidas durante os grupos focais e das entrevistas, além de verificar a pertinência da fundamentação teórica do estudo no que diz respeito aos levantamentos das necessidades de treinamento e à avaliação do treinamento ministrado pela 10ª RPM, na seção 3.

Para a apresentação dos dados da pesquisa, dividiu-se esta seção em subseções, iniciando-se com a identificação do universo de pesquisa até a síntese dos resultados.

5.1 Identificação do universo da pesquisa

Para a análise dos resultados desta pesquisa, foram estruturados três grupos focais com policiais militares que prestam serviço no GEPMOR, treinados pela 10ª RPM, um grupo focal com policiais militares que trabalham no Giro de Goiânia e entrevistas realizadas na DAL com um oficial encarregado dos estudos sobre os EPI, com os militares que concorrem às escalas de CPU responsáveis em ministrar instruções pré-turnos, com o Subcomandante do GIRO e um oficial PM que participou da elaboração da Doutrina do GIRO. Ao todo, entre entrevistados e integrantes de grupos focais, foram pesquisados 31 policiais militares. A análise elaborada foi de natureza qualitativa. Ou seja, objetivou-se conhecer a opinião dos participantes.

Para a exposição e análise do conteúdo da pesquisa, serão considerados os principais tópicos tratados nos grupos focais (APENDICE A) e as principais falas contidas nas entrevistas (APENDICE B), fazendo-se uma síntese dos principais pontos observados. Esta pesquisa partiu dos conceitos com o significado mais amplo até os mais específicos. Ao final, far-se-á a comparação das percepções comuns detectadas entre os grupos focais.

5.2 Grupos focais

Nos três grupos focais, foram tratados assuntos sobre a importância do serviço GEPMOR na PMMG, a qualidade do treinamento recebido, o LNT, os EPI necessários para

a execução do serviço, a motivação, os resultados obtidos e a necessidade de confecção de uma doutrina específica para o GEPMOR e outros fatores observados pelo Pesquisador.

5.2.1 A avaliação do treinamento com base na percepção dos integrantes do GEPMOR do 53º BPM/9ª RPM, cidade de Araguari

Os policiais militares demonstraram grande interesse e motivação em descrever o que consideram importante para que o serviço do GEPMOR apresente um desempenho de qualidade.

Sobre a importância do serviço do GEPMOR na PMMG, pôde-se perceber que todos foram unânimes em afirmar que o serviço do GEPMOR exerce grande influência na prevenção e repressão dos crimes de uma maneira geral, em face da agilidade, da rapidez e da supremacia de força. Complementa um dos participantes:

É um trabalho eficaz, sem desmerecer o trabalho das viaturas. É um pessoal comprometido. O pessoal corre atrás, chega mais rápido. O trânsito de Araguari está complicado, com vários registros de acidentes. Pode-se deslocar com maior fluidez no trânsito congestionado. (E 4)

Sobre a qualidade do treinamento ministrado aos integrantes do GEPMOR, todos foram unânimes em afirmar que o treinamento realizado foi de excelente qualidade, principalmente no que diz respeito à função de cada policial na equipe. No entanto, em relação às técnicas de pilotagem a maioria dos policiais militares entende que essas técnicas deveriam ser introduzidas nos treinamentos com a participação de pilotos profissionais, como afirma um policial militar: “Na questão do treinamento a respeito da função de cada policial dentro da equipe do GEPMOR, ficou excelente. Só mesmo na questão de pilotagem é que precisa melhorar”. (E 6)

O período de treinamento das equipes do GEPMOR é reduzido, enfatizando-se mais as funções dos integrantes das equipes, os tipos de abordagens, técnicas de frenagem e outras particularidades inerentes ao treinamento. Essa duração reduzida também se deve ao pouco tempo que as unidades disponibilizam aos policiais militares para a participação dos treinamentos.

Para o LNT, foi detectada a falta de manutenção dos treinamentos. Ou seja, uma vez formadas as equipes, não há um trabalho de reciclagem dos conhecimentos. Com o passar do tempo, as equipes que receberam o treinamento inicial vão sendo substituídas por novos integrantes que não foram treinados para o serviço, podendo ocasionar mau

funcionamento da equipe, como afirma um integrante do GEPMOR: "Talvez por uma falta de treinamento, o grupo vai perdendo suas características e vai refletindo na imagem do grupo". (E 5)

Os teóricos sobre o T&D destacam a importância da realização do levantamento das necessidades de treinamento dentro das empresas. Após esse diagnóstico e verificadas as necessidades, são implementadas ações corretivas, como o investimento nos treinamentos. Investir em talentos humanos significa ampliar o raio de ação das empresas e maximizar os resultados.

Sobre a necessidade dos EPI para o serviço do GEPMOR, a maioria dos participantes do grupo focal acredita que a joelheira, a cotoveleira e as luvas são imprescindíveis para se aumentar a segurança para o serviço. Outros militares acreditam que esses são os recursos mínimos necessários para a atividade, relatando que no mercado existem outros equipamentos melhores.

Muitos policiais militares relataram que esses equipamentos foram eficientes para minimizar o impacto e os ferimentos decorrentes de quedas e de acidentes em que eles se envolveram.

Os atuais equipamentos utilizados pelo GEPMOR atendem às necessidades para o serviço. Eu mesmo já caí. Fui vítima de um acidente até grave. O que aconteceria se não fosse o capacete, a joelheira e a cotoveleira? Os danos que eu teria sofrido teriam sido bem maiores... (E 2)

Todos reconhecem que é necessário regulamentar o uso desses EPI, além do capacete e do colete antibalístico pela Instituição.

Só que não existe nenhuma norma que fala da utilização desses equipamentos no RUIPM. Também não fala da utilização desses equipamentos para os motociclistas. Mas nós acreditamos que são necessários a joelheira a cotoveleira e as luvas. Atendem muito bem, só que ainda é pouco. Acho que também se faz necessário a jaqueta de couro principalmente no período noturno. E aproveitando esse trabalho do senhor, acho que é o momento de propor ao Comando, à Instituição, a regulamentação desses equipamentos e a introdução também de outros. (E 8)

Em relação à motivação para trabalhar no GEPMOR, foram observados vários aspectos distintos percebidos pelas equipes que, em verdade, se somados, contribuem para a desmotivação. Cita-se como exemplo um fato relatado por um militar: “Eu gosto de moto. Só que acontece, não só aqui como em outros lugares que o senhor for entrevistar, é que alguém, às vezes, não vai achar que há necessidade do grupo e vai acabar com o GEPMOR”. (E 5)

Sobre um fator que causa a desmotivação, um policial militar relata: “Eu acho que o trabalho em excesso vai desmotivando o militar. E, às vezes, tem escala normal de trabalho e às vezes tem outra escala de serviço. O serviço é desgastante”. (E 2)

Esses fatores são observados principalmente em equipes que já prestam o serviço do GEPMOR há pelo menos dois anos. Nota-se que o serviço do GEPMOR é altamente desgastante, e isso não se deve apenas às horas trabalhadas em si, mas também à tensão que a pilotagem de motocicletas provoca. Com o passar das horas, os equipamentos se tornam pesados.

Sobre os resultados alcançados pelas equipes do GEPMOR, do ponto de vista dos participantes, nota-se o entusiasmo em se contar os grandes feitos realizados que foram destaques. São várias ocorrências relatadas em que o emprego do GEPMOR foi fundamental para os resultados alcançados.

Com as demais formas de patrulhamento, como Tático Móvel e as viaturas do turno normal, a equipe GEPMOR tem, sim, desempenhado o seu papel, o papel esperado. A gente contribuiu bastante para o desempenho do nosso Batalhão, o 53º BPM, e a gente agradece por estar na equipe GEPMOR. E sempre vamos estar aí para que os resultados fiquem positivos. (E 2)

Com relação à necessidade de se confeccionar uma doutrina específica para o serviço do GEPMOR que contenha os treinamentos e o emprego das equipes, todos foram unânimes em afirmar tal aspecto, sobretudo o fato de terem uma fonte de consulta e uma fonte para a atualização dos conhecimentos. Dessa forma, as equipes, mesmo com a introdução de novos membros não treinados, teriam um referencial confiável para nortear os procedimentos.

A premissa da Instituição é a padronização. A PMMG tem cinco Cadernos Doutrinários. Por que não trazer mais um Caderno Doutrinário com uma instrução específica para o GEPMOR? O militar que está em Araguari vai trabalhar de comum acordo com o militar que está em Belo Horizonte, Uberaba, em Governador Valadares, em Patos de Minas, em Montes Claros. Ou seja, em todo o estado o GEPMOR trabalha da mesma forma. (E 8)

Estes foram os principais relatos na ótica dos policiais militares empregados no GEPMOR do 53º BPM constantes no (APÊNDICE A).

5.2.2 A avaliação do treinamento com base na percepção dos integrantes do Grupo Especializado em Prevenção Motorizada Ostensiva Rápida (GEPMOR) do 46º Batalhão de Polícia Militar (BPM)/10ª Região da Polícia Militar (RPM), cidade de Patrocínio

Os integrantes do GEPMOR do 46º BPM também são unânimes em reconhecer a importância do serviço do GEPMOR para a Instituição: é um serviço inovador, com grande mobilidade, supremacia de força e eficiente.

Quanto ao treinamento das equipes, afirmou-se que o

[...] treinamento atendeu, apesar de ter sido muito rápido. Agora, eu acho que o treinamento tem que ter um tempo maior de duração, mas foi uma semana que ali eu mesmo aprendi muita coisa: para apoiar o companheiro, para descer da moto, as funções de cada homem... Então, o treinamento foi bem específico mesmo. Mas se a gente tivesse um tempo maior, mais voltado para a pilotagem de moto mesmo, seria melhor, porque a pilotagem de moto é um risco muito grande mesmo. Mas o treinamento foi muito bem aplicado. (E 10)

A respeito do LNT, as equipes também acreditam que é necessária a introdução de técnicas de pilotagem de motocicletas com profissionais do ramo.

Tem que ter um treinamento específico mesmo para o GEPMOR. Talvez, até levar os pilotos para uma concessionária, levar os militares para uma pista de treinamento. Igual foi feito com o pessoal da Polícia Rodoviária quando chegaram aquelas motos. Então, eles tiveram um treinamento de pilotagem. (E 11)

Devido à questão de efetivo, muitas vezes, as equipes do GEPMOR são desativadas. Quando são reativadas, os componentes das equipes mudam e não há um novo treinamento, causando uma quebra na sequência do trabalho desenvolvido pelas equipes precursoras.

Tem vez que o grupo fica um tempo parado pela questão de efetivo. Aí o cara vai perdendo o traquejo na motocicleta. Aí até ele pegar de novo o ritmo, e isso demora, aí tem que ter pelo menos um treinamento anual, ou semestral que seja, para que o militar tenha um treinamento específico mesmo. (E 11)

Segundo os relatos dos militares, deveria haver uma periodicidade nos treinamentos, como forma de atualizar os conhecimentos.

Sobre a necessidade de utilização dos EPI, todos os militares foram unânimes em afirmar que a utilização de joelheira, cotoveleira e luvas é essencial para o serviço do GEPMOR. Todos os policiais militares acreditam que esses equipamentos conseguem reduzir a gravidade dos ferimentos provocados por uma queda ou acidente.

Inclusive, eu já tive uma experiência de cair de moto. E, se não fosse o uso dos equipamentos, eu acho que o estrago teria sido maior. O rapaz furou a carreta que nós estávamos fazendo. Aí, eu caí. E, se não fosse os equipamentos, as luvas em si, eu teria ralado minhas mãos. A joelheira, a cotoveleira são muito importantes, com certeza. (E 11)

Os militares que trabalham no GEPMOR relatam que os EPI têm se mostrado eficientes e cumprem as funções de proteção para as quais foram destinados.

Em relação à motivação para trabalhar no GEPMOR, os militares afirmam que as escalas de serviço não fornecem o tempo suficiente para o devido descanso e que o serviço é exaustivo. Acreditam que o serviço não está sendo reconhecido. Neste sentido, há mais fatores que desmotivam os policiais militares a trabalhar no GEPMOR que fatores que motivam propriamente ditos. Ou seja, há necessidade de se trabalhar a questão da motivação das equipes.

A escala era para desmotivar o militar para trabalhar, porque, se você colocar uma escala que estimula o militar a trabalhar, a desenvolver o serviço, ou seja, que o militar possa descansar, poder visitar a família, acho que o militar se desenvolve muito mais em seu trabalho. (E 11)

Na questão de resultados, todos acreditam que as equipes do GEPMOR trazem resultados positivos para a Instituição, em razão dos diversos fatores já abordados, ou seja, rapidez, segurança na abordagem, ostensividade e serviços realizados por iniciativa.

Quanto à importância de se elaborar uma doutrina específica que contemple o treinamento e o emprego do GEPMOR, todos são unânimes em afirmar tal importância.

Eu acho que é importante, porque, pelo menos, nós vamos ter um material para fazermos um treinamento específico mesmo. Aí a gente fica tendo um direcionamento; ou seja, vai nortear. E, se o manual for bem feito, bem elaborado, qualquer militar vai poder aprender, ir lá e consultar e poderá passar esses conhecimentos adiante. (E 10)

Por se tratar de um serviço relativamente novo na PMMG, essa necessidade é detectada em todos os grupos focais realizados em diferentes batalhões e regiões pesquisadas.

5.2.3 A avaliação do treinamento, na percepção dos integrantes do Grupo Especializado em Prevenção Motorizada Ostensiva Rápida (GEPMOR) do 15º Batalhão de Polícia Militar (BPM)/10ª Região da Polícia Militar (RPM), cidade de Patos de Minas

Na busca incessante por se confirmar ou refutar questões ora abordadas nos grupos focais na cidade de Patos de Minas, no 15º BPM/10ª RPM, foi realizado o terceiro grupo focal.

Com relação à importância do serviço do GEPMOR na PMMG, todos reconhecem a sua importância.

Hoje, os cidadãos infratores estão utilizando motos. As viaturas, quando deparam com esse tipo de ocorrência, esses autores evadem e as viaturas não conseguem fazer esse acompanhamento, e as motos policiais têm mais facilidade para atender esse tipo de ocorrência. O impacto visual do GEPMOR também intimida. (E 14)

O GEPMOR é um dos principais grupos que a Polícia Militar tem. Em nossa cidade, tem umas vias, onde as viaturas conseguem passar, mas não com a mesma mobilidade. E uma motocicleta consegue transitar tranquilamente com uma velocidade compatível para o local, preservando a segurança de todos, obviamente, mas com uma mobilidade maior. O GEPMOR é hoje um serviço que está à frente. A abordagem do GEPMOR está à frente de todos os outros grupos. (E 21)

Sobre a qualidade do treinamento ministrado aos integrantes do GEPMOR do 15º BPM, os militares afirmam que o treinamento foi muito importante e necessário para o desenvolvimento do serviço.

O treinamento é de suma importância para o serviço do GEPMOR. Foi de suma importância para mim, devido à aplicabilidade na rua. Porém, não pode ser somente um curso. Tem que ser treinamentos diários. Nós temos que pegar nossas motos trinta minutos antes de assumir o turno de serviço, aplicar alguma técnica, inclusive nova... (E 21)

Todos os militares componentes das equipes do GEPMOR são unânimes em afirmar que o treinamento ministrado foi de suma importância e que atendeu aos objetivos propostos.

No aspecto do LNT, foi observado que há necessidade de se realizar treinamentos periódicos para que as equipes se atualizem e que os novos integrantes possam adquirir o conhecimento por meio de instruções específicas.

O curso foi muito bom. E, no decorrer do tempo, os que fizeram o curso foi passando para os que chegaram, quando dá tempo de passar. Mas, na verdade, é um serviço que você tem que estar preparado sempre. Se não tiver um treinamento constante e estruturação para treinamento também... O que eu falo é local para treinar, motocicleta e tempo. Se não tiver isso aí, fica complicado, porque você precisa ficar com a habilidade em dia. (E 16)

Sobre a necessidade de usar os EPI, como joelheira, cotoveleira e luvas, todos os militares concordam que esses equipamentos são indispensáveis para o serviço do GEPMOR. No entanto, no 15º BPM os policiais militares não estão utilizando esses equipamentos, devido à falta de regulamentação destes na PMMG.

Com relação à motivação para o serviço, todos os militares foram voluntários para participar do treinamento e serem empregados no GEPMOR. No entanto, também foram verificados fatores que desmotivam as equipes, como jornada excessiva de trabalho, equipe reduzida e falta de manutenção das motocicletas. Percebe-se que a maioria dos militares entrevistados no 15º BPM mostrou-se desmotivada. Quanto aos resultados obtidos pelas equipes, do ponto de vista dos militares, os resultados foram altamente positivos. Relataram que foram feitas várias ocorrências de iniciativa que redundaram em diversas apreensões de armas de fogo e drogas.

É um tipo de policiamento que dá uma resposta mais rápida para a sociedade, porque, com o trânsito do jeito que está, não se consegue locomover de viatura quatro rodas em situação normal. Agora, quanto mais em atender uma ocorrência de assalto envolvendo meliantes em motocicleta. Aí, vem a grande vantagem do GEPMOR. Inclusive aqui em Patos de Minas, hoje, é motivo de elogios por parte da PM. (E 15)

A respeito da confecção de uma doutrina específica para o serviço GEPMOR, um militar afirmou:

Não só na questão de treinamento... Também tem a questão da composição da equipe. Seria bom colocar tudo isso no papel, porque até na hora em que se vai remanejar alguém da equipe eles não sabem quem vai ser retirado e o que isso vai significar para a equipe. (E 17)

Todos os militares concordam que deve ser confeccionado pela Instituição um Caderno Doutrinário para especificar e padronizar a forma de treinamento e de emprego das equipes do GEPMOR.

5.3 Síntese dos resultados

Nos três grupos focais, embora realizados em sedes de batalhões distintos, alguns aspectos apresentam percepções semelhantes entre os policiais pesquisados, sendo esses analisados e dispostos em um quadro constante (APÊNDICE A), que resume as observações feitas nos três grupos focais levando-se em consideração aos itens abordados.

Todos os entrevistados reconhecem a importância do serviço do GEPMOR na PMMG.

A qualidade do treinamento ministrado pela 10ª RPM, demonstrada na seção 3, também atendeu de forma satisfatória às necessidades para o serviço do GEPMOR, principalmente nos quesitos estruturais e nas técnicas de abordagens utilizadas pelas equipes.

No quesito LNT, apurou-se que deve haver melhorias no treinamento no que diz respeito às técnicas de pilotagem. Este item foi observado em todas as unidades pesquisadas.

No âmbito de T&D, segundo Borges-Andrade (2006) – FIG. 4 —, para alcançar desempenho competente é necessário trabalhar o conhecimento, as habilidades e as atitudes.

Ressalta-se que os EPI, assim considerados a joelheira, a cotoveleira e as luvas, são utilizadas na Instituição de forma ainda não regulamentada. Há um estudo promovido pela DAL para a especificação de um produto capaz de atender às necessidades do serviço do policial motociclista. A necessidade de utilização desses equipamentos se mantém embasada em vários relatos de policiais militares que se acidentaram, cujas lesões foram minimizadas em razão do uso dos EPI. No entanto, verifica-se que nem todas as unidades permitem a utilização dos EPI sob a alegação de que não se encontram regulamentados pela PMMG.

Observa-se no item motivação que há mais relatos que contribuem para a desmotivação, embora o serviço, na totalidade dos entrevistados, seja composto por militares que foram voluntários para a composição das equipes. Nota-se, principalmente nos grupos mais antigos, que a desmotivação não está diretamente relacionada ao serviço do GEPMOR ou à falta de manutenção nos treinamentos, mas sim a fatores externos ao ambiente, como demonstra Borges-Andrade (2006, p. 344), FIG. 5, sobre o Modelo de Avaliação Integrado e Somativo.

Nas unidades pesquisadas, encontrou-se que vários fatores contribuem para a desmotivação dos policiais militares, por exemplo: jornadas excessivas de trabalho, retirada de membros da equipe para efetuar outros serviços, como escolta de presos e substituição de algum militar faltoso, desativações periódicas do serviço GEPMOR, reativação das equipes com membros não treinados e falta de manutenção das motocicletas.

O GEPMOR é um serviço orientado para o resultado. A Instituição reconhece isso, tanto que hoje faz parte do seu portfólio de serviços. O seu objetivo é prevenir e reprimir os crimes cujos autores fazem o uso da motocicleta para cometerem seus delitos.

Os resultados positivos alcançados ganharam espaço na mídia – como atestam manchetes de jornais escritos e programas de difusão por rádio, televisão e internet.

Os militares que concorrem às escalas de CPU e que são responsáveis pela manutenção dos treinamentos antes do lançamento do turno de serviço desconhecem a doutrina do GEPMOR.

Os policiais militares entrevistados nos grupos focais realizados nas cidades de Araguari, Patrocínio e Patos de Minas foram unânimes em afirmar que o serviço do GEPMOR é de suma importância para complementar os demais serviços prestados pela PMMG e também no sentido de ser considerado como uma ferramenta essencial para recobrir os demais processos de policiamento.

5.4 Entrevistas realizadas

5.4.1 Entrevista realizada na Diretoria de Apoio Logístico (DAL) sobre a utilização de Equipamento de Proteção Individual (EPI) pelo Grupo Especializado em Prevenção Motorizada Ostensiva Rápida (GEPMOR)

Em entrevista realizada com um oficial da DAL/1 foi questionada a existência de uma norma escrita que regulamente a utilização de EPI para o serviço do GEPMOR, como a joelheira, a cotoveleira e as luvas, sendo obtida resposta negativa.

O Oficial afirmou que foi apresentada uma demanda pelo Batalhão de Polícia de Trânsito (BPTran) para a compra desses equipamentos, a qual foi autorizada para testes, e que posteriormente a DAL terá condições de fazer uma especificação do produto e sugerir a regulamentação do seu uso.

5.4.2 Entrevista realizada com os coordenadores do policiamento da unidade (CPU)

Foram entrevistados três policiais militares, sendo um Sargento PM do 53º BPM e dois oficiais do 46º BPM.

Os militares afirmaram que o GEPMOR é um serviço de suma importância, que, somado aos outros serviços, tem alcançado os objetivos propostos.

Quanto à necessidade de elaboração de uma doutrina específica para o serviço do GEPMOR que, inclusive, contemple o treinamento, os entrevistados foram unânimes em afirmar que atualmente a instrução específica não é possível, mas sim a genérica, ou seja, comum a todos. O treinamento genérico, ao longo do tempo, irá comprometer a estrutura das equipes do GEPMOR, pois com o passar do tempo as equipes são substituídas por novos membros que não receberam os treinamentos constantes na seção 3, e estes conhecimentos vão se perdendo com o tempo. Com a falta de manutenção desses treinamentos, as equipes vão ficando seriamente comprometidas, a ponto de ser percebida certa desmotivação.

5.4.3 Entrevistas com oficiais da Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO)

Foi entrevistado o Cap PMGO Eduardo Bruno Alves, Subcomandante da 6ª CIPM do GIRO e atualmente respondendo pelo Comando. Ele afirmou que não existe manual para o treinamento do GIRO, mas sim a doutrina do GIRO. Para a realização dos treinamentos, existem os Planos de Treinamento. Cada plano contempla um treinamento específico, como o de pilotagem de alto risco. Neste plano estará especificado quem será o professor, onde será realizado o treinamento, quais serão os objetivos, dentre outras orientações.

A doutrina do GIRO não é disseminada para toda a PMGO, porque o GIRO só existe em Goiânia e está sediado unicamente na 6ª CIPM do GIRO, à qual cabe formar, treinar e gerenciar sua tropa, bem como armar, equipar, adquirir seus veículos e executar a manutenção de sua frota.

As equipes lançadas são subordinadas ao Comando GIRO, responsável por emanar as diretrizes para o serviço, não havendo preocupação por parte de outras unidades quanto a esta atividade. Para evitar conflitos de comando, foi criada a 6ª CIPM do GIRO, que é uma unidade especializada.

Para integrar ao GIRO, o policial militar deve estar apto para fazer o Curso de Intervenção Rápida Ostensiva (CIRO), com duração de três meses, no qual o militar aprende técnicas de pilotagem de alto risco, defesa pessoal e tiro policial dentre outras necessidades.

A manutenção do treinamento ocorre quando há necessidades, e estas são avaliadas pelo Comando do GIRO.

A respeito da motivação das equipes do GIRO, o Entrevistado destacou que a motivação é trabalhada tendo em vista reconhecer que os integrantes das equipes do GIRO tenham uma compensação, por exemplo: a cada três prisões com flagrante haverá uma folga extra, condecorações por ações meritórias e processos de promoção dependendo da situação.

O GIRO existe há quatorze anos. Na solenidade do seu aniversário de criação, como parte das comemorações, o Comando da Instituição entregou mais trinta motocicletas Yamaha XT 660, que, somadas às anteriores, perfazem um total de mais de noventa motocicletas.

Sobre os bons resultados alcançados, a prova inconteste foi que um pequeno grupo de policiais que trabalhavam em motocicletas logrou chegar ao status de Companhia Independente.

A respeito da doutrina do GIRO, foi entrevistado o 1º Ten PMGO Wilson Sabino Neto, que contribuiu para a sua elaboração.

De acordo com o Oficial, quando ele passou a integrar o GIRO, no ano de 1999, o grupo já existia e tinha aproximadamente dez integrantes, porém não existia doutrina sedimentada e nem as funções dos policiais militares eram definidas dentro das equipes, o que trazia diversos transtornos durante as abordagens. Diante dessa necessidade, o Entrevistado nos relatou que após sua participação no curso de patrulheiro tático, cujas bases são das Rondas Ostensivas Tobias de Aguiar (ROTA) de São Paulo, teve a ideia de atribuir funções específicas também para cada componente do GIRO, que, aliadas à documentação que já existia. Surgiu daí a primeira doutrina do GIRO, que, ao longo dos anos, foi sendo trabalhada até se chegar à atual de 2012.

5.4.4 Grupo focal com integrantes do Grupo de Intervenção Rápida Ostensiva (GIRO)

Em relação ao uniforme utilizado pelo GIRO, um dos integrantes relatou que na época da criação do grupo, era preto. Quando a sede do GIRO passou para o Batalhão de Choque, passou a ser o camuflado. Com a criação da 6ª CIPM, o uniforme voltou a ser preto. Embora absorva mais calor durante os dias de sol, é considerado a tradição do grupo, da qual eles não abrem mão.

Quanto à atividade do garupa, um militar afirmou ser uma função muito importante na equipe. Ele é o segurança da equipe. Toda ação, inicialmente, depende dele, pois é o único militar que está com a arma em condições de pronta resposta. O garupa é o patrulheiro de 360°. É ele quem tem a atenção difusa ao passo que os outros pilotam, inclusive à retaguarda, nos semáforos ele desembarca e fica com a atenção voltada para trás da equipe. O militar nesta na função deve estar em perfeita sintonia com os movimentos do piloto, principalmente nas curvas, nas passagens de quebra-molas e na transposição de obstáculos. Ele tem que estar atento a tudo e usar as mãos somente para empunhar o armamento e sinalizar para algum condutor de veículos. Para isso, existe uma técnica que é passada durante o curso.

Observa-se nas falas dos policiais militares, nos gestos, que eles aplicam seus treinamentos, conhecem bem suas funções dentro da equipe e estão comprometidos em dar respostas positivas para o Comando de sua Instituição e para a sociedade.

Nesta seção, buscou-se fazer a análise e a interpretação de conteúdo sobre as principais falas dos participantes dos grupos focais e entrevistados. Os dados foram trabalhados observando-se o embasamento teórico a respeito de T&D, os levantamentos

das necessidades de treinamento e os aspectos de avaliação da qualidade do treinamento ministrado pela 10ª RPM a respeito do serviço do GEPMOR e se esses se encontram atualizados.

Na seção **6**, formula-se a conclusão.

6 CONCLUSÃO

Para a compreensão deste objeto de estudo — análise do treinamento do Grupo Especializado em Prevenção Motorizada Ostensiva Rápida (GEPMOR) na 10ª Região da Polícia Militar —, buscou-se, inicialmente, rever este conceito. O conceito proposto por Borges-Andrade (2006), Boog (2006), Chiavenato (2009) e Leme (2010) aplica-se à situação observada no quadro desta pesquisa, considerando que a PMMG é responsável pela qualidade dos treinamentos ministrados a seus integrantes. Identificou-se que não há teorias consolidadas a respeito do treinamento do GEPMOR. Buscou-se identificar as origens dos treinamentos aplicados atualmente ao GEPMOR, reportando-se ao GIRO de Goiânia. Porém, verificou-se que a 10ª RPM acrescentou vários conceitos novos e convergentes com os preconizados nos Cadernos Doutrinários da PMMG. Constatou-se que as técnicas de T&D são perfeitamente aplicáveis aos conceitos de treinamento para o GEPMOR, mesmo que esses conceitos ainda não estejam consolidados na Instituição. As atividades de T&D possibilitam levantar as necessidades do treinamento, avaliar sua qualidade e verificar os resultados de forma a possibilitar à organização fazer os ajustes necessários para as melhorias. Dessa forma, contribui para que os resultados desse processo possibilitem encontrar as respostas. Após esse diagnóstico, que possibilita rever o treinamento e suprir suas necessidades, é possível elevar os níveis de competências das pessoas e da organização policial militar.

Quanto aos determinantes teóricos do embasamento teórico selecionado para a pesquisa, com respaldo em Borges-Andrade (2006), Boog (2006), Chiavenato (2009) e Leme (2010), assinala-se que o entendimento desses autores explica a importância do treinamento dentro das empresas, trazendo ações de treinamento e desenvolvimento que possibilitem a qualificação das pessoas, permitindo os ajustes indivíduo-trabalho em diversas áreas da organização, que se atualiza, se moderniza e vive em sintonia com as necessidades deste novo milênio. Destaca-se ainda, que se o objetivo é ter um resultado diferente, torna-se necessário fazer coisas diferentes.

Na seção 3, em que se buscou caracterizar o objeto de estudo, focalizaram-se os contextos macro e micro da análise do treinamento do GEPMOR na 10ª RPM. No macro, destacou-se a evolução histórica do GIRO, do GEPMOR, a conceituação do GEPMOR na PMMG e sua aplicação; no micro, o modo como o GEPMOR é empregado na 10ª RPM e sua forma de treinamento, observando-se a inexistência de um manual ou de uma doutrina específica para o serviço. Contudo, apurou-se que o embasamento teórico está pautado, sobretudo, na doutrina do GIRO de Goiânia, acrescentando-se algumas técnicas

desenvolvidas na 10ª RPM e os preceitos contidos nos cadernos doutrinários da PMMG. Observa-se que o treinamento do GEPMOR na 10ª RPM, seção 3, apresenta semelhanças com o que é preconizado na doutrina do GIRO. Verifica-se que o GIRO não tem um manual que exemplifica, passo a passo, as abordagens, como demonstrado na seção 3. O Subcomandante do GIRO reconhece a importância de se criar um manual a respeito. Observou-se, ainda, a questão da necessidade de utilização dos EPI, como a joelheira, a cotoveleira e as luvas para o serviço do GEPMOR, além dos já regulamentados. Tem-se que as iniciativas desenvolvidas pela 10ª RPM, tal como a forma de treinamento e adaptações de acessórios, funcionam como uma medida paliativa diante da falta de uma doutrina específica para o serviço do GEPMOR, sobretudo de treinamentos, e não como uma proposta pronta e acabada do que realmente deveria ser, o que a análise do conteúdo da pesquisa permite ressaltar.

A seção 4 tratou da metodologia da pesquisa.

A seção 5, que tratou da análise e interpretação do conteúdo da pesquisa, mostra que o serviço do GEPMOR na PMMG é importante, que a qualidade do treinamento ministrado pela 10ª RPM atende às necessidades do serviço e que é de suma importância a elaboração de um Caderno Doutrinário a respeito do treinamento do GEPMOR, bem como a normatização dos EPI.

Todos os entrevistados afirmaram que o serviço do GEPMOR é essencial dentro da PMMG e que é eficaz no combate e na prevenção de crimes em que os cidadãos infratores estejam a pé, em motocicleta, em veículos de quatro rodas e em ônibus coletivo da rede urbana. Trata-se, portanto, de um serviço que tem dado resultados, mas que necessita de um melhor acompanhamento por parte de seus comandantes, e requer uma doutrina específica, pois o tema em debate ainda é novo dentro da PMMG. Não basta simplesmente se criar o GEPMOR; é necessário fornecer-lhe o devido suporte, treinamentos e equipamentos.

Constatou-se que todos os militares pesquisados treinados pela 10ª RPM foram unânimes em reconhecer que o treinamento ministrado pela 10ª RPM, de maneira geral, atendeu aos objetivos propostos.

Reivindicou-se dentro do LNT que os treinamentos voltados para o GEPMOR incluam técnicas de pilotagem de motocicletas com profissionais da área.

Destaca-se que o fator motivação dentro das equipes que já prestam o serviço do GEPMOR deve ser trabalhado. Inclusive, propõe-se que seja realizado um estudo nesse sentido.

Verifica-se que os treinamentos do GEPMOR realizados na 10ª RPM estão atualizados e se encontram convergentes com as atuais doutrinas da PMMG.

Os conteúdos dos assuntos tratados nos grupos focais e os relatos dos CPU entrevistados oferecem dados que comprovam a hipótese básica deste estudo no sentido de relacionar que a falta de uma instrução específica para o serviço do GEPMOR dificulta a orientação para o treinamento. Sobressai, então, que, por unanimidade, os entrevistados apontam que a falta de instrução ou de uma doutrina específica para o serviço do GEPMOR dificulta a orientação para o treinamento e para o emprego das equipes no serviço do GEPMOR.

Verificou-se pelas entrevistas realizadas na 6ª CIPM do GIRO na cidade de Goiânia que as teorias do treinamento do GEPMOR, ainda de que forma não consolidada, encontram-se atualizadas.

Os autores selecionados para o estudo realçam aspectos de como os treinamentos são necessários dentro das organizações, fazem a diferenciação dos treinamentos específicos e genéricos, salientam a importância de se fazer um diagnóstico com base no LNT e sugerem vários métodos para a avaliação do treinamento e de seus resultados. Esses autores afirmam ainda que é um ledor engano acreditar que os treinamentos por si só sejam suficientes para um desempenho competente. Para o sucesso de um programa, também é preciso considerar os fatores externos e trabalhar a motivação dos talentos humanos.

Acredita-se que este estudo pode ser de suma importância para a Instituição Policial Militar, uma vez que pode servir de insumo para a realização de uma avaliação e a promoção das consequentes ações de melhoria na qualidade dos treinamentos e o alcance dos objetivos institucionais. No entanto, é a transversalização das teorias de T&D com as técnicas policiais adotadas para o treinamento que possibilita a conversão de ideias que visam a diagnosticar e levantar as necessidades para o treinamento e avaliar seus resultados.

Conclui-se que o treinamento ministrado pela 10ª RPM, mesmo que de forma não consolidada, está atualizado e que suas técnicas encontram-se convergentes com os cadernos doutrinários da PMMG e com a doutrina do GIRO. No entanto, reconhece-se a necessidade de se confeccionar um Caderno Doutrinário específico para o treinamento do GEPMOR, uma vez que se concluiu também que a falta de instrução ou de uma doutrina específica para o serviço do GEPMOR dificulta a orientação para o treinamento e para o emprego das equipes no serviço.

Tendo em vista os estudos feitos nesta pesquisa, oferecem-se as seguintes sugestões:

1º) Normatizar a utilização dos EPI necessários para o serviço policial militar com a utilização de motocicletas.

2º) Confeccionar um Caderno Doutrinário que contemple as atividades de emprego e treinamento específicos para o serviço do GEPMOR.

REFERÊNCIAS

BOOG, Gustavo G.; BOOG, Magdalena T. **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia DA Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Secretaria de Inspeção do Trabalho. Portaria n.º 25, de 15 de outubro de 2001. Altera a Norma Regulamentadora que trata de Equipamento de Proteção Individual – NR6 e dá outras providências. <http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812C0858EF012C11A5D044581C/p_20011015_25.pdf>. Acesso em: 28 jan. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7. Ed. rev. e atual. São Paulo: Manole, 2009.

CUNHA, Antônio Geraldo da, *et. al.* **Dicionário etimológico nova fronteira da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1982.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FERREIRA, Marciel Araújo. **Análise da atuação do Grupo de Intervenção Rápida Ostensiva (GIRO) na repressão dos crimes de roubo a mão armada com utilização de motocicleta em Divinópolis**. Monografia (Curso de Especialização em Segurança Pública) – Academia de Polícia Militar, Belo Horizonte, 2008.

FRANÇA, Júnia Lessa. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. 8. ed. rev. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2009.

GOLDSTEIN, I. L. Training in work organizations. **Annual Review of Psychology**, v. 31, p. 229-272, 1980.

HINRICHIS, J.R. Personal training. In: DUNNETTE, M.D. (Org.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand McNally College, 1976.

LEME, Rogério. **T & D e a mensuração de resultados e ROI de treinamento integrado ao BSC: uma abordagem contemporânea**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

LATHAM, G.P. Human resource training and development. **Annual Review of Psychology**, v. 39, p. 545-582, 1988.

MAGER, Robert E. **O que todo chefe deve saber sobre treinamento**. São Paulo: Market Books, 2001, p. 6.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando-Geral. **Diretriz geral para emprego operacional da Polícia Militar de Minas Gerais**. Belo Horizonte: Comando-Geral, 3ª Seção do Estado-Maior da Polícia Militar de Minas Gerais, 2010.

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

MINAS GERAIS. Polícia Militar de. **Intervenção policial, verbalização e uso de força**. Belo Horizonte: Academia de Polícia Militar, 2010. (Prática Policial Básica. Caderno Doutrinário, 1).

MINAS GERAIS. Polícia Militar. **Tática policial, abordagem a pessoas e tratamento às Vítimas** - Belo Horizonte: Academia de Polícia Militar, 2011b. (Prática Policial Básica. Caderno Doutrinário 2).

MURRAY, P. Organisational learning, competencies, and firm performance: empirical observations. **The Learning Organization**, v.10, n.5, p.305-316, 2003.

NADLER, L. **The handbook of human resources development**. New York: Wiley, 1984.

PIMENTA, Wemerson Lino. **Crime de roubo à mão armada com uso de motocicleta na cidade de Nova Serrana em 2010: análise da redução de sua incidência em face de ações preventiva específica e repressiva qualificada**. Monografia (Curso de Especialização em Segurança Pública) – Academia de Polícia Militar, Belo Horizonte, 2011.

ROCHA, Bianca Patrícia Lopes. Treinamento versus educação corporativa: um novo modelo voltado para o desenvolvimento e a aprendizagem contínua. In: LIMA, Marcos Antônio Martins (org.) **Educação, competências e desempenho: chaves humanas para a auto sustentabilidade organizacional**. Fortaleza: Fundação Universidade Estadual do Ceará, 2004.

VARGAS, M.R.M. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 2. p. 126-136, abr./jun. 1996.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

WEKLEY, K.N. Personnel training. **Annual Review of Psychology**, v. 35, p. 519-551, 1984.

ZANELI, J.C. Pesquisa qualitativa em pesquisas de gestão de pessoas. **Estudos de Psicologia**, v. 7, n. especial, p. 79-88, 2002.

APÊNDICES

APENDICE A - Quadro resumo das principais falas dos grupos focais

1) A avaliação do treinamento, na percepção dos integrantes do GEPMOR do 53º BPM/9ª RPM, cidade de Araguari, com o registro das principais falas.

(Continua)

Questões abordadas	Falas
<p>A importância do serviço do GEPMOR na PMMG.</p>	<p>“O GEPMOR é visto de uma forma boa pela sociedade porque é uma forma de patrulhamento mais rápida, chega mais rápido no local e o pessoal [...] vem rápido e é preciso.” (E 2)</p> <p>“É um trabalho eficaz. Sem desmerecer o trabalho das viaturas, é um pessoal compromissado. O pessoal corre atrás, chega mais rápido. O trânsito de Araguari está complicado, com vários registros de acidentes. Pode-se deslocar com maior fluidez no trânsito congestionado”. (E 4)</p> <p>“Ele é útil e necessário.” (E 8)</p> <p>“Nas motos, você aborda o primeiro suspeito e as outras continuam e abordam os outros lá frente. A meu ver é o melhor serviço”. (E 5)</p> <p>“Além do fator surpresa, tem a questão que na viatura você tem somente dois policiais militares e na questão de economia pode ter três policiais em duas motos, que ainda assim a supremacia de força é bem maior”. (E 4)</p> <p>“Sem falar também na questão do impacto visual que o GEPMOR causa...” (E 8)</p> <p>“GEPMOR, o grupo que veio para ficar”. (E 8)</p>

(Continuação)

Questões abordadas	Falas
<p>A qualidade do treinamento ministrado.</p>	<p>“Foi um dos melhores cursos que eu já fiz dentro da polícia. Ele foi um curso iminentemente real. Ou seja, a gente pode exercitar do início ao fim do curso. A prática é real. Ele é prático, ao contrário dos cursos que a gente faz aí”. (E 8)</p> <p>“Na questão do treinamento a respeito da função de cada policial dentro da equipe do GEPMOR, ficou excelente. Só mesmo na questão de pilotagem é que precisa melhorar”. (E 6)</p> <p>“A gente não tem um manual, mas já passamos por três treinamentos. Se não tivesse esses treinamentos, o que aconteceria? A gente ia montar nessas motocicletas, em três motos com quatro militares, e amanhã seria um outro grupamento, não é verdade? E hoje meu grupamento iria trabalhar de uma forma e amanhã o outro grupo viria trabalhar de outra forma. Sem receber um treinamento, não se tem a função de cada policial militar dentro do grupo. Mesmo sem o manual, os treinamentos que recebemos foram capazes de garantir o sucesso da equipe”. (E 8)</p> <p>“É diferenciado. São vários fatores que somando se fundem em um só. Ser motoqueiro é uma coisa, você trabalhar no GEPMOR é outra. Você precisa ter essas características; ou seja, atenção redobrada, ter agilidade para uma parada rápida, a frenagem, como nós treinamos aqui. O treinamento para nós foi de suma importância. Você conduz a motocicleta de uma forma mais racional. Você dirige mais de forma defensiva.” (E 4)</p> <p>“O militar tem que ter predisposição, mas não significa que está apto para trabalhar no GEPMOR”. (E 9)</p> <p>“Todos acreditam que o treinamento é importante para trabalhar no GEPMOR”.</p>

(Continuação)

Questões abordadas	Falas
Levantamento das necessidades para o treinamento (LNT).	<p>“Do treinamento que tivemos faltou técnicas específicas para a pilotagem de motos, técnicas agressivas, defensivas. O treinamento da pilotagem tem que ser com um profissional”. (E 6)</p> <p>“Às vezes, há falta de treinamento, há falta de reciclagem, há falta de apoio, na reposição de motos, incentivo para treinamentos, na captação de recursos para o grupo, na captação dos equipamentos. Tem militar que troca seu próprio equipamento. Eu acho que isso é um fator complicador e leva à banalização. A banalização vem externamente, atinge o grupo internamente e leva ao mau funcionamento”. (E 8)</p> <p>“Embora falte a manutenção do treinamento para a manutenção do GEPMOR”. (E 4)</p> <p>“Só nos últimos cursos que o pessoal da Honda, da equipe Força e Ação, estiveram aqui e passou um treinamento para nós”. (E 5)</p> <p>”Talvez por uma falta de treinamento, o grupo vai perdendo suas características e vai refletindo na imagem do grupo”. (E 5)</p>
EPI necessários para o serviço do GEPMOR.	<p>Todos componentes do grupo focal foram unânimes em afirmar: “a joelheira, a cotoveleira e as luvas são imprescindíveis para segurança de se trabalhar no GEPMOR”.</p> <p>“Só que não existe nenhuma norma que fala da utilização desses equipamentos no RUIPM. Também, não fala da utilização desses equipamentos para os motociclistas. Mas nós acreditamos que são necessários a joelheira a cotoveleira e as luvas. Atendem muito bem, só que ainda é pouco. Acho que também se faz necessário a jaqueta de couro, principalmente no período noturno. E, aproveitando esse trabalho do senhor, acho que é o momento de propor ao Comando, à Instituição, a regulamentação desses equipamentos e a introdução também de outros”. (E 8)</p>

(Continuação)

Questões abordadas	Falas
EPI necessários para o serviço do GEPMOR.	<p>“Teve um colega nosso que bateu com um ônibus e quebrou a perna. Porém, não teve nenhum arranhão. Tudo por causa dos EPI. Ele se arrastou pelo asfalto. Se não fossem os EPI, talvez ele teria mais alguma sequela ou uma fratura mais grave. Hoje, ele trabalha normalmente no GEPMOR”. (E 5)</p> <p>“Inclusive, essa joelheira era minha. Eu havia emprestado para o meu irmão, que é militar também. Eles foram fazer uma interceptação, e o suposto autor veio de encontro com outra moto, e essa moto bateu na canela do militar, e só danificou a joelheira, e o militar não teve sequer um arranhão”. (E 8)</p> <p>“Hoje, ninguém consegue mais trabalhar sem EPI”. (E 7)</p> <p>“Os atuais equipamentos utilizados pelo GEPMOR atende às necessidades para o serviço. Eu mesmo já caí. Fui vítima de um acidente até grave. O que aconteceria se não fosse o capacete, a joelheira e a cotoveleira? Os danos que eu teria sofrido teriam sido bem maiores...” (E 2)</p>
Motivação para trabalhar no GEPMOR	<p>“Tem militares que trabalham no GEPMOR e não receberam o treinamento para aquilo. Tinha motos que saía para trabalhar e elas estavam sem bateria, e nós tínhamos que empurrar a moto no meio do centro da cidade. Isso também é um fator que nos desmotiva, e a gente fez isso demais. A gente já parava na decida. Eu tenho a questão de que a manutenção na motocicleta é fundamental”. (E 4)</p> <p>“Eu gosto de moto. Só que acontece, não só aqui como em outros lugares que o senhor for entrevistar, é que alguém, às vezes, não vai achar que há necessidade do grupo e vai acabar com o GEPMOR”. (E 5)</p>

(Continuação)

Questões abordadas	Falas
Motivação para trabalhar no GEPMOR	<p>Fator desmotivador: “as constantes substituições de membros da equipe para efetuar outros serviços e a colocação de outros que não receberam o treinamento”. (E 6)</p> <p>“Eu acho que o trabalho em excesso vai desmotivando o militar. E às vezes tem escala normal de trabalho e às vezes tem outra escala de serviço. O serviço é desgastante”. (E 2)</p>
Resultados	<p>“O grupo GEPMOR é a primeira guarnição a chegar ao local da ocorrência, devido à agilidade no trânsito. Então, assim, é a maior chance de êxito na atuação. Por isso o maior sucesso”. (E 8)</p> <p>“Nos primeiros dois anos que a gente começou, foram dois anos consecutivos sem problemas. A gente trabalhava inclusive todo final de semana. Foi no Clube Pica-Pau, parque de exposições, Carnaval... Não dava problemas. Quantas armas de fogo nós apreendemos uma vez (E 5), dentro da caçamba de entulhos”? (E 6)</p> <p>“Passa a produzir por quê? Por causa da mobilidade, e o pessoal realmente é mais interessado, porque o militar gosta e é lógico que ele vai produzir mais. O senhor está entendendo? Mesmo que o cara esteja no telefone, se ele gosta, ele vai produzir mais, pois ele vai estar supersatisfeito. Quando o militar não gosta, ele não vai produzir. Agora, tem a questão do frio, da chuva. Os militares vão pegar uma viatura, mas não vão deixar de trabalhar. É por causa da equipe”. (E 4)</p>

(Continuação)

Questões abordadas	Falas
Resultados	<p>“Com as demais formas de patrulhamento, o Tático Móvel, as viaturas do turno normal, a equipe GEPMOR tem, sim, desempenhado o seu papel, o papel esperado. A gente contribuiu bastante para o desempenho do nosso Batalhão, o 53º BPM, e a gente agradece por estar na equipe GEPMOR, e sempre vamos estar aí para que os resultados fiquem positivos”. (E 2)</p>
A confecção de uma Doutrina específica para o GEPMOR.	<p>“Com certeza, necessita de um manual”. (Todos entrevistados afirmaram)</p> <p>“O GEPMOR é um serviço diferenciado”. (E 4)</p> <p>“A premissa da Instituição é a padronização. A PMMG tem cinco Cadernos Doutrinários, e cada um traz um doutrinamento, não é verdade? A forma de sacar uma arma, na verbalização, na abordagem e, por que não trazer mais um Caderno Doutrinário com uma instrução específica para o GEPMOR? O militar que está em Araguari vai trabalhar de comum acordo com o militar que está em Belo Horizonte, Uberaba, em Governador Valadares, em Patos de Minas, em Montes Claros. Ou seja, em todo o estado o GEPMOR trabalha da mesma forma”. (E 8)</p> <p>“O senhor imagina um cidadão que foi abordado pelo GEPMOR de uma maneira que talvez a gente entenda que foi uma maneira correta, não é verdade, e talvez esse cidadão se sentiu seguro com aquela abordagem. Aí, de repente, ele vai a Uberlândia, e lá existe outro grupamento, e ele é abordado de uma outra forma, e lá ele vai se sentir constrangido, ultrajado, isso porque não teve aquela padronização. Eu não estou dizendo que uma equipe é melhor que outra, porque unidades distintas também foram treinadas de forma distintas, e lá em Uberlândia eles procuraram se aproximar mais da forma do GIRO de Goiânia, que é um tipo de abordagem que nós adotamos aqui. Seria salutar se criar um Caderno Doutrinário. Está em voga”. (E 8)</p>

(Conclusão)

Questões abordadas	Falas
A confecção de uma Doutrina específica para o GEPMOR.	“Há, sim, uma necessidade de se confeccionar um manual de treinamento para o GEPMOR. Tem que ter um manual específico para a gente estar trabalhando o treinamento que a gente teve. Acredito que cada treinamento que a gente teve deveria ser passado para um manual, ali para o papel, para se adquirir uma uniformidade de trabalho, porque é importante ter uma equipe uniforme, saber o jeito de trabalhar, como se portar perante a uma abordagem. Então é importante sim”. (E 2)

2) A avaliação do treinamento, na percepção dos integrantes do GEPMOR do 46º BPM/10ª RPM, cidade de Patrocínio, com o registro das principais falas

(Continua)

Questões abordadas	Falas
A importância do serviço do GEPMOR na PMMG.	“A vantagem do GEPMOR é a seguinte: é o meio mais rápido de atender uma ocorrência. O deslocamento do GEPMOR em si é bem rápido, é eficiente e chega ao local da ocorrência mais rapidamente”. (E 10)
A qualidade do treinamento ministrado.	“O treinamento atendeu, apesar de ter sido muito rápido. Agora, eu acho que o treinamento tem que ter um tempo maior de duração, mas foi uma semana que ali eu mesmo aprendi muita coisa, para apoiar o companheiro, para descer da moto, as funções de cada homem. Então, o treinamento foi bem específico mesmo. Mas, se a gente tivesse um tempo maior, mais voltado para a pilotagem de moto mesmo, seria melhor, porque a pilotagem de moto é um risco muito grande mesmo. Mas o treinamento foi muito bem aplicado mesmo”. (E 10)

(Continuação)

Questões abordadas	Falas
A qualidade do treinamento ministrado.	<p>Todos afirmam: “não há possibilidades de lançar uma equipe GEPMOR sem treinamento”.</p> <p>“Com o treinamento você melhora na questão de prestar um apoio, de superar um obstáculo com muito mais agilidade, os macetes da moto quando em alta velocidade. O domínio da máquina fará que o garupa fique mais tranquilo”. (E 11)</p> <p>“Só complementando, a questão do curso, o que é importante frisar é o que cada um tem que fazer no momento da abordagem é importante saber onde cada um deve posicionar e já saber o que vai fazer, porque na hora de se fazer a abordagem um vai dar busca, outro vai verbalizar, outro vai fazer a segurança. O curso mostrou isso: a importância do que cada um vai fazer na hora da abordagem”. (E 10)</p>
Levantamento das necessidades de treinamento (LNT).	<p>“Tem que ter um treinamento específico mesmo para o GEPMOR, para o cara saber qual é o objetivo, o que deve ser feito, o que cada militar é na equipe, igual ele falou, os pilotos das motos têm que ser treinados. Talvez, até levar os pilotos para uma concessionária, levar os militares para uma pista de treinamento. Igual foi feito com o pessoal da Polícia Rodoviária quando chegou aquelas motos. Então, eles tiveram um treinamento de pilotagem”. (E 11)</p> <p>“Tem vez que o grupo fica um tempo parado, pela questão de efetivo. Aí, o cara vai perdendo o traquejo na motocicleta. Aí, até ele pegar de novo o ritmo, e isso demora, aí tem que ter pelo menos um treinamento anual, ou semestral que seja, para que o militar tenha um treinamento específico mesmo”. (E 11)</p>

(Continuação)

Questões abordadas	Falas
EPI necessários, para o serviço do GEPMOR.	<p>Todos concordam: “Os EPI, como a joelheira, a cotoveleira e as luvas, são essenciais para o serviço do GEPMOR”.</p> <p>“Inclusive, eu já tive uma experiência de cair de moto. E, se não fosse o uso dos equipamentos, eu acho que o estrago teria sido maior. O rapaz furou a carreato que nós estávamos fazendo. Aí eu caí. E, se não fosse os equipamentos, as luvas em si, eu teria ralado minhas mãos. A joelheira, a cotoveleira são muito importantes, com certeza”. (E 11)</p> <p>“No meu caso, eu só peguei um dia de atestado. Eu caí de frente mesmo. A moto caiu em cima da minha perna. A proteção minha do joelho, ela mesma ralou tudo. Tive uma lesão na panturrilha, mas foi só um dia de afastamento”. (E 11)</p>
Motivação para trabalhar no GEPMOR	<p>“A dificuldade maior é a escala. Ela estava arrebatando. A gente trabalhava seis dias e folgava um.” (E 10)</p> <p>“A escala era para desmotivar o militar para trabalhar, porque se você colocar uma escala que estimula o militar a trabalhar a desenvolver o serviço, ou seja, que o militar possa descansar, poder visitar a família, acho que o militar se desenvolve muito mais em seu trabalho”. (E 11)</p> <p>“Não está sendo um serviço valorizado. Ou seja, faltava alguém na escala e tirava um integrante do GEPMOR, desfazia o grupo. O senhor entendeu? E isso acontece até hoje”. (E 10)</p>

(Conclusão)

Questões abordadas	Falas
Resultados	<p>“Traz, sim. Igual ele falou, traz resultado positivo, devido à celeridade, à rapidez. Muitas das vezes, o contraventor não vê as motocicletas chegando. Quando o militar chega para abordar, ele já está enquadrando. Ele não tem que abrir porta nenhuma. A abordagem é rápida e muito mais segura do que estar dentro da viatura até o motorista chegar para dar a segurança”. (E 11)</p>
A confecção de uma Doutrina específica para o GEPMOR.	<p>“Eu acho que é importante, porque, pelo menos, nós vamos ter um material para fazermos um treinamento específico mesmo. Aí a gente fica tendo um direcionamento. Ou seja, vai nortear. E, se o manual for bem feito, bem elaborado, qualquer militar vai poder aprender, ir lá e consultar, e poderá passar esses conhecimentos adiante”. (E 10)</p> <p>“É isso aí mesmo que o Sargento falou. Acho que se a gente tivesse um manual para estar ali consultando, o nosso serviço renderia muito mais. Quanto mais você estuda, quanto mais você aprende, melhor é o seu trabalho”. (E 11)</p>

3) A avaliação do treinamento, na percepção dos integrantes do GEPMOR do 15º BPM/10ª RPM, cidade de Patos de Minas com o registro das principais falas

(Continua)

Questões abordadas	Falas
<p>A necessidade do serviço do GEPMOR na PMMG.</p>	<p>“O serviço do GEPMOR é importante. O deslocamento no trânsito cada dia fica mais difícil. A gente chega mais rápido para fazer uma abordagem. Com certeza, flui mais rápido para atender à demanda”. (E 13)</p> <p>“Hoje, os cidadãos infratores estão utilizando motos. As viaturas quando deparam com esse tipo de ocorrência, esses autores evadem e as viaturas não conseguem fazer esse acompanhamento, e as motos policiais têm mais facilidade para atender esse tipo de ocorrência. O impacto visual do GEPMOR também intimida”. (E 14)</p> <p>Todos acreditam: “A aplicação do serviço GEPMOR na PMMG é importante”.</p> <p>“O GEPMOR é um dos principais grupos que a Polícia Militar tem. Em nossa cidade, tem umas vielas, onde as viaturas conseguem passar, mas não com a mesma mobilidade. E uma motocicleta consegue transitar tranquilamente com uma velocidade compatível para o local, preservando a segurança de todos, obviamente, mas com uma mobilidade maior. O GEPMOR é hoje um serviço que está à frente. A abordagem do GEPMOR está à frente de todos os outros grupos...” (E 21)</p>

(Continuação)

Questões abordadas	Falas
A qualidade do treinamento ministrado.	<p data-bbox="619 409 1447 595">“Eu acho que ajudou, e ajudou muito, por ser um grupo que depende de treinamento, pelo fato de ter que ter habilidade, também de estar tocando a moto. Então é um grupo que depende de treinamento”. (E 15)</p> <p data-bbox="619 678 1447 913">“A questão do treinamento serviu para embasar, direcionar o que deveria ser feito para o atendimento; ou seja, normatizar. Sem um curso cada um pega uma moto, e aí fica aquela coisa empetecada. Não tem a função de cada um, a abordagem e tudo”. (E 16)</p> <p data-bbox="619 996 1447 1079">“Aquele treinamento que nós recebemos atendeu. Agora, falta é a manutenção”. (E 15)</p> <p data-bbox="619 1162 1447 1951">“O treinamento é de suma importância para o serviço do GEPMOR, foi de suma importância para mim, devido à aplicabilidade na rua, porém não pode ser somente um curso; tem que ser treinamentos diários. Nós temos que pegar nossas motos trinta minutos antes de assumir o turno de serviço, aplicar alguma técnica, inclusive nova, como o senhor demonstrou ali, utilizar o próprio artifício do corpo humano para se aumentar a segurança da gente e de quem está utilizando a motocicleta. Agora, isso tem que disponibilizar tempo, uma vez por semana, só para treinamento. O nosso serviço é difícil. Eu sou piloto de motocross há 25 anos. Não sei tudo. Eu treino quase que todos os dias e estou sempre aprendendo uma técnica nova, uma maneira diferente de se conduzir a motocicleta, uma maneira para a gente absorver o impacto, evitar um impacto maior ou evitar uma queda”. (E 21)</p>

(Continuação)

Questões abordadas	Falas
Levantamento das necessidades para o treinamento (LNT).	<p>“O curso foi muito bom. E, no decorrer do tempo, os que fizeram o curso foi passando para os que chegaram, quando dá tempo de passar. Mas, na verdade, é um serviço que você tem que estar preparado sempre. Se não tiver um treinamento constante e estruturação para treinamento também, o que eu falo é local para treinar, motocicleta e tempo. Se não tiver isso, aí fica complicado, porque você precisa ficar com a habilidade em dia”. (E 16)</p>
EPI necessários para o serviço do GEPMOR.	<p>“Hoje, o que falta aqui em Patos é a segurança do próprio militar. Antes podia usar os equipamentos de proteção individual. Hoje, não se pode mais. E, eu acho que isso tira muito a segurança de quem está pilotando”. (E 17)</p> <p>“Eu mesmo já sofri um acidente. Eu estava a mais ou menos 80km/h, caí, bati a cabeça. Inclusive, fui em direção ao meio fio, bati o braço, cortou a cotovela, levantei e eu mesmo não sofri nada”. (E 18)</p> <p>“Neste serviço nosso, sem equipamento, nós temos que ponderar mais a nossa ação. Sem o equipamento vai afetar na produção do serviço”. (E 19)</p> <p>Todos concordam: “A joelheira, a cotovela e as luvas são essenciais para a proteção em caso de acidentes”.</p> <p>“Sim, mas há melhores”. (E 19)</p>

(Continuação)

Questões abordadas	Falas
<p>EPI necessários para o serviço do GEPMOR.</p>	<p>“Porque quando a gente estava usando o equipamento, a joelheira e a cotoveleira, protegia a gente muito mais, inclusive do sol. A gente dava um gás ali a mais para poder pegar os autores de um assalto. Agora, sem esses equipamentos a gente perde a confiança e tem que primar mais pela segurança. E acabou que o rendimento do grupo deu uma caída por falta de equipamentos de proteção”. (E 15)</p> <p>“Eu acho que não. Tem que haver um equipamento melhor. Esses são bons, uma cotoveleira, uma joelheira, adicionado com o colete balístico, ajuda demais. Normalmente, uma queda de acompanhamento é uma queda mais serena, mais tranquila. Você vai somente ralar. Se você tem um coturno legal, se você tem uma joelheira bacana, uma cotoveleira bacana, capacete bem afixado e o colete à prova de balas ajudam muito. Mas eu ainda acho que precisa de algo mais. No motocross, nós andamos superequipados para quê? Para preservar a nossa vida, para preservar a nossa coluna cervical. Acho que a polícia tem que implantar. O policiamento de rua de atendimento ótimo, o policiamento do GEPMOR, não. Eles são específicos para aquele tipo de atividade, e se ele cair de motocicleta ele tem que estar preparado. Além do treinamento para cair, o equipamento vai te auxiliar no impacto ao solo”. (E 21)</p> <p>“Mas isso aconteceu comigo em várias quedas, porque a gente não cai somente uma vez, não”. Ah fulano caiu somente uma vez. Não. Você pode simplesmente fazer uma conversão com a moto e vir a cair. E quando você está com o cotovelo totalmente descoberto, se você cair você vai machucar, dependendo da queda, de cotovelo ou de joelho, porque nesses impactos mais graves você pode fraturar um braço.</p>

(Continuação)

Questões abordadas	Falas
EPI necessários para o serviço do GEP MOR.	<p>Com o equipamento, você vai bater o cotovelo, e isso vai minimizar, com certeza, em 90% do impacto. Eu tive uma queda em 2008. Nós estávamos fazendo uma cobertura a uma viatura que estava no bairro Nossa Senhora da Aparecida, que são umas vielas na nossa cidade. O pessoal comentou aqui, algumas vezes, que alguém iria jogar umas bolinhas de gude para derrubar as motos, porque, olha só o que acontece: a mobilidade é muito grande e há a frustração dos marginais. Então, eles estavam incomodados. Já falaram que iam colocar linha com cerol. E, dessa vez, falaram que iam colocar bolinha de gude. Obviamente que a gente sempre andava preparado para esse tipo de ação. Inclusive uma época, a gente conseguiu um equipamento com o pessoal da Honda para colocar no pescoço para não cortar, mas teve um local onde a curva era muito fechada e eu entrei um pouco além da máquina, e acho que o pessoal jogou bolinha de gude lá, mas foram poucas bolinhas, mas eu perdi o controle da moto e ralei. A calça ficou toda rasgada. A luva que eu utilizava, uma luva ótima! Não adianta usar luvas de baixa qualidade. Infelizmente, somos nós é que compramos nossos equipamentos, por enquanto, A luva ralou também, a joelheira arranhou toda, a cotoveleira arranhou toda, e eu não tive um arranhão no meu corpo, justamente por causa de meu equipamento”. (E 21)</p>
Motivação para trabalhar no GEP MOR	<p>“O que desmotiva a gente é isso. Eles ainda não viram que é um serviço essencial. Na minha visão, nós fazemos muitos serviços de iniciativa. A gente depara com a situação. A maioria dos serviços do GEP MOR é de iniciativa”. (E 20)</p> <p>“O que nos desmotiva é a manutenção precária, a redução da equipe, a redução de armamento”. (E 20)</p>

(Continuação)

Questões abordadas	Falas
Motivação para trabalhar no GEPMOR	<p>“Para trabalhar nesse tipo de serviço, a pessoa tem que querer, tem que gostar. Os destaques são os que gostam mesmo. É um serviço que poucos fazem. À vezes, a gente fica pensando que não se tem o reconhecimento que poderia ter, mas a gente sabe que os roubos em casas lotéricas e ao comércio diminuiu. Aí, começa a desmembrar o grupo, aí você perde aquela sequência, aí passa um tempo e volta de novo. Se a gente chegar completo e estruturado, dificilmente vai dar errado”. (E 14)</p> <p>“Eles estavam pagando apenas um HT para a equipe. Então não tinha como todos ficarem sabendo o que estava acontecendo. Então o senhor coloca isso no trabalho”. (E 14)</p>
Resultados	<p>“É um tipo de policiamento que dá uma resposta mais rápida para a sociedade, porque com o trânsito do jeito que está não se consegue locomover de viatura quatro rodas em situação normal. Agora, quanto mais em atender uma ocorrência de assalto envolvendo meliantes em motocicleta! Aí, vem a grande vantagem do GEPMOR, inclusive aqui em Patos de Minas. Hoje, é motivo de elogios por parte da PM”. (E 15)</p> <p>“Esse apoio que eu estou querendo dizer vem da sociedade. Temos um apoio muito grande da sociedade de bem”. (E 15)</p> <p>“Nós fizemos muitos serviços bons”. (E 14)</p>

(Continuação)

Questões abordadas	Falas
Resultados	<p data-bbox="619 394 1445 779">“No início, a população achava que o GEPMOR era mais voltado para o trânsito, e nós éramos mais voltados para o combate da criminalidade. Com o tempo, a população foi vendo isto. Fizemos várias apreensões de drogas. O que a gente não conseguia fazer em viaturas de quatro rodas a gente começou a fazer no GEPMOR, e com isso a sociedade foi vendo, e hoje nós somos motivos de aplausos através da sociedade de fato”. (E 15)</p> <p data-bbox="619 882 1445 1061">“Acredito que aqui dentro de Patos ou na região ninguém tenha feito mais ocorrências de iniciativa que o GEPMOR. Foram muitas armas de fogo apreendidas, muita droga”. (E 20)</p> <p data-bbox="619 1164 1445 1899">“[...] quando as motocicletas do GEPMOR vêm aproximando em baixa velocidade e nós chegamos todo equipados com as joelheiras, cotoveleiras, luvas, capacetes e o garupa portando a MT.40, todos nos olham com respeito, admiração, e os cidadãos infratores tremem na base [...] No início, a população ficava intrigada. Quando nós parávamos nos pontos-base, as pessoas se aproximavam e nos admiravam. As crianças diziam que queriam ser como nós [...] Quando não estávamos de serviço ou serviço estava temporariamente desativado, a população cobrava a nossa presença. Eles sentiam falta de nós [...] são inúmeras reportagens gravadas ou escritas e até na internet a respeito dos grandes serviços que executamos. Pode pesquisar lá, é só o senhor digitar GEPMOR, que acredito que o senhor vai ver inúmeras reportagens em várias cidades de Minas Gerais [...]”. (E 21)</p>

(Conclusão)

Questões abordadas	Falas
<p>A confecção de uma Doutrina específica para o serviço GEPMOR.</p>	<p>“Não só na questão de treinamento, senhor Capitão. Também tem a questão da composição da equipe. Seria bom colocar tudo isso no papel, porque até na hora em que se vai remanejar alguém da equipe eles não sabem quem vai ser retirado e o que isso vai significar para a equipe”. (E 17)</p> <p>“Se a equipe não estiver completa, a gente vai ser somente mais um, mas a gente vai chegar primeiro”. (E 14)</p> <p>Todos concordam: “Deve ser confeccionada uma doutrina específica para o serviço GEPMOR”.</p> <p>“Sem um manual, a gente fica muito à mercê da situação. Por exemplo, se tiver que lançar o grupo, eles lançam com o efetivo que tiver”. (E 20)</p> <p>“Um manual seria bom porque traria que o fardamento é esse, o armamento é esse. Nós não queremos ser diferentes de ninguém; nós queremos ser iguais para o trabalho...” (E 21).</p>

Síntese dos resultados

O quadro a seguir representa uma síntese dos aspectos comuns observados sobre as questões descritas, de acordo com os diferentes grupos, e as características similares foram agrupadas de forma a melhor apresentar os resultados apontados pelos integrantes do GEPMOR de várias unidades. O “X” assinalado no quadro abaixo significa que os entrevistados concordaram com o enunciado.

Nº	Questões observadas	53º BPM	46º BPM	15º BPM
1	O serviço do GEPMOR é importante para a PMMG.	X	X	X
2	O treinamento ministrado foi de qualidade satisfatória.	X	X	X
3	Levantamento das necessidades de treinamento (necessita de melhorias).	X	X	X
4	EPI necessários para o serviço do GEPMOR (uso da joelheira, da cotoveleira e luvas).	X	X	X
5	O apoio prestado é suficiente para manter a motivação da equipe.			
6	Resultados	X	X	X
7	A confecção de uma Doutrina específica é necessária para o serviço GEPMOR.	X	X	X

4) Grupo focal com integrantes do GIRO com o registro das principais falas

(Continua)

Questões abordadas	Falas
Uniforme	“Esse uniforme preto ele é tradicional do GIRO. Ele é da origem do GIRO. Passamos um período usando o camuflado, em virtude de nós pertencíamos ao Batalhão de Choque. Mas logo que o GIRO se transformou em uma Companhia Independente, aí nós voltamos o preto, que é a origem do GIRO, que para nós impõe o respeito, e a nossa tradição, que é a origem do GIRO, para nós não abrimos mão dele. Ele é história”. (E 23)

(Continuação)

Questões abordadas	Falas
Como é o serviço do GIRO?	<p>“É só para quem gosta, porque o piloto que veio para o GIRO ele tem que gostar, pois se ele não gostar ele não vai desempenhar uma boa função. Em um determinado tempo, ele vai sentir dores. A gente sente também, mas a forma da gente gostar supera isso. É para quem gosta mesmo. Senão, muitos vem, poucos ficam”. (E 23)</p> <p>“Eu sempre trabalhei na polícia de moto. Trabalhei na área de escolta, de blitz. Com o decorrer do tempo, a gente viu que a criminalidade evoluiu. Já corri muito atrás de ladrão em viatura e já vi muito ladrão pulando de ilha. Aí, eu ficava só olhando, porque o ladrão roubou ali no comerciante, na minha frente e foi embora. Então, a partir da criação do GIRO, a gente se identificou com esse tipo de policiamento e viu que aqui o ladrão que usa moto não vai embora. O ladrão sobe morro, desce morro, pula a calçada, pula a ilha, e o GIRO atrás. Então, eu vejo uma grande agilidade, uma grande mobilidade. É uma arma que a sociedade goiana tem. No caso aqui de Goiânia, nós efetuamos uma pilotagem, que, às vezes, para quem está de fora, acredita que não é seguro, mas para nós é seguro. Nós ali, numa equipe formada, com segurança tudo certinho, nós estamos dentro de uma margem de segurança. A gente anda bem a 120Km/h, 130Km/h. Tem avenida aqui que a gente anda de 150Km/h, 160Km/h, mas tudo dentro da segurança. Ou seja, é o treinamento. Às vezes, você vê pilotos bons que quando chegam ao GIRO têm dificuldades em andar em grupo, porque são dois lados opostos, porque uma coisa é andar em um, outra é você andar em grupo. Nós não somos motoqueiros. Nós somos policiais que utilizam a motocicleta como uma ferramenta para prender o ladrão, para pegar o marginal. Para isso, a gente precisa de um conjunto para sobrepor o bandido, porque, muitas das vezes, ele está ali com um garupa. O GIRO</p>

(Conclusão)

Questões abordadas	Falas
Como é o serviço do GIRO?	<p>tem que chegar em condição melhor. A gente tem que chegar com técnica, com um armamento que pode ser longo, dependendo da ocorrência, uma arma portátil ou arma curta. Ou seja, a gente vai poder fazer isso de forma técnica, e o ladrão, não. “Ele vai atirar para frente, para trás, para todo o lado, e a gente chega para fazer uma abordagem totalmente com segurança”. (E 24)</p>
Como é a atividade do garupa no GIRO?	<p>“Na equipe, o garupa exerce uma função muito importante, porque ele é a segurança e a pronta resposta. Toda a ação depende primeiramente dele, porque é ele quem está com a arma em condições. O armamento que a gente utiliza aqui é a pistola. 40 da marca Taurus. Também temos a PT 100, ou a 247. O garupa já trabalha com ela na mão, empunhando-a aqui sobre a coxa e patrulhando a 360°. O garupa é o patrulheiro de 360°. Ele patrulha a lateral direita, a frente, a frente a esquerda, a lateral esquerda e, inclusive, a retaguarda também. Em deslocamento, o garupa também faz esse patrulhamento, a retaguarda. Podemos dizer que se alguém tentar contra a equipe a primeira reação vai ser a do garupa. Então, essa é a importância do garupa. O garupa tem que estar muito atento, tem que ter um olho clínico, tem que ter o sincronismo com o piloto, porque, às vezes, o piloto vai passar sobre um quebra-mola, tem que saber firmar, não pode segurar com as mãos. No curso, a gente aprende a segurar somente com os joelhos. Mãos é somente para parar o trânsito e a outra é empunhando a arma, e é nesse sentido. Para no semáforo, a gente desce, faz a segurança, a retaguarda da equipe toda. Se a equipe está atenta, o garupa está 100% atento. Essa é a sua função”. (E 25)</p>

APENDICE B – Entrevistas realizadas

1) Entrevista realizada na Diretoria de Apoio Logístico (DAL) sobre a utilização de EPI pelo GEPMOR

Perguntou-se se a PMMG possui uma norma escrita que regulamenta a utilização de EPI para o serviço GEPMOR, como a joelheira, a cotoveleira e as luvas. A resposta foi:

Não há definição que os motociclistas utilizem caneleiras, joelheiras e cotoveleiras. Inicialmente, se teve dificuldades de determinar quem proposita e quem aprovaria esta questão. Estava tendo uma lacuna tanto na DAL quanto na PMMG 4 para fazer essas propostas e aprovação. Estamos aproveitando que teve uma demanda do BPTran, onde a DAL permitiu que o Batalhão de Policiamento de Trânsito fizesse a compra das caneleiras, joelheira e cotoveleira, cujo recurso está disponível para a compra. Nós tentamos direcionar para que eles comprassem um material que algumas unidades estão usando informalmente, como por exemplo, o 5º Batalhão, onde o GEPMOR já está utilizando, e também o 13º BPM. São essas da marca Polisport. Nós procuramos fazer uma pesquisa para tentar fazer uma descrição mais detalhada desse material para ser usada na licitação, porém não conseguimos nem em inglês e nem português. Não há uma descrição desse material, como por exemplo, de que é feito, o formato, onde articulada, quais são os pontos de fixação, onde são os pontos de impacto. Nós estamos tentando agora com essa primeira compra do BPTran, a qual vai ser a ponta de lança. Talvez consigamos fazer aí um estudo. É o primeiro material que eles vão comprar, e aí, sim, terão condições de dizer para nós o que deu certo ou errado na hora da compra. A partir do momento que esse material não atender às necessidades ou for de qualidade baixa, nós saberemos o que escrever para que aquela qualidade inferior não entre. Então, essa compra vai nos ajudar nesse aspecto. E, depois que eles estiverem utilizando o material, que, em tese, pelo que disseram os militares que já estão utilizando-o, cujo material é de melhor qualidade, será feito um relatório mais elaborado para nós confirmarmos se esse modelo é interessante ou não. Sendo o material de boa qualidade, faremos uma descrição desse material para espalhar para toda a polícia. Qualquer unidade da Polícia Militar que quiser adquirir, aí nós teremos elencados os pontos negativos, já sabendo quais são. Isso ajudará na especificação do produto para que as outras unidades possam adquirir também. Então, agora com esse teste não estamos totalmente no escuro. Nós sabemos que têm militares que utilizam esse equipamento, embora não autorizado. Então, esse teste formal vai nos permitir que consigamos ter um direcionamento. A PMMG 4 já manifestou positivamente para o teste desse material, cabendo à DAL definir quais são as especificações do material, mas sua implementação está no nível do EMPM. (E 1)

2) Entrevistas com os policiais militares que concorrem à escala de CPU

Perguntou-se sobre a dificuldade de se ministrar a instrução pré-turno para os integrantes das equipes do GEPMOR. As respostas foram:

Nós temos dificuldades em ministrar instrução para as equipes do GEPMOR nas instruções pré-turno. Se tivesse um manual para o serviço do GEPMOR, seria mais fácil para nós ministrarmos o treinamento para o GEPMOR antes do lançamento para o turno de serviço. Sem esse manual fica difícil a gente saber qual é a missão do garupeiro, as posições das motos, onde fica a primeira moto, a segunda moto. A gente está sempre verificando as abordagens do GEPMOR, mas não tem como a gente saber sobre como orientar a posição correta de abordagem para cada militar da equipe. (E 3, CPU que trabalha no 53º BPM)

Certamente, é importante se ter uma doutrina específica com relação ao GEPMOR. Para o treinamento pré-turno, a gente usa um treinamento mais genérico. O treinamento do GEPMOR, a gente não acompanhou. Então, a gente não sabe dos detalhes, como proceder à abordagem, trabalhar com indivíduos suspeitos... Então, a gente fica com uma instrução bem genérica realmente. (E 12, CPU que trabalha no 46º BPM)

Há dificuldades em se ministrar instrução pré-turno para o GEPMOR, pois entendo ser uma atividade muito específica que exige não apenas técnica policial definida como sua finalidade alcança pontos diferenciados em relação ao policiamento setorizado. A motocicleta por suas características particulares exige, acredito o emprego de técnicas adequadas e que ofereçam segurança aos policiais e aos abordados. A falta de um referencial técnico para o CPU dificulta, senão impossibilita uma instrução adequada. Toda base teórica é extremamente relevante para atualização, padronização e fundamentação no emprego operacional. O empirismo é a demonstração clara e evidente da incompetência. Em contraponto, um documento referencial possibilita a discussão e dá cientificidade à técnica adequada. O policial empregado neste tipo de atividade deve possuir um conhecimento específico da atividade, tanto em relação às técnicas de abordagem quanto ao objetivo de seu emprego. (E 27, CPU que trabalha no 46º BPM)

3) Entrevista com o Subcomandante do Grupo de Intervenção Rápida Ostensiva (GIRO) na cidade de Goiânia

Procura-se nesta abordagem conhecer as normas aplicadas ao GIRO, ao treinamento, a sua manutenção, à motivação para o serviço e aos resultados apresentados pelo GIRO. Foi entrevistado o Cap PM Eduardo Bruno Alves, da Polícia Militar do Estado de Goiás, Subcomandante da 6ª Cia PM Ind. do GIRO, atualmente respondendo pelo Comando do GIRO.

Na primeira questão, objetivando verificar a existência de um manual para o treinamento do GIRO, foi respondido:

Sobre o treinamento, não está normatizado, não. O que nós fazemos é o que todo curso tem: o Plano de Curso, tudo que ocorre dentro do curso. Existem as grades já devidamente planejadas, com os professores, e acontece tudo mediante planejamento dentro dessa grade curricular do curso. Agora, após o curso, para o nosso treinamento, ele acontece dentro da NPCI 2012 e a 2013 também, que é a norma para planejamento e instrução dentro da Polícia Militar. Lá, fala que as instruções devem ocorrer mediante Plano de Instrução. Toda a instrução que a gente faz aqui a gente faz mediante Plano de Instrução. Se for de tiro, é Mapa de Tiro ou Plano de Tiro; se for uma instrução de pilotagem, fala Plano de Pilotagem. Aí nessa instrução, a gente fala: “vamos fazer uma instrução no cartódromo tal, com os objetivos tais”. Mas não existe uma normatização só para esse ponto, não, que a nossa doutrina já é materializada, sim, que ela é rediscutida e vai se mudando devagar de acordo com as necessidades. Por exemplo, o capacete era o capacete aberto, depois o bascular. Também, não gostamos, e agora estamos com o capacete fechado, e o próximo será capacete fechado com bluetooth, para que as equipes possam conversar entre os componentes. Então, o que nós temos normatizados é a nossa Doutrina. E também, não está ainda no POP, mas no POP tem o policiamento motorizado, que é o que estava em nossa Doutrina. Então têm o POP e a nossa Doutrina. (E 22, Subcomandante do GIRO)

Perguntou-se, em seguida, sobre a motivação das equipes do GIRO para a execução do serviço, sendo respondido:

As pessoas querem trabalhar no GIRO por causa de status, mas depois que sobem na XT e sente que ela é quente, que ela é pesada, que a embreagem dela é difícil, que você está doze horas com o colete, que você está doze horas com a arma longa, com a roupa preta, capacete, joelheira, luvas e que a possibilidade de um confronto é possível, que essa possibilidade no GIRO é muito maior, o cara pensa: “o que eu estou fazendo aqui”? Você tem que dar uma compensação para eles. Certos domingos, eles nem trabalham. Folga a equipe inteira. A cada três flagrantes uma folga. Um serviço de destaque, faz-se uma sindicância para poder condecorar ou então uma sindicância para poder promover. Tem que ter uma valorização, uma política de incentivo diferenciado, porque não é fácil. Tem gente que fala: “Nossa, o policiamento é muito bonito!” Mas na hora em que ele vai trabalhar, quando sente o impacto, as pessoas desanimam um pouco. Aí, muitas pessoas se perguntam: “Por que eu quero isso tudo”? A moto pesada, equipamento pesado, farda quente, moto perigosa, enfrentamento iminente com arma de fogo. Por que eu quero isso tudo”? Não se engane, é pelo status de ser de um grupo especializado e pela política, como por exemplo, fez um serviço bom eu te dou uma folga, e essa valorização diferenciada. (E 22, Subcomandante do GIRO)

Por último, perguntou-se sobre os resultados apresentados pelo GIRO, sendo respondido que:

Os resultados do GIRO fizeram com que um pequeno grupo chegasse até uma Companhia Independente. Hoje em dia, como o Subtenente falou no seu grupo focal, a criminalidade descobriu na moto uma maneira de fazer o roubo, o furto e fugir, porque carro não consegue pegar a moto. Graças a essa mobilidade, essa flexibilidade que o GIRO tem de ir trabalhar, somente

em cima desses meliantes que usam a moto para cometer esse tipo de crime, nós conseguimos. Nós conseguimos também porque nós temos que acompanhar o contexto social. A criminalidade mudou, porque se ela não tivesse mudado, tivesse continuado de carro, continuaríamos fazendo o patrulhamento de carro. Mas, já que ela mudou, também a polícia teve que flexibilizar e criar novos meios, e aí sim surge o GIRO, e ninguém, se estiver em nossa frente, não consegue fugir, não. É equipamento bom, treinamento bom, policiais competentes e treinados. Eles não conseguem correr, não. (E 22, Subcomandante do GIRO)

4) A respeito da doutrina do GIRO, foi entrevistado o 1º Ten PMGO Wilson Sabino Neto que contribuiu para a sua elaboração

Quando eu fui transferido para o GIRO, no ano de 1999, já existia o grupo, já havia formado a primeira turma, com dez policiais. Porém, não havia uma doutrina definida. As equipes saíam para a rua com dois, três garupas, cinco motos. Não tinha uma quantidade específica e nem as funções dos homens predefinidas. E as nossas equipes se envolviam em ocorrências de abordagens, juntamente com a ROTAM. E a gente passava muita vergonha na época. Não se tinha funções definidas da nossa tropa. Eu fiz o curso de patrulhamento tático na ROTAM, no ano de 2000. Quando eu voltei, eu pedi ao Tenente, o então Ten Aloísio, que era o nosso Comandante, para fazermos a nossa doutrina. Então, baseado na doutrina da ROTA de São Paulo, que é a precursora da doutrina ROTAM de Goiás, eu baseei essas duas doutrinas e mais o que a gente tinha de GIRO na época e mais o conhecimento que eu já tinha de moto. E nós fomos fazendo passo a passo, na caneta mesmo, fazendo ali os croquis das abordagens. Eu trabalhava, na época, na Sargenteação e trabalhava também na rua. Fazia os dois papéis. Então, tudo que eu fazia eu ia colocando em prática na rua. Então, dessa maneira, saiu a primeira doutrina do GIRO, por volta do ano de 2003, mais ou menos. De lá para cá, ela foi aperfeiçoando. A última que nós fizemos foi essa, a 10ª edição, que já foi colocando a nossa doutrina aqui nos níveis do POP, que é essa nova doutrina que o senhor está levando em mãos aí no pendrive. (E 26)